

# Modelo Guanajuato

para la Competitividad Turística

*Destinos*



# Índice

I. Introducción .....	2
II. Propósito y Objetivos.....	3
III. Principios .....	5
IV. Representación Gráfica .....	7
V. Características .....	8
VI. Estructura de los Impulsores .....	9
1. Entorno.....	11
2. Gobernanza .....	13
3. Recursos y Actividades Clave .....	16
4. Planeación Estratégica .....	19
5. Vinculación con los Turistas .....	24
6. Diseño, Desarrollo y Mejora de Procesos, Productos y Servicios...	28
7. Desarrollo y Posicionamiento de la Marca y Comercialización del Destino .....	32
8. Compromiso Social.....	37
9. Resultados .....	41
<b>Glosario .....</b>	<b>42</b>

# I. Introducción

En el ámbito nacional e internacional ha aumentado la preocupación por posicionar diferentes opciones turísticas y captar así una parte significativa del flujo de turistas, el cual ha crecido rápidamente en las últimas tres décadas. A nivel mundial han surgido destinos alternativos en América Latina, África, Asia y Medio Oriente ofreciendo productos y servicios turísticos atractivos para muchos mercados por lo que la calidad es un parámetro importante para la imagen y comercialización de los mismos.

Como parte de los esfuerzos para mejorar la calidad y competitividad de las actividades turísticas de Guanajuato, el gobierno del estado desarrolló el Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística Versión Destinos, marco referencial para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística, y que a su vez es una útil herramienta para orientar la mejora continua de los destinos.

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística Versión Destinos es una guía para la gestión de destinos y multidestinos que integra una serie de requerimientos estratégicos y operativos relacionados con las temáticas que impulsan el logro de sus objetivos y propician su competitividad. A través de un autodiagnóstico y evaluación permite identificar destinos de excelencia que pueden convertirse en ejemplos estatales de calidad.

La estrategia de Competitividad Turística en el estado define un esquema de madurez progresiva que evoluciona de la calidad y competitividad de las organizaciones hacia la calidad y competitividad de los destinos y multidestinos a través de una planeación estratégica, que promueva la adecuada

utilización de sus recursos para el desarrollo productos turísticos innovadores y un liderazgo y sinergia entre todos los grupos de interés que conforman el destino.

Para sustentar el diseño del Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística un equipo de especialistas en calidad, competitividad y turismo llevó a cabo un proceso exhaustivo de investigación con los actores estratégicos de la industria Turística del estado, en el se incluyeron: propietarios, directivos y operadores de hoteles, restaurantes, agencias de viajes, tour operadores, transportistas y autoridades de la Secretaría de Turismo del estado.

Como parte de la investigación se realizaron focus groups, entrevistas y encuestas con los diferentes segmentos y directivos del turismo. Con los resultados se pudieron identificar sus expectativas y factores clave de éxito. Las sesiones de focus groups facilitaron la comprensión de sus procesos operativos y administrativos, alianzas, oportunidades percibidas en el entorno, retos y oportunidades de su gestión en la industria turística; asimismo, sus procesos de gestión de calidad y estándares equivalentes de calidad y competitividad.

Adicionalmente se realizó una investigación y análisis de las tendencias que afectan a la actividad turística en el país y en el estado, a las políticas públicas que dan sentido a su gestión, así como a los modelos y reconocimientos propios de la actividad turística a nivel internacional.

## II. Propósito y objetivos

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística de Guanajuato Versión Destinos tiene como propósito:

- Posicionar al estado de Guanajuato a nivel nacional e internacional como una marca turística reconocida y valorada por su singularidad y características diferenciales.
- Actuar como marco referencial para la evaluación del Premio Guanajuato a la Competitividad Turística.
- Orientar la mejora continua.
- Promover la sinergia entre comunidades, empresarios y autoridades para desarrollar al destino o multi-destino como una opción turística del estado.
- Preservar el patrimonio cultural, histórico, artístico y natural de los destinos.
- Impulsar la competitividad de los destinos para impulsar el desarrollo económico local y mejorar la calidad de vida de su población.
- Definir niveles de madurez que, además de un incentivo para impulsar un espíritu de innovación y mejora continua en los destinos, genere un estatus de excelencia visible y valorada por los clientes.
- Establecer una guía para la evaluación y gestión de los destinos y multi-destinos que les permita mejorar e innovar sistemáticamente sus estrategias, procesos, productos y servicios para lograr así proveer experiencias memorables y únicas a los turistas.

## Objetivos

El modelo apoya la reflexión y el trabajo de las comunidades, empresarios, directivos y autoridades para:

1. Establecer una cultura de gestión de los destinos caracterizada por un enfoque a resultados, la mejora continua, la innovación, la oferta de servicios estandarizados y la creación de valor en el diseño de experiencias únicas como estrategias para mejorar continuamente su competitividad.
2. Desarrollar ventajas competitivas a través de la definición de estrategias que respondan a los retos y oportunidades que les plantea su entorno y a la integración y desarrollo de recursos y actividades clave que diferencian a los destinos en el mercado.
3. Mejorar su comercialización a través del desarrollo de estrategias que planteen a sus clientes una oferta de valor sustentada en la calidad de sus productos y servicios, satisfaciendo así las necesidades sus necesidades y logrando así posicionar la marca del destino.
4. Facilitar el posicionamiento de la marca “gto” a través de una oferta de valor competitiva y consistente de los diferentes servicios turísticos que integran la cadena de valor del sector en el estado.
5. Evaluar en forma objetiva y confiable la madurez competitiva de los destinos para sustentar su mejora continua e innovación.
6. Mejorar la capacidad de respuesta al cliente a través del establecimiento de alianzas, que complementen sus recursos y actividades clave, con organizaciones, clientes, proveedores, autoridades, instituciones educativas, las propias comunidades y otros destinos.
7. Contar con capital humano con las competencias aplicables a una cultura de servicio y efectividad, sustentados en programas integrales de capacitación y alineados a su propuesta de valor y objetivos.
8. Desarrollar una cultura de turismo sustentable que contribuya a lograr la viabilidad y competitividad de las empresas, la prosperidad de las comunidades, la equidad social, el respeto a la riqueza cultural, la conservación de la naturaleza, así como el uso racional de los recursos no renovables y la reducción de la contaminación.
9. Contar con una plataforma de indicadores de desempeño que sustenten la medición y comparación referencial, así como el monitoreo de la competitividad de las organizaciones y del sector turístico en el estado.

# III. Principios

El Modelo Guanajuato para la Competitividad Turística versión Destinos, promueve sistemáticamente principios que contribuyen a dar forma a una cultura de competitividad y servicio.

Los principios del Modelo son:

- **Competitividad del destino.** La habilidad de un destino para generar ventajas competitivas es lo que le permite alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el mercado. Estas ventajas son desarrolladas a partir de propuestas de valor que capitalizan sus recursos y actividades clave para generar productos y servicios diferenciados, los cuales sustentan experiencias memorables para los clientes de manera continua.
- **Desarrollo económico local.** Las estrategias de desarrollo económico local deben considerar al *territorio* como un agente de transformación social y no únicamente como un espacio o soporte funcional. El territorio socialmente organizado y sus rasgos sociales, culturales e históricos propios son aspectos de gran importancia, desde la perspectiva del desarrollo económico local. Igualmente, la sociedad local no se adapta de forma pasiva a los grandes procesos y transformaciones existentes, sino que despliega iniciativas propias, a partir de sus particularidades territoriales en los diferentes niveles, económico, político, social y cultural.
- **Enfoque estratégico.** Aplicar un enfoque estratégico ayuda a definir el rumbo que se deberá dar al destino y las estrategias que permitirán alcanzar sus objetivos, así como alinear sus recursos y actividades a éstas para generar ventajas competitivas .
- **Calidad de los procesos.** La estandarización de los procesos permite ofrecer un producto y servicio consistente, competitivo e innovador, integrando como parte de la cadena de valor el desempeño de los proveedores, para responder a las necesidades y expectativas de los clientes.
- **Mejora continua e innovación.** Los destinos comprometidos con la excelencia y la competitividad retan su zona de confort y sistemáticamente mejoran sus procesos, productos y servicios para que su propuesta de valor anticipe las necesidades de sus clientes y les haga vivir una experiencia memorable y libre de preocupaciones e inconvenientes.
- **Desarrollo del capital humano.** El turismo se fundamenta en el aprovechamiento del talento de los individuos para ofrecer propuestas de valor diferenciados en el mercado, razón por la que se requiere propiciar su desarrollo mediante el aprendizaje continuo, el respeto, la participación en la planeación del trabajo que realizan y la responsabilidad compartida, lo que facilita el logro de los objetivos personales, el alto desempeño y la sustentabilidad del destino.

- **Vinculación con el cliente.** El turismo competitivo se caracteriza por generar en el cliente experiencias memorables, únicas y positivas desde el momento de planear el viaje hasta el regreso a su lugar de origen.
- **Fortalecimiento a través de alianzas.** El desarrollo de alianzas permite a los destinos complementar sus recursos y servicios para fortalecer su propuesta de valor. Estos lazos generan sinergias con otros destinos, organizaciones del destino, proveedores, entidades del gobierno federal, estatal y municipal, Oficinas de Visitantes y Convenciones (OCV's), asociaciones de hoteles, empresarios, cámaras y también con comunidades e instituciones educativas, entre otros más.
- **Toma de decisiones basadas en datos e información.** La toma de decisiones debe partir de una medición objetiva y confiable, así como del análisis del desempeño de su productividad, efectividad y competitividad. La medición debe considerar un enfoque balanceado de indicadores de competitividad, mercados y clientes, recursos actividades clave y productos, e indicadores de compromiso social.
- **Asimilación de tecnología.** La gestión eficiente de los recursos, los procesos y las relaciones con los clientes confronta a los destinos con la necesidad de integrar el desarrollo tecnológico con la finalidad de optimizar su productividad y mejorar su desempeño.
- **Desarrollo sustentable.** Los destinos, sus organizaciones y comunidad deben operar con base en un comportamiento ético y legal que fomente el turismo sustentable, ofreciendo productos y servicios que operen en armonía con el medio ambiente, aseguren la preservación del patrimonio cultural, y que a su vez contribuyan con el desarrollo de la economía de sus comunidades fomentando así su calidad de vida y el desarrollo social.

## IV. Representación gráfica





# V. Características

- Es una guía directiva y administrativa para la planeación y operación de los destinos y multi destinos turísticos.
- Todos los elementos que lo integran son interdependientes y se encuentran alineados a la planeación estratégica del destino.
- Orienta el servicio del destino para mejorar el vínculo con los clientes, anticipando y satisfaciendo sus necesidades mediante la oferta de experiencias memorables.
- Motiva la identificación y capitalización de los recursos culturales, artísticos, naturales, de infraestructura y equipamiento, propios del destino para integrar una propuesta de valor diferenciable en el mercado.
- Propicia la innovación, mejora y calidad de los productos y servicios que ofrece el destino, a través de la participación activa de las organizaciones, autoridades y comunidad para desarrollar ventajas competitivas y por consiguiente diferenciación en los mercados.
- Considera como grupos de interés a los empresarios, clientes, trabajadores, comunidad local y al gobierno federal, estatal y municipal.
- Integra en su enfoque la mejora de la calidad de vida y el desarrollo de las comunidades locales como consecuencia de la competitividad del destino.
- Valora el desarrollo de liderazgos locales, que motiven la identificación con el proyecto y la participación activa de las autoridades locales, estatales y federales y actores socioeconómicos como entidades de capacitación, institutos de formación profesional, universidades, asociaciones y cámaras empresariales, sindicatos, organizaciones civiles y ONGs entre otros para lograr su competitividad.
- Considera la promoción, comercialización y el desarrollo de marca como factores clave para la competitividad del destino.

# VI. Estructura de los impulsores

**A.**

## 1. ENTORNO

**B.**

Conocer el contexto en el que opera la organización y analizar las tendencias así como el comportamiento del mercado permite identificar las amenazas y las oportunidades. El análisis del entorno integra dos procesos:

**C.**

1.1. **Análisis Externo:** Considera el ambiente que influye en la organización desde la perspectiva sociocultural, económica, tecnológica, política, regulatoria y ecológica.

**D.**

<b>E. ESTÁNDARES</b>	<b>F. EVIDENCIAS</b>	<b>G. MEDICIONES</b>
<b>1.1 Análisis del Entorno</b>		
1.1.1 ¿Se identifican las tendencias del entorno que afectan a la organización? 1.1.2 ¿La organización identifica las amenazas y oportunidades que le plantean el entorno? 1.1.3 ¿Identifica la organización sus riesgos? 1.1.4 ¿Identifican la normatividad oficial que afecta su operación?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de tendencias locales, nacionales e internacionales que afectan al turismo y a su segmento</li> <li>Identificación de amenazas y oportunidades dentro de su FODA</li> <li>Estrategias y objetivos derivados del análisis de tendencias</li> <li>Listado de leyes, normas y reglamentos que deberán cumplir para operar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de inflación</li> <li>Arrobo de turistas</li> <li>Proyecciones de ventas a corto y mediano plazo</li> <li>Número de multas, requisiciones o amonestaciones de autoridades</li> </ul>
<b>1.2 Análisis del Mercado</b>		
1.2.1 ¿Identifica a la competencia de su negocio? 1.2.2 ¿Analiza la oferta de la competencia? 1.2.3 ¿Compara sus productos y servicios con los que se ofrecen en el mercado? 1.2.4 ¿Identifica su nivel de participación y tendencia en el mercado de acuerdo al volumen de turistas que recibe el estado y su ciudad?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de mercado</li> <li>Análisis FODA derivado de las fuerzas del mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice comparativo de precios</li> <li>Índice de participación en el mercado</li> <li>Índice de ventas por temporada</li> <li>Porcentaje de ocupación o uso de sus instalaciones y equipos vs. capacidad instalada</li> <li>Gasto promedio del turista</li> <li>Estancia promedio</li> </ul>

**H.**

## ? Ayudas

### TENDENCIAS

- El empresario deberá conocer las tendencias en el entorno local, nacional e internacional que afectan al turismo y tendrá que identificar las condiciones que representan una amenaza o una oportunidad para el negocio. Para enfrentarlas o aprovecharlas

o Los clientes. Normalmente no son vistos como generadores de presión en los mercados, sin embargo, pueden ejercer presión sobre los precios y esto influye en el prestador de servicios.

o Los proveedores. Cuando se requiere una

- A. Título del impulsor.** Este elemento denomina al impulsor del modelo que será descrito. Un impulsor es definido como una fuerza que mueve a la organización para cumplir con sus propósitos, están integrados por procesos, sistemas, métodos y herramientas agrupados en temáticas que les dan sentido y propósito a su gestión.
- B. Propósito.** Describe el propósito del impulsor, es decir su contribución en la gestión estratégica u operativa de la organización.
- C. Procesos.** En esta sección se plantea la descripción de los procesos que integra el impulsor. Un proceso es un conjunto de actividades y métodos interdependientes e interrelacionados que buscan un fin determinado. Se plantean con una numeración secuencial relacionada con el número del impulsor.
- D. Tabla en la que se organiza la información relacionada con la gestión de los**

**procesos**, se plantean nuevamente los procesos antes mencionados con el mismo esquema de organización y números secuenciales alineados al número del impulsor.

- E. Estándares.** Se plantean en forma de preguntas, las cuales motivan a la reflexión de cada uno de los elementos que el modelo pide que se apliquen en relación a la temática tratada.
- F. Evidencias.** Se plantean en forma de sugerencias en aquellas condiciones observables que permiten identificar en qué forma se está implantando el proceso.
- G. Mediciones.** Describe a través de métodos cuantitativos o cualitativos los resultados relacionados con la implantación del proceso.
- H. Ayudas.** Plantea una breve explicación de algunos conceptos y comparten información complementaria al lector con respecto a la dinámica de operación del proceso.

# 1. Entorno

Conocer el contexto del destino y analizar las tendencias, así como el comportamiento del mercado permite identificar amenazas y oportunidades que deberán considerarse en su planeación estratégica para la definición de estrategias que les ayuden a capitalizar o bien minimizar el impacto negativo. El análisis del entorno integra tres procesos:

**1.1 Análisis del Entorno.** Considera el ambiente que influye en el destino desde la perspectiva sociocultural, económica, tecnológica, política, regulatoria y ecológica.

**1.2 Análisis del Mercado.** Considera la dinámica que se genera en el mercado, derivada de la participación de la competencia, los clientes, proveedores, productos y servicios sustitutos, así como nuevos destinos que empiezan a participar.

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>1.1 Análisis del Entorno</b>		
1.1.1 ¿Se analizan las tendencias del entorno que afectan al destino? 1.1.2 ¿El destino identifica las amenazas y oportunidades que le plantea el entorno? 1.1.3 ¿Se identifican los riesgos del destino para alcanzar su desarrollo? 1.1.4 ¿Identifica las estrategias y programas federales y estatales que pueden apoyar su operación? 1.1.5 ¿Identifica la evolución del empleo en el destino? 1.1.6 ¿Identifica la normatividad oficial aplicable al destino?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de tendencias locales, nacionales e internacionales que afectan al turismo y a su segmento.</li> <li>Amenazas y oportunidades identificadas para el destino.</li> <li>Riesgos que pueden afectar el funcionamiento del destino</li> <li>Programas federales y estatales a los que se han adherido.</li> <li>Certificaciones y permisos que denotan en cumplimiento de leyes, normas y reglamentos oficiales.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice de inflación</li> <li>Evolución del empleo</li> <li>Arribo de turistas</li> <li>Proyecciones de ventas a corto y mediano plazo</li> <li>Capitalización con proyectos federales, como Pueblos Mágicos, programas del INADEM, entre otros.</li> <li>Número de sanciones, amonestaciones, requerimientos u otros de autoridades.</li> </ul>
<b>1.2 Análisis del Mercado</b>		
1.2.1 ¿Identifica a la competencia del destino? 1.2.1 ¿Analiza la oferta de valor de la competencia? 1.2.1 ¿Compara sus productos y servicios con los que se ofrecen en el mercado? 1.2.1 ¿Identifica su nivel de participación y tendencia en el mercado de acuerdo al volumen de turistas que recibe el estado?	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estudios de mercado</li> <li>Análisis FODA derivado del análisis de fuerzas del mercado.</li> <li>Definición de las características de sus productos y servicios alineados a las necesidades de sus clientes objetivo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Índice comparativo de precios</li> <li>Índice de participación en el mercado</li> <li>Índice de ventas por temporada</li> <li>Porcentaje de ocupación o uso de sus instalaciones vs. capacidad instalada</li> <li>Gasto promedio del turista</li> <li>Estancia promedio</li> </ul>

# ? Ayudas

## TENDENCIAS

- El destino deberá conocer las tendencias en el entorno local, nacional e internacional que afectan al turismo y tendrá que identificar las condiciones que representan una amenaza o una oportunidad para su competitividad. Para enfrentarlas o aprovecharlas deberá definir estrategias.

Las tendencias que se analizan se relacionan con temáticas como:

- Economía
- Demografía
- Política
- Tecnología
- Ecología
- Normatividad

## IDENTIFICACIÓN DE RIESGOS

- El destino tendrá que identificar los riesgos que pudieran afectar su viabilidad y sustentabilidad para actuar con oportunidad ante ellos. Algunos de los riesgos que enfrenta un destino pueden ser:
  - Escasa participación de la población local.
  - Desarrollo turístico del lugar, sin vínculos con el entorno urbano y social.
  - Riesgo de masificación.
  - Contaminación del ambiente.
  - Daños irreversibles al patrimonio cultural.
  - Conflictos entre actividades.
  - Propagación de problemas sociales (prostitución, narcotráfico, delincuencia o alcoholismo).
  - Pérdida de la identidad cultural (transculturización).

## ANÁLISIS DEL MERCADO

- El análisis de mercado se fundamenta en el Modelo de Fuerzas del Mercado de Porter, quien establece un análisis estratégico externo que permita identificar las fuerzas ejercidas por los participantes en el mercado que intentan generar ventajas competitivas y crear barreras para la competencia.

Los participantes del mercado que se analizan son:

- **Competidores.** Son la competencia directa del destino que oferta productos y servicios iguales para satisfacer las necesidades de los mismos segmentos de clientes.

**Clientes.** Normalmente no son vistos como generadores de presión en los mercados, sin embargo, pueden ejercer presión sobre los precios y esto influye en el prestador de servicios.

- **Proveedores.** Cuando se requiere una materia prima significativa para la gestión de los procesos y esta es escasa o son pocos los proveedores que la tienen, son ellos mismos quienes ejercen presión sobre los precios o su disponibilidad.
- **Sustitutos.** Comprenden todos aquellos servicios que sustituyen al producto original proporcionando la satisfacción que cubre la misma necesidad del cliente.
- **Nuevos participantes.** El crecimiento de los mercados atrae a diversas organizaciones que se van posicionando en el sector, por ejemplo, las cadenas de hoteles ejecutivos que han crecido en nuestro país.

## 2. Gobernanza

La gobernanza se refiere al complejo de políticas con las cuales los poderes públicos, en colaboración con todas las instancias existentes y en el interés de todos, gestionan el destino para contribuir a su desarrollo económico, a partir de la capitalización de sus recursos y actividades clave como productos turísticos, para dar respuesta a las necesidades de los segmentos de turistas objetivo.

Considera el nivel de autoridad o relación de poder que determina cómo los recursos financieros, materiales y humanos son distribuidos. Está directamente vinculada a los liderazgos naturales o formales que surgen en el destino, los cuales contribuyen para involucrar y comprometer a sus diferentes grupos de interés (capital social) y a que se realicen una planeación estratégica y gestión participativas.

**2.1 Definición de Políticas.** Las políticas son una exposición de principios generales acerca de la manera en que el destino será administrado sobre la base de sus recursos y características. Orientan una gran variedad de actividades, entre ellas la construcción de infraestructuras y el desarrollo de programas sociales como, por ejemplo, la promoción económica y educativa de la comunidad mediante el turismo.

**2.2 Capital Social.** Describe la participación y compromiso de los grupos de interés tales como: autoridades de los diferentes órdenes de gobierno; empresarios; instituciones educativas y la comunidad; integrados alrededor de una visión compartida para desarrollar al destino.

**2.3 Desarrollo de la Economía.** En las estrategias de desarrollo económico local se aprecia un mayor interés y preocupación por la satisfacción de las necesidades básicas, la mejora del

empleo, ingreso y calidad de vida, así como el mantenimiento de la base de recursos naturales y el medioambiente local. Del mismo modo, se destaca la importancia del esfuerzo endógeno de articulación del tejido productivo y empresarial locales, la potenciación de los recursos propios, y, en suma, la adaptación de innovaciones tecnológicas y organizativas del territorio, con un control mayor del proceso de desarrollo por parte de los actores locales

**2.4 Liderazgo.** Los líderes son quienes asumen la autoridad para facilitar el desarrollo de un destino, ya sean representantes del gobierno o de los empresarios; dada la heterogeneidad de los grupos de interés se requiere tener ascendencia para motivar su compromiso y participación activa en la toma de decisiones para la planeación y gestión del destino y en ocasiones para armonizar intereses divergentes ante temas de interés.

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>2.1 Definición de Políticas</b>		
<p>2.1.1 ¿Ha definido políticas que orienten el diseño, planeación y gestión del destino?</p> <p>2.1.1.1. Política de servicios urbanos limpieza, estacionamientos, sanitarios públicos</p> <p>2.1.1.2. Política en materia de preservación del patrimonio cultural</p> <p>2.1.1.3. Política para la preservación del medio ambiente</p> <p>2.1.1.4. Política para la promoción y comercialización del destino</p> <p>2.1.1.5. Política de cultura turística</p> <p>2.1.1.6. Política de seguridad</p> <p>2.1.1.7. Infraestructura de comunicación</p> <p>2.1.1.8. Educación y capacitación</p> <p>2.1.1.9. Política para la gestión y obtención de recursos</p> <p>2.1.1.10. Desarrollo de capital humano de apoyo como guías, policía turística, promotores, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Políticas documentadas en materia de: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Servicios urbanos</li> <li>○ Preservación del patrimonio cultural</li> <li>○ Preservación del medio ambiente</li> <li>○ Promoción y comercialización del destino</li> <li>○ Cultura turística</li> <li>○ Seguridad</li> <li>○ Infraestructura de comunicación</li> <li>○ Obtención de recursos</li> <li>○ Educación y capacitación</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservación de los recursos</li> <li>• Cultura turística de los clientes</li> <li>• Inversión en servicios</li> <li>• Inversión en infraestructura de comunicación</li> <li>• Ingresos del destino</li> <li>• Flujo de turistas al destino</li> <li>• Nivel de satisfacción de los turistas</li> <li>• Niveles de inseguridad</li> <li>• Personal con competencias adecuadas</li> <li>• Número de programas de formación y capacitación para personal turístico</li> </ul>
<b>2.2 Capital Social</b>		
<p>2.2.1 ¿Tiene identificados a los grupos de interés del destino?</p> <p>2.2.2 ¿Involucra en la planeación a los grupos de interés?</p> <p>2.2.3 ¿Involucra en la gestión del destino a los grupos de interés?</p> <p>2.2.4 ¿Cuenta con mecanismos sistemáticos de participación tales como comités técnicos, de planeación, evaluación promoción?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa de autoridades, empresarios, comunidad, educación, sindicatos,</li> <li>• Comités operando de: planeación, técnicos, de evaluación, promoción, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Porcentaje de la población involucrada</li> <li>• Número de comités</li> </ul>
<b>2.3 Desarrollo de la Economía</b>		
<p>2.3.1 ¿Se tienen definidas acciones para la generación de empleo turístico en el destino?</p> <p>2.3.2 ¿Se promueve el desarrollo tecnológico local?</p> <p>2.3.3 ¿Se promueve el desarrollo de emprendedores en el destino?</p> <p>2.3.4 ¿Se promueve el desarrollo de las empresas MiPyME's?</p> <p>2.4.5 ¿Se promueve la calidad de vida de la población?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medidas para el desarrollo del empleo turístico</li> <li>• Ideas, nuevas empresas y empresas emprendedoras generadas</li> <li>• Tecnologías administrativas, de TI promovidas y utilizadas</li> <li>• MiPyME's apoyadas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empleos generados</li> <li>• Proyectos y Empresas emprendedoras generadas</li> <li>• Asimilación de tecnologías de información</li> <li>• MiPyME's apoyadas</li> </ul>
<b>2.4 Liderazgo</b>		
<p>2.4.1 ¿Cuentan con un responsable de la gestión del turismo?</p> <p>2.4.1 ¿Se identifica un liderazgo visible que comande el desarrollo del destino?</p> <p>2.4.1 ¿El líder promueve la participación de los grupos de interés?</p> <p>2.4.1 ¿Se ha desarrollado credibilidad respecto al proyecto?</p> <p>2.4.1 ¿Los líderes actúan sobre la base de principios de ética y legalidad?</p> <p>2.4.1 ¿La población percibe justicia y equidad en el proyecto?</p> <p>2.4.1 ¿El proyecto está sustentado en el cumplimiento de normatividad legal?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Líderes formales e informales comprometidos con el desarrollo del destino</li> <li>• Promoción del involucramiento</li> <li>• Credibilidad de la población respecto al proyecto</li> <li>• Comportamiento ético y legal de los involucrados en el proyecto</li> <li>• Cumplimiento de normatividad oficial</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reconocimiento de la autoridad de los líderes</li> <li>• Participación de los grupos de interés</li> <li>• Grado de identificación de la comunidad con los proyectos</li> <li>• Grado de satisfacción de la comunidad con los proyectos</li> <li>• Ética y legalidad percibida por la ciudadanía</li> <li>• Justicia y equidad percibida por la ciudadanía</li> <li>• Ausencia de sanciones legales por incumplimientos de normatividad oficial</li> </ul>

# ? Ayudas

## POLÍTICAS

- Las políticas representan los criterios claros y concretos que se deberán seguir para tomar decisiones y orientar las acciones relacionadas con el destino, tienen un carácter formal, su naturaleza es diversa y pueden definirse para las diferentes temáticas que integran el Modelo, de forma tal que permitan alinear y dar sentido a las actividades de los diferentes grupos de interés.
- El tipo de política turística seguida en cada destino, en torno a elementos fundamentales como son el uso del suelo, la legislación urbanística o el control de los recursos medioambientales, afectará no sólo a la elección concreta que haga el turista sobre un destino u otro, sino también a las diferentes empresas turísticas que estén ubicadas en la zona.
- Algunos temas en los que se puede contar con políticas definidas son:
  - Uso y preservación de los recursos naturales
  - Preservación del patrimonio cultural
  - Comercialización
  - Construcción de servicios
- Ejemplos de objetivos
  - Generar y apoyar el empleo, los ingresos y el desarrollo de la comunidad local.
  - Garantizar que todas las actividades autorizadas en el sitio estén en armonía con la naturaleza y la historia del área.
  - Brindar oportunidades de investigación que redunden en beneficio de la sociedad.
  - Educar a los visitantes y a la comunidad local a fin de que aprecien los valores del sitio y promover actitudes de respeto hacia el medio natural y cultural.
  - Contar con infraestructuras que garanticen la seguridad del visitante, la protección del medio natural del sitio o la recuperación y protección de especies amenazadas o en peligro de extinción.



### 3. Recursos y Actividades Clave

A través del análisis estratégico del destino se identifican los recursos y actividades que conforman su habilidad para responder a los retos y oportunidades del entorno, así como a la ejecución de sus políticas, estrategias y propuesta de valor para satisfacer las necesidades y requerimientos de sus clientes.

Al identificar los recursos y las actividades clave se puede establecer lo que el destino tiene y lo que sabe hacer para desarrollar así la propuesta de valor, diseñar productos turísticos que les permitan diferenciarse y crear barreras ante la competencia.

Los procesos que se evalúan en este impulsor son:

**3.1. Recursos Clave.** Los recursos clave son los elementos con los que cuenta el destino o bien los aquellos que requiere desarrollar a través de sus políticas, inversiones o gestión para impulsar su propuesta de valor. Estos pueden ser tanto tangibles como intangibles.

**3.2. Actividades Clave.** Las actividades clave son procesos que contribuyen a que el destino funcione eficientemente, además contribuyen directamente a la propuesta de valor para acercar a los clientes, relacionarse con ellos e incrementar las ventas.

**3.3. Desarrollo de Alianzas.** No siempre se cuenta con recursos disponibles para desarrollar su propuesta de valor o para impulsar la gestión de los procesos del destino, ante esto, la posibilidad de complementarse con recursos de empresas, autoridades, otros destinos o el trabajo de la propia comunidad se convierte en una oportunidad para lograr eficiencia, ahorrar recursos o complementar sus procesos, productos y servicios. Las alianzas plantean un enfoque de beneficio mutuo en el que los participantes obtienen una consecuencia positiva derivada del establecimiento de una relación ganar-ganar.

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>3.1 Recursos Clave</b>		
<p>3.1.1 ¿Ha integrado un inventario de los recursos con los que cuenta el destino?</p> <p>3.1.1.1 Infraestructura para la accesibilidad</p> <p>3.1.1.2 Recursos naturales y ambientales</p> <p>3.1.1.3 Capital cultural</p> <p>3.1.1.4 Empresas y actividades productivas del destino</p> <p>3.1.1.5 Infraestructura de comunicación</p> <p>3.1.1.6 Instituciones educativas y de capacitación</p> <p>3.1.1.7 Perfil del capital humano disponible</p> <p>3.1.2 ¿El destino tiene identificados los recursos propios necesarios para desarrollar su propuesta de valor y diferenciarse en el mercado?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura para la accesibilidad al destino: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Vías de comunicación</li> <li>○ Aeropuerto</li> <li>○ Terminal de autobuses</li> </ul> </li> <li>• Inventario de recursos naturales y ambientales</li> <li>• Inventario de su capital cultural, fiestas, tradiciones, arquitectura, gastronomía, historia, entre otros</li> <li>• Censo del tejido empresarial y actividades productivas del destino (hotelería, alimentos y bebidas, agencias, transportistas, ganadería, acuicultura, minería, manufactura, artesanía, entre otros)</li> <li>• Organizaciones representativas de empresarios y trabajadores</li> <li>• Infraestructura de comunicación: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Telefonía e internet</li> </ul> </li> <li>• Instituciones educativas y de capacitación para formar el capital humano del destino</li> <li>• Perfil con características y formación de su capital humano disponible</li> <li>• Principales retos en materia de capital humano</li> <li>• Identificación de los atributos de valor de los recursos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oferta de su infraestructura de servicios</li> <li>• Inversión pública en infraestructura de accesibilidad y comunicación</li> <li>• Perfil de competencias de los profesionistas y técnicos formados por su estructura educativa y de capacitación</li> <li>• Singularidad de sus recursos</li> <li>• Ventajas competitivas alcanzadas a través de sus recursos</li> </ul>
<b>3.2 Actividades Clave</b>		
<p>3.2.1. ¿Identifica las actividades clave de su operación para desarrollar su propuesta de valor?</p> <p>3.2.2. ¿Cuenta con una gestión de procesos que facilite su operación estandarización?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión de procesos tales como: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Certificación en programas y distintivos turísticos de sus organizaciones de servicios</li> <li>○ Educación y desarrollo de competencias del capital humano del destino</li> <li>○ Gestión de calidad de procesos de seguridad, limpieza y orientación turística</li> <li>○ Promoción de la inversión en el destino</li> </ul> </li> <li>• Identificación de los atributos de valor de las actividades clave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contribución de las actividades clave a la propuesta de valor</li> <li>• Ventajas competitivas alcanzadas a través de las actividades clave</li> <li>• Productividad de los procesos</li> </ul>
<b>3.3 Desarrollo de Alianzas</b>		
<p>3.3.1. ¿Tienen identificados los recursos y actividades clave que requiere para complementar los propios?</p> <p>3.3.2. ¿Qué recursos o actividades poseen otros destinos que podrían complementar los propios?</p> <p>3.3.3. ¿El destino establece alianzas que le permitan complementar sus recursos y actividades clave?</p> <p>3.3.4. ¿De qué manera se pueden integrar diversos destinos para establecer solución multi destino que ofrezca una solución integral que capitalice los recursos de diferentes destinos?</p> <p>3.3.5. ¿Cuáles son los beneficios para todos los socios de un multi destino?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alianzas establecidas</li> <li>• Justificación del impacto que busca a través de las alianzas</li> <li>• Productos y servicios que complementan su propuesta de valor</li> <li>• Articulación de un producto multi destino</li> <li>• Generar una propuesta de valor integrada por todos los socios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Eficiencia derivada de sus alianzas</li> <li>• Ventajas competitivas alcanzadas a través de las alianzas</li> </ul>

# ? Ayudas

## RECURSOS

- Los recursos clave por su naturaleza pueden ser:
  - **Tangibles:** el propio territorio, la infraestructura de comunicación para acceder al destino, su patrimonio arquitectónico y recursos naturales. su infraestructura de hospedaje, gastronomía, los programas de desarrollo social que involucran a la comunidad en actividades productivas.
  - **Intangibles:** el posicionamiento de la marca, cultura de servicio talento del capital humano, liderazgos de la población y autoridades, capital cultural tal como fiestas religiosas, tradiciones, antecedentes históricos.
- Tanto los recursos como las actividades clave permiten al destino diferenciarse.
- Los recursos y actividades clave son la base para el desarrollo de ventajas competitivas.

## ACTIVIDADES CLAVE

- Las actividades clave son aquellos procesos que permiten que el destino opere de manera eficiente y pueda generar el valor que los clientes esperan obtener de su visita.
- El propio destino deberá identificar cuáles son sus actividades clave, entre ellas se pueden identificar frecuentemente procesos

de limpieza y mantenimiento de la infraestructura urbana, la señalética del lugar, las actividades de orientación e información para el turista, la vigilancia y seguridad, la mejora, innovación y aseguramiento de la calidad de su infraestructura de servicios, etc.

## ALIANZAS

- Los destinos generan valor a través de la explotación de sus recursos y actividades clave, las cuales en algunos casos pueden ser complementadas o integradas con las de otros destinos para ofrecer productos turísticos competitivos.
- Los destinos pueden establecer alianzas con diversas organizaciones para complementar sus recursos:
  - Con organizaciones turísticas, por ejemplo hoteles, agencias de viajes o transportistas, así como portales especializados del sector e inclusive otros destinos para ofrecer productos complementarios o más integrales como una ruta.
  - Con autoridades de diversos órdenes de gobierno para el desarrollo de proyectos de beneficio social o para la generación de infraestructura para desarrollar el destino, etc.
  - Con la Secretaría de Turismo con quién se puede complementar por ejemplo la capacitación del capital humano.
  - Con instituciones educativas, creando por ejemplo cursos que integren el desarrollo de competencias de los trabajadores.

## 4. Planeación Estratégica

Para que un determinado territorio llegue a tener un valor como producto turístico, y consiguientemente pueda contribuir a la economía local, se requiere realizar un proceso de planeación para definir la estrategia de desarrollo, los objetivos y los planes operativos necesarios para desarrollar un proyecto competitivo y sustentable.

El turismo es una actividad multifactorial en la que confluyen diversas disciplinas y materias, que considera no solo las responsabilidades propias del turismo, sino las de otras áreas de la administración pública municipal, estatal y federal, la de actores socioeconómicos locales (entidades de capacitación, institutos de formación profesional, universidades, asociaciones y cámaras empresariales, sindicatos, organizaciones civiles, ONGs, entre otros), así como las propias comunidades que se verán afectadas positiva o negativamente por el desarrollo del turismo y que por consiguiente deberán no solo validar su decisión de desarrollar el destino sino de aminorar los impactos negativos que éste plantea, a través de su participación activa en la planeación y gestión.

Los procesos que evalúa este impulsor son:

### 4.1 Definición de la Propuesta de Valor.

La propuesta de valor describe el conjunto de atributos de los productos y servicios que crean valor para un segmento específico de clientes. Es la razón por la que los clientes prefieren a un destino sobre otros; la propuesta de valor delinea las necesidades del cliente que serán satisfechas por los productos y servicios que ofrece el destino. El valor puede ser cuantitativo (precio, atractivos, accesibilidad, entre otros) o cualitativo (ambiente, seguridad, entre otros).

### 4.2 Definición de las Directrices, Políticas y Estrategia del Destino.

El equipo directivo define la Visión, Misión y Valores que dan rumbo y sentido a los involucrados con la operación del destino, así como las estrategias que

van a orientar la búsqueda de competitividad y sustentabilidad.

Las directrices y estrategias permiten alinear los procesos y recursos para desarrollar la propuesta de valor y alcanzar los objetivos del destino.

### 4.3 Definición de Objetivos.

Una vez que el destino conoce las condiciones del entorno y mercados y ha identificado los recursos y las actividades clave necesarias para desarrollar la propuesta de valor y las estrategias que va a seguir para lograrlo, se requieren definir los objetivos que orienten hacia el logro de las políticas, su propuesta de valor y alineen el trabajo de los diferentes grupos de interés del destino con sus objetivos.

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>4.1 Definición de la Propuesta de Valor</b>		
<p>4.1.1 ¿Plantea una propuesta de valor que defina los atributos de valor (calidad, precio, funcionalidad, entre otros) que le proporciona a sus clientes?</p> <p>4.1.2 ¿Alinea la propuesta de valor a las necesidades y requerimientos esperados por sus clientes para ofrecerles una experiencia memorable?</p> <p>4.1.3 ¿Comunica a todos los involucrados la propuesta de valor?</p> <p>4.1.4 ¿Existen elementos en el mercado que podrían servir de inspiración para desarrollar una propuesta de valor diferenciada?</p> <p>4.1.5 ¿De qué manera se involucra al cliente en el pilotaje y co-creación para el perfeccionamiento de la propuesta de valor?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificación de atributos de valor de sus productos y servicios</li> <li>• Enunciado de su propuesta de valor</li> <li>• Identificación de los recursos y actividades clave necesarios para la operación de la propuesta de valor</li> <li>• Evidencias de las necesidades, problemáticas y expectativas de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índices de satisfacción de clientes</li> <li>• Índices de recompra</li> <li>• Índices de recomendación</li> <li>• Posicionamiento de la marca</li> <li>• Índices de competitividad del destino</li> </ul>
<b>4.2 Definición de las Directrices, Políticas y Estrategia del Destino</b>		
<p>4.2.1 ¿Han definido su Visión, Misión y Valores?</p> <p>4.2.2 ¿Alinea sus estrategias con los proyectos de las diferentes entidades públicas que buscan el desarrollo económico, social, educativo y cultural de la población?</p> <p>4.2.3 ¿Involucra en su proceso de planeación a todos los grupos de interés involucrados en el desarrollo del destino turístico?</p> <p>4.2.4 ¿El destino da a conocer sistemáticamente éstas definiciones a todos los involucrados para desarrollar una cultura turística en la localidad?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Visión, Misión y Valores definidos y dados a conocer a todos los involucrados</li> <li>• Involucramiento de comunidad, empresarios y autoridades en el proceso de planeación.</li> <li>• Integración de un FODA para sustentar la definición de estrategias</li> <li>• Alineación con estrategias gubernamentales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de conocimiento y valoración de las directrices del destino por parte de la población, empresarios y autoridades</li> <li>• Nivel de participación de los involucrados</li> <li>• Grado de cumplimiento de las estrategias</li> </ul>
<b>4.3 Definición de Objetivos</b>		
<p>4.3.1 ¿El destino ha definido objetivos que orienten la eficiencia y efectividad del trabajo?</p> <p>4.3.2 ¿Los objetivos se encuentran alineados a su propuesta de valor, directrices del destino, políticas y estrategias y a su análisis de tendencias y mercado?</p> <p>4.3.3 ¿Han definido objetivos en materia de atracción de inversión privada y capitalización de proyectos, a través de programas de capital social de los gobiernos federal y estatal, preservación de recursos naturales y patrimonio cultural, seguridad, educación, desarrollo social y al posicionamiento del destino?</p> <p>4.3.4 ¿Los objetivos se han desplegado a todos los involucrados?</p> <p>4.3.5 ¿Se han elaborado planes operativos para poner en práctica los objetivos?</p> <p>4.3.6 ¿Los líderes del proyecto realizan un seguimiento y evaluación sistemática de los resultados, para validar sus objetivos e identificar oportunidades de mejora?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Objetivos definidos</li> <li>• Objetivos de trabajo desplegados a todos los involucrados</li> <li>• Revisión sistemática de resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Índice de cumplimiento de objetivos</li> <li>• Índices financieros de desempeño del destino</li> <li>• Índices de competitividad del destino</li> </ul>

# ? Ayudas

## Propuesta de valor

- Es la promesa de la experiencia que vivirá el cliente a través de los beneficios que recibirá por elegir los productos y servicios del destino.
- Algunos elementos a considerar al definir la propuesta de valor:
  1. Identificar al cliente de acuerdo a:
    - Necesidades
    - Problemáticas y frustración
    - Expectativas
    - Comportamiento y estilo de vida
  2. Definir el segmento específico de clientes:
    - Demográfico
    - Pictográfico
    - Geográfico
    - Comportamiento
  3. Analizar las propuestas de valor en el mercado
    - Competencia
    - Inspiración
  4. Definir los beneficios
    - Económicos (monetario, ahorro, tiempo)
    - Funcionales
    - Emocionales y motivacionales
  5. Diseñar de la propuesta de valor diferenciada

6. Pilotear, motivar la participación del cliente para co-crear la propuesta de valor y generar compromiso

7. Enunciar la propuesta de valor final

- Ejemplo del enunciado de la propuesta de valor:  
(  nombre del destino ) ofrece a (  cliente objetivo ) una experiencia (  experiencia ) a través de (  beneficios )

## Estrategia

- Como lo plantea la teoría “Desarrollo Económico Local”, el presente Modelo considera como propósito de su aplicación y efectividad el propiciar el desarrollo económico de regiones y comunidades a partir de la implantación de un proceso sistemático de planeación y gestión de la actividad turística del lugar, que permita capitalizar los recursos para generar valor económico a través de la participación activa de las autoridades, los empresarios y la propia comunidad.
- El territorio como base de la oferta del destino turístico forma parte fundamental e intrínseca del propio producto, incidiendo, de manera fundamental en la imagen que del mismo obtenga el consumidor.
- La estrategia es el camino a seguir para vincular la oferta de valor con la demanda del mercado, ésta puede ser:
  - Competitiva
  - De desarrollo
  - De crecimiento

## Estrategia competitiva

- Propone elegir una vía para destacar sobre la competencia, con tres posibilidades:
  1. *Diferenciada*. En este caso, la oferta de valor debe ser innovadora, única, logrando atraer por sus atributos al cliente.
  2. *Especializada*. Consiste en ajustar la oferta de valor a las necesidades y preferencias de determinados tipos de turistas.
  3. *Diversificada*. Se refiere a tener una variada gama de actividades para diferentes tipos de visitantes o una gama de productos turísticos dirigidos a un segmento de clientes.

## Estrategia de desarrollo

- Consiste en decidir cómo orientar el desarrollo turístico sacando el máximo provecho con lo que se cuenta, consolidando la oferta de valor y los clientes actuales o asumiendo nuevos retos, con un tipo de turistas diferentes o una oferta de valor mejorada o renovada, que amplíe el horizonte turístico.

Las alternativas de este tipo de estrategia son:

1. *Consolidar la oferta y la demanda turística actual*. Aplica cuando los destinos turísticos todavía no están maduros y su actividad turística puede crecer aprovechando mejor sus recursos turísticos, servicios y turistas actuales.
2. *Atraer nuevos turistas*. Esta estrategia busca conquistar

nuevas demandas turísticas, utilizando la oferta turística actual.

3. *Crear nueva oferta turística*. Significa presentar, nuevas posibilidades de utilización de recursos o en los servicios turísticos del lugar.
4. *Ampliar tanto la oferta como la demanda turística*. Pensar en nuevos horizontes turísticos, reuniendo oferta y clientes hasta el momento no aprovechados.

## Estrategia de crecimiento

- Estrategia que nos plantea tomar decisiones sobre la calidad y la cantidad del turismo deseado. Las alternativas de este tipo de estrategia son:
  1. *Crecer más*. Pensar que conviene ampliar la oferta turística o atraer más turistas. La prioridad es la cantidad y se aplica en el caso de destinos turísticos que empiezan.
  2. *Crecer mejor*. Si lo que se necesita es una mejor oferta de valor o mejores turistas. La calidad es la prioridad en este caso, por ejemplo, cuando capacitamos al personal de contacto turístico o queremos turistas sensibles que aprecien nuestra cultura.
  3. *Crecer más y mejor*. Cuando ambas cosas son necesarias, tanto la calidad como la cantidad. Normalmente, es importante para destinos que se inician, pero que quieren un turismo sustentable.

## Análisis FODA

- El Análisis FODA sirve para realizar un diagnóstico del territorio, como también de cada producto o de cada sector de la estrategia productiva seleccionada (turismo de aventura, turismo cultural, turismo gastronómico, entre otros).
- Además del diagnóstico, realizar un análisis es útil para definir las estrategias que habrán de aplicarse.
- De un análisis FODA pueden deducirse cuatro estrategias básicas:
  8. Aprovechar las oportunidades y las fortalezas (potencialidades).
  9. Superar las debilidades aprovechando las oportunidades (desafíos).
  10. Enfrentar las amenazas aprovechando las fortalezas (riesgos).
  11. Neutralizar las amenazas y superar las debilidades (limitaciones).

## Objetivos

- Los objetivos de gestión exponen de manera precisa la forma en que el destino ha de ser administrado. Expresan las condiciones deseadas para el sitio, reflejando lo que la gestión aspira a conservar y las experiencias que el visitante idealmente ha de vivir en el sitio. Si una meta es conservar un lugar sagrado garantizando el respeto y la tranquilidad, los objetivos tal vez consistan en limitar las visitas y el nivel acústico.
  - Deben ser específicos, cuantificables, tener un marco temporal y estar formulados en un lenguaje claro de modo que todos los responsables de su ejecución puedan comprenderlos.
- Una meta política podría ser apoyar las actividades educativas locales, en tanto que el objetivo de la gestión sería incrementar el número de niños que asisten a los programas educativos del sitio. En este caso, una medida cuantificable consistiría en determinar el número de grupos escolares que visitan el sitio durante el año.
  - El planteamiento de objetivos deberá integrar todos los proyectos relacionados con la capitalización del destino, preservación de los recursos naturales, patrimonio cultural, seguridad y posicionamiento del destino.
  - Sus objetivos deben contener metas cuantitativas del destino.
  - Para cada meta de negocio hay que definir:
    12. Las acciones que se deben ejecutar para alcanzar la meta.
    13. Tiempos para ejecutar esas acciones.
    14. Responsables de la implantación.



## 5. Vinculación con los Turistas

La Vinculación con los Turistas plantea la necesidad de establecer una relación con los turistas fundamentada en el conocimiento profundo de sus necesidades para buscar su plena satisfacción a través de la entrega de bienes y servicios y el establecimiento de vínculos emocionales que contribuyan a la generación de experiencias memorables.

La gestión efectiva de una relación con el turista depende del diseño de productos y servicios adecuados a las expectativas y necesidades del turista. La medición, rigurosa y sistemática, de los factores que generan la satisfacción racional, conexión emocional y lealtad de sus clientes a través de mediciones periódicas y objetivas que propicien la mejora e innovación y la solución efectiva de las desviaciones generadas en el servicio.

**5.1 Sistema de Identificación y Segmentación de Turistas.** Permite identificar a los clientes a quienes van dirigidos los productos y servicios, y conocer sus necesidades y expectativas a partir de una segmentación específica.

**5.2 Proceso de Entrega del Servicio al Turista.** Los destinos competitivos cuentan con sistemas para asegurar que el proceso de la entrega del servicio sea una experiencia placentera y memorable, la cual propicie el bienestar y la disminución del esfuerzo del cliente en la interacción en todo el ciclo de servicio, es decir desde la planeación. La vinculación con este debe estar centrada en la satisfacción racional y la conexión emocional definidas en la propuesta de valor y plasmada en experiencias memorables y únicas.

**5.3 Garantía de Cumplimiento de los Servicios Contratados.** Para mantener la confianza del cliente el destino debe establecer relaciones basadas en la ética y en la honestidad para sustentar el cumplimiento de los

servicios y productos ofertados a través de todos sus canales, incluyendo distribuidores o comercializadores del destino y formalizado a través de contratos o acuerdos verbales.

**5.4 Sistema de Manejo de Sugerencias, Inconformidades, Quejas y Turistas Insatisfechos.** Los destinos deben contar con los procesos o sistemas para garantizar la resolución de inconformidades y quejas derivadas del incumplimiento de los términos acordados o planteados al turista. Estos sistemas o procesos deberán hacer que el cliente perciba que los integrantes del destino son íntegros y se le trata con respeto y honestidad al atender en forma eficiente y justa su situación, necesidad, problema o sugerencias.

**5.5 Gestión de la Satisfacción y Lealtad de los Clientes.** Permite medir y analizar el impacto racional y emocional de la interacción del cliente con el destino para establecer las acciones que aseguren su satisfacción y lealtad.

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>5.1 Sistema de Identificación y Segmentación de Clientes</b>		
<p>5.1.1 ¿Identifica y segmenta a sus turistas de acuerdo a sus intereses y productos turísticos?</p> <p>5.1.2 ¿Identifica requerimientos y necesidades de cada uno de los segmentos de turistas a quienes atiende?</p> <p>5.1.3 ¿De acuerdo a los elementos de valor de los recursos y productos turísticos que ofrece identifica a los turistas y/o segmentos potenciales?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lleva a cabo análisis periódicos del segmento de mercado actual y el potencial y de acuerdo a ellos determinan los requerimientos y necesidades de sus productos o servicios</li> <li>Mide la cantidad de nuevos clientes y turistas repetitivos que captan anualmente y analizan las causas de estos resultados</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Porcentaje de participación en el mercado</li> <li>Análisis de la procedencia del turista/visitante</li> </ul>
<b>5.2 Proceso de Entrega del Servicio al Turista</b>		
<p>5.2.1 ¿Cuáles son los mecanismos para saber lo que es esperado y requerido por el turista?</p> <p>5.2.2 ¿Tienen definidos estándares para asegurar la satisfacción de la interacción general del turista con el destino?</p> <p>5.2.3 ¿Identifica e integra información derivada de la interacción con el turista que se relaciona con sus necesidades y expectativas para sustentar el diseño de experiencias memorables que hacen del servicio un arte?</p> <p>5.2.4 ¿Cuenta con un Código de Comportamiento a seguir por el turista para el cuidado y protección del Destino?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Estándares, procedimientos, procesos, y/o secuencias de servicios documentados y accesibles para los prestadores de servicio del Destino (Policía Turística, colaboradores de las oficinas de Turismo y OVC, DMC, agencias de viajes, transportadoras, guías de turistas, comunidad en general)</li> <li>Mecanismos internos y tecnología que le permiten capturar información sobre preferencias del cliente y usuario útiles para anticipar necesidades y crear y desarrollar experiencias memorables</li> <li>Analizan las metodologías para obtener y medir la satisfacción racional y lealtad de los clientes y usuarios y las de sus competidores.</li> <li>Comparten sistemáticamente los análisis de los resultados de satisfacción y lealtad de clientes y usuarios con sus colaboradores y los involucra en la mejora.</li> <li>Seguimiento a la retroalimentación de los clientes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evalúan y miden el impacto que estos mecanismos tienen en la satisfacción racional, conexión emocional, lealtad y atracción de clientes</li> <li>Áreas específicas en la cadena productiva de valor, incluyendo pero no limitadas a limpieza, orden, cortesía, confianza, satisfacción con la resolución de quejas</li> <li>Tendencias de los resultados en la satisfacción y lealtad de clientes y usuarios e implementación de medidas correctivas y preventivas para corregir desviaciones y mejorar sus resultados</li> <li>Porcentaje de turistas que recomendarían el Destino o sus Productos Turísticos</li> <li>Porcentaje de Turistas que planearon su viaje al Destino ya sea por la recomendación de un amigo o conocido que visito el Destino o bien disfruto uno de sus Productos Turísticos</li> </ul>
<b>5.3 Garantía de Cumplimiento de los Servicios Contratados</b>		
<p>5.3.1 ¿Garantiza el cumplimiento de los contratos y acuerdos establecidos con el turista, escritos o verbales?</p> <p>5.3.2 ¿Asegura un desempeño ético y honesto de los servicios contratados?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Documento con la política de garantías</li> <li>Procedimiento de comunicación al turista de la política de garantías, por ejemplo en los materiales promocionales tanto impresos como en medios electrónicos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Medición de satisfacción e indicadores emocionales, tales como medición de la confianza y pasión por el destino o alguno de sus productos turísticos en especial</li> </ul>

5.4 Sistema de Manejo de Sugerencias, Inconformidades, Quejas y Turistas Insatisfechos		
<p>5.4.1 ¿Cuenta con mecanismos formales para captar comentarios, sugerencias y quejas?</p> <p>5.4.2 ¿Poseen un proceso documentado de manejo de sugerencias, inconformidades y quejas?</p> <p>5.4.3 ¿Tienen un proceso para restablecer la confianza y satisfacción de los turistas por situaciones relacionadas con el servicio y/o producto que no cubrieron sus expectativas?</p> <p>5.4.4 ¿El proceso para restablecer la confianza y satisfacción de turistas asegura que queden satisfecho con la solución del problema y de preferencia antes de que se vaya del destino?</p> <p>5.4.5 ¿La administración del destino y Grupos de interés analizan sistemáticamente las causas de las quejas, las resuelve desde su causa-raíz e implementan las soluciones acordadas en su operación?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procedimientos documentados</li> <li>• Listas de asistencia a entrenamientos de manejo de quejas</li> <li>• Mecanismo para captar quejas y sugerencias, pueden integrar bitácoras, líneas telefónicas de atención al turista, tarjetas de comentarios, cartas a la gerencia, redes sociales</li> <li>• Registros de quejas y sugerencias</li> <li>• Análisis de quejas recurrentes y planes de acción</li> <li>• Evalúan el impacto que estos mecanismos tienen en la captación de clientes y conocen los niveles de quejas, reclamaciones y tiempos de respuesta en los últimos tres años</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empleados entrenados en el procedimiento</li> <li>• Número de quejas en los últimos tres años y tendencias</li> <li>• Satisfacción de la resolución de la queja durante la experiencia del servicio o en la etapa de post-venta</li> <li>• Quejas recurrentes y de mayor impacto por áreas; y resolución de causa raíz</li> <li>• Sugerencias recurrentes de huéspedes implementadas</li> </ul>
5.5 Gestión de la Satisfacción y Lealtad de los Turistas		
<p>5.5.1 ¿Cuenta con mecanismos para conocer la satisfacción y lealtad de sus turistas?</p> <p>5.5.2 ¿Analiza en forma sistemática la retroalimentación derivada de la medición de satisfacción y lealtad?</p> <p>5.5.3 ¿La medición permite identificar la interacción del turista con los diferentes procesos y áreas del servicio?</p> <p>5.5.4 ¿A partir de la satisfacción del turista/visitante logra identificar quienes están totalmente vinculados a su marca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Análisis cuantitativo y cualitativo de los cuestionarios de evaluación del servicio general y por organizaciones, pueden incluir tarjetas de comentarios, cartas de turistas, comentarios en plataformas y redes sociales</li> <li>• Seguimiento a la retroalimentación de los clientes</li> <li>• Comunicación de los resultados con los involucrados en el destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recompra, recomendación y primera opción</li> <li>• Medición de satisfacción</li> <li>• Lealtad del turista</li> <li>• Áreas específicas de evaluación de la satisfacción del cliente tales como limpieza, cortesía, confianza, satisfacción con la resolución de quejas</li> </ul>

# ? Ayudas

- Los destinos turísticos competitivos se caracterizan por generar valor a través de sus procesos, productos y servicios innovadores con el objetivo de crear experiencias memorables, únicas y positivas.
- Definimos vinculación con el cliente a la forma como el destino se relaciona con él mismo, considerando una manera amable, cortés, atenta, personalizada y al mismo tiempo profesional y respetuosa desde la planeación del viaje hasta el regreso a su lugar de origen. La cadena productiva de valor al cliente se compone usualmente de cuatro etapas:
  1. Planeación y toma de decisión al seleccionar los servicios o productos turísticos.
  2. Primer contacto con los servicios o productos turísticos.
  3. Durante el uso o consumo de los servicios o productos turísticos.
  4. Y después de la experiencia para afianzar su lealtad.
- La vinculación con el turista debe estar centrada en la satisfacción racional y en el nivel de conexión emocional. Esta conexión debe ocurrir durante la cadena productiva de valor, es decir en la entrega de bienes o servicios al turista por parte de las organizaciones del destino en

particular. La conexión emocional puede generar desde un nivel elevado de lealtad hasta un estilo de vida dependiente a la marca. Cuando se logra traducir esa lealtad en un nivel de dependencia de la marca, el cliente la tiene presente como primera, y muchas veces única, opción para sus vacaciones, paseos o recreación. Los destinos que logran esa conexión emocional hacen que sus clientes se sientan orgullosos de utilizar sus servicios y los comparten por diferentes medios con familiares y amigos. El cliente se constituye así en el juez final de la calidad de los productos y servicios que recibe y además en un publicirrelacionista del destino.

- La vinculación con los turistas depende de los procesos que utilizan para entender, anticipar y proveer los requerimientos de los clientes. Construir esta vinculación es una estrategia a mediano y largo plazo que requiere recursos y procesos de implementación para ser incorporadas como parte de la operación del destino. Definir el nivel de competitividad de una empresa exige una medición rigurosa y sistemática de los factores que generan la satisfacción racional, conexión emocional y lealtad de sus clientes a través de mediciones periódicas y objetivas. Esos resultados deben ser comparados con los de sus principales competidores o los de destinos considerados como modelo a nivel local, nacional e internacional.

## 6. Diseño, Desarrollo y Mejora de Procesos, Productos y Servicios

Los recursos particulares de cada destino no constituyen por sí mismos una solución para los clientes si éstos no se diseñan como producto turístico, se desarrollan las capacidades para aprovechar sus atributos y se da respuesta a las expectativas y necesidades de los clientes, configurando así la propuesta de valor del destino.

La Innovación en la industria turística está vinculada a soluciones no presentes en el mercado, integradas por productos o servicios que responden a oportunidades o para poner en práctica la propuesta de valor.

**6.1 Comparaciones Referenciales de Mejores Prácticas.** El conocimiento de los resultados y actividades de los líderes del sector a nivel nacional e internacional permite identificar las mejores prácticas que pueden orientar la mejora continua e innovación de los productos y servicios que ofrece el destino.

**6.2 Alineación del Diseño de los Productos y Servicios a las Necesidades de los Clientes.** Durante el proceso de conocimiento del entorno y mercado se estableció una segmentación de los clientes y un conocimiento de expectativas y necesidades que deberán orientar la mejora continua e innovación de sus productos y la mejor capitalización de sus recursos y actividades clave.

**6.3 Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos.** La innovación en la industria turística se refiere a la integración de soluciones no presentes en el mercado, dirigidas a los productos o servicios, con el propósito de responder a oportunidades, capitalizando los recursos del destino para poner en práctica la propuesta de valor.

Estas nuevas propuestas van encaminadas a:

- Crear experiencias memorables y únicas para los turistas.
- Satisfacer nuevas necesidades y expectativas de los clientes.
- Resolver expectativas que el cliente no puede expresar o no espera poder obtener.

**6.4 Mejora Continua e Innovación.** La mejora continua integra iniciativas de todos los grupos de interés del destino para establecer mejores formas de operar. Es el resultado de una forma ordenada de administrar y mejorar los procesos productos y servicios, identificando causas, restricciones, ejecutando planes, estudiando y aprendiendo de los resultados obtenidos, así como estandarizando los efectos positivos para proyectar y controlar el nuevo nivel de desempeño. La mejora continua se planea, diseña y genera sistemáticamente a través de actividades que garanticen la calidad de sus procesos, productos y servicios.

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>6.1 Comparaciones Referenciales de Mejores Prácticas</b>		
<p>6.1.1 ¿Desarrolla comparaciones referenciales para fundamentar el desarrollo y la mejora de los productos y servicios y la gestión del destino?</p> <p>6.1.2 ¿Cuenta con un plan de mejora en el que se considera los resultados de la comparación referencial con prácticas competitivas y líderes en el mercado?</p> <p>6.1.3 ¿Identifica nuevos productos a desarrollar a partir de recursos propios o alianzas con otros destinos?</p> <p>6.1.4 ¿Ha realizado mejoras sustentadas en la comparación referencial con otros destinos?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Evidencia de comparaciones referenciales de diseño y gestión de destinos, de sus productos y servicios</li> <li>• Identificación de mejores prácticas</li> <li>• Integración en la planeación estratégica de proyectos y objetivos operativos para desarrollar nuevos productos y servicios</li> <li>• Identificación de brechas y oportunidades de su destino</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Medición del desempeño de productos y servicios</li> <li>• Comparaciones de sus resultados con los de destinos líderes y competitivos.</li> </ul>
<b>6.2. Alineación del Diseño de los Productos y Servicios a las Necesidades de los Clientes</b>		
<p>6.2.1 ¿Alinea el diseño de sus productos y servicios a los objetivos y necesidades de los grupos de interés (clientes, autoridades, empresarios, y comunidad)?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Manuales de operación por departamento, que muestren la alineación a los objetivos de la organización, incluyendo la política de servicio, política de facultamiento, proceso de manejo de quejas y clientes molestos descripciones de puestos, estándares de operación, expectativas y contribución de puesto para el éxito de la organización</li> <li>• Proceso para la programación de capacitación, entrenamiento y desarrollo</li> <li>• Procesos contables, que integren la revisión de presupuestos y estados financieros</li> <li>• Documentación de acciones correctivas y preventivas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Financieros: ingresos, costos, ganancias, costo por cuarto ocupado, costo de Alimentos y Bebidas, costo de la nómina, comisiones a agencias de viajes y mayoristas, entre otros</li> <li>• Reporte diario de ingresos y gastos</li> <li>• Satisfacción y lealtad de clientes individuales y conductores de grupos</li> <li>• Número y porcentaje de clientes repetitivos</li> <li>• Número y porcentaje de grupos repetitivos</li> <li>• Número y porcentaje de colaboradores entrenados en sus puestos de trabajo y otros cursos relevantes al desempeño de su puesto</li> </ul>
<b>6.3 Desarrollo de Productos y Servicios Turísticos</b>		
<p>6.3.1 ¿Cuenta con un procedimiento para el desarrollo de productos turísticos?</p> <p>6.3.2 ¿Considera en el diseño de productos turísticos el desarrollo de una infraestructura que integre accesibilidad, atractivos, actividades de ocio y los servicios de apoyo que requiere el turista?</p> <p>6.3.3 ¿Alinea los productos turísticos con las estrategias y objetivos del destino?</p> <p>6.3.4 ¿Conoce cuál es el nivel de desempeño de nuevos productos y servicios de los últimos tres años?</p> <p>6.3.5 ¿Ha registrado y documentado las principales innovaciones y beneficios aportados por éstas?</p> <p>6.3.6 ¿Compara el desempeño de sus nuevos productos y servicios con sus principales competidores?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mantiene disponible evidencias y documentos de las principales innovaciones de productos, servicios y procesos y los beneficios que han aportado</li> <li>• Comparaciones referenciales con líderes de la industria</li> <li>• Evidencia documentada del procedimiento o metodología para la integración de las necesidades del cliente en la creación de nuevos productos y servicios</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Indicadores de desempeño de nuevos productos y servicios de los últimos tres años:</li> <li>• Satisfacción del cliente con los nuevos productos y servicios</li> <li>• Impacto económico de los nuevos productos y servicios</li> </ul>

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>6.4 Mejora Continua e Innovación</b>		
6.4.1 ¿Involucra a los grupos de interés en la mejora continua e innovación a través de la generación de ideas y proyectos? 6.4.2 ¿Considera la retroalimentación de los clientes para identificar	<ul style="list-style-type: none"> <li>Ideas de mejora y proyectos generados por los diferentes grupos de interés</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Impacto de la mejora de los procesos</li> <li>Proyectos de mejora grupal generados</li> </ul>

# ? Ayudas

## COMPARACIONES REFERENCIALES

- Algunos métodos para la medición y mejora de destinos parten de una comparación referencial con los líderes como parámetro para posicionarlos e identificar oportunidades para la mejora de la competitividad.
- La comparación referencial es un proceso sistemático que parte de la identificación de oportunidades de mejora en los destinos y organizaciones que son comparadas con destinos líderes que ofrecen soluciones similares y que se han identificado como exitosas a partir de comparar sus resultados, para posteriormente conocer sus productos, servicios y procesos e identificar condiciones que puedan ser replicadas.

como se plantea que sin la infraestructura de apoyo no se puede desarrollar un producto turístico.

- El proceso de desarrollo de productos turísticos requiere de una infraestructura que integra accesibilidad, atracciones (naturales, hechas por el hombre, artificiales, hechas con un propósito y patrimoniales) y actividades de ocio (cosas que hacer en la tierra, agua o aire), hospedaje y servicios, comercio, bancos y comunicaciones.
- El desarrollo de productos turísticos puede partir de la integración innovadora de los recursos del destino o del desarrollo de soluciones hechas a la medida de los segmentos que se desea atender, para en ambos casos satisfacer las necesidades y expectativas de los turistas y ofrecer a éstos experiencias memorables y únicas.

## DESARROLLO DE PRODUCTOS TURÍSTICOS

- La Organización Mundial de Turismo define el desarrollo de productos turísticos como la integración de todos los elementos con los que el visitante tiene contacto, lo cual incluye la infraestructura (carreteras, aeropuertos, transportación terrestre, entre otros), personal de servicio, hospedaje, atracciones y actividades, facilidades y satisfactores. Cabe resaltar

- El desarrollo de productos turísticos integra una cadena de valor en la que pueden participar en forma complementaria e interdependiente constructores, fabricantes y proveedores, artesanos, hospedaje, alimentos y bebidas, agencias, transportistas, guías de turistas, y servicios de apoyo como seguridad, bancos, comercios, comunicación, entre otros.

- El desarrollo de productos turísticos tiene como objetivos:
  - Contribuir al desarrollo económico del sector
  - El desarrollo de producto turístico sustentables, proporcionando al turista buenas experiencias y beneficios sustanciales a la comunidad local, preservando el medio ambiente
  - Proveer un ambiente recreativo y de uso del tiempo libre y otros servicios tanto para el turista como para la comunidad.
  
- El desarrollo de productos turísticos integra los siguientes factores:
  - Vivenciales tales como festivales, interacción con la comunidad, entretenimiento, compras, seguridad, servicios.
  - Emocionales: humanos, culturales, históricos y hospitalidad.
  - Físicos relacionados con la infraestructura, recursos naturales, hospedaje, restaurantes, servicios de salud, entre otros.



## 7. Desarrollo y Posicionamiento de la Marca y Comercialización del Destino

Para atraer turistas el destino debe ofrecer alguna razón para visitarlo; tiene que demostrar sus diferencias y ventajas en relación a otros destinos. El proceso de diferenciación del destino es el desarrollo de una marca, que permite discriminar lo que lo hace único y comunicar estas diferencias para atraer a los turistas.

El turista busca establecer una conexión emocional con el destino a través la vivencia del lugar en forma integral, con su gente, cultura, productos, naturaleza, arte y eventos; la aventura, el aprendizaje de nuevas habilidades o una mayor conciencia de la realidad.

La marca es el ADN que define al destino e integra todos los factores que caracterizan al destino en forma diferencial y distintiva, es la esencia del destino, la forma en que el turista lo describe.

**7.1 Imagen del Destino.** Representa la percepción de la imagen que tienen los segmentos de clientes objetivo, sobre las características relevantes del destino, aspectos que la gente admira.

**7.2 Desarrollo y Posicionamiento de la Marca.** La marca representa la esencia y características duraderas del destino, son la base para desplegar mecanismos de publicidad para facilitar el desarrollo de la marca.

**7.3 Comercialización.** La cultura de la organización, integrada por normas,

valores y formas de pensar, facilita la alineación del comportamiento del capital humano de todos los niveles con sus directrices, objetivos y propuesta de valor del negocio.

**7.4 Evaluación del Desempeño.** La eficiencia y calidad en la gestión de los procesos y servicios se ve impactada favorablemente cuando se monitorea, evalúa y retroalimenta el desempeño del capital humano vinculando dichas acciones con la identificación de las necesidades de capacitación y desarrollo, con la compensación y reconocimientos.

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>7.1 Imagen del Destino</b>		
<p>7.1.1 ¿Se identifica cómo los recursos y actividades clave del destino son percibidos por los turistas y clientes potenciales y que tipo de emociones les generan?</p> <p>7.1.2 ¿Se identifica, a través de los mecanismos para la evaluación de la satisfacción del cliente y el manejo de quejas y el monitoreo de comentarios en redes sociales, cuáles son los elementos del destino que son valorados y que han generado buenas o malas experiencias?</p> <p>7.1.3 ¿Define los elementos que integran la cultura del destino, que orientan el comportamiento de los diferentes grupos de interés y fomentan una imagen consistente del destino ante los clientes?</p> <p>7.1.4 ¿Se identifica cuáles son las características de valor que se comparten con las marcas del país y la del estado?</p> <p>7.1.5 ¿Se evalúa el nivel de identificación y valoración del destino a nivel estatal, nacional e internacional?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudios de competitividad de mercados</li> <li>• Focus group con clientes para conocer la percepción del turista respecto a los recursos y actividades clave del destino.</li> <li>• Análisis de resultados de evaluación de la satisfacción del turista</li> <li>• Análisis del monitoreo en redes sociales e internet de la imagen del destino.</li> <li>• Análisis de imagen y marca país y estado</li> <li>• Ranking de la imagen de marca del destino en el mercado</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Niveles de satisfacción del turista</li> <li>• Número de menciones en redes sociales del destino</li> <li>• Recursos más valorados por los clientes</li> <li>• Nivel de vivencia de la cultura del destino entre los diferentes grupos de interés</li> <li>• Posicionamiento del destino en rankings de competitividad.</li> <li>• Tendencias de flujo de turistas al destino</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas por segmento</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas por destino de procedencia</li> </ul>
<b>7.2 Desarrollo y Posicionamiento de la Marca</b>		
<p>7.2.1 ¿Se define con la participación de todos los grupos de interés la visión a futuro que se plantea para el destino?</p> <p>7.2.2 ¿Se generan alianzas y proyectos con organizaciones públicas de otros sectores, con el sector empresarial y con la propia comunidad para desarrollar la marca destino?</p> <p>7.2.3 ¿Se tienen claras las características principales del destino y las experiencias y emociones que genera y que lo distinguen de otros?</p> <p>7.2.4 ¿Está alineada su marca destino a la propuesta de valor del destino planteada en la planeación?</p> <p>7.2.5 ¿Responde su marca destino a las necesidades de los segmentos de cliente objetivo?</p> <p>7.2.6 ¿Se tiene clara una estrategia para lograr posicionar la marca en la mente del cliente desde que se atrae su atención hasta convertirlo en un promotor de la misma?</p> <p>7.2.7 ¿Define los proyectos que se van a realizar para desarrollar y comercializar su marca?</p> <p>7.2.8 ¿Ha definido los elementos de imagen gráfica y mensajes que ayuda a desarrollar la marca?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proceso para la definición de la visión del destino.</li> <li>• Proyectos multisectoriales a nivel económico, educativo, salud, seguridad.</li> <li>• Proyectos de inversión privada.</li> <li>• Proyectos para el desarrollo social.</li> <li>• Planeación estratégica del destino.</li> <li>• Propuesta de valor del destino.</li> <li>• Proceso para el posicionamiento de la marca.</li> <li>• Planeación de la comercialización.</li> <li>• Manual de identidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de proyectos multisectoriales en el destino</li> <li>• Impacto de los proyectos</li> <li>• Posicionamiento de la marca destino con los turistas</li> <li>• Nivel de recordación de la marca</li> <li>• Posicionamiento del destino en rankings de competitividad.</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas al destino</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas por segmento</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas por destino de procedencia</li> </ul>

Estándares	Evidencias	Mediciones
<b>7.3 Comercialización</b>		
<p>7.3.1 ¿La comercialización permite presentar a los diferentes segmentos de turistas y visitantes sus recursos y características distintivas para crear así o reforzar su imagen y reputación?</p> <p>7.3.2 ¿Capitaliza recursos y condiciones del destino que pueden ayudar a presentar la marca apoyándose en aspectos históricos, libros, películas, figuras políticas, estrellas de cine y música, investigadores, deportistas etc. locales?</p> <p>7.3.3 ¿La comercialización contribuye a crear en la mente del cliente una marca distintiva, memorable, que ofrece valor para ciertos segmentos del mercado, e inspira lealtad por ser única?</p> <p>7.3.4 ¿Muestra una imagen creíble y real a los ojos del turista?</p> <p>7.3.5 ¿Utiliza mecanismos basados en Tecnologías de Información y comunicación tales como: página web, redes sociales, geo localización, para desarrollar y comercializar su marca?</p> <p>7.3.6 ¿Hace uso de mecanismos diversos e innovadores que apoyen la comercialización del destino?</p> <p>7.3.7 ¿Cuenta con una cadena de proveeduría eficiente que le permita comercializar el destino y sus productos?</p> <p>7.3.8 ¿De ser posible evalúa el valor de la marca destino?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrategia de comercialización. identificación y uso de recursos y características distintivas del sector para su comercialización.</li> <li>• Estudios de posicionamiento de marca.</li> <li>• Medios y mecanismos utilizados para la comercialización.</li> <li>• Convenios con operadores turísticos agencias, compañías aéreas, compañías de traspotación terrestre, empresas que operan en su territorio, compañías de cine y televisión.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nivel de posicionamiento de la marca destino.</li> <li>• Eficiencia de los medios de comercialización.</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas al destino.</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas por segmento.</li> <li>• Tendencias del flujo de turistas por destino de procedencia.</li> <li>• Tendencias en el nivel de consumo per cápita del turista.</li> <li>• Tendencias en los periodos de estancia.</li> </ul>

# ? Ayudas

## Identidad competitiva del destino

- La identidad del destino está vinculada no a su promoción o a las características de sus recursos sino a la congruencia y sinergia que los diferentes actores generan alrededor de una historia común vinculada sus valores, a su personalidad, entendiendo que ésta representa las características únicas que lo diferencian para ser el mismo.
- Como se plantea en el Manual para el Desarrollo de Marca de los Destinos<sup>1</sup>, la identidad de un destino tiene que ver con como se conforma sus imágenes hacia el mercado. Para crear éstas imágenes se considera:
  - La promoción turística, así como la primera impresión de sus visitantes;
  - Sus principios y valores;
  - El intercambio cultural;
  - Políticas públicas;
  - Sus productos, artesanías y servicios
  - Su propuesta de valor
  - La población misma del destino: líderes, empresarios, políticos, artistas, la congruencia de su comportamiento y evidentemente el trato a los visitantes.
  - Sus historias de éxito vinculadas a economía, responsabilidad social, buenas prácticas o incluso

<sup>1</sup> World Tourism Organization and European Travel Commission; Handbook on Tourism Destination Branding; Madrid; 2009

liderazgo de algunos procesos, productos o servicios.

## Desarrollo de la marca

- “La marca del destino es la suma de las percepciones que alguien tiene acerca del lugar (basado en experiencias, comentarios o prejuicios), los cuales influyen en sus actitudes acerca del destino a un nivel emocional”.
- La marca es el ADN que diferencia al destino, debe fluir a través de la comercialización, comunicación y comportamiento de cada uno de los grupos de interés del destino.
- Los aspectos clave para la definición de una marca son:
  - La identidad competitiva, que permite diferenciar al destino de otros.
  - La marca es la esencia o características clave del destino, las cuales conforman su personalidad y lo distinguen de otros.
  - La marca no es un logo, eslogan, producto o campaña para su comercialización.
  - La marca existe en la mente del cliente: es una relación dinámica entre el destino y com éste es percibido por los clientes potenciales y visitantes.
  - Una marca es una plataforma sobre la que se construyen las comunicaciones para comercializarlo sobre las que los comportamientos deben fluir.

- “La marca del destino representa una interacción dinámica entre sus características clave y la forma en que los visitantes las perciben, es la suma de sus percepciones, sentimientos y actitudes hacia el destino basadas en su experiencia”.<sup>1</sup> Es por esto que la alineación de la propuesta de valor del destino a las necesidades y expectativas del cliente objetivo es una condición clave para el éxito comercial del mismo.
- El desarrollo de la marca implica que cada actividad de promoción que realice el destino representa en sí mismo la oportunidad de construir su imagen y reputación.
- La promoción del destino a través de las características reales de la población, genera un mayor compromiso, es más convincente, por lo que los retos de la comercialización son:
  - Adecuación a la realidad del destino
  - Objetividad: la capacidad de ver la marca como lo hace el cliente, de compartir sus recursos y patrimonio de forma honesta, para reforzar su diferenciación.
- La visión del destino al igual que la de una organización representa un planteamiento a futuro del destino en el que se describe en colaboración con todos los grupos de interés sobre la base de por qué vale la pena vivir, trabajar, invertir, visitar y hacer negocio en ese territorio.

## Valor de la marca

- “La idea del valor de la marca contempla la idea de que si un lugar producto o servicio adquiere una reputación sólida se convierte en una característica de enorme valor, probablemente mayor que las características tangibles del destino, por que representa la habilidad del lugar para continuar vendiendo un margen saludable por un periodo en el que la imagen de su marca se mantenga intacta”.<sup>1</sup>

## 8. Compromiso Social

El turismo es una actividad económica dependiente del territorio y de la calidad de sus atractivos y por ello los recursos naturales y culturales (patrimonio histórico y arquitectónico; manifestaciones folklóricas, religiosas y costumbres, recursos naturales entre otros más) constituyen la base para su permanencia en el largo plazo.

Para que un destino turístico sea sostenible debe conseguir un equilibrio en cuanto a equidad social, eficiencia económica y conservación ambiental.

Los elementos que integran este impulsor son:

### 8.1 Desarrollo Sustentable de la Cultura.

La preservación del patrimonio cultural de las comunidades en que se desarrollan las actividades turísticas constituye una condición natural de la sustentabilidad, dado que son recursos que se integran a la propia oferta turística como productos, existiendo la necesidad de preservarlos.

### 8.2 Desarrollo Sustentable del Medio Ambiente.

Representa el compromiso con el medio ambiente a través del cumplimiento de los requisitos legales y reglamentos vigentes vinculados con su preservación, mejora, eco eficiencia y preservación de los recursos naturales.

### 8.3 Desarrollo Sustentable de la Economía.

En relación con la agenda para el turismo sustentable de la Organización Mundial del Turismo, el enfoque de compromiso con la comunidad se circunscribe a buscar la prosperidad local derivada de los recursos que genera la actividad turística y al desarrollo sustentable de la misma, de su integración a la economía, capitalizando sus propias competencias y su inclusión a las cadenas de valor de las organizaciones, para contribuir así a la mejora de la calidad de vida de los habitantes.

Requerimientos	Evidencias	Mediciones
<b>8.1 Desarrollo Sustentable de la Cultura</b>		
8.1.1 ¿Incorpora aspectos auténticos del patrimonio cultural en la experiencia del turista?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Productos y servicios que integran las tradiciones y cultura local</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preservación del patrimonio cultural a través de productos y servicios</li> </ul>
8.1.2 ¿Promueve a través de sus productos y servicios el respeto y la conservación de las tradiciones y cultura local?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de mejora para la preservación del patrimonio cultural</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de desarrollo sustentable establecidos con la comunidad</li> </ul>
8.1.3 ¿Orienta al turista respecto al impacto en el entorno cultural?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos de sus organizaciones para incluir a la comunidad en sus cadenas de valor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impacto de los proyectos sustentables con la comunidad</li> </ul>
8.1.4 ¿Desarrolla acciones para involucrar a las comunidades en proyectos sustentables que impacten su economía y calidad de vida?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones nacionales e internacionales que definan al destino como patrimonio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificaciones nacionales e internacionales</li> </ul>

Requerimientos	Evidencias	Mediciones
<b>8.2 Desarrollo sustentable del medio ambiente</b>		
<p>8.2.1 ¿Tienen identificados los principales problemas medioambientales en el destino?</p> <p>8.2.2 ¿El destino establece acciones proactivas para la preservación y mejora del medio ambiente?</p> <p>8.2.3 ¿Cuenta con programas para la preservación de los cuerpos de agua?</p> <p>8.2.4 ¿Realiza acciones para fomentar el uso de energías renovables?</p> <p>8.2.5 ¿Cuenta con procesos para separación, disminución y disposición de desperdicios?</p> <p>8.2.6 ¿Involucra al turista en acciones de preservación y mejora del medio ambiente?</p> <p>8.2.7 ¿Ostenta alguna certificación en materia ambiental?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proyectos tendientes a la conservación y mejora del medio ambiente</li> <li>• Acciones para hacer eficiente o disminuir el consumo de electricidad, gas y agua</li> <li>• Procesos para la separación, disminución y disposición de desperdicios</li> <li>• Acciones para el reúso y reciclaje de materiales</li> <li>• Certificados de disposición de materiales peligrosos</li> <li>• Acciones para la educación e involucramiento del turista en el cuidado del medio ambiente</li> <li>• Certificaciones en normatividad medioambiental.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Disminución en el consumo de electricidad</li> <li>• Disminución del consumo de gas</li> <li>• Disminución del consumo de agua</li> <li>• Calidad de los efluentes de agua consumida</li> <li>• Nivel de involucramiento y colaboración del turista en acciones de preservación y mejora del medio ambiente</li> <li>• Disminución en el volumen de desperdicios</li> <li>• Volúmenes de materiales reciclados</li> <li>• Impactos de las acciones de preservación y mejora del medio ambiente en las que han estado involucrados</li> </ul>
<b>8.3 Desarrollo sustentable de la economía</b>		
<p>8.3.1 ¿Ha promovido la inversión en el destino para la generación de nuevas empresas turísticas?</p> <p>8.3.2 ¿El crecimiento del destino ha creado fuentes de trabajo?</p> <p>8.3.3 ¿La gestión de sueldos es competitiva?</p> <p>8.3.4 ¿Promueve la equidad de género en la gestión del destino y la industria?</p> <p>8.3.5 ¿Promueve la integración de personas con capacidades diferentes a las organizaciones?</p> <p>8.3.6 ¿Promueve la no discriminación en la industria?</p> <p>8.3.7 ¿Sus resultados económicos permiten la sustentabilidad del destino en el futuro?</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Censo de empresas turísticas del destino</li> <li>• Personas con capacidades diferentes trabajando</li> <li>• Equidad de género entre su personal y en el contratado por las organizaciones del destino</li> <li>• Listado de personal activo que demuestre equidad de género</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de empresas turísticas nuevas establecidas en el destino</li> <li>• Equidad de género</li> <li>• Número de empleos generados o mantenidos a través del tiempo</li> <li>• Puestos ocupados por personas con capacidades diferentes</li> </ul>

# ? Ayudas

- Valls (2004:56) expone que: “para que un destino turístico sea competitivo debe generar a largo plazo beneficios superiores a la media de la competencia en tres ámbitos: beneficios económicos (para los negocios de la zona de modo que atraiga a los mejores inversores, empresarios, trabajadores, proveedores, expertos, entre otros), beneficios sociales (en términos de calidad de vida, puestos de trabajo de calidad, innovación, entre otros), y beneficios medioambientales (de manera que el uso turístico financie íntegramente la tasa de regeneración y no haya que recurrir a excepciones)”.
- A diferencia de otros sectores, el turista (cliente) viaja hacia el productor, consume el producto y establece un esquema de relación entre el turismo y el desarrollo sustentable con base en:
  - *Interacción.* La industria de servicios turísticos proporciona una experiencia basada en la interacción con los lugares, con las comunidades y los ambientes locales.
  - *Consciencia.* El turismo genera consciencia hacia el medio ambiente y las diferencias entre el ambiente y las culturas motivando un cambio de actitudes.
  - *Dependencia.* La demanda turística en muchos casos se basa en la búsqueda de experiencias en medios ambientes preservados, áreas naturales, tradiciones, historia, culturas auténticas y comunidades con las que se pueda convivir. La industria depende de éstos atributos.
- Frente a las demandas del mercado turístico, la preservación y mejora de los recursos naturales y culturales son una buena estrategia que contribuye no sólo a la propuesta de valor sino al posicionamiento del destino ante los clientes y mercados.



## 9. Resultados

En este punto se evalúa el impacto de la gestión del destino a través de indicadores que sustentan la toma de decisiones estratégicas y operativas, además establece la necesidad de analizar los niveles y tendencias relacionadas con la competitividad del destino, la satisfacción del cliente, los recursos y productos, la gobernanza del destino así como el compromiso social, confrontando estos factores con comparaciones referenciales del mercado y con los de organizaciones consideradas como modelos de excelencia en el mercado local e internacional.

La evaluación sistemática y el análisis cuantitativo/cualitativo del desempeño de sus indicadores brinda certeza al destino con respecto a la efectividad de su estrategia, su propuesta de valor, objetivos, metas, y retroalimenta así las condiciones negativas que tengan que revertirse u oportunidades que puedan aprovecharse a través de la mejora e innovación para que finalmente se incentive la competitividad del destino.

Los indicadores que se consideran materia de medición de resultados son:

**9.1 Indicadores de Competitividad del Destino.** Considera los resultados de indicadores relacionados con el posicionamiento del destino en los mercados, la efectividad en el diseño de productos turísticos a partir de sus recursos y actividades clave, así como indicadores que retroalimenten e indiquen cómo han logrado desarrollar ventajas competitivas.

**9.2 Indicadores de Clientes y Mercados.** El modelo plantea que se cuente con una serie de indicadores de clientes que permitan identificar su satisfacción y lealtad antes, durante y después de que se ha interactuado con ellos al ofrecer así experiencias memorables y únicas derivadas de esta para contribuir a su satisfacción.

**9.3 Indicadores de Recursos, Actividades Clave y Productos.** El desarrollo de ventajas competitivas derivadas de la gestión de sus recursos y la integración de éstos en productos turísticos y la gestión estandarizada de sus actividades clave.

**9.4 Indicadores de Compromiso Social.** El compromiso con la preservación y cuidado del medio ambiente, su contribución al desarrollo y bienestar de las comunidades, la preservación del patrimonio cultural y el impulso de la economía a través de la generación y mantenimiento de fuentes de trabajo, son condiciones que deberán contar con indicadores de efectividad de sus proyectos y acciones.

Procesos	Indicadores
9.1 Indicadores de competitividad	<ul style="list-style-type: none"><li>• Niveles de Ocupación</li><li>• Niveles de venta</li><li>• Inversión productiva en el destino</li><li>• Costos de desviaciones y de la satisfacción del cliente</li><li>• Rentabilidad de la inversión</li><li>• Monto de la inversión pública generada</li></ul>

Procesos	Indicadores
9.2 Indicadores de clientes y mercado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de mercado</li> <li>• Posicionamiento competitivo</li> <li>• Satisfacción de los clientes</li> <li>• Índices de lealtad:               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recompra</li> <li>○ Recomendación</li> <li>○ Primera opción</li> <li>○ Índice de quejas</li> </ul> </li> <li>• Tendencia de precios de acuerdo a su propuesta de valor</li> <li>• Ventajas competitivas frente al mercado y la competencia</li> </ul>
9.3 Indicadores de recursos, actividades clave y productos	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integridad y autenticidad del patrimonio</li> <li>• Eficiencia operativa de la gestión del destino</li> <li>• Productividad</li> <li>• Rentabilidad de la inversión pública</li> <li>• Desempeño estable de las actividades clave</li> <li>• Competitividad de sueldos y salarios</li> <li>• Índice de capacitación del capital humano</li> <li>• Número de proyectos grupales implantados en el destino</li> <li>• Impacto de los proyectos grupales implantados en el destino</li> <li>• Índice de inseguridad</li> <li>• Eficiencia en la coordinación institucional (SECTUR, FONATUR, INAH, CPTM, SEDESOL, SEMARNAT, SEP, CONAR, SE, CONACULTA, FONART, CNA, CFE, otros)</li> <li>• ONGs que participan en proyectos del destino</li> </ul>
9.4 Indicadores de compromiso con la comunidad	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valoración de lineamientos éticos en el desempeño de la organización</li> <li>• Indicadores de preservación del patrimonio cultural del destino</li> <li>• Conservación de valores</li> <li>• Índice de satisfacción de la población con el turismo</li> <li>• Taza de crecimiento del empleo</li> <li>• Índice de pobreza</li> <li>• Índice de calidad de vida de la población</li> <li>• Equidad de género en la integración de su equipo,</li> <li>• Impacto de proyectos sustentables desarrollados con la comunidad</li> <li>• Impacto de sus proyectos de preservación y mejora de los ecosistemas</li> <li>• Consumo de energía eléctrica</li> <li>• Consumo de gas</li> <li>• Consumo de agua</li> <li>• Calidad de los efluentes</li> </ul>

## ? Ayudas

- La medición de resultados de la organización deberá considerar tendencias de los últimos tres años, objetivos y metas establecidos por el destino, así como comparaciones referenciales con la competencia y líderes del sector a nivel local, nacional e internacional.
- El análisis de los resultados realizado por los propietarios o directivos deberá documentarse para ayudar a comprender la dinámica de los mismos y el impacto que ejercen en éstos las decisiones estratégicas y operativas.
- La integración de estos indicadores como sustento de las juntas de planeación, facilitan que los grupos de interés identifiquen su contribución, dan sentido de propósito y permiten identificar oportunidades de mejora.
- Los indicadores definidos deberán estar alineados a la propuesta de valor, directrices estrategias y objetivos que se plantearon como rumbo para el destino.

# Glosario

- **Actividad turística.** Actos que realizan las personas para que puedan acontecer hechos de carácter Turístico-Recreacional. Es la suma de todas aquellas empresas que invierten valiosos recursos para producir bienes y servicios en beneficio de las comunidades anfitrionas.
- **Agencias de viajes y turismo.** Organizaciones que se dedican a la organización, promoción, representación y comercialización del servicio turístico, ya sea en forma directa o como intermediarios entre los usuarios y los prestadores de servicios turísticos, tanto nacionales como internacionales.
- **Cadena de Valor.** Es un modelo teórico que permite describir el desarrollo de las actividades de la organización del destino para generar un mayor valor al cliente final.
- **Capital Social.** Describe la prevalencia de acciones colectivas para el beneficio mutuo, lo que depende de la calidad de las relaciones dentro de la comunidad. Comunidades con un alto capital social logran mejores resultados en diferentes ámbitos.
- **Cliente.** Persona u organización que comercialmente adquiere bienes o servicios de otra.
- **Comparación referencial (Benchmarking).** Proceso continuo, usado en la gestión, donde se toman como referentes a líderes de la industria. Quienes hacen Benchmarking determinan, primero, en qué procesos necesitan mejorar, y luego identifica destinos que cuentan con prácticas ejemplares, investigan al destino y aplican esas prácticas en su destino.
- **Competencia del personal.** Conjunto de conocimientos, habilidades y actitudes de la persona que se pueden poner en práctica para el desempeño de una función o tarea.
- **Competitividad.** La habilidad de un destino para ofrecer productos y/o servicios que respondan a los requerimientos de calidad y precio que demandan los mercados locales y globales, logrando un rendimiento adecuado sobre la inversión.
- **Competitividad turística.** Es la creciente capacidad de generar negocio en las actividades económicas relacionadas con el sector turismo, de manera sostenible, y proporcionando al turista una experiencia positiva.
- **Competitividad de un destino.** “su capacidad para alcanzar sus objetivos a largo plazo de una manera más eficiente que la media internacional o regional. Esto significa que un destino competitivo es capaz de realizar una rentabilidad superior a la media, con el menor costo social y sin dañar el medio ambiente y los recursos disponibles. Es útil en este punto destacar la importancia de llevar a cabo la competitividad a largo plazo” (De Keyser y Vanhove, 1994:19).
- **Conexión emocional.** Grado de vinculación que el cliente desarrolla con ciertos productos, servicios, organizaciones o destino que lo convierte no solo en un usuario habitual de ellos, sino que lo transforma en un elemento de relaciones públicas para el destino que los desarrolla, comercializa u opera. Esto es, mediante la recomendación del cliente con los potenciales clientes con los que el interactúa.
- **Consumo turístico.** Se entiende como todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante para y durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino. De acuerdo con las recomendaciones de la Organización Mundial del Turismo (OMT) el gasto de consumo turístico incluye todos los bienes y servicios consumidos y relacionados con el viaje, comprendiendo una amplia variedad de productos que van desde aquellos inherentes al viaje y la estadía hasta pequeñas compras de bienes durables para uso personal y regalos para familia y/o amigos.

- **Cultura organizacional.** Conjunto de percepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción dentro y entre los grupos existentes en todas las organizaciones.
- **Desarrollo económico local.** De acuerdo a la OIT es “un proceso de desarrollo participativo que fomenta los acuerdos de colaboración entre los principales actores públicos y privados de un territorio, posibilitando el diseño y la puesta en práctica de una estrategia de desarrollo común a base de aprovechar los recursos y ventajas competitivas locales en el contexto global, con el objetivo final de crear empleo decente y estimular la actividad económica”.
- **Destino turístico.** Se refiere al lugar que visita el turista. Un destino es la unidad geográfica básica utilizada para la elaboración de las estadísticas del turismo. Dentro del país de referencia, el país puede dividirse en zonas de destino que representan regiones turísticas homogéneas o que pueden ser grupos de regiones administrativas del gobierno local. En el caso de los visitantes internos, el destino es una zona dentro del mismo país de residencia, en el caso de los visitantes internacionales, el destino puede referirse al país visitado o a una región de dicho país.
- **Directrices estratégicas.** Como consecuencia de la planeación el destino define: Visión, Misión, Valores, Propuesta de Valor y Estrategias, lo que en conjunto integran las directrices estratégicas que dan sentido al trabajo del destino.
- **Eco-eficiencia.** Aprovechamiento óptimo de la energía y los recursos necesarios para producir un bien o un servicio al generar el mínimo de residuos y el menor desperdicio de energía, bajo esquemas de desarrollo sostenible/sustentable.
- **Eficacia.** Logro de los objetivos/resultados propuestos, es decir la realización de actividades que permitan alcanzar las metas establecidas. Es la medida en que alcanzamos el objetivo o resultado deseado.
- **Eficiencia.** Ejecución de un trabajo determinado de forma disciplinada. Uso óptimo de los recursos disponibles para ejecutar una actividad.
- **Empresa turística.** Organización con fines de lucro cuyo principal objetivo está dirigido a comercializar servicios o productos ligados a un destino turístico.
- **Estandarización de procesos.** Sistematización de las operaciones que suceden en la actividad productiva de bienes o servicios con el objetivo de minimizar errores humanos por inconsistencias en su gestión derivadas de omisiones, olvidos, falta de conocimiento, entre otros.
- **Estrategia.** Determinación de las metas a largo plazo, la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos requeridos para cumplir sus objetivos.
- **Experiencia memorable.** Sentimiento de bienestar y emoción experimentado por el turista al recordar una interacción positiva con el personal de la organización o destino, sus recursos y actividades y su propuesta de valor, que le motiva a recomendar el negocio con familiares, amigos o cualquier potencial cliente con el que entabla una relación.
- **Gestión de empresas turísticas.** La forma y estilo de dirección y administración pertinente para el tipo de negocio que se desenvuelve en el ámbito de proveer servicio y productos turísticos.
- **Gobernanza.** Es la habilidad para coordinar la agregación de intereses divergentes para promover políticas, proyectos y programas que representan de manera creíble los intereses públicos (Trousedale 1999).
- **Gobernanza turística.** El proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema (Madrid, 2008).

- **gto.** Marca creada para promocionar y posicionar el estado de Guanajuato.
- **Marca.** Es el conjunto de atributos físicos de un producto o servicio, en conjunto con las creencias y expectativas que lo rodean – una combinación única que el nombre o logo del producto o servicio debe evocar en la mente de la audiencia.
- **Marca destino.** se refiere a la identidad competitiva de los destinos, es lo que hace a un destino distintivo y memorable, diferencia al destino de otros y es el fundamento para su competitividad internacional.
- **Manual de Identidad.** Documento que indica las especificaciones y los usos de la imagen corporativa y comercial de una empresa/destino y una marca.
- **Metodologías para obtener y medir la satisfacción racional y lealtad de los clientes.** Cuestionario de evaluación del servicio general y por áreas, tarjetas de comentarios, cartas de huéspedes, libro de clientes, comentarios en plataformas y redes sociales.
- **Misión.** Es la razón de ser de la organización, la meta que moviliza sus energías y capacidades.
- **Objetivos.** Son los resultados finales que una organización busca obtener con el fin de cumplir con su misión.
- **Ocio.** Tiempo del que el ser humano puede disponer fuera de sus horas de trabajo; es un elemento compensador de las condiciones de trabajo y de la vida moderna. El ocio permite, mediante la evasión y la distracción, reparar los desgastes psicofisiológicos que puede provocar una técnica insuficientemente humanizada. El ocio es un tiempo libre que puede permitir al ser mantener su valor humano y profesional.
- **Oferta turística.** Comprende el conjunto de bienes y servicios capaces de facilitar la comercialización del producto turístico a fin de satisfacer la demanda de los visitantes, en esta condición se entiende por cualquier establecimiento en donde el cliente y usuario son principalmente turista. Por lo tanto, el mismo deberá cumplir con las siguientes condiciones para establecerse como oferta turística:
  - Vender bienes y servicios que por sus características sean demandados en su mayoría por turistas.
  - Vender su producto para uso final en zonas turísticas y por lo tanto la mayoría de sus clientes son turistas.
- **Percepción de valor.** Es el nivel cualitativo que infiere una persona sobre un producto o servicio.
- **Plan de entrenamiento.** Despliegue del programa de entrenamiento en un periodo de tiempo determinado (anual, mensual, o el que se defina) con actividades programadas y asignación del capital humano a entrenar en el marco de esas actividades.
- **Preferencias del cliente y usuario.** Gustos personales por cierto tipo de servicios o productos, o bien servicios o productos que no son de su agrado generando una base de datos (inteligencia).
- **Proceso.** Es un conjunto de actividades planificadas que implican la participación de un número de personas y de recursos materiales coordinados para conseguir un objetivo previamente identificado.
- **Procedimiento.** Modo de ejecutar determinadas acciones que suelen realizarse de la misma forma, con una serie común de pasos claramente definidos, que permiten realizar una ocupación o trabajo correctamente.
- **Producto turístico.** Conjunto de bienes y servicios que se ofrecen al mercado en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades, requerimientos o deseos del turista y visitante.
- **Propuesta de valor.** Define la estrategia de la empresa para el cliente, describiendo la combinación única de producto, precio, servicio, relación e imagen que una empresa ofrece al cliente objetivo. La propuesta de valor debe comunicar aquello que la empresa espera hacer mejor o de

manera diferente a la competencia para sus clientes.

- **Recurso.** Activos tangibles e intangibles que ayudan a la organización a cumplir sus objetivos estratégicos. Estos pueden ser físicos, humanos y organizacionales.
  - Recurso físico. Incluye la tecnología utilizada en las organizaciones, la planta y el equipo, la ubicación geográfica y el acceso a la materia prima.
  - Recurso humano. Incluye el entrenamiento, la experiencia, el juicio, el capital intelectual, las relaciones y percepciones individuales de los administradores y empleados dentro de la organización.
  - Recurso organizacional. Incluye la estructura organizacional, la planeación formal e informal, el control y los sistemas de coordinación, así como el ambiente de trabajo y las relaciones con su entorno.
- **Reto.** Estímulo que se genera para responder a situaciones externas e internas de la organización.
- **Satisfacción del cliente.** Es la percepción generada por la experiencia del cliente o consumidor después de haber probado un bien o un servicio.
- **Servicio estandarizado.** La aplicación de modelos patrones a la cadena de valor de servicio.
- **Sinergia.** Acción de dos o más causas cuyo efecto es superior a la suma de los efectos individuales. Concurso activo y concertado de varias personas, entes u organismos para realizar una función.
- **Tasa de ocupación.** La tasa de ocupación de los alojamientos es un concepto basado en la oferta. Es un indicador importante a numerosos efectos. Facilita información sobre las diferencias de uso entre los diversos tipos de establecimientos de hospedaje, si se presenta en datos mensuales también indica la pauta estacional del uso de los alojamientos turísticos.
- **Transporte turístico terrestre.** Movilización de personas que tengan la

condición de turistas en vehículos de transporte terrestre debidamente habilitados desde y hacia los establecimientos o sitios de interés turístico con objetivos específicos de recreación, descanso o sano esparcimiento mediante el pago acordado libremente por las partes, que contemplará el arriendo del vehículo, con chofer y la prestación del servicio.

- **Turismo.** La Organización Mundial de Turismo define el turismo como la actividad que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos de su residencia habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios u otros motivos, no relacionados con el ejercicio de una actividad remunerada en el lugar visitado (Sancho, 1998).
- **Valor para el cliente.** Percepción por parte del cliente en unidades monetarias del beneficio psicológico, económico y técnico funcional a cambio de pagar cierto precio por un producto o servicio ofrecido; tomando en consideración otros productos competitivos y sus precios.
- **Valores.** Creencias clave de la organización que permiten normar las conductas y la toma de decisiones, configurando la base de su cultura.
- **Ventaja competitiva.** Habilidad para ofrecer a los clientes mejor valor que sus competidores locales y globales, a través de mayores beneficios y servicios. Las ventajas competitivas se derivan de las capacidades organizacionales clave y de ellas dependerá la vigencia y valor de dichas ventajas.
- **Visión.** Definición de un propósito de futuro y el rumbo a seguir para la empresa, respondiendo preguntas como ¿dónde y cómo se quiere ver a la organización en el futuro?, ¿qué se quiere conseguir?
- **Usuario.** Persona física que consume como cliente final, es decir, sin fines de re-venta o procesamiento, los productos o servicios de otra persona o una organización.
- **Ventaja competitiva.** De acuerdo con Michael Porter es el valor que una

empresa es capaz de crear para sus clientes, ya sea con precios menores a los de los competidores para beneficios equivalentes o por la previsión de productos diferenciados cuyos ingresos superan a los costos.

- **Vinculación con la marca.** Es el grado de compromiso en el que se encuentra el cliente con la marca o producto en específico. También se conoce como el grado de “compromiso” del cliente con la marca.
- **Visitante.** La Conferencia de la Organización de las Naciones Unidas sobre Viajes Internacionales y Turismo define al visitante como “cualquier persona que se traslada a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, por cualquier razón distinta de la de ejercer una profesión remunerada en ese mismo país”. A efectos estadísticos se define como “toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado”, entendiéndose como entorno habitual la combinación de los criterios distancia mínima viajada, duración mínima de ausencia del lugar de residencia y los cambios mínimos entre localidades o territorios administrativos.



**gto**  
orgullo y  
compromiso  
de todos

Programa basado en el  
**MNC**  
Modelo Nacional  
para la Competitividad