¿Por qué esta guía?

- Para que los agentes rurales puedan evaluar el potencial turístico de su territorio teniendo en cuenta la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado.
- Para facilitarles la elección de los métodos apropiados a lo largo del todo el proceso de evaluación.
- Para ayudarles, si fuera el caso, en la selección y seguimiento de los especialistas externos que participarán en esta tarea.
- Para definir las bases de una estrategia de desarrollo turístico que sea fruto de la cooperación y el diálogo entre la población y los diferentes agentes locales implicados.

LEADER II

Evaluar el potencial turístico de un territorio

LIAISON ENTRE ACTIONS
DE DÉVELOPPEMENT
DE L'ÉCONOMIE RURALE

LINKS BETWEEN ACTIONS
FOR THE DEVELOPMENT
OF THE RURAL ECONOMY

OBSERVATOIRE
EUROPÉEN LEADER

LEADER EUROPEAN
OBSERVATORY

Modo de empleo

Esta guía se dirige, en primer lugar, a los grupos de acción local y, en particular, a los **nuevos grupos LEADER II**, así como a sus colaboradores locales.

En primer lugar sirve para que puedan realizar por sí mismos una evaluación del potencial turístico teniendo en cuenta la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado. Esta evaluación permitirá asimismo determinar el territorio corrspondiente en el que se llevará a cabo el proyecto de desarrollo turístico. **Este territorio puede ser toda la zona LEADER, una parte o, incluso estar formado por zonas limítrofes.** En este último caso, la cooperación entre los grupos de acción local será indispensable*.

De todos modos, esto no quiere decir que haya que renunciar totalmente a la **ayuda exterior de expertos**: esta ayuda será necesaria cuando por ejemplo se tenga que realizar un estudio de mercado de gran envergadura, operación que necesita del enfoque más "técnico" de los consultores especializados.

De este modo, el **diagnóstico**, última fase de la labor de evaluación, tendrá que ser realizado **en común, entre agentes locales y especialistas externos.**

Lo importante es que **la estrategia turística elegida sea fruto de la cooperación y el diálogo** entre la población, los agentes locales y los consultores externos.

"Vademécum" de la evaluación del potencial turístico local, esta guía se presenta en forma de **21 fichas** que describen:

- > las diferentes fases de la labor que se va a llevar a cabo **(ficha 1)**;
- > el análisis de la oferta turística local **(ficha 2)**;
- > el análisis de la demanda turística **(ficha 3)**;
- > el análisis de la competencia **(ficha 4)**;
- > el análisis de las tendencias del mercado **(ficha 5)**;
- > el diagnóstico del potencial turístico (análisis de los puntos fuertes y débiles del territorio confrontado con el examen de las oportunidades y los riesgos) **(ficha 6)**;
- > algunos métodos extraídos de la labor de marketing **(ficha 7)**, verdadera "caja de herramientas" para la evaluación:
- > búsqueda de documentación **(ficha 8)**;
- > investigación de campo **(ficha 9)**;
- > animación de un grupo de debate **(ficha 10)**;
- > algunos instrumentos prácticos ("listas de control" para el inventario de la oferta, cuestionarios, etc.) que puedan facilitar la realización de la evaluación **(fichas 13 a 21)**.

La guía se completa con el estudio de dos casos: las evaluaciones del potencial turístico realizadas en las zonas LEADER **West Cork** en Irlanda **(ficha 11)** y **Natur-und-Lebensraum Rhön** en Alemania **(ficha 12)** harán que los usuarios de la guía comprendan mejor la labor que se va a realizar.

(*) el término "territorio" empleado en esta guía siempre se referirá a este nivel de realización del proyecto turístico.

Evaluar el potencial turístico de un territorio

El turismo puede ser el **incentivo para el desarrollo local** de un gran número de zonas rurales. Este sector en auge permite dinamizar las actividades económicas tradicionales y valorizar las particularidades culturales locales, ofreciendo al mismo tiempo posibilidades de empleo a jóvenes de zonas rurales y frenando a su vez el éxodo rural.

No obstante, el turismo no es la panacea para solucionar los problemas que plantea el desarrollo, ni todas las zonas rurales están predispuestas a esta actividad. **Sería un error considerar este sector como la única alternativa posible a la agricultura o a otra actividad económica local con dificultades.**

La única manera de confirmar que un territorio posee verdaderamente un potencial de desarrollo turístico que justifique unas determinadas inversiones es a través de una **evaluación rigurosa** que tenga en cuenta **la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado.**

Además de la luz que arroja sobre las oportunidades turísticas del territorio, esta evaluación permite asimismo superar obstáculos importantes y evitar muchos errores. Por ejemplo:

> una visión errónea del potencial turístico local puede provocar un sobredimensionamiento de los proyectos, con efectos negativos sobre el medio ambiente (contaminación, degradación de los emplazamientos naturales, etc), la cultura (pérdida o "folklorización" de la identidad local, etc.), la actividad económica del territorio (dependencia, aumento del coste de la vida, endeudamiento de los municipios, etc.);

> una mala percepción de las características y especificidades del territorio hace que sea inadecuada la elaboración de una oferta turística local original que permita diferenciarse de las regiones competidoras que están al mismo nivel;

> el desconocimiento de las características de la clientela y de las tendencias del mercado perjudica la elaboración de productos turísticos ajustados a la demanda.

Aunque no ofrezca datos absolutamente fiables sobre las perspectivas de desarrollo efectivas del sector, una evaluación precisa del potencial turístico del territorio constituye una excelente base de adopción de decisiones para los organismos de desarrollo, ya que les permite **minimizar los riesgos de implicarse en malas inversiones.**

*Este documento ha sido realizado por **Peter Zimmer** y **Simone Grassmann** [*], con la colaboración de **Yves Champetier, Catherine de Borchgrave, Andrea Hildwein-Scheele** y **Jean-Luc Janot**, después del seminario LEADER que se organizó sobre este tema en Sierra de Gata (Extremadura, España) del 10 al 13 de enero de 1996.*

***[*] Peter Zimmer,** director de la sociedad FUTOUR Umwelt-und Tourismus-und Regionalberatung GmbH & CoKG, trabaja desde hace muchos años en el sector del turismo, es miembro de la comisión "Medio ambiente" del Deutscher Reisebühro-Verband (Federación alemana de agentes de viajes), imparte clases de Turismo en la Escuela Técnica Superior de Múnich y es coordinador del grupo temático "Turismo rural" del Observatorio europeo LEADER.*

*Consultora en FUTOUR, **Simone Grassmann** está especializada en turismo rural y se dedica especialmente al asesoramiento, a la formación y a la elaboración de guías turísticas que implican a la población local.*

Evaluar con éxito el potencial turístico local

Evaluar el potencial turístico local conlleva dos fases fundamentales:

- el **análisis de la situación** turística existente, una fase en la que se examina la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias del mercado;
- el **diagnóstico**, que, comparando los resultados del análisis de la situación, permitirá identificar los puntos fuertes y débiles del territorio, las oportunidades y los riesgos, y por último, decidir la conveniencia de desarrollar o no el turismo en la zona.

Estas dos fases implican la recogida, tratamiento y explotación de informaciones internas y externas.
La **labor de marketing** proporciona un amplio abanico de métodos que permiten realizar este trabajo.

El análisis de la situación

Esta primera fase de evaluación consiste en un **análisis de situación** del sector turístico local:
oferta, demanda, competencia y tendencias (las expectativas del consumidor por ejemplo).

El análisis de la oferta tiene que referirse sobre todo a:

- la organización de la actividad turística;
- la comercialización del turismo;
- la formación inicial y permanente en el ámbito del turismo;
- las cooperaciones existentes y los posibles socios;
- los dispositivos de apoyo disponibles.

Por otro lado, es muy útil para el territorio en cuestión identificar ciertos **indicadores económicos**: la **facturación global** del sector turístico local, el **valor añadido** generado por esta actividad y el número de **puestos de trabajo** ligados al turismo.

Estos parámetros numéricos, que tienen que ser reactualizados cada año, proporcionan asimismo a los responsables locales los elementos esenciales para dirigir la estrategia de desarrollo del turismo.

Si bien estas informaciones **internas** ya permiten identificar los puntos fuertes y débiles del territorio, también es necesario especificar detalladamente **las condiciones generales externas:** los operadores turísticos locales tienen que tener a su disposición toda información relativa a las características del mercado en su conjunto, en particular las informaciones sobre **la demanda y la competencia.** La previsible evolución de las **tendencias** del mercado a corto y medio plazo también condiciona el desarrollo del turismo.

El diagnóstico

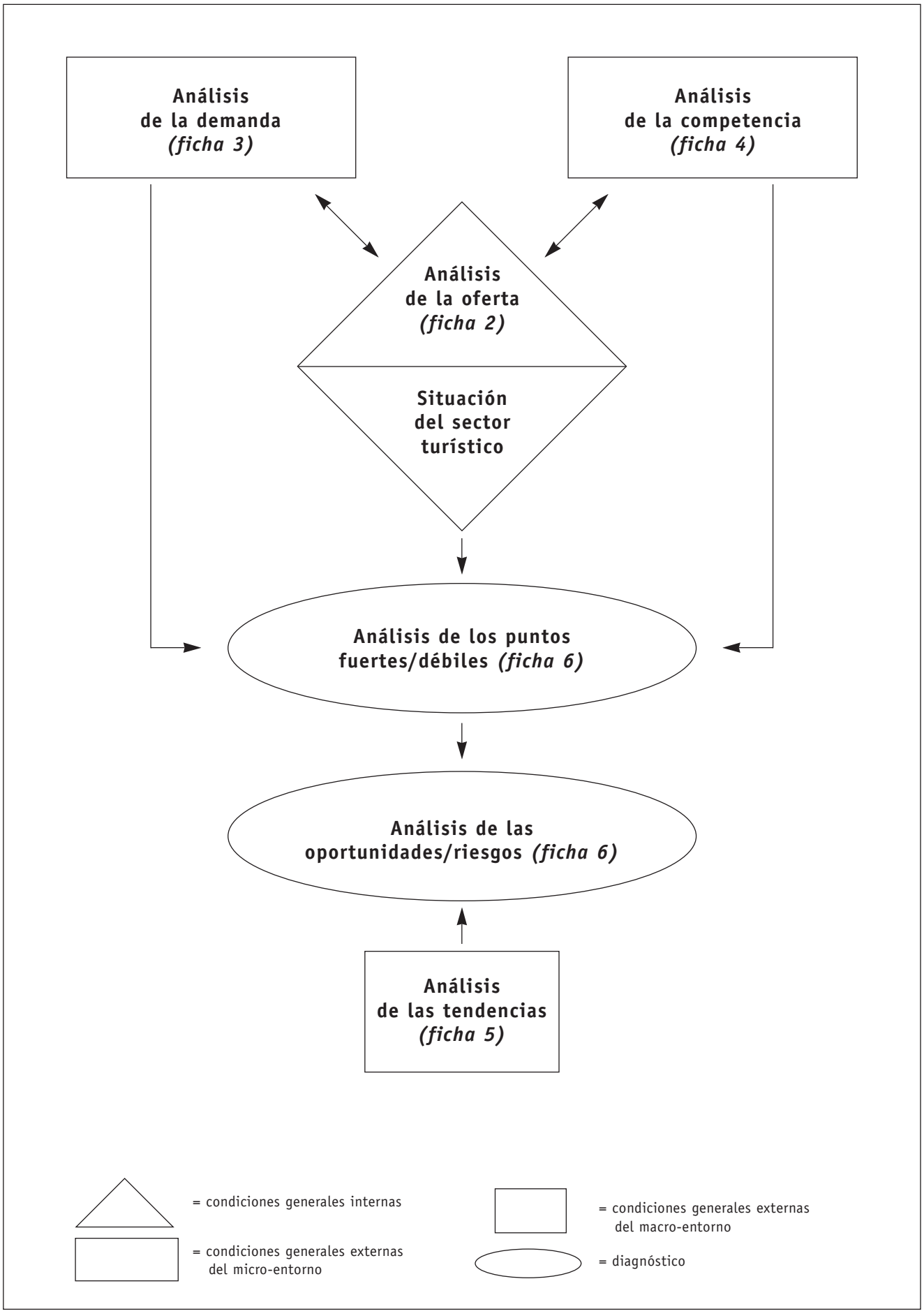
Confrontar los resultados de los análisis de la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias permite identificar **los puntos fuertes y débiles** del territorio.

Esta primera etapa del diagnóstico permite, a su vez, determinar **las oportunidades y riesgos** ligados a un posible desarrollo del turismo.

La última fase del diagnóstico - los puntos fuertes y débiles del territorio comparados con las oportunidades y riesgos de su sector turístico en el mercado - permitirá definir una **"posición estratégica fructífera"**. Este concepto abarca los logros más importantes que puede proporcionar a largo plazo la superioridad frente a la competencia.

Otro punto importante también es el hecho de poder determinar si el territorio dispone de un **"posicionamiento único" ("unique selling position /USP")**, un argumento de venta excepcional (un paraje único por ejemplo) que proporciona al territorio una **ventaja comparativa** absoluta, reconocida por el cliente.

FICHA 1 - LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TURÍSTICO LOCAL



FICHA 2 - ANÁLISIS DE LA OFERTA

ELEMENTOS INDISPENSABLES

El análisis de la oferta turística local debe permitir, en primer lugar, hacer un inventario de los siguientes elementos:

Factores naturales:
> situación geográfica y tamaño del territorio
> situación geológica y condiciones climáticas
> hidrografía (mares, ríos, lagos, etc.)
> paisajes, fauna y flora

Factores socioeconómicos:
> estructura económica (relevancia de los diferentes campos de actividad, etc.)
> estructura socio-demográfica (pirámide de edad, emigración, distribución socioprofesional, etc.)
> estructura político-administrativa

Infraestructuras y servicios disponibles:
> equipamientos (agua, gas, electricidad, tratamiento de residuos, etc.)
> transportes (red de carreteras, red ferroviaria, transportes públicos, etc.)
> servicios (comercios, servicios de salud, etc.)

Factores culturales:
> historia
> costumbres/productos artesanales locales
> configuración de los lugares
> monumentos y curiosidades
> lugares para visitar, visitas guiadas
> atracciones, manifestaciones culturales, etc.

Oferta: deportes y ocio
> deportes naúticos, natación
> aviación
> equitación
> senderismo y cicloturismo
> deportes de invierno
> golf, petanca
> otras actividades deportivas y de ocio

Oferta: salud y curas
> termalismo, curas, curas de salud, puesta en forma, descanso
> terapias diversas, etc.

Oferta: alojamiento
> capacidad global
> distribución de la oferta de camas y de los establecimientos de alojamiento según el tamaño
> distribución de la oferta de camas y de los establecimientos de alojamiento según el tipo de alojamiento
> distribución local de los establecimientos de alojamiento
> calidad y precios
> posibilidades de vacaciones en granjas, en casas rurales
> evolución de la oferta de alojamiento

Oferta: restauración
> capacidad global
> distribución local de los restaurantes
> calidad y precios

Posibilidades de organizar conferencias y seminarios
> centro(s) de congresos y exposiciones
> hoteles que ofrezcan salas para seminarios y los equipamientos técnicos correspondientes

Consejo:
Dada la vital importancia que tiene la recogida y explotación de los datos necesarios para este inventario, se recomienda el uso de las "listas de control" sistemáticas ***(véanse fichas de la 13 a la 18)***

No obstante, en la **perspectiva de un desarrollo local** basado en el turismo, el análisis de la oferta tiene que ir más allá de estos elementos y tener en cuenta también los siguientes factores:

Población local:
> ¿Está la población sensibilizada en torno al turismo?
> ¿Cuáles son sus expectativas?
> ¿Cómo puede contribuir la población para lograr su desarrollo?
> ¿Existe ya un plan de desarrollo turístico?
> ¿Qué personas pueden jugar el papel de "locomotoras-impulsoras" y emprender los primeros proyectos?
> ¿Quienes son los "creadores" de opinión y los "multiplicadores"?

Organizaciones turísticas locales

> ¿Cuáles son las organizaciones turísticas activas a nivel local?
> ¿Qué competencias tienen y cuáles son sus campos de actividad?
> ¿Quienes trabajan en ellas? ¿en concepto de qué?
> ¿Con qué presupuesto cuentan?
> ¿Qué posibilidades de cooperación hay con estas organizaciones?
> ¿Qué actividades tienen previstas?

Comercialización turística

> ¿Qué política siguen en materia de oferta y precios?
> ¿Qué canales de distribución utilizan?
> ¿Qué medios de comunicación utilizan (publicidad, relaciones públicas, ventas)? ¿Qué cualidades y defectos tienen?
> ¿Qué estrategias de comercialización tienen previstas?

Formación y turismo

> ¿Qué nivel de cualificación tienen las personas que trabajan en el turismo?
> ¿Qué carencias tienen en materia de formación?
> ¿Qué posibilidades de formación profesional, inicial y permanente tienen, a niveles local y regional?
> ¿Qué programas de formación les hacen falta pero no están disponibles a nivel local?

Cooperación entre operadores turísticos locales

> ¿Qué tipo de cooperación existe ya a nivel local (encuentros periódicos entre hosteleros, acuerdo en las horas de apertura de los restaurantes, etc.)
> ¿Cuáles son los posibles socios que están dispuestos a cooperar en la zona en cuestión?
> ¿Qué proyectos existen ya? ¿existen posibles sinergias?

Apoyo, ayudas, concursos

> ¿Qué posibilidades de ayuda existen para los agentes de la economía turística?
> ¿Existen concursos en el ámbito del turismo en los que sería interesante participar?

MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE LA OFERTA

Para analizar la oferta se necesita al mismo tiempo realizar una búsqueda de documentación y una investigación de campo (estudio de personas-recursos, visitas a los lugares, etc.).

Tras haber determinado exactamente el **territorio pertinente** que se va a estudiar, hay que empezar a recoger las informaciones en cada municipio, hasta que tengamos los datos básicos del conjunto del territorio.

Los datos se presentarán no sólo en forma de textos y tablas sino también en gráficos para permitir una mayor legibilidad.

Con la realización de un mapa que incluya pictogramas que indiquen claramente los lugares, albergues y equipamientos turísticos existentes en el territorio, se podrá, por ejemplo, visualizar bien la oferta turística de un territorio.

Para analizar la oferta, la cooperación con universidades y escuelas de enseñanza superior puede ser interesante para ambas partes.

Ejemplo:
*En España, el grupo LEADER **Sierra de Gata** y la Universidad de Extremadura han unido los datos estadísticos básicos que tenían sobre la oferta turística de la Sierra de Gata. Esto hizo posible que se creara una base de datos que utiliza 2000 palabras clave.*

***Contacto:** LEADER Sierra de Gata, C/Mayor 3, E-10850 Hoyos. Tel: +34 27 51 41 10; Fax: +34 27 51 41 10.*

Con respecto a la **imagen del territorio** -otro elemento esencial de la oferta-, es importante garantizar una función de "vigilancia".

Para ello, son suficientes ciertos métodos muy simples: **la consulta regular de la prensa diaria, de revistas especializadas, y diferentes medios de comunicación, etc.** informa sobre la evolución de la opinión pública, permite anticipar las tendencias y utilizar las informaciones obtenidas para acciones de relaciones públicas.

FICHA 3 - ANÁLISIS DE LA DEMANDA

LOS ELEMENTOS INDISPENSABLES

El análisis de la demanda tiene que servir para dar respuesta a ciertas **cuestiones cuantitativas** relativas al nivel de asiduidad existente: ¿cuántos clientes? ¿qué productos turísticos han consumido? ¿dónde se han alojado (establecimiento/lugar)? ¿durante cuánto tiempo (duración de la estancia por persona)? ¿cuándo (temporada)? ¿cuánto dinero se han gastado a nivel local?

Es importante también recoger **informaciones cualitativas:** ¿qué tipo de clientes (grupos determinados) han venido? ¿de dónde? ¿qué esperaban? ¿cuáles han sido sus motivos? ¿qué es lo que les ha gustado sobre todo? ¿lo que menos?

Cabe destacar que es relativamente fácil obtener los datos cuantitativos, a condición de que haya datos estadísticos locales sobre el turismo. Por otro lado, sólo con una investigación de campo (hecha a los clientes) ya se pueden obtener informaciones cualitativas.

ANÁLISIS CUANTITATIVO

Conviene diferenciar a los **"turistas"** (clientes que se quedan al menos una noche) de los **"excursionistas"** (visitantes de un día).

En cuanto a los primeros, se contabiliza su número (**llegadas**) y el número de **noches**. La división de estas cifras permite obtener la **duración media de la estancia**:

$$\frac{\textit{número de noches}}{\textit{número de llegadas}} = \textit{duración media de la estancia}$$

Conocer la relación entre las noches de alojamiento y las llegadas sirve para determinar las temporadas bajas y altas y saber en qué momento hay que mejorar la oferta y la comercialización, con el fin de hacer uso de los establecimientos y los equipamientos turísticos durante el mayor tiempo posible a lo largo del año.

Se recomienda comparar estas cifras durante un **periodo de tiempo más largo** para observar de qué modo evoluciona el sector turístico local.

Identificar la distribución geográfica de la demanda en la zona también supone une ayuda e informa sobre cuáles son los lugares más frecuentados y cuáles los menos.

Habrá que determinar, paralelamente, cómo se distribuyen las noches y las llegadas entre los **diferentes tipos de alojamiento** (hoteles, campings, albergues, habitaciones de huéspedes, etc.)

Ejemplo:
*En Alemania, el municipio de **Hindelang** (Baviera) publica cada año, todas las informaciones importantes sobre la demanda turística. Un estudio comparativo del año anterior permite percibir claramente la evolución del sector. Además del número de llegadas y noches, el informe ofrece asimismo un cálculo aproximado del nivel de ocupación en función del modo de alojamiento (privado, alquiler, hoteles, etc.). Los datos estadísticos mensuales ofrecen información sobre las fluctuaciones de las temporadas. La explotación comparativa de estos datos permite determinar cómo se distribuyen los turistas entre los seis barrios del municipio de Hindelang. Los datos estadísticos anuales publicados por la Administración del balneario del municipio también informan del lugar de origen y edad de los visitantes.*

***Contacto:** Kunverwaltung Hindelang Markstraße 9, D-87541 Hindelang*
Tel: +49 83 24 89 20; Fax: +49 83 24 80 55.

ANÁLISIS CUALITATIVO

Sólo una **encuesta directa a los clientes** ***(véase ficha 9)*** permite obtener información cualitativa, si bien también existe la posibilidad de obtener información sobre los excursionistas. Sobre estos últimos es más difícil obtener información ya que, al no pasar la noche en el lugar, no están registrados en los alojamientos.

Se establece un cuestonario en función de las informaciones requeridas. Pueden incluirse, por ejemplo, las cuestiones siguientes:

> momento del viaje;
> duración del viaje;
> objetivos del viaje;
> tipo de viaje (¿con o sin compañía?)
> medio de transporte;
> modo de alojamiento;
> ocupaciones durante las vacaciones;
> motivaciones, expectativas, grado de satisfacción;
> fama del lugar;
> elección del lugar de vacaciones;
> gastos de vacaciones;
> frecuencia de vacaciones en el pasado e intenciones de vacaciones en el futuro;
> datos estadísticos (edad, sexo, nivel de escolaridad, profesión, ingresos, lugar de residencia habitual).

El tratamiento de estos datos facilita la elaboración de productos turísticos que respondan a las expectativas de los diferentes grupos a los que van dirigidos.

Estos datos son asimismo necesarios si se quiere lanzar una campaña de promoción eficaz (estrategia medida, elección de soportes de comunicación, etc.).

MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Para analizar la demanda turística local se requiere una búsqueda de documentación (en particular, el examen de los datos estadísticos existentes sobre las noches pasadas en alojamientos) y los estudios realizados periódicamente sobre el terreno (encuestas orales, escritas o telefónicas a los clientes). Con todos estos datos se dispone de toda la información necesaria.

La elaboración del cuestionario y la elección del método utilizado deberían, al menos la primera vez, efectuarse con la ayuda de especialistas.

La ficha 19 presenta un modelo de cuestionario dirigido a los clientes.

> ***Consejo:***
> *En el caso de encuesta escrita, es importante que el cuestionario no sea muy largo para no desanimar a la persona encuestada, ya que podría contestar de forma incompleta, incorrectamente o, incluso, no contestar... Para obtener el mayor número de respuestas posibles, sería bueno que la encuesta estuviera ligada a un concurso cuyo premio fuera, por ejemplo, una estancia gratuita en la zona.*

Existen también **otras posibilidades de menor envergadura** que, sin embargo, no ofrecen siempre resultados suficientemente representativos.

- **Los formularios de registro de clientes** de los proveedores de alojamiento pueden ofrecer algunos datos útiles: además de la información socio-demográfica (lugar de origen, edad, sexo, etc.) estos formularios contienen, a su vez, algunos datos cualitativos (medio de transporte utilizado, personas que forman parte del viaje, etc.). Su tratamiento (informatizado) ofrece datos muy interesantes sobre las características de la clientela, sobre sus lugares de origen y sobre los medios de transporte utilizados. **La ficha 20 presenta un ejemplo de formulario de inscripción que se puede usar para el análisis.**
- **La localización de las matrículas de los coches** permite saber fácilmente de dónde vienen los visitantes. Se puede llevar a cabo esta operación, por ejemplo, en los aparcamientos de los restaurantes, de los centros de esparcimiento o en las cercanías de los lugares más visitados. También se puede aprovechar la ocasión para encuestar a los ocupantes de los vehículos (edad, sexo, número de hijos, etc.).

Ejemplo:
*En la zona LEADER **West Cork** (Irlanda), se hizo un recuento de todos los automóviles matriculados fuera del condado. A los ocupantes de estos vehículos también se les hizo una pequeña encuesta.*

***Contacto:** West Cork LEADER Co-Operative,*
Shinagh House, Bandon, IRL-Co.Cork.
Tel: +353 23 41 271; Fax: +353 23 41 304.

- Mediante la organización periódica de **mesas redondas con invitados seleccionados entre la clientela** se puede obtener información cualitativa sobre las características y expectativas de los visitantes ***(véase ficha 10)***. Sin embargo, esta fórmula sólo se debe considerar como un complemento a otras encuestas, si no se quiere correr el riesgo de obtener interpretaciones subjetivas y erróneas.
- Las **encuestas individuales** pueden hacerse a los clientes, a condición de que no sean muy largas. No hay que olvidar que muchas veces, en lo que respecta al método y a la realización de este tipo de encuestas, es posible contar con la ayuda de una universidad o de un centro de enseñanza superior en un marco de cooperación.

Ejemplo:
*En el Reino-Unido, el grupo LEADER **West Cornwall** (Inglaterra) encargó a una estudiante de la Escuela Superior Europea (Francia) que realizara una encuesta con el fin de conocer el impacto directo del turismo sobre la economía local. Se trataba de saber hacia dónde se orientaban los gastos efectuados por los visitantes y de qué manera aprovechaban las empresas locales esta riqueza. La encuesta permitió determinar el perfil de los visitantes, sus gustos en materia de alojamiento y restauración, su opinión sobre las actividades y servicios disponibles a nivel local, el presupuesto que dedicaban a la compra de souvenirs y regalos, etc. Una parte de la encuesta, realizada durante dos periodos del año (Semana Santa y julio de 1996) se centró exclusivamente en los comercios. Aquí se vió que la oferta de productos locales era desconocida y limitada, y que sólo el 40% de las compras beneficiaba realmente a la economía local.*

***Contacto:** Jim Cooper, West Cornwall LEADER Project,*
Rosewarne, Camborne, Cornwall TR14 OAB (UK).
Tel: +44 1209 716 674; Fax: +44 1209 612 215.

FICHA 4 - ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

LOS ELEMENTOS ESENCIALES

El análisis de la competencia consiste en agrupar y analizar el máximo número de datos posible **sobre los territorios competidores existentes y potenciales.** Esta gestión, que supone, por supuesto, un conocimiento preciso de los propios productos turísticos, tiene como fin responder a las siguientes cuestiones:

> ¿Cuáles son los principales territorios de la competencia?
> ¿Qué productos ofrecen en el mercado?
> ¿Cuáles son sus puntos débiles y fuertes?
> ¿Cómo se pueden explotar de manera útil los datos recogidos sobre la competencia?

Es difícil **definir a los competidores**, dada la diversidad y la complejidad de los productos en cuestión pero, en teoría, cualquier "destino de vacaciones" puede ser considerado como competencia.

La encuesta, objetiva, tratará sobre las regiones que ofrezcan productos turísticos parecidos a los del territorio implicado y sobre las zonas limítrofes o cercanas, ya que, estas últimas, pueden ser grandes competidoras en lo que se refiere a los excursionistas.

El análisis de la competencia puede originar las siguientes **estrategias**:

> Estrategia 1: "Imitar a la competencia"
Se reproduce íntegramente un producto, una prestación o un concepto de la competencia.

Ejemplo:
La denominación "Umweltsiegel Tirol", denominación de calidad ecológica asignada a la provincia del Tirol (Austria) que va unida a un programa de iniciación para los establecimientos hoteleros tiroleses, fue reproducida íntegramente al otro lado de la frontera, en la zona LEADER ***Vinschgau / Val Venosta*** *(Trentino-Alto Adigio, Italia), ya se tratara de los criterios de selección y control de la denominación como de la política de comunicación.*

Contacto: *Tirol Werbung, Bozner Platz 6,*
A-6020 Innsbruck. Tel: +43 51 2 53 20 133;
Fax: +43 51 2 53 20 150.

> Estrategia 2: "Inspirarse en la competencia"
Se imita un producto, una prestación, un concepto o una idea, aunque se reproduce de otra forma.

Ejemplo:
En Austria, se llevó a cabo una experiencia de cooperación denominada "Natur und Leben Bregenzerwald" entre los agricultores y los restauradores del bosque de Bregenz con el fin de aumentar el uso de los productos agrícolas locales en la preparación de las especialidades culinarias regionales de los restaurantes. Esta idea fue imitada en otras regiones austriacas, algo modificada, pero con objetivos y estrategia parecidos (indicación del origen de los productos en los menús de los restaurantes, por ejemplo). Cabe destacar el caso del Eichsfeld con su eslogan "Eichsfeld pur".

Contacto: *Regio Bregenzerwald, A-6863 Egg 873.*
Tel: +43 55 12 22 16 20; Fax: +43 55 12 22 16 29.

> Estrategia 3: "Desmarcarse de la competencia"
Se da prioridad a un producto, una prestación, un concepto o una idea que la competencia no ha desarrollado.

Ejemplo:
La operación "Oveja del Rhön", en Hesse (Alemania) ejemplifica esta estrategia. Desde que los restauradores utilizan cada vez más este tipo de carne de oveja, el futuro de esta raza local antigua, que estaba en peligro de extinción, está asegurado y su crianza vuelve a ser rentable. Aún hay más: la oveja de cabeza negra del Rhön que hasta ahora era un verdadero "jardinero del paisaje", se ha convertido en todo un símbolo turístico, una mascota simpática que representa a todo el territorio.

Contacto: *Verein Natur-und Lebensraum Rhön,*
Georg Meilinger-Str. 3,
D-36115 Ehrenberg-Wüstensachsen.
Tel: +49 66 83 96 02 0; Fax: +49 66 83 96 02 21.

Cada estrategia mencionada presenta **ventajas e inconvenientes:**

> la **estrategia 1** ofrece la posibilidad de evitar los costes de innovación y de disminuir los riesgos de fracaso. Pero no permite diferenciarse del resto de los territorios, por lo que no se obtiene ninguna ventaja comparativa frente a la competencia;

> la **estrategia 3** sin embargo, proporciona verdaderas ventajas frente a la competencia. Crea un carácter de exclusividad que indica al mismo tiempo la llegada de nuevos productos. Sin embargo, es evidente que este enfoque lleva consigo unos costes elevados y riesgos de fracaso;

> la **estrategia 2** constituye un compromiso que, al mismo tiempo, conlleva algunas ventajas e inconvenientes de los otros dos enfoques.

El análisis de la competencia no debe desembocar en la creación de rivalidades sino todo lo contrario: permitir que se **perciba nuestra situación en el mercado de la mejor manera posible**.

El conocimiento de los puntos débiles y fuertes de los territorios de la competencia permite una mejor evaluación del potencial y riesgos del propio territorio.

Además, esta operación puede desembocar eventualmente, en una "cooperación entre competidores", con el fin de unir esfuerzos y tener juntos más peso en el mercado.

MÉTODOS PARA EL ANÁLISIS DE LA COMPETENCIA

Para obtener la información que permita analizar la competencia, generalmente, basta con una búsqueda de documentación.

Como fuentes principales de información se pueden utilizar las publicaciones de la competencia (informes turísticos, folletos diversos). Sus artículos publicitarios en periódicos, revistas especializadas, etc. permiten conocer sus estrategias de promoción (concepto, mensaje, eslogan, soportes publicitarios elegidos, etc.).

El contacto con los especialistas y las asociaciones del sector, la visita a las ferias de exposiciones de turismo o incluso, los contactos personales, también ofrecen la posibilidad de reunir más datos.

FICHA 5 - ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS

ELEMENTOS ESENCIALES

La evaluación del potencial turístico de un territorio tiene que tener en cuenta la evolución de las condiciones exteriores generales, sobre todo, la de **las tendencias que afectan al comportamiento de los consumidores:** se trata, en efecto, de anticiparse a las oportunidades y los riesgos ligados a las nuevas expectativas de las diferentes clientelas, con el fin de poder elaborar nuevos productos turísticos adaptados a la evolución de todos estos elementos.

Para cada nueva tendencia identificada, hay que plantearse las siguientes cuestiones:

> ¿En qué medida afecta esta tendencia al territorio?
> ¿Cómo afecta esta tendencia a los competidores?
> ¿La demanda evoluciona en el mismo sentido que lo hacen los puntos fuertes de la oferta turística local?
> ¿Cómo podemos sacar partido a esta evolución?

No hace falta decir que es muy difícil prever exactamente las tendencias futuras, sobre todo en un contexto de interpenetración creciente de las culturas y de mundialización de los mercados. Sin embargo, se pueden mencionar algunas tendencias generales que, si se tienen en cuenta, pueden facilitar la toma de decisiones.

En materia de turismo, cada país europeo conoce las tendencias que le son propias. Se pueden apreciar si se consulta los diferentes estudios de mercado realizados a escala nacional ***(véase ficha 8)***. No obstante, existe un **contexto común para todos los países:**

> la liberalización del transporte aéreo ha supuesto una baja sensible de los precios, provocando un fuerte **aumento de los desplazamientos** sin que se puedan identificar de manera definitiva las preferencias por determinados destinos;
> los efectos de las "modas" o los acontecimientos de carácter geopolítico también pueden tener un impacto muy fuerte a la hora de elegir un territorio u otro como destino turístico;
> en un contexto de internacionalización de la competencia y de expansión del sector (llegada de muchos operadores nuevos al mercado), asistimos a una **multiplicación de los productos turísticos;**
> la abolición total de los controles en las fronteras interiores de la Unión Europea y la introducción de la moneda única también son factores que deberían facilitar los viajes;
> por el contrario, si la demanda se estancase, se correría el peligro de padecer un endurecimiento de la competencia en toda Europa.

De todos modos, en materia de orientaciones generales de las políticas de desarrollo turístico, pueden esperarse en general acciones que tienen como fin:

> mejorar la protección del medio ambiente;
> profesionalizar o, al menos, formar mejor a los operadores turísticos;
> desestacionalizar la afluencia turística;
> mejorar las infraestructuras de transporte;
> fomentar nuevas fórmulas de vacaciones;
> afinar los métodos utilizados para realizar estudios de mercado y marketing turístico;
> aumentar la protección del consumidor (denominaciones de calidad y origen, clasificación de los diferentes productos, control de los precios, etc.);
> generalizar el uso de sistemas telemáticos para las reservas.

Asimismo, los participantes locales del sector tendrán que elaborar productos turísticos que conjuguen las ventajas comparativas de su territorio con las tendencias presentes o previsibles de la demanda:

> a lo largo de los próximos 30 años el número de personas con más de 60 años aumentará en un 50% y el de los menos de 20 años disminuirá un 11%. El **envejecimiento de la población** europea hace que aumente sensiblemente el mercado de los turistas de la tercera edad;
> el interés por las cuestiones ligadas al **medio ambiente** y a la **salud** no cesa de crecer;
> se observa que los consumidores tienden a sustituir el turismo de masas por productos más diferenciados. Los que han sabido ver estas nuevas salidas en el mercado y han sabido reaccionar rápidamente ya han registrado sus primeros éxitos;
> el **consumidor "medio"**, definido según unas características sociodemográficas bien precisas, **ya no existe**;
> el **"nuevo" consumidor** tiene unos gustos y elige unas fórmulas de viaje que a menudo son contradictorias (la comida rápida y los viajes decididos en el último minuto van unidos a las comidas gastronómicas y a los cruceros de lujo). Esto ocurre sobre todo con los solteros y los jóvenes adultos;
> la clientela urbana tiende a salir durante un periodo de tiempo más corto pero con más frecuencia, de ahí la ventaja que suponen los **destinos que no exigen un trayecto largo o que son de fácil acceso;**
> el **aumento del tiempo libre** y de la movilidad que se crea provocará, sin duda alguna, un **crecimiento del tráfico de carretera**, algo que va en contra de los deseos del turista;
> el número de personas que se van de vacaciones en busca de **tranquilidad**, en un **entorno bien conservado**, irá en aumento.

MÉTODOS PARA ANALIZAR LAS TENDENCIAS

Se recomienda, por razones económicas, **recurrir sobre todo a estudios ya realizados:** efectivamente, es poco probable que se disponga, a nivel local, de los recursos económicos y humanos necesarios para efectuar un estudio de gran envergadura sobre las tendencias. La mayoría de los grupos de acción local pueden, no obstante, realizar ellos mismos sus propios análisis, menos ambiciosos pero no por ello menos útiles.

Por ejemplo, se puede organizar un **debate** que cuente con la participación de los turistas, los profesionales locales del turismo y con una representación de la población ***(véase ficha 10)***.

Durante el primer encuentro, se pide a los participantes que hagan una lista de los puntos que les parezcan de interés en lo relativo a:

> las tendencias de la sociedad (nuevos modos de vida, comportamientos más "individualistas", gusto por una alimentación más sana, etc.);
> las tendencias en materia de turismo (vacaciones "verdes", vacaciones "activas", etc.);
> los cambios perceptibles en la zona (aumento del consumo de productos locales, visitas más frecuentes a un lugar o a otro, etc.).

Para una mayor eficacia, el debate puede plantearse por grupos (de unos diez participantes como máximo).

A continuación, se trata de unir y estructurar las observaciones recogidas a lo largo de la operación y compararlas con otras fuentes de información que estén al alcance (estudios de mercado externos, etc.).

Entonces se clasifican las tendencias y se evalúan en función de su impacto general y de su importancia particular para el medio local.

FICHA 6 - DIAGNÓSTICO DEL POTENCIAL TURÍSTICO LOCAL

El diagnóstico, resultado del proceso de evaluación del potencial, consiste en primer lugar **en un cotejo de los análisis de la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias**, con el objeto de conocer los puntos fuertes y débiles del territorio así como las oportunidades y riesgos que conlleva su mercado.

La última confrontación de estos dos elementos (puntos fuertes y débiles / oportunidades y riesgos) servirá para determinar una **"posición estratégica con éxito"** para el territorio.

DIAGNÓSTICO DE LOS PUNTOS FUERTES Y DÉBILES

Se trata en primer lugar de realizar, de manera rigurosa y objetiva, un **perfil de los puntos fuertes y débiles** del sector turístico local.

Los datos que se derivan del análisis de la oferta, se evalúan y se comparan con el análisis de la competencia. Se clasifican los puntos fuertes y débiles según su importancia. En este contexto, habrá que intentar no esquivar la cuestión de los puntos débiles de la oferta turística local, ya que es una cuestión tan importante para el desarrollo como lo es el conocimiento de los puntos fuertes. Este diagnóstico de los puntos fuertes y débiles puede realizarse de diferentes maneras y desde diferentes ángulos:

Diagnóstico según el punto de vista del cliente

En primer lugar es fundamental saber cómo perciben los **clientes** la oferta turística local. Para ello, por ejemplo, se puede hacer una **encuesta** representativa que permita a los visitantes expresarse libremente.

La instalación de **buzones de sugerencias** en los diferentes alojamientos, en las oficinas de turismo o en cualquier lugar turístico puede ser de gran ayuda: el anonimato que ofrece esta fórmula permite a los clientes expresar por escrito y con franqueza críticas y sugerencias.

Las **mesas redondas informales con los clientes**, moderadas por una persona con experiencia, son otra forma de comparar las diferentes percepciones que se tienen de la oferta, la demanda, la competencia y las tendencias.

> ***Consejo:***
> *Un centro turístico podría, por ejemplo, invitar cada dos o tres semanas durante la temporada, a un grupo de turistas (6-10) (hospedándolos si fuera posible en diferentes tipos de alojamiento) a participar en un debate. De este modo, los clientes tendrían la posibilidad de expresar su opinión personal sobre sus destinos de vacaciones, sobre los puntos fuertes y débiles del turismo local y, a su vez, podrían proponer mejoras.*
> ***La ficha 10 ofrece una idea general de cómo se desarrolla un debate.***

Diagnóstico según el punto de vista de la población

La organización de **grupos de opinión,** preferentemente pluridisciplinares, o de **"foros abiertos"** sobre turismo ofrece a las asociaciones y a los ciudadanos interesados la posibilidad de participar en la evaluación de los puntos fuertes y débiles de su región.

Cuando contamos con una amplia participación, se perciben mejor las expectativas de la población y se pueden tener en cuenta inmediatamente. Elaborar colectivamente la lista de los puntos fuertes y débiles del territorio es una labor que facilita la adhesión de la población al proyecto y crea unas condiciones favorables a la mejora de la situación turística.

Los viajes de estudio y otros desplazamientos de profesionales a zonas que hayan alcanzado su desarrollo turístico son un modo muy eficaz de autoevaluarse: la observación del "terreno" y los encuentros con los que participan en el sector son de gran ayuda para percibir mejor nuestros propios puntos fuertes y débiles, recogiendo al mismo tiempo ideas para mejorar la oferta turística de nuestro territorio. Estos desplazamientos profesionales generalmente son muy instructivos y a menudo muestran que no hay "soluciones milagrosas" y que las zonas "modelo" también saben de fracasos.

Diagnóstico según el punto de vista de los expertos

Los expertos locales y los expertos externos deberían participar en el diagnóstico: los primeros "conocen el terreno" y pueden comparar los indicadores locales de un año a otro (número de visitantes, nivel de ocupación, etc.). Los consultores externos son más imparciales; su conocimiento del mercado les permite identificar los puntos fuertes y débiles del territorio de un modo más objetivo. Además, los poderes públicos y los posibles financiadores suelen confiar en ellos y tienen en cuenta su evaluación.

> ***Consejo:***
> *No es recomendable elegir un consultor externo si no se tienen garantías absolutas. Además de los conocimientos indispensables del sector, al consultor hay que exigirle que sea: capaz de escuchar y comunicarse, capaz de redactar un informe eficaz y operativo, que ofrezca perspectivas concretas. Para elegir un consultor hay que examinar su lista de referencias. Asimismo, se recomienda lanzar una convocatoria de presentación de propuestas y comparar las diferentes propuestas que se puedan dar. La ficha 21 tiene como fin facilitar la selección de empresas consultoras.*

Cuando **comparamos los resultados efectivos con las expectativas**, así como **los indicadores locales con los indicadores de otras zonas**, obtenemos unos datos muy importantes para llevar a cabo la evaluación de nuestras propias debilidades y puntos fuertes.

DIAGNÓSTICO DE LAS OPORTUNIDADES Y LOS RIESGOS

Para evaluar las oportunidades y los riesgos hay que tener en cuenta necesariamente los análisis que ya se han realizado sobre la competencia, la demanda y las tendencias. También en este caso puede ser útil recurrir a los servicios de un consultor externo para que se encargue de realizar un primer perfil de las oportunidades y riesgos. Obviamente, hay que efectuar todo el proceso contando con la colaboración de la población y los responsables locales.

LA "POSICIÓN ESTRATÉGICA EXITOSA"

Si comparamos los puntos fuertes y débiles del territorio con las oportunidades y los riesgos de nuestro sector turístico en el mercado podemos definir una "posición estratégica exitosa", dando prioridad a los factores y ventajas que, a largo plazo, nos permitan superar a nuestros competidores.

En materia de turismo, esta posición estratégica exitosa a menudo es fruto de unas condiciones dadas (no creadas). Generalmente se corresponde con la oferta turística existente, caracterizada por factores sobre los que no se puede intervenir rápidamente.

Para alcanzar una posición estratégica exitosa, podemos centrarnos en ciertos sectores del mercado como, por ejemplo, el sector "vacaciones a pie", y elaborar y comercializar una oferta turística en forma de "producto conjunto".

Por ejemplo, no podemos contentarnos con entrar en el mercado con un eslogan como "País de excursiones a pie". Hay que ofrecer a su vez varias prestaciones complementarias:

> senderos para paseos a pie, itinerarios guiados o señalizados;
> soportes de información;
> servicios de transporte de equipaje;
> alojamiento y restauración;
> guías, comentarios, visitas a lugares pintorescos;
> "forfaits" (precio todo comprendido);
> oferta combinada de transportes públicos;
> carné de senderista;
> actividades deportivas y de ocio.

La elaboración de productos como éstos puede proporcionar al territorio un medio de venta excepcional, una ventaja comparativa absoluta ("Unique Selling Position"), para una clientela concreta.

Ejemplo:

Sobre un tema cultural ligado al "país" o al paisaje, los operadores locales de Havelland (Brandeburgo, Alemania) han elaborado un producto turístico basado en la vida del escritor Theodor Fontane (1819-1898). La combinación "Fontane-Havelland" confiere al territorio un atractivo exclusivo. Desde entonces, se ha podido construir una imagen y basar la estrategia de comercialización turística sobre este tema "Descubrir Havelland siguiendo los pasos de Fontane".

Este tipo de articulación puede enriquecerse y ser transmitido, a su vez, a otros segmentos o categorías de la oferta, añadiendo, cada vez, contenidos concretos.

Ejemplo de diagnóstico de las oportunidades y de los riesgos realizado para el territorio "Mittlere Rezat" en Franconia central (Baviera, Alemania)

	DIAGNÓSTICO: COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA	DIAGNÓSTICO: PATRIMONIO NATURAL	DIAGNÓSTICO: TRANSPORTES Y COMUNICACIONES
OPORTUNIDADES	> Comercialización conjunta > Explotación de las sinergias > Optimización de los recursos financieros > Lanzamiento al mercado con apoyos > Sensibilidad ecológica > Valorización de la oferta existente > Comercialización interna > Apoyo de los dos municipios	> Circuito para bicicletas (terreno llano, poca lluvia en verano, pequeños valles pintorescos)	> Autopista que capta una parte del tráfico rodado gracias a una publicidad precisa (paneles publicitarios situados a las salidas) > Buenos servicios de carretera y ferroviarios de toda la zona de Nüremberg-Fürth-Erlangen > Fomento de los transportes públicos no contaminantes > Zonas peatonales o semipeatonales en los centros históricos de las ciudades (Heilsbronn, Windsbach) > Horarios coordinados
RIESGOS	> Ausencia de una comercialización coherente y definida > Desarrollo y atractivo "a dos velocidades" de los municipios implicados	> Falta de identidad (ausencia de fronteras naturales) > Factores naturales poco competitivos (paisajes poco espectaculares: autopista, cables de alta tensión, zonas industriales)	> Contaminación acústica (autopista) que les impide posicionarse en el mercado de las "vacaciones de descanso"

FICHA 7 - MÉTODOS DE LA LABOR DE MARKETING APLICADOS AL TURISMO

El turismo, sector que agrupa más bien a pequeñas empresas, todavía no utiliza mucho los métodos que se aplican en el marketing, especialmente los **estudios de mercado.**

Por lo tanto, las **condiciones de la competencia son cada vez más difíciles de superar**. De un mercado de vendedores, el mercado del turismo se ha convertido en un mercado de compradores. En lo que respecta a la demanda, **el comportamiento de los consumidores también cambia rápidamente**. Este cambio de actitud obliga a los proveedores turísticos a adaptar constantemente su oferta, a corto plazo, a las expectativas de una clientela cada vez más fragmentada (las "familias", los "jóvenes jubilados", los "aventureros", etc.). Para ello, es muy importante poder diponer de toda la información necesaria.

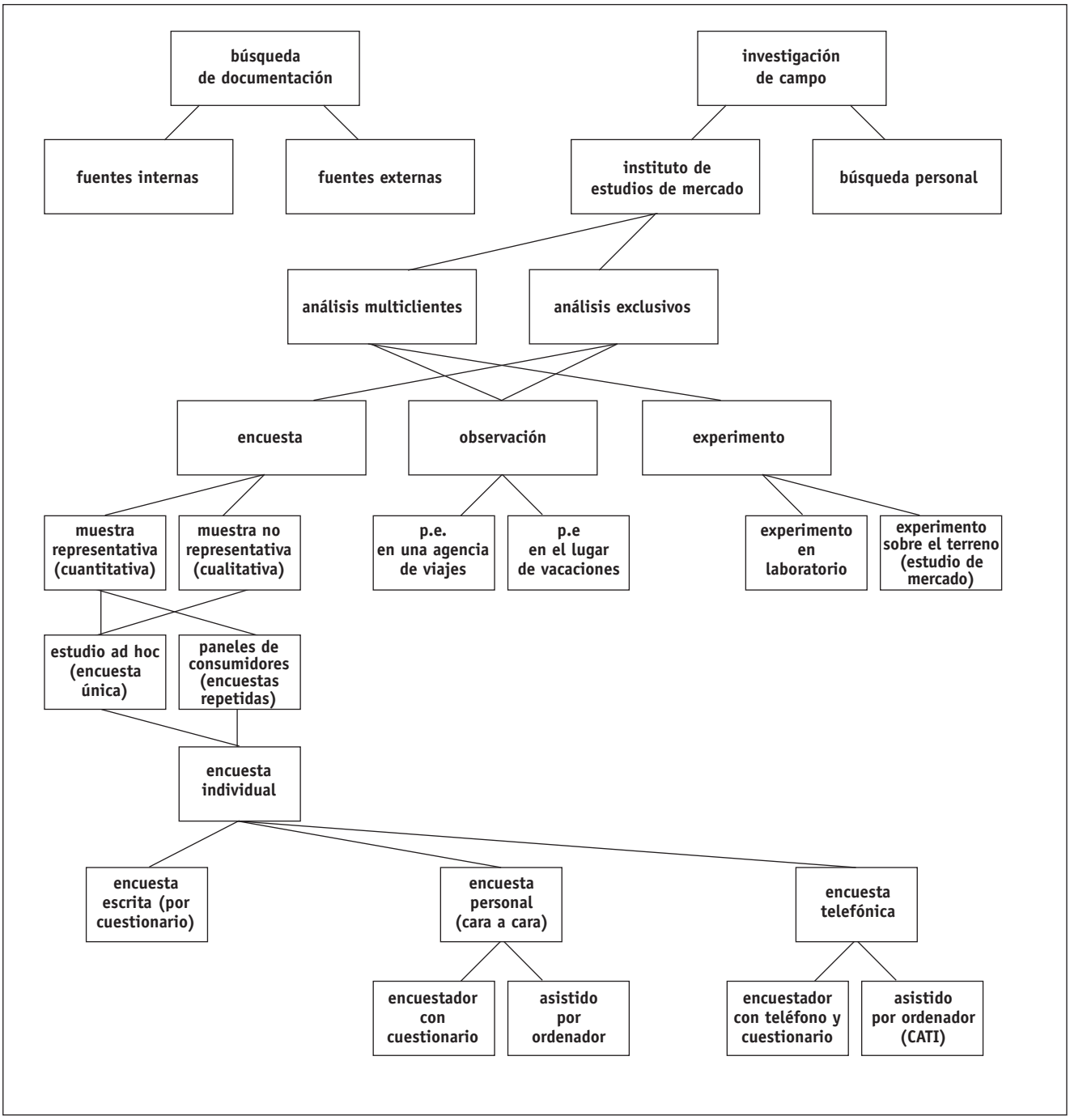
Hay que realizar el **estudio de mercado antes de desarrollar el producto** y no una vez que el producto está en el mercado. Su realización viene precedida por dos tipos de operación: **la búsqueda de documentación** ***(véase ficha 8)*** y/o **la investigación de campo** ***(véase ficha 9)*****.**

Se habla de "búsqueda de documentación" cuando reutilizamos datos estadísticos o información ya existente pero creada al principio para otros fines. Las **fuentes de información** pueden ser tanto **internas** como **externas**.

Cuando hablamos de "investigación de campo" nos referimos a las informaciones que tienen su origen en **encuestas** (escritas, telefónicas, etc.) **nuevas**, realizadas bajo nuestra propia responsabilidad o por encargo a una oficina que se dedica a realizar estudios de mercado. En este último caso, pueden ser estudios de mercado exclusivos o, por el contrario, "multiclientes".

Consejo:
Cuando los medios económicos y humanos son limitados, algo frecuente en los medios rurales, es preferible usar lo más posible, la fórmula de búsqueda de documentación que es más barata y realizar por sí mismos el análisis de campo, pero sin renunciar totalmente a la colaboración de especialistas externos: algunos análisis son mucho más eficaces y, sobre todo, más objetivos si son realizados por profesionales externos.

La labor de marketing: resumen de los métodos utilizables para la evaluación del potencial turístico



FICHA 8 - >BÚSQUEDA DE DOCUMENTACIÓN

Las **ventajas** de la búsqueda de documentación, que utiliza datos ya existentes, son evidentes:

> la fórmula generalmente es más barata que la investigación de campo;
> la información puede obtenerse más rápidamente;
> el examen de una documentación ya existente ofrece desde el primer momento una visión general del tema estudiado;
> el método es una buena base para efectuar otras encuestas en un futuro;
> se puede hacer una búsqueda de documentación sin tener que recurrir a expertos externos;

No obstante, esta fórmula también presenta algunos **inconvenientes:**

> la información disponible puede no estar actualizada;
> la comparación de datos es relativamente compleja;
> la información disponible no es más que parcialmente válida para el problema específico al que nos enfrentamos;
> los indicadores utilizados en la documentación que está a nuestra disposición a menudo no son lo suficientemente detallados para analizar un territorio concreto.

Además de las fuentes internas (publicaciones locales, informes de gestión, etc.) a disposición de los grupos de acción local, las informaciones externas también son fuentes de indicadores importantes. No podemos ahorrarnos el uso de esta información: si utilizamos los datos existentes nos evitamos un doble trabajo inútil y costoso.

En materia de turismo, las fuentes de información más importantes son, entre otras:

> los **ministerios de agricultura y turismo;**
> las oficinas de estadística regionales y nacionales;
> los estudios europeos sobre el comportamiento de los consumidores;
> la prensa especializada;
> los servicios de marketing de los principales órganos de prensa y las editoriales;
> las asociaciones turísticas, las organizaciones profesionales del sector, los sindicatos;
> las cámaras de comercio e industria;
> las agencias de publicidad;
> las oficinas que realizan estudios de mercado en el ámbito del turismo y el ocio;
> las **asociaciones europeas, nacionales y regionales implicadas en el turismo rural;**
> las bases de datos ligadas al sector turístico;
> las facultades de turismo de las universidades y las escuelas superiores de turismo.

ALGUNOS ESTUDIOS DE MERCADO EN EUROPA

En lo que respecta a las estadísticas turísticas europeas, cada país de la Unión ha trabajado, hasta ahora, a su manera. Lo mejor sería que se equipararan los métodos para disponer de datos comparables.

Ya se ha realizado una prueba en este sentido: desde 1988, el **"European Travel Monitor" (ETM)** (*) analiza, continuamente, los flujos turísticos europeos (viajes de adultos; estancias que incluyen como mínimo una noche; independientemente de la razón del desplazamiento).

Cada dos meses, el ETM publica un informe (*) sobre el **"comportamiento del consumidor con relación a los viajes al extranjero"** en los 31 países siguientes: Alemania, Austria, Bélgica, Bielorrusia, Bulgaria, Dinamarca, Eslovaquia, Eslovenia, España, Estonia, Finlandia, Francia, Grecia, Hungría, Irlanda, Islandia, Italia, Letonia, Lituania, Luxemburgo, Noruega, Países-Bajos, Polonia, Portugal, República Checa, Rumanía, Reino-Unido, Rusia, Suecia, Suiza, Ucrania.

El informe da una visión detallada de la demanda turística en general, así como una visión conjunta, país por país, de la demanda de turismo rural.

Paralelamente al ETM, existen muchos estudios sobre cada país en particular. El cuadro que se muestra a continuación presenta los estudios de mercado más importantes realizados periódicamente en Europa.

(*) Contacto: IPK, Institut für Tourismusmarketing, Gottfried-Keller-Str. 20, D-81245 München.
Tel: +49 89 82 92 37-0; Fax: +49 89 82 92 37 69.

Estudios de mercado realizados periódicamente en diferentes países europeos

País	Título	Población	Método utilizado para el muestreo	Tamaño de la muestra	Tipo de encuesta	Periodo de la encuesta	Objeto principal de la encuesta	Periodicidad
REINO-UNIDO	British National Travel Survey	población a partir de los 16 años	muestra aleatoria	aprox. 4000	entrevista personal oral	noviembre-octubre	viajes interiores (al menos 4 noches) viajes al extranjero (al menos 1 noche)	anual
	UK Int. Travel Monitor	viajeros	muestra aleatoria	aprox. 175 000	entrevista personal oral	año civil	conjunto de desplazamientos de viajeros de y hacia el Reino-Unido	trimestral
	Travel Agents Omnibus Survey	agencias de viajes de toda Gran-Bretaña	sondeo por cuotas	aprox. 200	entrevista personal oral	dos meses	colaboración entre las agencias de viajes y los mayoristas	cada dos meses
IRLANDA	Holidaytaking by Irish Residents	población a partir de los 16 años	muestra aleatoria	3 000	entrevista personal oral	año civil	viajes de vacaciones (al menos 4 noches) viajes cortos (de 1 a 3 noches)	anual
DINAMARCA	Danish Holiday Analysis	población a partir de los 14 años	muestra aleatoria	aprox. 4 000	entrevista personal oral	año civil	viajes de vacaciones de una duración de al menos 5 días	cada dos años
SUECIA	Tourism Leisure	población entre los 15 y los 65 años	muestra aleatoria	5 000 en primavera, 3 500 en otoño	por escrito	octubre-abril, mayo-septiembre	viajes de vacaciones (al menos 5 días); viajes cortos (2-4 días)	cada año en primavera y en otoño
NORUEGA	Ferieundersokelsen	población entre los 16 y los 74 años	muestra aleatoria a dos niveles	aprox. 2 900	entrevista personal oral	septiembre-agosto	viajes de vacaciones (al menos 5 días); viajes cortos (2-4 días)	cada 4 años
ESPAÑA	Las Vacaciones de los E.	población a partir de los 16 años	muestra aleatoria	6 700	entrevista personal oral	octubre-septiembre	viajes de vacaciones (al menos 5 días)	irregular
AUSTRIA	Gästebefragung Österreich	turistas en Austria	sondeo por cuota estratificada	verano 6 600, invierno 3 400	por escrito	junio-septiembre, diciembre-abril	actitud respecto al viaje actitud en el lugar de vacaciones	cada 3 años
	Österreich Reisemonitor	población a partir de los 15 años	muestra aleatoria	aprox. 1 000	por teléfono	cada vez dos meses	todos los viajes incluyen al menos 1 noche	cada dos meses
	Austrian Lifestyle Untersuchung	población a partir de los 15 años	muestra aleatoria	aprox. 4 000	entrevista personal oral	cada vez dos meses	actitud en los 3 últimos viajes	cada dos años
SUIZA	Reisemarkt Schweiz	población entre los 0 y 79 años	muestra aleatoria	aprox. 5 000	por escrito	año civil	viajes que incluyen 3 o más noche	cada dos años
ITALIA	Ital. Reisemonitor	población entre los 14 y los 79 años	muestra aleatoria	aporx. 2 000 por encuesta	por teléfono	cada vez dos meses	todos los viajes incluyen al menos 1 noche	cada dos meses
FRANCIA	encuesta coyuntural	población	muestra aleatoria	aprox. 8 000	entrevista personal oral	octubre-abril, mayo-septiembre	viajes de vacaciones (al menos 5 días)	2 veces al año, en verano y en invierno
LUXEMBURGO	Reiseverhalten Saar-Lor-Lux	población de esta región de entre 18 y 74 años	muestra aleatoria	aprox. 1 500	por teléfono	noviembre-octubre	todos los viajes de vacaciones	cada dos años
PAÍSES BAJOS	Niederl. Tourismusumfrage	población	muestra aleatoria	5 000	entrevista personal oral	diciembre-noviembre	todos los viajes de vacaciones	trimestral
ALEMANIA	Urlaub und Reisen	población a partir de los 14 años	muestra aleatoria	aprox. 8 000	entrevista personal oral	enero	viajes de vacaciones / motivos del viaje	anual
	Deutscher Reisemonitor	población a partir de los 14 años	muestra aleatoria	aprox. 2 500 por encuesta	entrevista personal oral/CATI	cada dos meses	todos los viajes (al menos 1 noche)	cada dos meses
	Tourist Scope	población residente a partir de los 14 años	muestra aleatoria	aprox. 4 000 por encuesta	entrevista personal oral (CATI)	febrero/mayo/ agosto/noviembre	viajes de vacaciones	de 4 a 6 veces por año

Fuente: Seitz/Meyer 1995; p.239-240

FICHA 9 - LA INVESTIGACIÓN DE CAMPO

En materia de investigación de campo, la elección del **tipo de muestreo** es fundamental: se trata de seleccionar un número limitado de personas – individuos o grupos que pasan una temporada en la zona – que representen las expectativas y los comportamientos de la mayoría de los visitantes. Las técnicas del muestreo "aleatorio" o, por el contrario, por "cuotas" generalmente ofrecen resultados fiables.

Tras haber determinado el modo de muestreo, se puede elegir el método de análisis apropiado. En lo que respecta al turismo, una de las formas más utilizadas es la **encuesta**, aunque los diversos tipos de encuesta presentan ventajas e inconvenientes:

> **la encuesta telefónica** es el método más rápido: su coste es relativamente bajo y puede realizarse desde un lugar fijo. No obstante, la fórmula no permite plantear más que un número limitado de preguntas cortas y simples. A pesar de todo, en los estudios de mercado más importantes como el "European Travel Monitor" ***(véase ficha 8)*** se utiliza esta fórmula;

> **la encuesta escrita** no necesita una búsqueda sobre el terreno. La influencia del encuestador es nula y se garantiza el anonimato a las personas encuestadas. De todos modos, el índice de respuesta a este tipo de encuestas generalmente es extremadamente bajo (del 5 al 8%). Los encuestados no entienden algunas preguntas o bien hay preguntas que no pueden ser planteadas. Las respuestas espontáneas no pueden ser explotadas. Los plazos de respuesta son largos y el muestreo elegido muchas veces no es representativo;

> **la entrevista personal** es una solución interesante, al menos en lo que respecta a las encuestas complejas o de gran envergadura. La representatividad de la muestra puede estar garantizada. El contacto directo con la persona encuestada permite utilizar medios diferenciados (modelos, descripciones, documentos incitativos, etc.). La gama de preguntas planteadas, apoyadas con informaciones complementarias, puede ser muy amplia. La entrevista personal permite asimismo plantear preguntas de tipo más "psicológico". Además, se puede observar a la persona encuestada durante la entrevista y esto nos permite obtener datos suplementarios sobre sus expectativas. Sin embargo, no se puede excluir la influencia del encuestador. Además, esta técnica es más cara que una encuesta escrita o telefónica y exige más tiempo a la hora de explotar los resultados.

En muchos casos, no basta con una sola encuesta: únicamente obtenemos informaciones fiables si realizamos la encuesta en intervalos periódicos y a un determinado e idéntico grupo de personas. Estos **"paneles"** permiten realizar una observación dinámica del mercado gracias a la explotación comparativa de los resultados.

También podemos plantearnos la realización de una **encuesta "ómnibus" o "multi-temas"**, una fórmula muy utilizada para conocer el grado de notoriedad de un producto. Se trata de un conjunto de encuestas cuantitativas y, en principio, representativas, con las que los patrocinadores pueden plantear juntos una serie de preguntas. La ventaja de este método es que es menos caro. Se puede solicitar este tipo de encuesta estándar, rápida y fácilmente, a cualquier oficina que realice estudios de mercado.

También existe toda una serie de **técnicas, poco costosas y fácilmente aplicables, que se han impuesto en la práctica.** Aunque, está claro que no pretenden sustituir a un estudio de mercado sistemático, teniendo en cuenta además, que no son lo suficientemente representativas aunque ofrezcan datos totalmente utilizables y muy adecuados a nivel cualitativo.

> **El debate en grupo** ***(véase ficha 10)*** es un medio interesante, barato y de fácil ejecución: un animador con experiencia presenta a un grupo (6-10 personas) una serie de cuestiones y temas determinados. Las opiniones expresadas espontáneamente permiten hacerse una idea de la opinión, necesidades, motivaciones y comportamientos de los miembros del grupo en cuestión. Sin embargo, no hay que olvidar que este método peca de falta de representatividad ya que puede haber participantes que se dejen influenciar y, además, puede haber dificultades a la hora de explotar e interpretar los resultados.

> La cooperación con **las universidades y otros centros de enseñanza superior** también es un medio interesante: los **"Campus europeos de Turismo"**, cofinanciados por la Unión Europea, por ejemplo, ofrecen a los estudiantes de diferentes países la posibilidad de cooperar voluntariamente en diversos proyectos relacionados con el turismo y la protección del medio ambiente.

Ejemplo:
En 1995, se llevaron a cabo seis Campus europeos de Turismo en Grecia, España y Francia. Los estudiantes pudieron, por ejemplo, realizar un análisis del potencial natural y cultural de las montañas de Pantokratora (Corfú), zona todavía no muy explotada por el turismo. Este análisis servirá como base para instaurar un parque regional que permita desarrollar un tipo de turismo que favorezca el descubrimiento de la naturaleza.

Contacto: *CME (Centro Mediterráneo del Medio ambiente), Polynikous 2 GR-174 55 Alimos, Atenas; Tel: +30 1 93 87 630; Fax: +30 1 93 87 565.*

> Asimismo, puede resultar útil cooperar con organizaciones de jubilados como la **"Senior Experts"** (presente en casi todos los países de Europa): algunas organizaciones de este tipo tienen entre sus miembros personas con altas cualficaciones en diferentes ámbitos, como el turismo, y pueden aportar sus conocimientos y amplia experiencia sin pedir mucho dinero a cambio.

> Los **encuentros con expertos** de organizaciones públicas o asociaciones, con investigadores y especialistas en turismo también aportan informaciones muy útiles sobre la situación del sector a nivel local y sobre el mercado en general (demanda, competencia, tendencias).

> La cooperación entre grupos de acción local es una fórmula especialmente interesante, fomentada por LEADER: varios GAL de un mismo país pueden realizar juntos un estudio de mercado, por ejemplo; los GAL de varios países pueden encargar, en común, una encuesta a un determinado grupo (ciclistas, clientes de paseos ecuestres, etc.).

Tiempo estimado: unos 90 minutos

INTRODUCCIÓN

Bienvenida: presentación del moderador o moderadora.

Breve presentación de los participantes (edad, profesión, situación familiar, experiencias vividas en el territorio en cuestión o en otros destinos de vacaciones).

DEBATE GENERAL *(45 MN)*

Ejemplos de cuestiones que se pueden plantear:

1 "¿Qué le gusta de este lugar?" "¿Qué es lo que no le gusta o le molesta?"

2 "¿Según usted, qué habría que cambiar?" "¿Qué se podría mejorar?"

3

PUNTOS CONCRETOS

Se puede dedicar el tiempo restante a debatir aspectos más concretos como por ejemplo:

4 La ordenación del territorio (incluyendo los medios de transporte, los itinerarios de paseo o de senderismo, el "medio ambiente", etc.).

5 Los comercios (de la farmacia a los ultramarinos).

6 Los servicios (servicios públicos, médicos, etc.).

7 Los alojamientos y la restauración.

8 Los medios para la práctica del deporte y el ocio (quedan incluidas las instalaciones: piscinas, balnearios, etc.).

9 La cultura local, el folklore, las fiestas populares, los mercados, etc.

10 Las posibilidades que hay de hacer excursiones a partir del lugar elegido para las vacaciones (se incluyen las organizaciones disponibles – agencias de viajes, autocares, taxis, etc.).

11 Las posibilidades e instalaciones ofrecidas a determinados grupos con características específicas (jóvenes, familias con hijos pequeños, familias con adolescentes, adultos sin hijos, personas de la tercera edad, etc.).

12 La eficacia y la disponibilidad de la información turística del territorio ("¿Por qué ha elegido nuestra región?" "¿Por qué se lo han dicho terceras personas?" "¿Por un anuncio?" "¿Por la oficina de turismo?" "¿A través de una agencia de viajes?" "¿Según su opinión, qué tenemos que mejorar en lo que a información turística se refiere?", etc.)

Fuente: Seitz/Meyer; 1995; p.97.

FICHA 11 - ESTUDIO DE CASOS
LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TURÍSTICO DE WEST CORK (IRLANDA)

El grupo de acción local del oeste del condado de Cork es uno de los pocos grupos LEADER I que ha realizado una evaluación del potencial turístico de su territorio.

El atractivo de West Cork reside fundamentalmente en su patrimonio natural: costa muy accidentada (flora y fauna únicas), sus enclaves arqueológicos y en sus lugares históricos de importancia local.

El turismo es un sector económico importante y ya existen muchas sinergias entre el turismo y otros sectores de la economía local (artesanía, comercio y pesca).

Desde el inicio del programa LEADER I, en julio de 1992, la "West Cork LEADER Co-Operative" encargó a una consultoría la elaboración de un plan para el desarrollo turístico de West Cork.

Se presentó un informe intermedio en octubre de 1992 y en enero de 1993 se publicó el informe final **"Tourism in West Cork - a Strategy for Growth" ("el turismo en West Cork - una estrategia de desarrollo").**

Este informe contiene un análisis detallado de la situación del turismo en el territorio y una serie de recomendaciones adecuadas para garantizar el futuro del sector.

La evaluación se llevó a cabo en las siguientes etapas:

1. **análisis de toda la documentación disponible sobre West Cork:**
> datos socioeconómicos (lista de las ventajas socioeconómicas, número de empleos directos e indirectos y los ingresos potenciales para la zona ligados al turismo, etc.);
> datos propios del sector turístico;
> datos relativos a la infraestructura (identificación de las competencias existentes y previstas de la infraestructura local, como la infraestructura pública, los medios de transporte, la información y los servicios);
> programas europeos;

2. **lista de las instalaciones y atracciones turísticas**
> curiosidades;
> destinos;
> alojamiento / restauración;
> instalaciones turísticas / servicios;
> medios de transporte;
> zonas de baño / actividades acuáticas;
> recursos humanos;

3. **análisis del patrimonio natural** que condujo al GAL a elegir el fucsia como símbolo del territorio. El uso, cada vez más frecuente, de la flor en el logotipo (señalización turística, etiquetado de los productos locales) ha ayudado a crear una imagen claramente definida del territorio;

4. **inventario de los participantes en el sector.** Como se vió la carencia de cooperación y coordinación entre operadores, se creó un "comité de turismo" ("West Cork Tourism Council") en el que están representadas todas las organizaciones turísticas locales, privadas y públicas;

5. **examen de la posición** que ocupa West Cork en el mercado en lo relativo a la calidad de la oferta. Para ello, se estudiaron con mucha atención las ofertas similares de otras regiones irlandesas de la competencia;

6. **estudio de las tendencias previsibles** que puso en evidencia:
> el interés creciente por las vacaciones "activas";
> aumento de las exigencias en materia de salud y medio ambiente;
> la importancia de un grupo específico, el de los "Woopies" ("well off older people" - clientes de la tercera edad acomodados económicamente);

7. **reunión de expertos,** formada sobre todo por operadores turísticos locales y líderes de opinión. Estas reuniones sirvieron para intercambiar mucha información que se ha tenido en cuenta a la hora de elaborar estrategias a largo plazo;

8. **el análisis de los puntos fuertes y débiles** de West Cork también ofreció unos resultados interesantes. Por ejemplo:

puntos fuertes:
> *rico patrimonio natural (litoral pintoresco y diverso);*
> *situación geográfica favorable (en el seno de las regiones más visitadas y pintorescas de Irlanda como Cork, Blarney, Kinsale y Kerry);*
> *buena imagen de los productos alimenticios locales;*

puntos débiles:
> *carencia de una imagen singular del territorio;*
> *información turística de difícil acceso para los visitantes;*
> *transportes públicos locales insuficientes;*

9. **estudio económico,** sobre el empleo en el sector turístico (número de empleos de jornada completa, de media jornada, de contrato indefinido o temporal por campo de actividad);

10. **análisis de las necesidades,** tras haberse detectado cierto desajuste entre la oferta existente (tanto desde el punto de vista cualitativo como cuantitativo) y las tendencias actuales y previsibles de la demanda turístical;

11. **el análisis de la demanda** (lugares de origen de los visitantes, motivos del viaje, medio de transporte, identificación de nuevos grupos específicos) demostró que el 55% de los visitantes llegaron entre junio y agosto; que para el 80% de los visitantes extranjeros, las vacaciones eran el principal motivo del viaje; que el 36% de los visitantes utilizaron sus propios vehículos y que el 27% alquilaba coche; que las actividades más solicitadas fueron el senderismo, la escalada, el ciclismo, la pesca, el golf y la equitación.

Todas estas informaciones dieron como resultado algunas **recomendaciones** que se aplicarán en futuras acciones:

> señalización de la N71 como ruta turística (paneles a las salidas de todas las localidades situadas a lo largo de esta ruta);
> edición de un mapa regional indicando lugares pintorescos, alojamientos, servicios, etc.;
> participación en la exposición nacional "Vacaciones en Cork, Dublín y Belfast" (90 000 visitantes);
> creación de un encuentro anual dedicado al turismo que reúna a todos los agentes locales del sector.

El coste total de la operación fue de 12 571 ECU, distribuidos de la siguiente manera:

> asesoramiento 11 000 ECU;
> promoción del informe: 1 571 ECU.

La operación fue **financiada** en gran parte por los patrocinadores (6 400 ECU) y gracias a la venta del documento (664 ECU). El resto corrió a cargo de LEADER (5 507 ECU).

Los principales **obstáculos** fueron los siguientes:

> la falta de coordinación entre el sector público y privado;
> cierta falta de interés por parte de las empresas turísticas privadas;
> conflictos con otros sectores económicos locales (los pescadores, por ejemplo, se opusieron a la construcción prevista de puertos deportivos).

El **plan de desarrollo del turismo** condiciona la selección de proyectos que puedan beneficiarse de un apoyo económico de LEADER:

> en el marco de LEADER I, se han invertido 839 500 ECU (es decir, el 49% del presupuesto total) en 49 proyectos turísticos;
> en lo que respecta a LEADER II, se está actualizando el plan para ponerlo al día y adaptarlo a la nueva zona LEADER West Cork, cuya superficie ha aumentado considerablemente.

FICHA 12 - ESTUDIO DE CASOS
LA EVALUACIÓN DEL POTENCIAL TURÍSTICO DEL RHÖN (ALEMANIA)

El macizo del Rhön (185 000 hectáreas) está situado en el centro de Alemania, en el punto de convergencia de tres Länder: Baviera, Hesse y Turingia. En LEADER I, de las tres zonas citadas sólo participaron las de Hesse y Baviera, formando dos zonas LEADER (122 000 habitantes, 6 distritos y unos 90 municipios).

Al inicio del verano de 1993, el grupo de acción local de Hesse, "Verein Natur-und Lebensraum Rhön", encargó a una oficina de estudios de mercado de Munich la elaboración de un **plan de desarrollo del turismo.** Desde 1945, era la primera vez que se emprendía una acción de estas características en el macizo del Rhön, incluida la parte de Turingia que pertenecía a la RDA.

La designación del Rhön como "Reserva de la biosfera" (*) por la UNESCO en 1991 dio al territorio un valor especial desde el punto de vista turístico y un estatus ejemplar en Alemania. La conservación de un paisaje típico (también se conoce al territorio como la "Tierra de los grandes horizontes") y el refuerzo de las actividades económicas locales fueron los temas centrales del programa de desarrollo del turismo. En primer lugar, se hizo un **estudio profundo de la situación**, teniendo en cuenta seis análisis realizados sobre la oferta, la demanda, la competencia, las tendencias, los puntos fuertes y débiles del territorio y las oportunidades y riesgos. Para cada análisis de los citados se ha seguido el siguiente método:

1) ANÁLISIS DE LA OFERTA

Se siguieron las siguientes etapas:
> determinación del territorio por analizar;
> envío de un cuestionario a todos los municipios implicados;
> análisis de los datos disponibles de antemano (documentación sobre los municipios, informes, estadísticas);
> elaboración de "listas de control";
> visita de 42 municipios;
> consulta a participantes de 22 municipios;
> elaboración de un perfil turístico de cada municipio.

Esta labor dio como resultado:
> un análisis cuantitativo de cada municipio de los tres Länder implicados;
> un análisis cualitativo del conjunto de la reserva de la biosfera del Rhön;
> un mapa informativo que indica claramente las atracciones, alojamientos y servicios turísticos disponibles.

Ejemplos de los resultados del análisis de la oferta:
> cuando se analizó el material publicitario, se constató que las organizaciones de turismo no sacaban provecho de la ventaja comparativa absoluta ("unique selling position") del territorio, a saber su etiqueta "reserva de la biosfera";
> el análisis de la oferta demostró claramente que había diferencias entre los tres Länder en cuanto a equipamientos: la parte de Hesse tenía un buen nivel de infraestructuras de ocio; la oferta turística era ligeramente más baja en la parte bávara y casi inexistente en la parte de Turingia.

2) ANÁLISIS DE LA DEMANDA

Se hizo una **encuesta a los clientes** utilizando dos fórmulas: **la entrevista personal oral y la encuesta escrita**.

Los estudiantes de la Escuela de enseñanza superior de Fulda, dirigidos por expertos externos, fueron los que realizaron las **entrevistas orales** en los lugares más turísticos del Rhön. En total se realizaron 613 entrevistas.

Las **encuestas escritas** se hicieron en 85 establecimientos hoteleros que representaban todas las formas de alojamiento (del hotel a la habitación de huesped). Con el fin de motivar a las personas encuestadas y obtener el máximo número de respuestas, los participantes entraban en un concurso cuyo premio consistía en un fin de semana gratuito en el macizo del Rhön. No obstante, sólo contestaron a las encuestas 182 personas (nivel de respuesta: 20%), parece ser que la causa fue la longitud del cuestionario. En total, se encuestó a 335 excursionistas y a 460 veraneantes en las dos encuestas realizadas en verano de 1993 y en invierno de 1994. Los datos fueron tratados por ordenador, validados, corregidos y más tarde explotados y presentados en un informe.

Los costes de preparación, realización y explotación de la encuesta se elevaron a 15 000 ECU.

Resultados:
> el 75% de los visitantes dice estar dispuesto a participar en los costes ligados a la protección del medio ambiente ("ecotasa" por noche o añadida al precio de entrada de los lugares turistísticos o parkings);
> en general, la oferta turística es considerada como relativamente satisfactoria. Sólo se criticó el estado de las pistas para bicicletas y la eficacia de los transportes públicos;
> la evaluación ha sido especialmente positiva en lo referente al entorno natural y los paisajes, la calidad del descanso, la amabilidad de la población y la quietud de los lugares de alojamiento;
> sólo una tercera parte de los visitantes había oído hablar de la designación del Rhön como reserva de la biosfera.

3) ANÁLISIS DE LAS TENDENCIAS Y DE LA COMPETENCIA

Se llevó a cabo una **búsqueda de documentación** a partir de los datos y material informativo disponibles de antemano.

4) DIAGNÓSTICO

El diagnóstico se realizó comparando el análisis de los puntos fuertes y débiles con el análisis de las oportunidades y riesgos en el mercado.

Se tuvieron en cuenta:
> los resultados de los diferentes análisis (oferta, demanda, competencia y tendencias);
> el número de visitas a los lugares turísticos;
> las opiniones de los expertos encuestados;
> las opiniones de los clientes encuestados;
> el punto de vista de un asesor externo;
> la comparación con otros territorios;
> los resultados de los estudios sobre las tendencias.

CONCLUSIONES

Se presentó un análisis de la situación en un informe provisional y en un mapa sinóptico. Se enviaron los dos documentos a unos 120 particulares y organismos y se les pidió que remitieran sus propuestas y comentarios.

A continuación, se retocó el informe en el marco de un "foro abierto sobre el turismo", una especie de mesa redonda interdisciplinar formada por cuatro grupos de trabajo. Este foro hizo posible añadir el punto de vista de la población local a los análisis "externos" (puntos fuertes/débiles y oportunidades/riesgos).

Este foro también sirvió de base a la elaboración de una "Guía turística del Rhön".

La labor de análisis y evaluación tuvo las siguientes dificultades:

> tamaño del territorio y diferencias a nivel local;
> datos insuficientes o incompletos;
> estructuras político-administrativas complejas;
> diferencias de opinión;
> problemas de representatividad;
> influencia ejercida por los encuestadores;
> bajo nivel de respuesta a los cuestionarios;
> definición de la competencia y su análisis.

Efectuada de manera "externa" (realizada al principio por una oficina de estudios) e "interna" (seguimiento y evaluación anual con los agentes locales) a la vez, la evaluación del potencial turístico permitió identificar una serie de grupos-destinatarios:

> visitantes que optan por unas estancias cortas pero más frecuentes;
> personas relativamente mayores pero activas y deseosas de "permanecer jóvenes";
> veraneantes exigentes en materia de protección del medio ambiente;
> turistas que buscan la naturaleza y la tranquilidad;
> amantes de la vida sana;
> familias con hijos.

Toda la operación ha dado como resultado un plan de desarrollo turístico que contiene, al menos, 270 medidas aplicables para lograr los siguientes resultados:

> superar las fronteras regionales (3 Länder) ya que el destino turístico comercializable ocupa todo el territorio del Rhön;
> promocionar la imagen "Rhön, territorio innovador y lleno de futuro" (y modelo de desarrollo local en Alemania gracias a LEADER I);
> sacar provecho de la denominación "Reserva de la biosfera";
> promocionar la cocina regional y sana del Rhön";
> animar a los restauradores locales a que integren en sus menús los platos regionales y compren a los agricultores del Rhön, al menos, el 25% de sus productos alimenticios;
> fomentar la cooperación entre los operadores turísticos y los artesanos locales;
> poner en marcha una línea de autobuses turísticos, restaurar y mantener una línea de ferrocarril local unida a la red ferroviaria europea;
> disponer de unos soportes de promoción móviles (stand, etc.) que faciliten la participación colectiva de seis asociaciones turísticas locales en ferias y salones;
> poner en marcha campañas publicitarias conjuntas.

(*) La reserva del Rhön es una de las 340 "Reservas de la biosfera", repartidas en 75 países, seleccionadas por la UNESCO en el marco de su programa MAB ("Man and the Biosphere"). Siguiendo el principio de "Valorizar para proteger", el programa MAB tiene como fin fomentar el desarrollo duradero de los territorios labrados por el hombre, prototipo de un ecosistema particular. La reserva del Rhön, por ejemplo, es típica de una región de media montaña propia de Europa occidental. Verdadero "observatorio mundial del medio ambiente", el Programa MAB no proporciona ayuda económica sino asistencia técnica.

RESUMEN DEL ANÁLISIS DE LAS OPORTUNIDADES Y RIESGOS

OBJETO DE LA EVALUACIÓN	OPORTUNIDADES	RIESGOS
Hostelería y restauración	> Protección sistemática del medio ambiente. > Diversificación de la oferta de restaurantes: platos dietéticos, vegetarianos, regionales, además de la cocina "casera". > Mayor utilización de los productos locales. > Creación de cooperaciones entre proveedores de servicios turísticos.	> Evolución de los comportamientos en materia de retauración y alojamiento (aumento de la exigencia de comodidades). > Aumento de las exigencias de calidad y profesionalismo de los proveedores de servicios. > Muchos proveedores de servicios turísticos no pueden hacer frente a la presión de la competencia.

MEDIO AMBIENTE

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
Superficie del territorio (ha)	
SITUACIÓN GEOGRÁFICA	
Topografía / relieve principales sistemas montañosos (altitud) cima más alta altitud media punto más bajo	
CARACTERÍSTICAS GEOLÓGICAS	
Clima	
temperatura media (verano)	
temperatura media (invierno)	
días de sol (días/año)	
precipitaciones (días/año)	
precipitaciones (mm/año)	
precipitaciones de nieve (cm)	
HIDROGRAFÍA **ríos** nombre deportes acuáticos, pesca zonas de baño zona acuática protegida calidad del agua	
Estanques (lagos naturales, artificiales, lagunas, etc) nombre deportes acuáticos, pesca zonas de baño zona acuática protegida calidad del agua	

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
USO DE LA TIERRA (% o HA)	
actividades industriales/comerciales	
vivienda	
espacios de ocio	
bosques	
paisajes / espacios protegidos	
terrenos agrícolas: - tierras de cultivo - pastos - parte de las tierras dedicada a los cultivos biológicos (%)	
Flora variedades de plantas exóticas	
Fauna variedades de animales exóticos	
Parajes naturales de interés especial (curiosidades naturales, cascadas, turberas, árboles milenarios, etc.)	
Zonas protegidas	

POBLACIÓN, ACTIVIDAD ECONÓMICA, COMERCIOS Y SERVICIOS

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
POBLACIÓN	
número de habitantes	
estructura demográfica	
POBLACIÓN ACTIVA	
total: por sector: empleados en agricultura - a jornada completa: - a jornada partida: empleados en industria empleados en artesanía empleados en comercio empleados en otros servicios	
empleados en turismo - a jornada completa - a jornada partida	
tasa de paro	
número de jornaleros	

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
COMERCIOS / SERVICIOS	
panaderías	
carnicerías	
ultramarinos	
supermercados	
cooperativas	
granjas de venta directa	
alquiler de coches	
gasolineras	
taxis	
autocares, autobuses	
alquiler / mantenimiento de bicicletas	
alquiler / mantenimiento de artículos de deporte	
oficinas de correo	
servicios bancarios	
médicos, dentistas	
farmacias	
guarderías /albergues infantiles	
casas de la juventud	
otros comercios y servicios	

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
RED DE CARRETERAS	
enlaces con los ejes principales	
red de carreteras locales	
RED FERROVIARIA	
enlaces con los ejes principales	
TRANSPORTES PÚBLICOS LOCALES	
paradas trayectos horarios tarifas	
PISTAS PARA BICICLETAS	
CENTROS PEATONALES - zonas prohibidas a los automovilistas - zonas peatonales	
TRÁFICO REGULADO - itinerarios con aglomeraciones - itinerarios de circunvalación	
estado de las carreteras / calles	
SEÑALIZACIÓN - señalización de lugares públicos - paneles / hitos kilométricos - planos de ciudad - mapa turístico84 TD(SEÑAa t81 -2.683 TDEIST)Tj13751 0 TD(h)Tj0.575 0 TDCI(ONMICENm)Tj52975 0 TDDO	

CULTURA, ANIMACIÓN CULTURAL

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
HISTORIA	
fecha de fundación	
escudos	
acontecimientos históricos especiales	
personajes célebres	
VÍNCULOS CON EL EXTRANJERO	
vínculos históricos	
vínculos concretos (ej: hermanamientos)	
RELIGIÓN (%)	
ARQUITECTURA, URBANISMO, EDIFICACIONES	
trabajo(s) de embellecimiento	
participación	
vistas, integración de los edificios en el paisaje	
edificaciones	
tejido arquitectónico	
espacios verdes	
PROGRAMA DE "RENOVACIÓN DEL PUEBLO"	
importe de la ayuda	
CARACTERÍSTICAS CULTURALES ESPECÍFICAS	
especialidades gastronómicas regionales	
costumbres, folklore	
asociaciones culturales, folklóricas	
fiestas	
mercados	
productos regionales	
acontecimientos especiales	
personalidades locales	
leyendas, refranes, cuentos	

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
ENTRETENIMIENTOS	
cine	
teatro	
ópera / ballet	
música	
bibliotecas	
verbenas	
discotecas	
conferencias	
proyecciones	
veladas nocturnas, reuniones locales	
otros	
PATRIMONIO CULTURAL, CURIOSIDADES	
iglesias	
abadías	
fortalezas	
castillos	
ruinas	
edificios históricos	
lugares históricos	
monumentos	
MUSEOS /EXPOSICIONES	
nombre:	
exposición de:	
superficie del área de exposición	
horario	
visitas con guía	
perspectivas	
afluencia (número de visitas)	
VISITAS ORGANIZADAS / ATRACCIONES ESPECÍFICAS	
¿dónde?	
¿cuándo?	
¿con quién?	
duración	
tarifa	

OCIO /DEPORTES

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN				
DEPORTES NÁUTICOS	**EXISTENTES (indicar las capacidades)**			**PREVISTOS**	**NO EXISTENTES**
Pesca					
Plazas de embarcadero					
Alquiler de barcos					
Esquí náutico					
Piragüismo/Kayak					
Wind-Surf					
ZONAS DE BAÑO	**Número**	**Superficie en m^2**	**Superficie de las playas**	**número de visitantes**	**número de empleados en m^2**
Estanques naturales					
Piscinas al aire libre (no climatizadas)					
Piscinas al aire libre (climatizadas)					
Piscinas cubiertas					
Centros acuáticos					
Piscinas termales					
DEPORTES AÉREOS	**EXISTENTES (número de deportistas)**			**PREVISTOS**	**NO EXISTENTES**
Ala delta					
Aeromodelismo					
Parapente					
Circuitos aéreos					
Vuelo en globo					
Vuelo sin motor					

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN		
DEPORTES ECUESTRES	**EXISTENTES (número, nombre/lugar)**	**PREVISTOS**	**NO EXISTENTES**
Picaderos cubiertos			
Picaderos al aire libre			
Acaballaderos			
Alquiler de plazas en cuadras para los caballos de los visitantes			
Cursos de equitación			
Senderos para paseos a caballo			
Alquiler de caballos			
EXCURSIONES PEDESTRES / CICLISMO			
Longitud (km) de los senderos de las excursiones pedestres en el territorio municipal			
Número de km balizados			
Mapas de senderismo			
Excursiones con guía			
Parkings para excursionistas - número - número de plazas para coches - Precio del estacionamiento por coche			
Refugios para excursionistas			
Funiculares			
Recorridos de salud Número Longitud (km)			
Recorridos informativos Número Longitud (km) Longitud (km) de las pistas para cicloturistas en el territorio municipal Número de Km balizados			
Mapas de cicloturismo			

➔

➔ **FICHA 17 B**

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN		
OTROS EQUIPAMIENTOS DE DEPORTE Y OCIO	**EXISTENTES (NÚMERO)**	**PREVISTOS**	**NO EXISTENTES**
Terrenos de golf			
Juego de bolos, bowling			
Zonas de juegos para niños			
Paredes de escalada			
Minigolf			
Squash			
Pistas de tenis al aire libre			
Pistas de tenis cubiertas			
Ping-Pong			
Tiro			
Otros			
DEPORTES DE INVIERNO	**EXISTENTES (NÚMERO)**	**PREVISTOS**	**NO EXISTENTES**
Pistas de trineo			
Pistas de esquí de fondo (km)			
Pistas de esquí alpino (km)			
Cañones de nieve			
Remontes mecánicos			
Escuelas de esquí			
Pistas de patinaje de hielo			
SALUD / DESCANSO	**EXISTENTES**	**PREVISTOS**	**NO EXISTENTES**
Curas			
Balneoterapia, talasoterapia			
Sauna			
Solarium			
Centros de curas			
Establecimientos de quinesioterapia			
Fisioterapia			
Servicios terapéuticos			
Centros de belleza			
Centros de puesta a punto			
Otros			

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN		
OCIO	**EXISTENTES (NÚMERO)**	**PREVISTOS**	**NO EXISTENTES**
Centros de ocio y parques de atracciones (ha)			
Zoo, parques zoológicos			
Parques naturales (ha)			
Salas de juego, casinos			
Instalaciones para otras actividades y juegos			

ALOJAMIENTO / RESTAURACIÓN

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN
ALOJAMIENTO	
Capacidad total número de establecimientos número de camas	
Clasificados según el tamaño: - menos de 5 camas - de 5 a 9 camas - de 10 a 19 camas - de 20 a 29 camas - de 30 a 49 camas - de 50 a 99 camas - de 100 a 249 camas - de 250 a 499 camas - de 500 camas o más	**NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS**
Distribución según el tipo de alojamiento - hoteles - albergues - pensiones - hoteles sin restaurante - casas de descanso, de vacaciones, centros de cursillos - centros de vacaciones, chalés, apartamentos - habitaciones en casas de huéspedes - refugios / albergues juveniles - vacaciones en granjas - camping, caravaning	**NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS**
% de establecimientos con garantía de calidad ecológica	

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN	
RESTAURACIÓN	**NÚMERO DE ESTABLECIMIENTOS**	**NÚMERO DE PLAZAS SENTADAS**
Albergues		
Restaurantes de especialidades		
Restaurantes		
Restaurantes y cafés con jardín		
Bares		
Restaurantes con platos regionales		
Salones de té, cafés		
Cafeterías		
Heladerías		
Bares, discotecas		
Tascas / cafeterías		
Kioskos / freidurías		
Especialidades		

Ferias, Congresos, Conferencias

ÁMBITO	DESCRIPCIÓN		
FERIAS, CONGRESOS, CONFERENCIAS, SEMINARIOS	**NÚMERO MEDIO POR AÑO**	**NÚMERO DE VISITANTES**	
Ferias, salones			
Exposiciones			
Congresos / conferencias			
Seminarios / talleres			
Grandes eventos deportivos			
Otras manifestaciones			
Salas de reunión (sector privado)	Nombre	Dónde	Número de salas
Salas de reunión del municipio	Nombre	Dónde	Número de salas
Otros			

FICHA 19 - MODELO DE CUESTIONARIO DIRIGIDO A LOS CLIENTES (EJEMPLO DE UN BALNEARIO)

1. Contestado por 1 persona ☐ 2 personas ☐ hombre/mujer

2. Lugar de origen y código postal: . . . . . .
   país: . . . . . .

3. Edad de la persona encuestada: - de 45 ☐ 45-55 ☐ 55-65 ☐ + de 65 ☐

4. Profesión: jubilado ☐ autónomo ☐ obrero ☐ empleado ☐
   funcionario ☐ escolar/estudiante ☐ otros ☐

5. La estancia en . . . . . ha tenido lugar por recomendación
   de un médico ☐ otras personas ☐ por anuncio o artículo de periódico ☐
   agencia de viajes ☐ u otros ☐

6. Tenía usted en su haber antes de partir un folleto sobre . . . . . sí ☐ no ☐
   Si la respuesta es afirmativa, pidió usted el folleto ☐ lo ha conseguido a través de una agencia de viajes ☐ otro ☐

7. Criterios que le han hecho elegir . . . . . : cercano a su lugar de residencia ☐
   instalaciones ☐ situación y entorno ☐ clima ☐

8. Finalidad de su estancia: cura prescrita ☐ cura financiada personalmente ☐
   vacaciones solamente ☐ vacaciones y cura ☐

9. Viaje en tren/autobús ☐ coche a) como conductor ☐ o pasajero ☐

10. En qué balnearios ha estado usted a parte de . . . . . .
    ¿Se quedó más de 6 días a lo largo de estos últimos 5 años?

Nombre del balneario	lo que mejor estaba	lo que peor
1	. . . . .	. . . . .
2	. . . . .	. . . . .
3	. . . . .	. . . . .

11. Según usted, ¿qué elementos son necesarios para que una cura de descanso o termal tenga éxito?
    1 . . . . . .
    2 . . . . . .
    3 . . . . . .

12. Según usted, ¿qué aspectos juegan a favor y cuáles le gustan más?
    1 . . . . .

15. ¿Cree usted que . . . . . es barato ☐ apropiado ☐ muy caro ☐ en lo que a prestación de servicios se refiere?

16. Según usted, basándose en su propia experiencia, las prestaciones que se citan a continuación fueron:

	muy buenas	buenas	satisfactorias	razonables	insatisf.
- alojamiento	☐	☐	☐	☐	☐
- restauración	☐	☐	☐	☐	☐
- dietética	☐	☐	☐	☐	☐
- baños y cuidados	☐	☐	☐	☐	☐
- seguimiento médico	☐	☐	☐	☐	☐
- cura (organización)	☐	☐	☐	☐	☐
- recepción y asesoramiento por parte del balneario	☐	☐	☐	☐	☐
- servicios	☐	☐	☐	☐	☐
- comercios	☐	☐	☐	☐	☐
- ambiente	☐	☐	☐	☐	☐
- atracciones permanentes	☐	☐	☐	☐	☐
- eventos excepcionales	☐	☐	☐	☐	☐
- excursiones	☐	☐	☐	☐	☐
- su estancia en general	☐	☐	☐	☐	☐

17. Para usted, ¿qué prestaciones han sido especialmente interesantes?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

18. Según usted, ¿qué atracciones y actuaciones añadiría o qué es lo que habría que mejorar mucho?

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

19. ¿Le gustaría que ciertas categorías de público o de edades estuvieran más representadas?
Si es así, díganos qué categorías

1. . . . . .
2. . . . . .

20. Actualmente su estancia en . . . . . es la número . . . . . .

21. ¿En qué y cómo ha cambiado desde la última vez que estuvo? . . . . . .

1. . . . . .
2. . . . . .

22. ¿Recomendaría usted . . . . . a sus amistades? Sí ☐ No ☐
Si no es así, ¿por qué? . . . . . .

23. ¿Le gustaría volver a . . . . . ? Sí ☐ No ☐ Si no es así, ¿por qué?

24 Otras observaciones

. . . . . .
. . . . . .
. . . . . .

Fuente: Guía turística de Renania-Palatinado (Alemania)

FICHA 20 – FORMULARIO DE REGISTRO PARA LOS CLIENTES (EJEMPLO)

FICHA DE REGISTRO DE LOS HOTELES PARA HACIENDA

Se ruega rellenar con letra legible

Ficha Nº . . . . . .

Indicación del servicio. . . . . Nombre y dirección del hotel . . . . . Sello fechado . . . . . de Hacienda

Día de llegada:. . . . . Día de salida previsto: . . . . . Número de personas: . . . . .

Apellido:. . . . . Nombre: . . . . . .

Fecha de nacimiento: . . . . . Nacionalidad: . . . . . .

Domicilio (código postal, municipio): . . . . . .

Acompañante:

Apellido:. . . . . Nombre: . . . . . .

Fecha de nacimiento: . . . . . Nacionalidad: . . . . . .

Fin de su estancia: vacaciones, negocios, conferencia, seminario, formación, etc.

. . . . . .

Firma:

INDICACIONES OPTATIVAS DE LOS VISITANTES PARA EL MUNICIPIO:

¿ Cuántas veces ha venido usted a pasar sus vacaciones a: . . . . . ?

¿Qué motivos le han traído a pasar las vacaciones aquí?

cliente fijo ☐ publicidad ☐ artículo de prensa ☐ agencia de viajes ☐ recomendación personal ☐

Medio de transporte principal utilizado en su viaje:

tren ☐ coche ☐ autobús ☐ otro ☐

Criterios determinantes que le han llevado a elegir nuestra región:

descanso ☐ naturaleza virgen ☐ excursiones ☐ deportes ☐ precio ☐ otro ☐

FICHA 21 – MODELO DE ENCASILLADO PARA LA SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE UNA CONSULTORÍA

Nombre de la sociedad: .....

Lista de criterios	Evaluación, puntos de 1 a 5					
	1	2	3	4	5	Observaciones
Oficina de consultores						
Tiempo y tamaño de la sociedad						
Presentación / imagen pública						
Consultor						
Presentación personal						
Cualificación / formación						
Experto probado						
Comunicación						
Eficacia						
Equipo de consultores						
Cualificación profesional						
Especialistas en diferentes ámbitos						
Conocimientos profesionales						
Conocimientos de los diferentes sectores						
Conocimientos pluridisciplinares						
Conocimientos específicos del proyecto						
Debate / estudio de nuevos desarrollos sectoriales						
Experiencia						
Proyectos realizados						
Referencias probadas						
Proyectos similares						
Calidad y presentación de los resultados						
Logros confirmados						
Realización						
Seguimiento del proyecto						
Ayuda durante la realización						
Aptitud a la hora de resolver problemas durante la realización						
Proyectos realizados						
Organización						
Plan de desarrollo						
Plazos / presupuesto						
Otro						
Relación calidad / precio						

Fuente: BDU, Reppel + Partner, International Labour Office