

SERIE DE DOCUMENTOS TECNICOS  
COMPETITIVIDAD

# ***CÓMO CREAR CLUBES DE PRODUCTO***

7



# INDICE

	<b>Pág.</b>
<b>1. Antecedentes</b>	<b>1</b>
<b>2. Contexto</b>	<b>11</b>
<b>3. Concepto de club de producto</b>	<b>25</b>
<b>4. Cómo formar un club de producto</b>	<b>41</b>
<b>5. Hacia una red de Clubes de Producto para México</b>	<b>52</b>
<b>6. Casos de Éxito</b>	<b>59</b>
<b>7. Metodología</b>	<b>72</b>
<b>8. Glosario de Términos</b>	<b>90</b>

---

# Capítulo I

***“La mejor manera de predecir el futuro,  
es crearlo”***

***Peter Drucker***

## **Antecedentes**

El turismo de finales del siglo XX y principios del XXI se caracteriza por una intensa competencia entre los países y destinos por captar un número mayor de turistas. La aparición en el mercado de un número cada vez mayor de productores ha generado que la relación entre la oferta y la demanda de viajes en general, y de vacaciones en particular, se haya modificado de manera notable desde fines de los años 80.

El día de hoy, existe un mayor número de oferentes que demandantes en casi cualquier mercado turístico del planeta. La globalización ha facilitado este proceso en el que las condiciones de compra y satisfacción ya no son establecidas por los productores sino por los consumidores.

De esta manera, vivimos hoy una peculiar transición de un modelo de desarrollo turístico basado en patrones de producción industrial a un modelo de desarrollo a partir de satisfacción de segmentos altamente diferenciados.

El nuevo mercado requiere servicios y actividades a la medida con altos estándares de calidad, lo que hace que la satisfacción total del cliente se convierta en un objetivo más difícil de conseguir que en tiempos anteriores.

La organización de la oferta turística se debe hacer hoy en función de los requerimientos del mercado específico en el que se pretende actuar si es que se desea obtener éxito (turismo de negocios, interés especial, salud, cultura, deportivo, náutico, etc.).

A diferencia de otras épocas, la penetración en el mercado, la promoción, la fijación del precio y la calidad y cantidad de producto en el mercado son variables definidas hoy por la clientela y no por los productores. Se ha hecho necesario, por lo tanto, que los esfuerzos de producción y venta de servicios y actividades en el campo del turismo, tomen en cuenta este hecho fundamental y se actúe en consecuencia.

Algunos de los esfuerzos por satisfacer de mejor manera las aspiraciones de los consumidores en el uso de su tiempo de vacaciones han llevado a la creación de los Clubes de Producto.

---

A principios de los años 90, el gobierno de Canadá, a través de su Comisión de Turismo (CTC), realizó estudios de demanda en los que se calificó a Canadá y sus destinos como sitios aburridos por carecer de actividades que realizar, especialmente en ciertas épocas del año.

La respuesta del gobierno ante tal percepción de la demanda, fue el programa de Clubes de Producto turístico, cuyos objetivos principales son:

1. Incrementar la variedad de las actividades y servicios turísticos.
2. Incrementar la calidad de las actividades y servicios turísticos.
3. Construir redes de negocios entre los productores de servicios y actividades para el turismo.
4. Incrementar el intercambio de información entre los actores del turismo.
5. Estimular las asociaciones comerciales entre los actores del turismo.

El programa, concebido en 1995, se inició formalmente en 1996 y había logrado crear 35 Clubes de Producto turístico a lo largo del territorio canadiense para septiembre de 2001. Estos clubes atienden un número semejante de segmentos y sub-segmentos especializados de mercado.

A la fecha, se estima en 5,000 el número de empresas que efectúan acciones de desarrollo de sus productos en colaboración con otras dentro de los diferentes clubes existentes en ese país.

Gracias a este programa, la CTC ha logrado incrementar la rentabilidad de la industria turística durante todo el año, reduciendo el efecto estacional de la demanda y ha posicionado al país como un destino de contacto con la naturaleza y de gran diversidad cultural que se puede visitar las 4 estaciones del año.

La CTC ha promovido el desarrollo de experiencias recreativas de clase mundial en cada época del año y la preservación del entorno limpio, seguro y natural del país. Las iniciativas de este programa se basan en los valores de respeto, integridad y empatía.

Así como el objetivo de los Clubes de Producto en Canadá es crear productos nuevos, mejorar los existentes y diversificar la presentación en paquetes (unidades de consumo) concretos, en otros países se les ha utilizado para diferentes fines.

En el caso de Francia, los Clubes de Producto se forman y utilizan con fines informativos. Se busca informar a los clientes reales y potenciales sobre las características de los productos que llaman su atención bajo el supuesto de que un mayor grado de familiaridad con las actividades y servicios disponibles en torno a un tema, permitirán una mayor propensión a la compra.

En el caso mexicano, los primeros esfuerzos por concretar Clubes de Producto han sido realizados a partir de la iniciativa del Consejo Mexicano de Promoción Turística con fines estrictamente promocionales.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Los objetivos de un Club de Producto en Francia son mejorar el conocimiento del destino, mejorar la información del consumidor y favorecer los procesos de comercialización. En el caso de México se ha buscado que los Clubes de Producto sean un instrumento más de promoción de destinos.

---

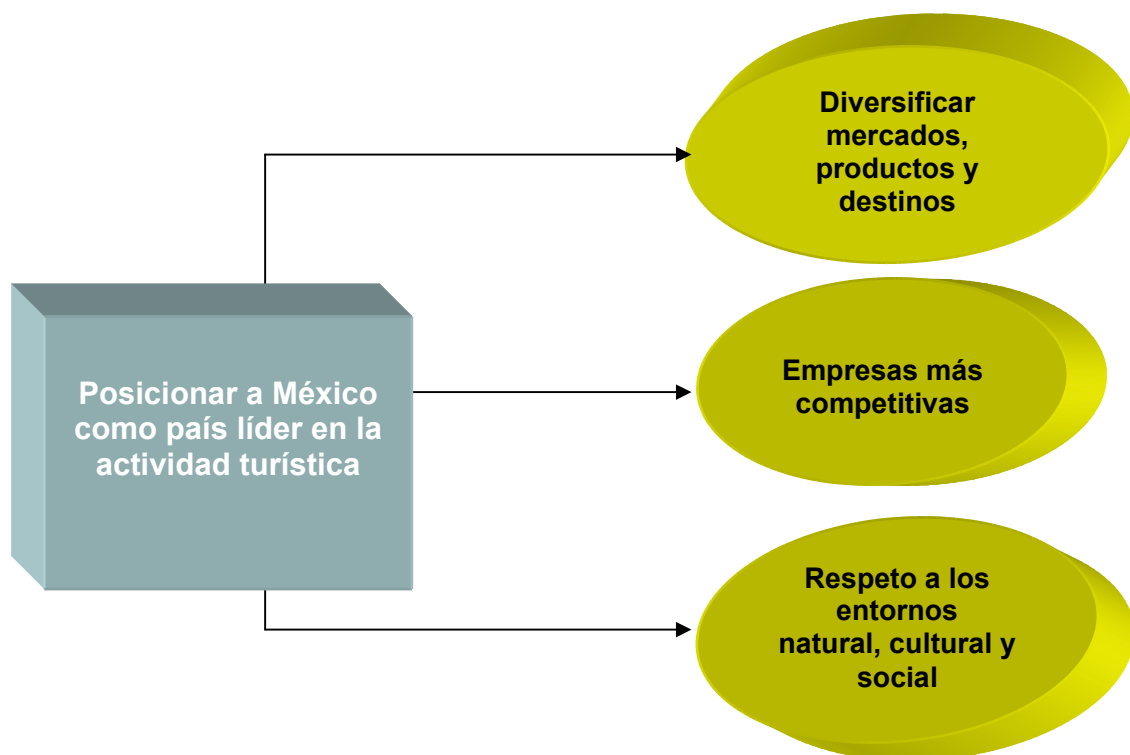
---

## **Programa Sectorial**

La Secretaría de Turismo se encuentra actualmente en el proceso de impulsar estrategias diferentes y novedosas para consolidar y hacer crecer la actividad turística en un marco de sustentabilidad y respeto al medio ambiente, de competitividad y de calidad en el servicio.

En el Programa Nacional de Turismo 2001-2006 se establece como visión de turismo al futuro el posicionar a México como país líder en la actividad turística.

### **VISIÓN GUBERNAMENTAL DEL TURISMO EN MÉXICO A FUTURO**



Fuente: SECTUR. Programa Nacional de Turismo: 2001-2006. p. 65.

Para ello se considera necesario diversificar los mercados, productos y destinos de México, propiciar la competitividad de las empresas en los ámbitos nacional e internacional y reconocer el turismo como pieza clave en el desarrollo económico para que el crecimiento tenga lugar en un marco de respeto a los entornos natural, cultural y social”.<sup>2</sup>.

---

<sup>2</sup> SECTUR. Programa Nacional de Turismo: 2001-2006. p. 65.

---

---

En este marco, la misión de la administración pública es conducir el desarrollo turístico nacional mediante las actividades de planeación, impulso al desarrollo de la oferta, apoyo a la operación de los servicios turísticos y la promoción, articulando las acciones de diferentes instancias y niveles de gobierno.

El Programa Nacional de Turismo 2001-2006, que deriva del Plan Nacional de Desarrollo 2001-2006, establece 4 Ejes Rectores de la Política Turística.

### **OBJETIVOS DE POLÍTICA TURÍSTICA RELACIONADOS CON EL DESARROLLO DE CLUBES DE PRODUCTO EN MÉXICO**

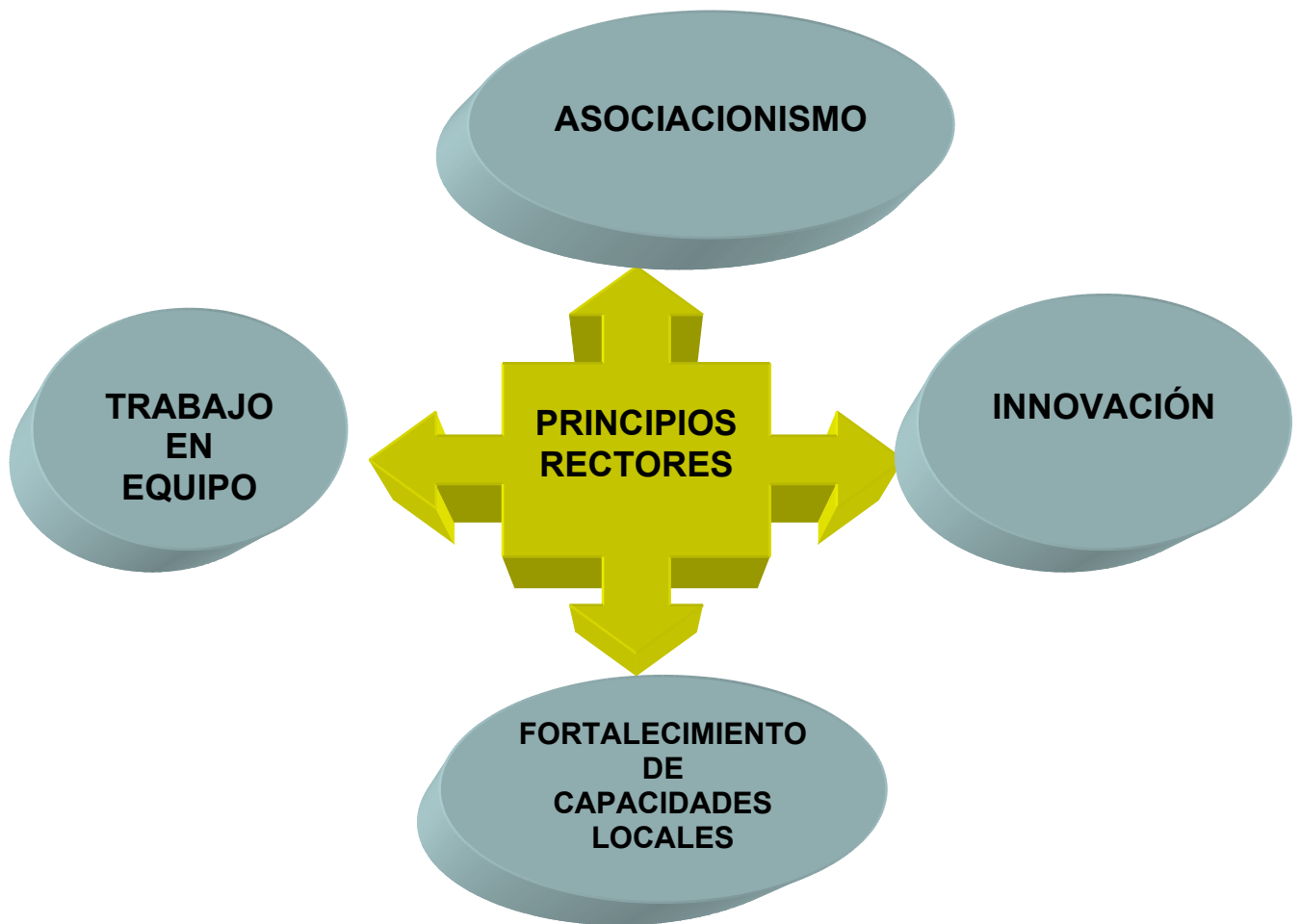


Es en el cuarto eje rector donde se localizan los objetivos sectoriales 14 y 15, que se refieren al fortalecimiento y modernización de las empresas turísticas y al desarrollo de nuevos productos turísticos competitivos. En este eje se inserta la estrategia que impulsa la generación de los Clubes de Producto.

---

Los Clubes de Productos resultan también pertinentes en el contexto de los principios que se asumen integralmente dentro del programa sectorial y que son cuatro:

### **PRINCIPIOS RECTORES DEL PROGRAMA SECTORIAL**



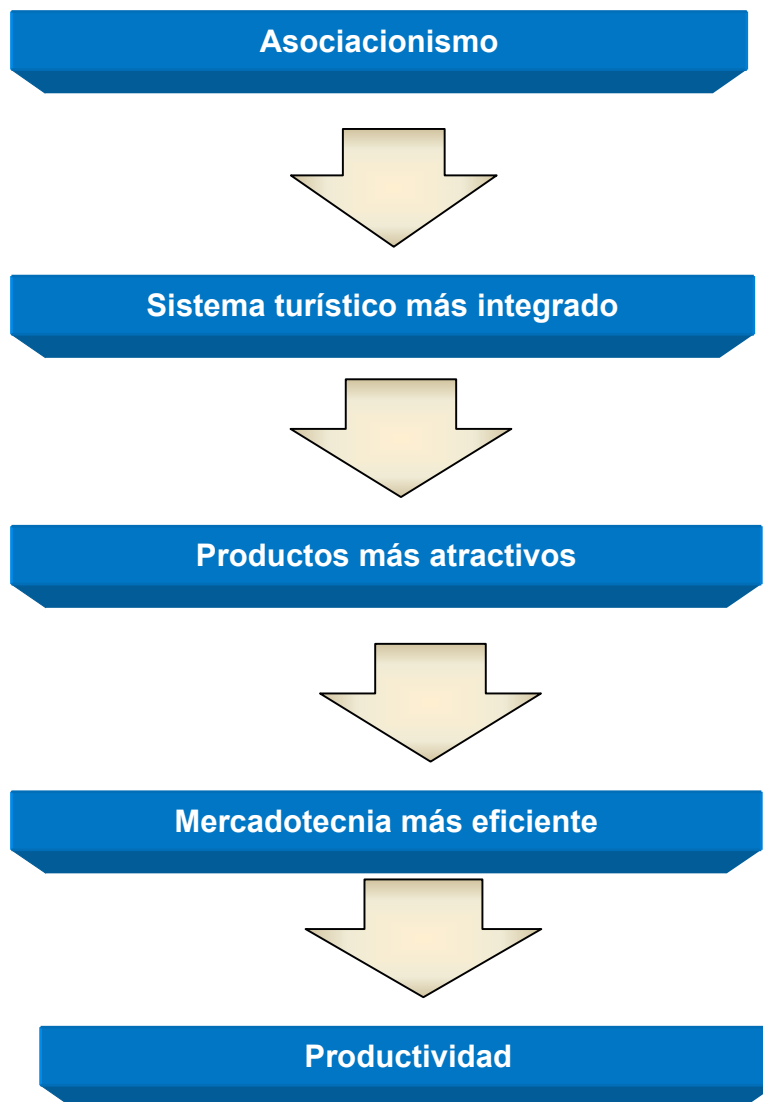
Fuente: SECTUR. Programa Nacional de Turismo: 2001-2006. p. 65.

---

## **Asociacionismo**

Se busca la conformación de una filosofía de colaboración permanente orientada a mejorar la experiencia turística que incluye, según la Organización Mundial del Turismo, cuatro vertientes:

- ➔ Mejorar la atractividad del destino.
- ➔ Mejorar la eficiencia de mercadotecnia.
- ➔ Mejorar la productividad.
- ➔ Mejorar la operación integral del sistema turístico.



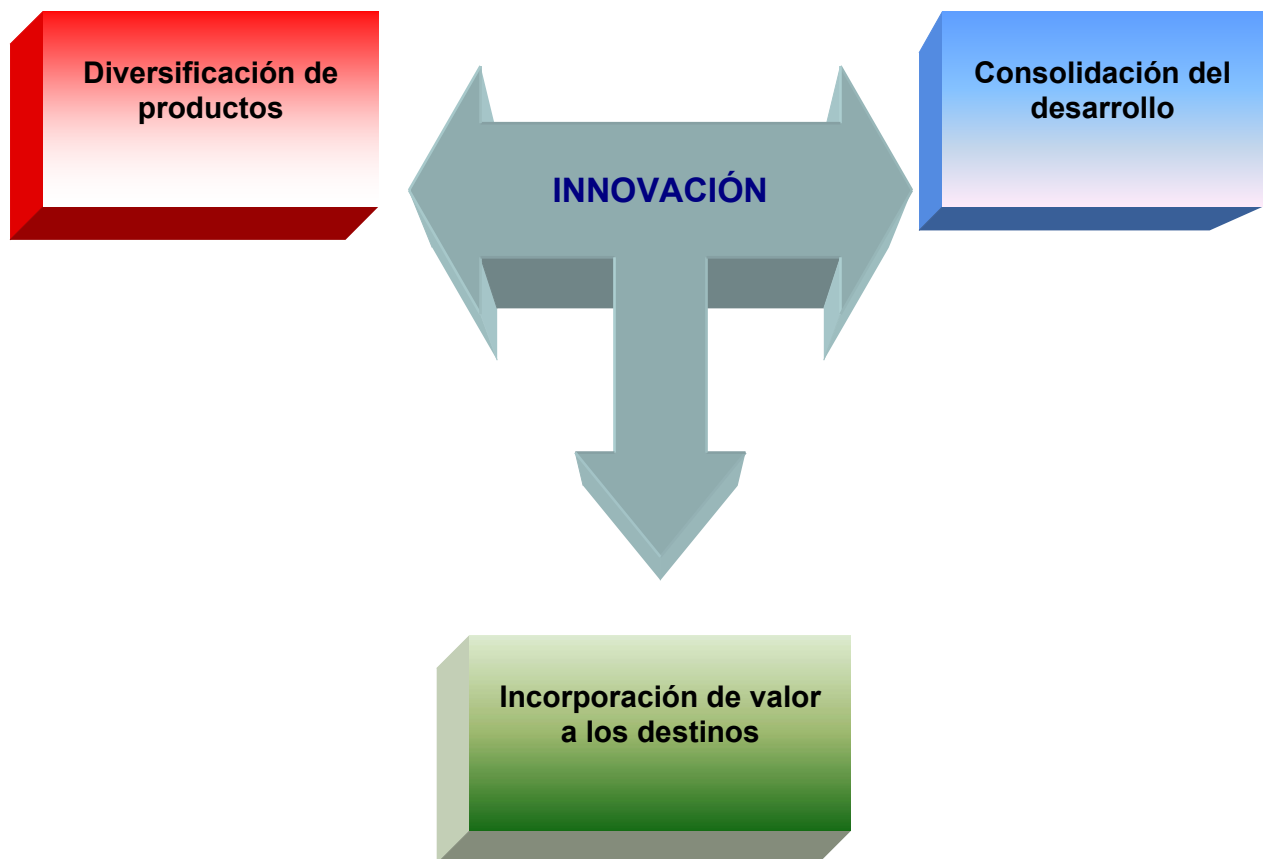


---

## Innovación

Se define como la búsqueda permanente de nuevas formas de mejorar las cosas, lo que contribuye a mejorar la calidad de la experiencia turística. Aquí se incluyen acciones como:

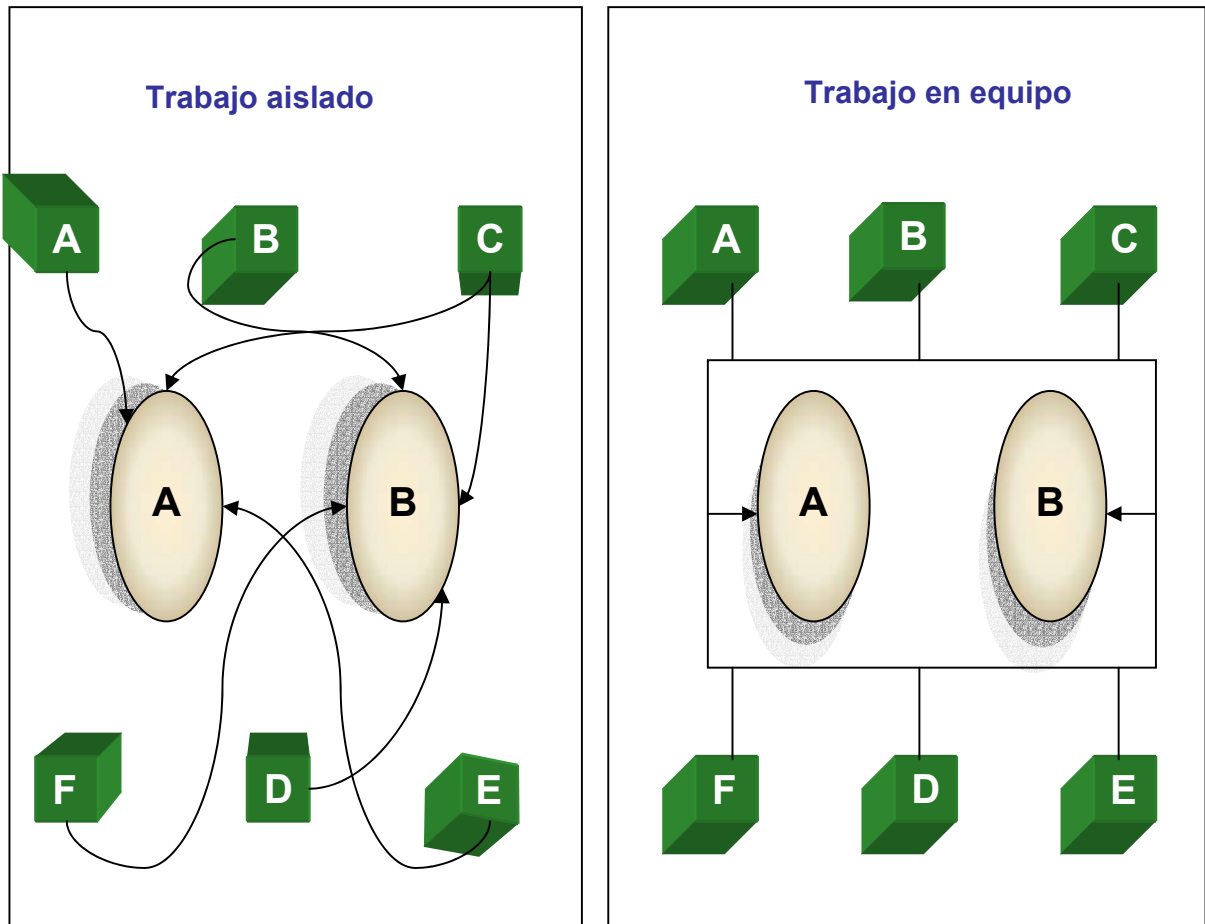
- ➔ El compromiso por impulsar la diversificación de productos turísticos.
- ➔ La promoción de valor agregado de los destinos.
- ➔ Las alternativas para consolidar el desarrollo turístico.



---

### Trabajo en equipo

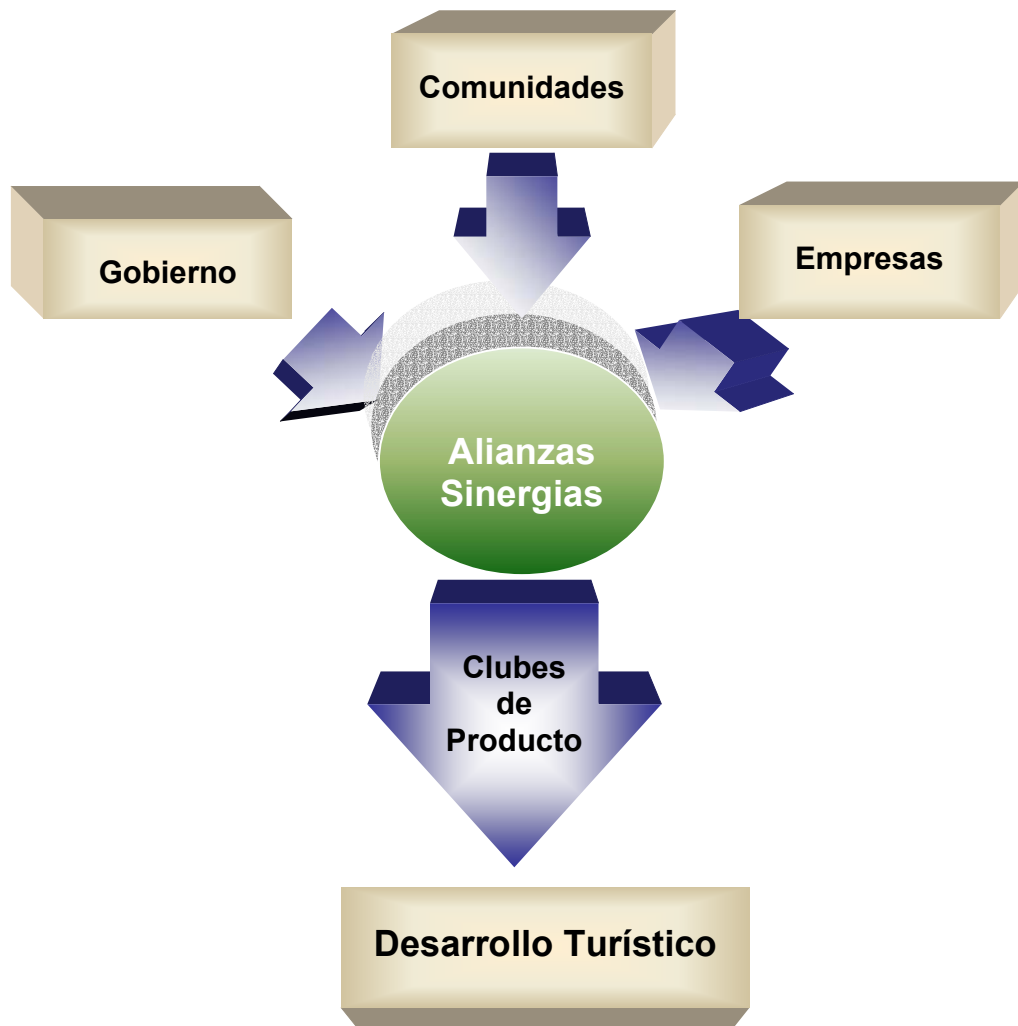
La transversalidad del turismo hace que su funcionamiento efectivo dependa en buena medida del sector público, a pesar de que su funcionamiento operativo se verifica fundamentalmente entre las empresas privadas. Esta situación obliga a fomentar el trabajo en conjunto para lograr objetivos de desarrollo común.



---

### **Fortalecimiento de las capacidades locales**

El reconocimiento pleno de que en la práctica el turismo se verifica en el ámbito geográfico de las localidades, es uno de los aspectos fundamentales de la nueva estrategia para el sector. Otro aspecto relevante es el reconocimiento a la capacidad de gestión de los involucrados en la actividad turística que lleva al otorgamiento de facilidades y de opciones para su desarrollo.



Es en todo el contexto de estrategia mencionado que se enmarca el impulso de los Clubes de Producto por parte de la Secretaría de Turismo, atendiendo al propósito fundamental que se deriva de la estrategia de desarrollo del sector a largo plazo, que implica "... la diversificación de los mercados geográficos, líneas de productos, canales de comercialización y distribución espacial de los turistas en el territorio"<sup>3</sup>, con lo cual se requiere de empresas más competitivas en todos sentidos.

---

<sup>3</sup> SECTUR. Programa Nacional de Turismo: 2001-2006., p. 65.

---

En el nuevo modelo que plantea el Programa Sectorial, los protagonistas del desarrollo son, ante todo, las comunidades locales que mediante una acción sinérgica con gobierno y empresarios externos, asumen la actividad turística como una opción viable de desarrollo.

Como parte de los objetivos sectoriales, la Secretaría de Turismo busca el fortalecimiento y la modernización de las empresas turísticas, incluidas las pequeñas y medianas (PyMES), así como el desarrollo de productos turísticos competitivos.

En resumen, la Secretaría de Turismo tiene el interés de crear Clubes de Producto en tanto responde a su estrategia de desarrollo sectorial y permite crear el ambiente adecuado para la generación de alianzas comerciales y estratégicas que llevarán a México -a sus destinos y empresas- a un mejor posicionamiento en el mercado mundial.

---

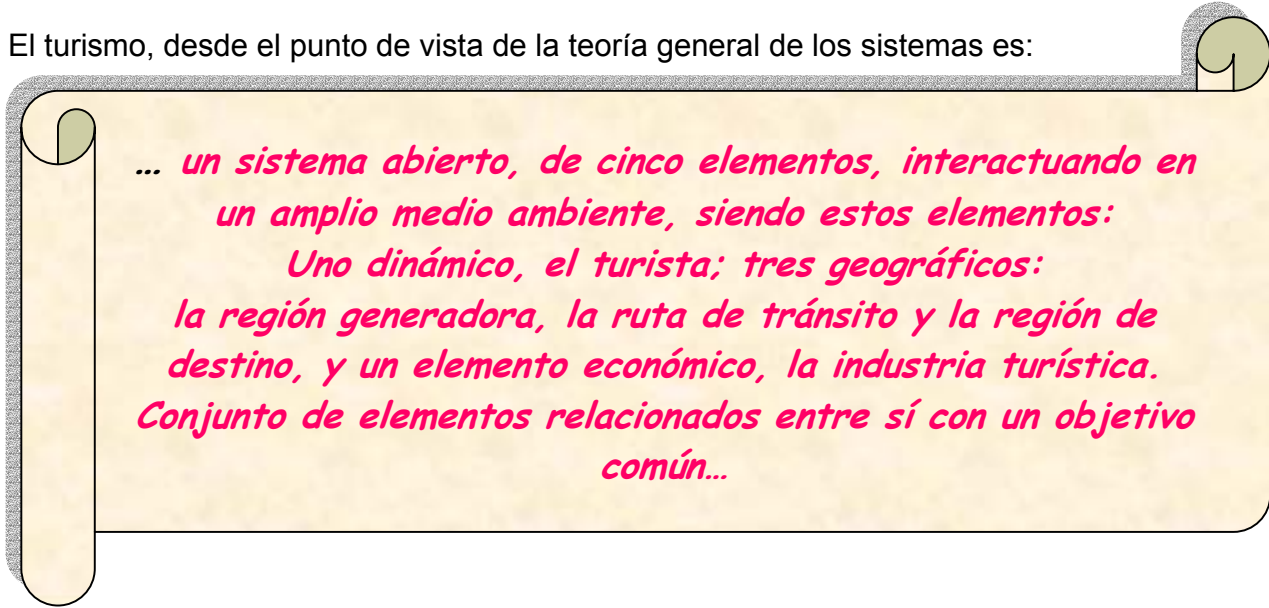
# Capítulo II

## Contexto

### Rompiendo algunos esquemas

Durante ya algunos años, numerosos especialistas han intentado comprender al turismo desde la perspectiva de la teoría de sistemas.

El turismo, desde el punto de vista de la teoría general de los sistemas es:



*... un sistema abierto, de cinco elementos, interactuando en un amplio medio ambiente, siendo estos elementos:  
Uno dinámico, el turista; tres geográficos: la región generadora, la ruta de tránsito y la región de destino, y un elemento económico, la industria turística.  
Conjunto de elementos relacionados entre sí con un objetivo común...*

Fuente: Leiper, Neil. "Towards a cohesive curriculum in tourism; The case for a Distinct Discipline", Annals of Tourism Research, vol. VIII, núm. 1, 1981, pág. 74

Los cinco elementos se interrelacionan tanto funcional como espacialmente y en interacción con los factores físicos, económicos, sociales, culturales, políticos y tecnológicos, que conforman el medio ambiente en el cual se desarrolla la actividad turística.

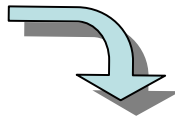
A partir de esta descripción el sistema turístico funciona a través de su elemento dinámico que es el turista, quien se encarga de poner en movimiento todo el sistema, como consecuencia del traslado que realiza desde su lugar de residencia, llamado también región emisora, por medio de la ruta de tránsito hasta la región de destino o receptora, y con su posterior regreso al punto inicial de partida.

Una vez que el turista se desplaza, comienza a requerir un conjunto de servicios como alojamiento, alimentación, entre otros, que le permitan disfrutar su estancia en el destino. Estos servicios cualesquiera que sea su naturaleza y que sean capaces de satisfacer las necesidades y expectativas del turista se denomina como el elemento económico, conocido como la industria turística.

---

## Efecto Multiplicador del Turismo

Gasto turístico



- Desplazamientos
- Hoteles
- Comidas
- Visitas
- Compras



Bajo esta óptica, se ha invertido gran esfuerzo en el recuento de esos elementos que, entre otros muchos, son atractivos, prestadores de servicios turísticos, gobiernos y autoridades en sus tres niveles (federal, estatal y municipal), instituciones académicas, organismos no gubernamentales, empresas e instancias que no son propiamente turísticas y comunidad en general. A todos ellos se les llama con frecuencia “los actores del turismo”.

Se ha hecho un esfuerzo en este sentido para convocar a todos estos actores del turismo y hacerlos tomar conciencia sobre la importancia que tiene esta actividad para nuestro país y sobre el objetivo común que debemos perseguir. Este esfuerzo ha tenido éxito en buena medida ya que la sociedad mexicana, en general, sabe cuáles son los beneficios que el turismo acarrea consigo y tiene una imagen favorable de él.

Sin embargo, concentrados como estábamos en el registro y convocatoria de los actores del turismo (elementos del sistema) para concientizarlos sobre la necesidad de trabajar en un mismo sentido (objetivo común) nos hemos olvidado de la idea central contenida en la definición....“**relacionados entre sí**”.

---

Para que un sistema funcione como tal, las relaciones de los elementos deben estar efectivamente orientadas a ese fin común. Si alguno de los elementos actúa en otro sentido, o simplemente no coopera, el objetivo no se logra.

Las relaciones entre los elementos de un sistema, en este caso el sector turístico, pueden ser de dos tipos: colaboración y competencia.

### TIPOS DE RELACIÓN ENTRE LOS ACTORES DEL SISTEMA



En términos generales, la colaboración se da entre los elementos del sistema de manera tal que éste puede alcanzar sus objetivos de manera eficaz y con el menor costo posible. Si llevamos este concepto a una empresa podemos decir que los diferentes elementos (departamento de producción, departamento de ventas, departamento administrativo) colaboran entre ellos para que la empresa logre las metas trazadas y pueda competir mejor en el mercado.

En el caso contrario, la competencia, los mismos elementos luchan entre sí ya sea por la imposición de sus puntos de vista o por el control del sistema en su conjunto. Cuando se da este tipo de relaciones, los actores que pierden en la competencia generan un proceso de boicot a los logros del competidor principal que minan la armonía del conjunto y la consecución de los intereses comunes originalmente planteados.

Idealmente, los elementos de un sistema deben colaborar entre sí hacia adentro para que este sistema pueda competir hacia fuera con otros sistemas organizados de la misma manera. Nuestros destinos turísticos, nuestras empresas y nuestras

---

organizaciones relacionadas deben pues, funcionar como sistemas cooperando entre sí para lograr el objetivo común de traer más turistas que consuman más y mejor nuestros productos con el consecuente beneficio para todos.

La colaboración es clave para la consecución de objetivos al trabajar en conjunto con otras personas, empresas u organismos.

Concientes de esto, el desarrollo de Clubes de Producto resulta una prioridad en el tejido de una nueva y más amplia red de colaboraciones entre los diferentes actores del turismo en nuestro país.

Esta red sin embargo, será el resultado de muchas redes operativas y exitosas que se puedan ir construyendo para cada segmento específico de mercado o para cada tema o producto de interés en el mercado.

El Club de Producto pretende tejer esas redes en función de un clima de confianza al reconocer que todas las empresas relacionadas con un segmento específico de mercado tienen el mismo interés legítimo de beneficiarse de él.

La verdadera competencia de nuestros destinos y establecimientos se encuentra fuera de nuestras fronteras y hace esfuerzos organizados y eficientes por captar el mercado que nosotros podríamos aprovechar.

En este sentido es necesaria la colaboración de todos los actores mediante:

1. Reconocer que nuestros intereses son similares independientemente de nuestras diferentes posiciones en el mercado.
2. Confiar en que los objetivos de desarrollo son comunes a todos.
3. Que nos interesa ganar junto con los demás y no a pesar de ellos.
4. Que una actividad orientada en este sentido beneficia a todos y permite a todos generar más oportunidades de ingreso y bienestar.

El desarrollo de Clubes de Producto está basado en una relación de confianza y en la búsqueda de objetivos que benefician a todos los participantes en una actividad. Los objetivos se establecen claramente y se aprueban siempre y cuando reflejen el interés general por desarrollar actividades en pro del turismo y del incremento de oportunidades para todos los participantes y sus comunidades.

La Secretaría de Turismo constituye un actor más que, en este caso, garantiza que los intereses comunes prevalezcan sobre los individuales y, de ese modo, las reglas de juego comercial mejoren y se multipliquen sus beneficios.

### **Nueva Cultura Empresarial y Asociativa**

En concordancia con lo señalado en el apartado anterior, existe una tendencia mundial a armonizar el trabajo de las diferentes fuerzas del mercado en torno a objetivos comunes de eficiencia, calidad, sustentabilidad y rentabilidad económica y social.

---



---

El concepto tradicional de rentabilidad financiera, si bien no se opone a los nuevos planteamientos, sí resulta más estrecho, toda vez que compete a un interés esencialmente privado.

En la nueva cultura empresarial se comprende que parte del éxito financiero privado se debe a la colaboración de gobiernos y sociedad civil y que estas aportaciones colectivas, si bien no están consideradas en el balance y en el estado de resultados, tienen un peso importante en la construcción del éxito individual.

Por tal motivo, es interés de las organizaciones modernas retribuir a la colaboración de los actores externos a la organización colaborando con ellos en la construcción de historias de éxito colectivo que benefician a todos los actores.

En este sentido, la construcción de redes de colaboración y de alianzas estratégicas resulta muy importante y los Clubes de Producto se enmarcan en esa nueva forma de hacer las cosas a nivel de la colectividad.

A partir de la identificación y reconocimiento de los muchos intereses comunes que tienen los diferentes actores de la sociedad, comerciales o no, es que se pueden tejer esas redes, respetando el interés privado y el colectivo y satisfaciendo por consecuencia a ambos. En el caso del turismo, este tipo de colaboraciones resulta esencial ya que la percepción de la experiencia turística es el resultado de varias impresiones particulares que el turista va recibiendo a lo largo de su viaje.

En la medida en que la experiencia presenta desconexión entre actores y servicios, el costo físico y emocional aumenta en tanto que, cuando se resuelven todas las desconexiones entre actividades, servicios y actores este costo se disminuye sensiblemente y el grado de satisfacción se eleva.

En este sentido, todos los actores de la experiencia turística tienen el mismo peso relativo para el cliente-turista y, por ello, las negociaciones entre ellos deben tomar en cuenta semejante situación, dirigiendo los esfuerzos hacia la defensa de intereses y no hacia la defensa de posiciones en el mercado.

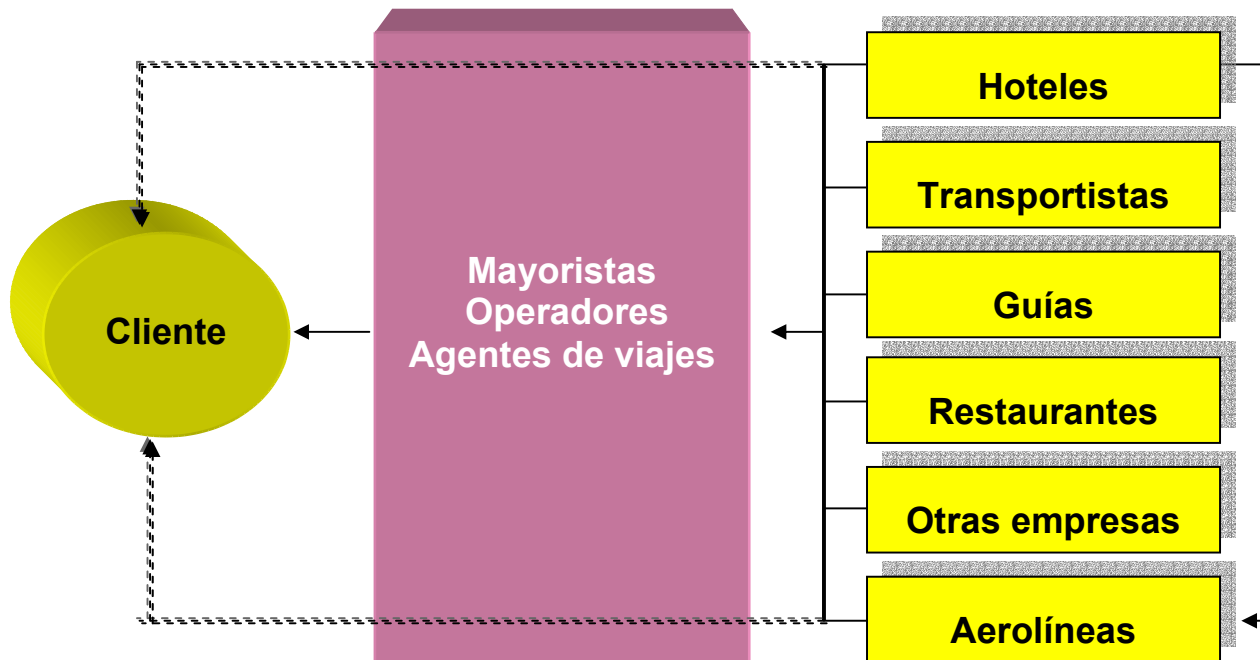
### **Nuevos esquemas de comercialización**

Existen diferentes formas de integrar una red de comercialización de servicios en el turismo. Cada tipo de red responde a diferentes necesidades de mercado. Tradicionalmente, el mercado masivo se ha operado comercialmente a través de una red de tipo vertical, integrada por mayoristas internacionales que establecen negociaciones directas con corporativos de servicios o con instalaciones y empresas locales adaptadas para este tipo de demanda.

La red tradicional de integración y comercialización de productos, cede el control de los productores a los intermediarios en un proceso de oferta comercial donde el mayorista o tour operador es quien tiene contacto con el cliente final en el punto de venta.

---

## ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN TRADICIONAL (VERTICAL)



Esta red vertical se caracteriza por ser de grano grueso, es decir, por resolver en la integración de ofertas comerciales los servicios básicos para la estancia de los turistas en un determinado lugar.

Bajo este esquema, un tour operador o mayorista internacional negocia en forma directa con establecimientos que reúnan las condiciones necesarias para atender mercado masivo. Se presenta una situación de mercado en que existen pocos compradores y muchos vendedores por lo que el control del precio está en manos de los compradores. Los establecimientos locales fungen como maquiladores de los paquetes elaborados y comercializados por los mayoristas y tour operadores y adaptan su oferta a los estándares de los compradores.

En este esquema, la tendencia es a formar empresas especializadas en proporcionar servicios turísticos y no turísticos en destinos turísticos consolidados, denominadas comúnmente Destination Management Companies (DMC)<sup>4</sup>.

Estas empresas, que suelen ser agencias locales integradoras de viajes, atienden tanto a mayoristas como a clientes directos en todo lo concerniente a un destino en un grano más fino que los grandes operadores internacionales gracias a su especialización en un destino.

---

<sup>4</sup> Para mayor información sobre DMC remitirse al fascículo VI "Operación y Manejo de una Agencia Local Integradora de Viajes".

---

---

Por otra parte, los mercados actuales, caracterizados por una alta segmentación requieren también de servicios de alta especialización en determinadas actividades culturales, físicas, deportivas, etc.

Esta situación hace que el mercado requiera ofertas comerciales integradas horizontalmente por los actores turísticos relacionados en torno a un tema específico, y disponibles de forma novedosa.

De esta manera, la oferta no es exclusiva de los operadores internacionales, los precios tampoco son controlados por ellos en función de criterios de volumen y se llega directamente al cliente desde cualquiera de los actores implicados ya que todos se convierten en punto de venta de una oferta que rebasa la competencia de su giro específico pero que lo incluye.

### NUEVO ESQUEMA DE COMERCIALIZACIÓN (HORIZONTAL)



---

El primer paso en la integración de redes horizontales de desarrollo de oferta lo constituyen las llamadas alianzas estratégicas entre empresas. Se establece un acuerdo comercial, formal o informal, entre varios establecimientos con giros complementarios para llevar a cabo un proyecto específico de un cliente directo. Se acuerda una división del trabajo en función de la especialización de cada establecimiento y se integra y presenta una oferta única ante el cliente directo.

Este sistema permite a las empresas, especialmente a las pequeñas y medianas, ofrecer un panorama de servicios que, en condiciones normales, cada establecimiento no es capaz de desarrollar por distintas razones, ya sean técnicas, financieras u operativas.

Al complementarse con otras empresas, se generan sinergias que ayudan a generar un servicio que es superior a la suma de los servicios individuales de cada participante.

Este esquema se utiliza normalmente para proyectos especiales y no tiene un carácter permanente ya que resuelve necesidades empresariales esporádicas.

El Club de Producto está inspirado en esa misma idea de alianza y sinergia. Sin embargo, parte de una posición pro-activa en el mercado y no reactiva como en el caso de las alianzas estratégicas esporádicas.

Se busca formalizar los acuerdos de colaboración entre los diferentes actores del turismo en torno a una actividad de manera permanente para incidir en el mercado y no solamente esperar que éste busque los servicios y actividades.

Se establece un acuerdo permanente entre establecimientos cuyos servicios son complementarios para la creación, mejora y comercialización permanente de una oferta comercial dirigida a segmentos específicos de mercado.

Al igual que en el caso de alianzas estratégicas, se establece una división del trabajo en función de la especialización de cada establecimiento y se logra con ello integrar una serie de ofertas para cada segmento y sub-segmento del mercado, ya se trate de mercado comercial o consumidores finales.

Es así que el Club de Producto constituye la forma más novedosa, no sólo de mejorar la oferta existente y crear oferta nueva, sino de comercializarla en un mercado cada vez más dinámico.

En tanto que los esquemas verticales de integración de redes comerciales se basan en la operación de destino y en la atención a mercado mayoritariamente masivo o grupal, los esquemas horizontales buscan la atención a segmentos especializados en torno a un tema y pueden rebasar la dimensión espacial de un sólo destino.

En el caso de las redes verticales, la competencia se da por destinos en tanto que en las horizontales se da por segmento y rebasa la limitante temporal.

---

## TIPOS DE RED DE COMERCIALIZACIÓN Y AGENTES PRINCIPALES DE CONTROL DEL MERCADO

Tipo de Red	Agente Principal	Ámbito
Vertical (grano grueso)	Tour operador o mayorista Internacional)	Destino
Vertical (grano Fino)	DMC'S	Destino
Horizontal (ocasional)	Alianza estratégica	Actividad o tema (multidestino)
Horizontal (permanente)	Club de Producto	Actividad o tema (multidestino)

### Nuevas necesidades de estrategia e inteligencia de mercado

En la actualidad, tanto los clientes finales como el mercado industrial razonan sus compras de vacaciones y viajes en función de la familiaridad que la marca le ofrece al respecto. Marcas poco posicionadas en ciertas áreas de mercado son analizadas con mayor cuidado que marcas ya establecidas y fuertemente representadas en el mercado.

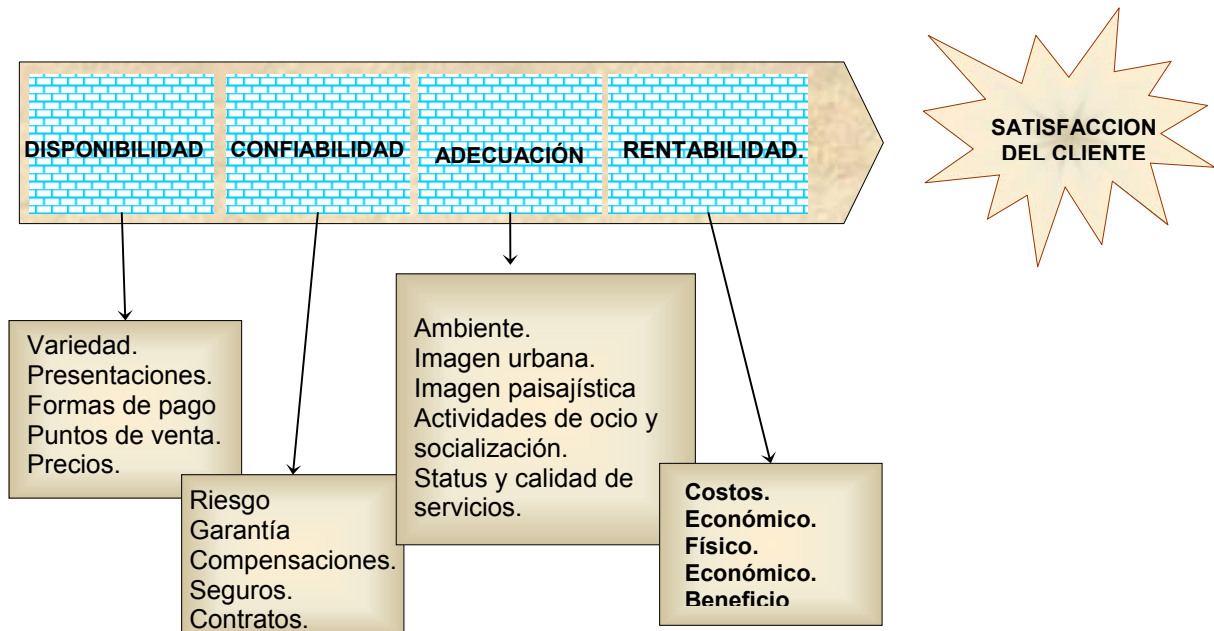
Cuando se habla de México en el exterior del país, la imagen más generalizada y fuertemente posicionada en la mente de consumidores finales e industriales es la de sol y playa. Se considera a México como un destino con esa vocación y se desconocen otros aspectos del patrimonio turístico ya que no se han desarrollado como oferta comercial en el contexto internacional.

Tal situación implica tanto ventajas como desventajas. El desarrollo de ofertas comerciales competitivas en campos diferentes al mercado de sol y playa, así como su difusión, constituyen una área de oportunidad y un reto de grandes proporciones. Por otra parte, la imagen consolidada de México como destino de sol y playa facilita el posicionamiento de nuevas ofertas relacionadas directa o indirectamente con este mercado.

Independientemente del campo de actuación del Club de Producto y del posicionamiento de México en él, es necesario tomar en cuenta que los compradores industriales y finales de servicios y paquetes turísticos consideran, al momento de tomar su decisión de compra, los siguientes factores:

---

## FACTORES DE DECISIÓN DE COMPRA EN EL MERCADO DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS TURÍSTICOS



### **Disponibilidad.**

Comprendida como la accesibilidad del producto al punto de venta. Los productos que existan y no sean accesibles física o virtualmente al cliente, no serán tomados en cuenta al momento de comprar. Las novedades tecnológicas permiten hoy una mayor cobertura de mercados y una mayor penetración en segmentos específicos que los medios antiguos.

Algunos aspectos a desarrollar en este tema son:

- ✓ Presentaciones diferentes: excursiones locales, radiales, paquetes de destino, inclusión en itinerarios, itinerarios temáticos, circuitos cortos y largos.
- ✓ Formas de pago diferentes: tarjetas de crédito, efectivo, cupones.
- ✓ Precios diferenciados: tarifas individuales y grupales, tarifas de pre-compra, tarifas de paquete y a la carta.
- ✓ Puntos de venta diferentes: agencias de viajes, Internet, ONG's especializadas, prestadores de servicios, corresponsalías.

---

### **Confiabilidad.**

Es condición indispensable, al momento de adquirir servicios en otros destinos, que la marca sea percibida como confiable y –si no es conocida- que la presentación del producto y sus alternativas de consumo sean presentadas de manera tal que se comunique al cliente potencial el grado de seriedad y cumplimiento requeridos para que éste nos favorezca con su decisión.

La marca México es el respaldo principal de la mayor parte de los productos nacionales en la actualidad pero, a través de los Clubes de Producto, se pueden desarrollar nuevas marcas específicas.

La compra de paquetes en otra plaza es una compra anticipada a la recepción del servicio por lo que se genera un alto stress en el comprador respecto a la veracidad de la información recibida, a la efectividad con que los servicios prometidos serán proporcionados y a la calidad de las actividades y experiencias contratadas. Es por ello que resulta necesario minimizar las posibles sospechas en el cliente de algo no va a funcionar bien una vez que llegue a su destino.

Algunos aspectos a desarrollar en este tema son:

- ➔ Comunicación ágil con el cliente potencial antes, durante y después del proceso de compra.
- ➔ Establecimiento de sistemas de compensación al cliente en caso de falla.
- ➔ Inclusión de servicios de seguro en los paquetes.
- ➔ Celebración de contratos por escrito en el momento de la compra.

### **Adecuación.**

Entendida como la atractividad del producto en función de las actividades, los servicios y el ambiente que ofrece y que son más o menos interesantes y útiles para los planes vacacionales y de viaje de los consumidores.

Aquellas ofertas comerciales que faciliten de mejor manera la satisfacción de expectativas de ocio del cliente tendrán la preferencia de compra, algunos aspectos a considerar en este tema son:

- ➔ Imagen urbana y calidad del entorno en que se desarrollan las actividades y los servicios.
  - ➔ Cantidad y variedad de actividades de descanso, diversión y aprendizaje.
  - ➔ Cantidad y variedad de actividades de socialización.
  - ➔ Status de actividades, establecimientos y destinos.
  - ➔ Variedad de establecimientos de servicios básicos y complementarios.
  - ➔ Eficiencia y calidad de servicios turísticos.
-

## Rentabilidad.

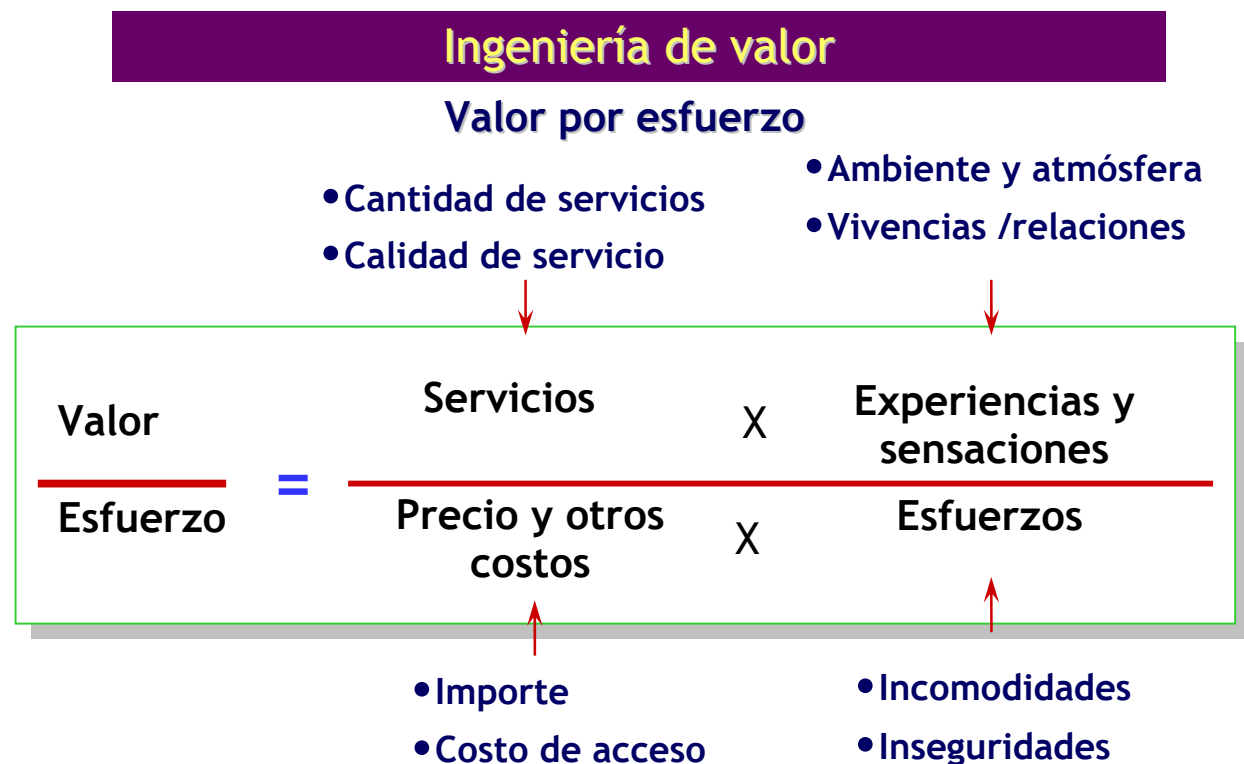
Entendida como la relación costo-beneficio que el cliente determina al momento de adquirir un producto. El concepto tradicional de rentabilidad se refiere a cuestiones de tipo económico-financiero. Esto se debe a que la mayor parte de los actores del turismo tienen una formación de este tipo. Sin embargo, cuando se trata de los consumidores, el aspecto económico-financiero de la compra es sólo un factor más de los que se analizan para evaluar la adquisición de un producto.

Los aspectos de costo-beneficio que todo cliente evalúa al momento de adquirir un producto son de tres tipos:

- **Emocional:** representado por variables de tipo psicológico derivadas de la percepción de peligro, status, calidad y gratificaciones asociadas al consumo.
- **Físico:** representado por la inversión de energía y tiempo necesarios para efectuar el consumo.
- **Económico:** representado por la cantidad de dinero necesaria para efectuar el consumo.

En el pasado, los mercados masivos competían por precio ya que los productos no estaban diferenciados entre sí y ofrecían prácticamente el mismo beneficio emocional y físico al consumidor.

Hoy el cliente elige un producto en función de beneficios emocionales y físicos más que económicos por lo que cualquier oferta comercial que logre diferenciarse de otras estará en mejores condiciones de competir y ganar la preferencia de su segmento de mercado.

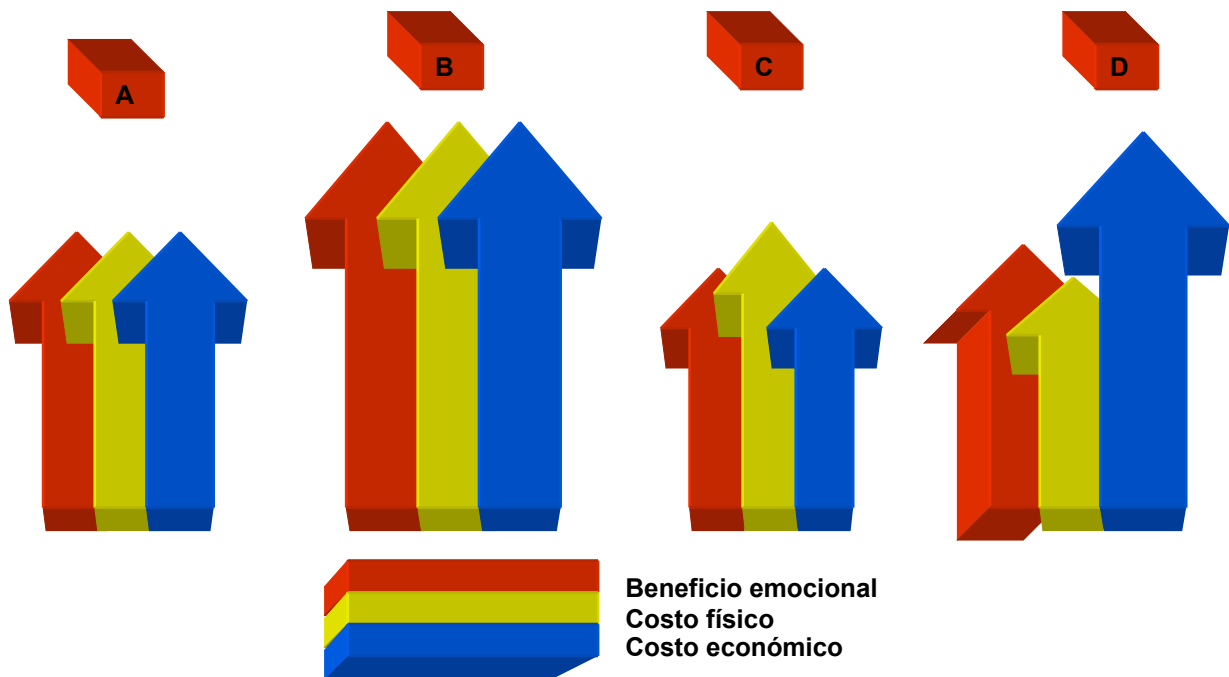




---

El costo emocional, el físico y el económico deben guardar una proporción entre sí para poder ser preferidos por la demanda en un mercado altamente competido en el que los beneficios emocionales cuentan cada vez más.

### RELACIÓN ENTRE BENEFICIOS Y COSTOS EMOCIONALES, FÍSICOS Y ECONÓMICOS



La gráfica permite ver cómo pueden existir diferentes estructuras de rentabilidad para el comprador. Algunos productos tienen costos y beneficios proporcionales (caso A y B). Beneficios emocionales más altos permitirán comercializar a precios más altos aún cuando el costo físico sea también mayor. Existen productos en el mercado que ofrecen un beneficio emocional bajo, un costo físico alto y un precio bajo (caso C). Estos productos, en un esquema tradicional, deberían ser más competitivos que los que ofrecen precios más altos (Caso D). Sin embargo, en el mercado de hoy, quienes ofrecen beneficios emocionales mayores, aun cuando cobren mayores precios, son quienes obtienen la preferencia del consumidor (Caso D).

Los Clubes de Producto orientan gran parte de sus esfuerzos a desarrollar la parte de beneficios emocionales más que la de reducción de costos físicos y económicos, lo que implica trabajar bajo nuevos enfoques de mercado.

A este respecto es necesario trabajar sobre:

- ☞ Identificación, desarrollo y comunicación de elementos únicos del producto.
- ☞ Posicionamiento de marca.
- ☞ Benchmarking.

Como resultado de estos cambios en el panorama de compra de los clientes, tanto comerciales como finales, la Secretaría de Turismo ha concluido que es necesario

---

---

impulsar nuevas estrategias y acciones de inteligencia de mercado que permitan, a nivel de política turística nacional, atender aquellos segmentos de mercado que así lo requieren, sin perjuicio de la atención a los productos y segmentos tradicionales.

---

# Capítulo III

## Concepto de Club de Producto

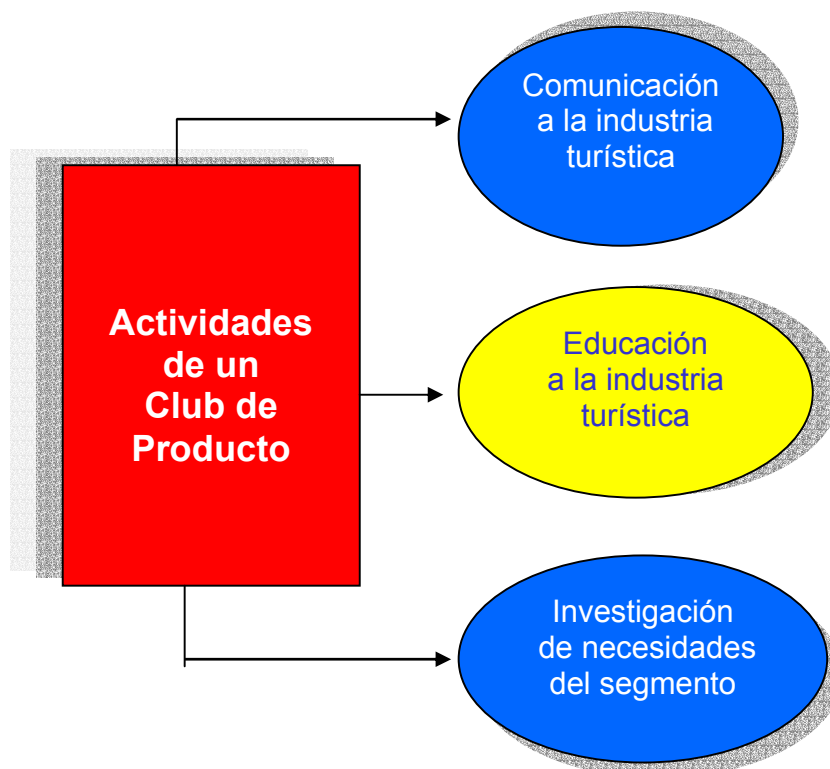
### ¿Qué es un Club de Producto?

Una sociedad de pequeños y medianos negocios (PYMEs) que acuerdan el trabajar junto y ordenadamente para desarrollar nuevos productos turísticos o el aumentar o incrementar el valor de los productos ya existentes, los cuales colectivamente revisan los problemas existentes que impiden que el turismo se desarrolle de forma rentable, por línea de producto.

Es una sociedad de empresas y personas que tienen un interés compartido por un sector de la industria turística y cuyo objetivo es incrementar la variedad y calidad de productos disponibles (paquetes, eventos, actividades, experiencias) y/o desarrollar nuevos productos para un segmento específico de mercado o para un nicho de mercado.

La sociedad se compromete a llevar a cabo un programa de desarrollo de producto por un período de tres a cinco años. Las actividades de desarrollo de producto incluyen:

### ACTIVIDADES GENERALES DEL CLUB DE PRODUCTO



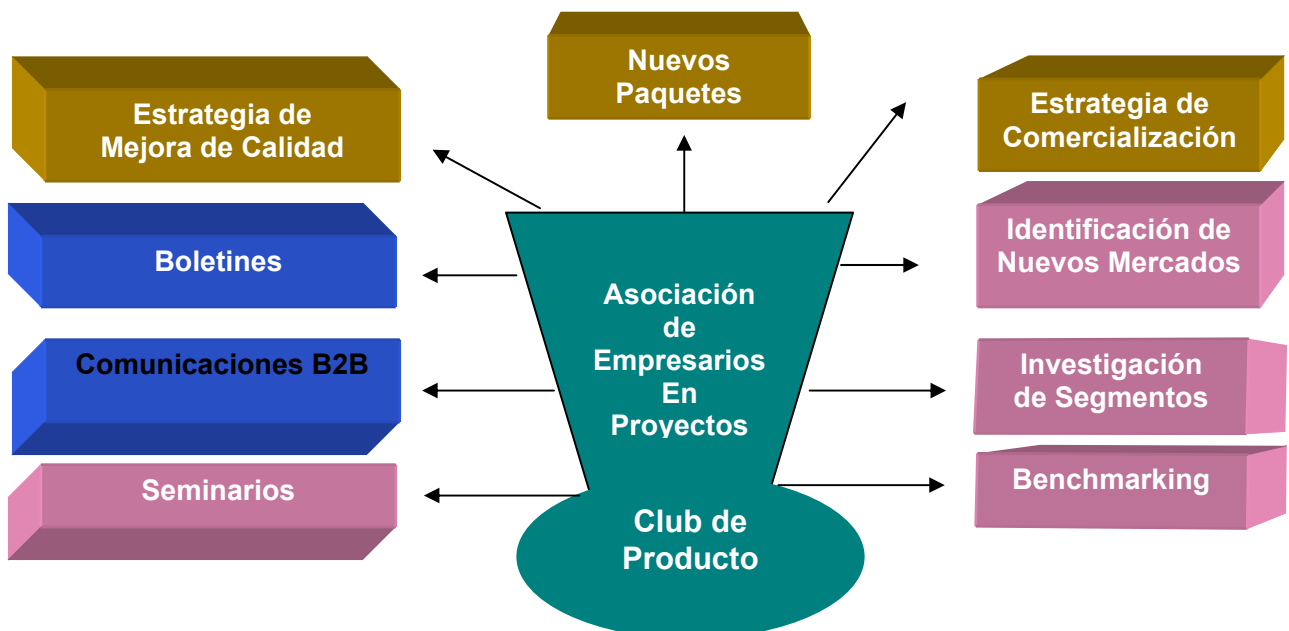
---

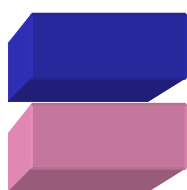
Al cabo del programa, la sociedad está en la posibilidad de lanzar al mercado productos turísticos -nuevos o mejorados- listos para la venta.  
Las principales fortalezas del concepto radican en:

<b>FORTALEZAS</b>
Su capacidad de agrupar accionistas en torno a actividades y estrategias que no podrían resolver solos
La realización de investigación de mercado en forma cooperativa
La difusión compartida de información y conocimiento
La capacidad de desarrollar y poner en el mercado productos innovadores y/o alternativos que pueden atraer a un público de viajeros más variado

A través de los Clubes de Producto se suelen resolver problemas que representan barreras a la productividad y la eficiencia de las empresas (generalmente PyMES) en torno a un sector o actividad.

### ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DE UN CLUB DE PRODUCTO





Comunicación a la industria

Investigación de necesidades del



Educación a la industria

Resultados para la

Las actividades específicas que se llevan a cabo en un Club de Producto son:

1. Asociación de empresarios en proyectos comunes.
2. Investigación de necesidades de los mercados específicos.
3. Identificación de mercados y segmentos con potencial.
4. Evaluación de iniciativas exitosas en otros lugares (benchmarking).
5. Implementación de una estrategia de desarrollo y comercialización de la actividad en cuestión.
6. Creación de nuevos paquetes.
7. Celebración de seminarios.
8. Elaboración de boletines y otras comunicaciones (Business to business: B2B).

Como miembros pueden participar establecimientos de hospedaje, tour operadores, administradores de atractivos, asociaciones turísticas, gobiernos municipales y estatales, otras empresas del sector, empresas ajenas al sector turístico. El tratamiento de Club de Producto se otorga a los grupos empresariales dedicados a un nicho de mercado, tema o producto específico en tanto reciben apoyo oficial para desarrollarlo y pueden ofrecer asesoría a otros grupos. Los clubes funcionan como oficinas de desarrollo con recursos de la propia industria una vez que se gradúan del apoyo gubernamental.

La condición de Club de Producto es, desde la perspectiva de gobierno, un status temporal que se mantiene en tanto el sector es capaz de desarrollar sus propias actividades de inteligencia de mercado y planeación de producto.

### **CARACTERÍSTICAS DE UN CLUB DE PRODUCTO**

<b>Tipo de organización</b>	<b>Joint venture entre gobierno e industria turística</b>
<b>Tipo de organización</b>	<b>Investigación de mercados Desarrollo de unidades de consumo (paquetes y ofertas) Seminarios y estrategia de comunicación</b>
<b>Tipo de organización</b>	<b>Pequeñas y medianas empresas Gobiernos locales</b>
<b>Tipo de organización</b>	<b>Administración auto-sustentable Sistema de participaciones</b>

---

## ¿Qué NO es un Club de Producto?

Un Club de Producto, en primera instancia, puede confundirse con otras figuras administrativas del sector pero tiene objetivos diferentes a las entidades tradicionales. Un Club de Producto no es:

### **1. Un fondo de promoción.**

Los Clubes de Producto no tienen apoyo para la promoción de destinos o actividades (publicidad, folletos, medios de comunicación, páginas Web, etc.). Los miembros pueden, desde luego, hacer sus propias actividades de mercadeo pero el programa no lo contempla.

### **2. Una asociación.**

No se busca la integración de una asociación gremial o asociación que duplique las funciones de las llamadas Oficinas de Turismo en los estados, encargadas de la gestión, promoción e información al visitante, en otros países llamadas Destination Management Organizations (DMO)<sup>5</sup>.

### **3. Un fondo de desarrollo.**

No se apoya a través del club la adquisición de bienes inmuebles, la construcción de infraestructura, la capacitación ni el financiamiento de empresas.

## Conceptos Afines

El concepto de Club de Producto en México es relativamente nuevo. De hecho, pocas personas han oído hablar de él y menos aún lo han podido describir. Algunas ideas afines se consideran como Club de Producto; tal es el caso de clusters, consejos consultivos y comités.

En cuanto a clusters, las diferencias que la Comisión de Turismo de Canadá ha establecido, son las siguientes:

---

<sup>5</sup> Para mayor información de lo que es una DMO, consultar el fascículo 3 “Como Desarrollar Productor Turísticos Competitivos” página 55.

---

## DIFERENCIAS ENTRE CLUSTER Y CLUB DE PRODUCTO

Tema	Cluster	Club de Producto
<b>Objetivo</b>	Elevar competitividad en el mercado (penetración de la imagen del destino)	Crear nuevas ofertas comerciales mercadeables (market – ready) respecto a un segmento de mercado o actividad específica
<b>Enfoque</b>	Empresas y servicios	Actividad y experiencia
<b>Ámbito geográfico</b>	Un solo destino o corredor turístico	Todo el territorio, o al menos, dos regiones o estados
<b>Actividades de apoyo</b>	Promoción y desarrollo de infraestructura	Investigación especializada en subsegmentos de mercado, difusión y benchmarking
<b>Uso</b>	Herramienta para mercadeo y promoción de imagen	Herramienta para incrementar la calidad y ampliar la oferta

Si se asume como válida esta comparación, se puede afirmar que el Club de Producto es una herramienta del proceso de construcción de clusters en el país ya que actúa como factor de elevación de la competitividad a nivel de destino aun cuando su ámbito de competencia es más amplio.

En cuanto a los consejos consultivos y a los comités establecidos a diferentes niveles para abordar cuestiones relativas a un producto en especial, la diferencia fundamental radica en el nivel de compromiso y en el tipo de participación de cada uno de los integrantes.

## DIFERENCIAS ENTRE CLUB DE PRODUCTO Y CONSEJO-COMITÉ CONSULTIVO

Tema	Consejo o comité consultivo	Club de producto
<b>Objetivo</b>	Orientar y recomendar a la autoridad sobre aspectos específicos de desarrollo	Crear nuevas ofertas comerciales mercadeables (market – ready) respecto a un segmento de mercado o actividad específica
<b>Participación</b>	Honorario por invitación	Voluntaria mediante aportación
<b>Compromiso</b>	Moral	Financiero, legal y comercial
<b>Comunicación</b>	Periódica	Permanente
<b>Nivel de actuación</b>	Indicativo	Operativo

El nivel de compromiso de los integrantes de un Club de Producto es mucho más estrecho que el de los consejos y comités consultivos y, por lo tanto, su campo y posibilidades de actuación son mayores.

### Ventajas

Tradicionalmente, la oferta de actividades y servicios al turista no está integrada por áreas de especialización sino por destinos turísticos. Al tener la actividad de sol y playa un mayor peso específico en casi todos los espacios turísticos de México, las diferentes actividades de turismo especializado han experimentado una suerte de marginación de los proyectos, los presupuestos y, en general, de los esfuerzos del sector público federal por atender las necesidades del sector.

El desarrollo de Clubes de Producto tiene como ventaja inmediata dar fuerza de interlocución la gran cantidad de empresas que desarrollan su actividad en torno a un segmento de mercado o actividad turística específica independientemente de su ubicación destinos de gran magnitud o no.



La actividad del club permite, además:

- ➔ La formalización de acciones de colaboración entre los interesados en el desarrollo de determinado sector, nicho o tema de mercado turístico.
- ➔ El establecimiento de sinergias comerciales entre los participantes.
- ➔ El incremento del potencial de mercado de un tema o nicho.
- ➔ El incremento de la eficiencia en las operaciones turísticas de un sector específico del mercado turístico.
- ➔ La creación de espacios de interlocución entre el organismo estatal de turismo y la iniciativa privada.

### BENEFICIOS DEL CLUB DE PRODUCTO

Tipo de beneficio	Para los Integrantes	Para el turista	Para la comunidad
<b>Económicos</b>	Mayores oportunidades de Mercado y de ingreso a menor costo	Mayores alternativas de consumo	Mayores oportunidades de empleo y derrama
<b>Físicos</b>	Mayor penetración de mercado con menor esfuerzo individual Mayor previsión de demanda por temporada	Mayor diversidad de oferta en punto de venta	Mayor prevención de corrientes de demanda
<b>Emocionales</b>	Mayor certeza de las acciones en el mercado Mayor competitividad Mayor credibilidad Mejor imagen comercial	Mayor certeza en la compra Mayor confianza en la calidad de los prestadores de los servicios	Mejor imagen de destino Mayor confianza en las propias capacidades

Por otro lado, la posibilidad de analizar y atender las necesidades específicas de desarrollo de cada actividad, a través de los Clubes de Producto, facilita la atención de problemas que impiden o limitan el desarrollo de cada segmento, potencia las capacidades de sus integrantes (sinergias) y favorece la competitividad del país en segmentos clave y emblemáticos del turismo mundial.

---

Los Clubes de Producto no solamente benefician a los productores. Su principal ventaja es para los clientes y, gracias al beneficio que generan a los prestadores de servicios, permiten que las comunidades también compartan esas ventajas.

Al fomentar la cooperación entre los diferentes actores del turismo, los Clubes de Producto comprometen el acuerdo entre empresas y entidades que tradicionalmente han actuado al margen de las políticas gubernamentales y aisladas en una industria cuyo éxito depende precisamente de la integración.

La clave del éxito radica en la creación de sinergias que potencien las capacidades individuales y generen un valor agregado superior al que cada quien puede ofrecer por cuenta propia.

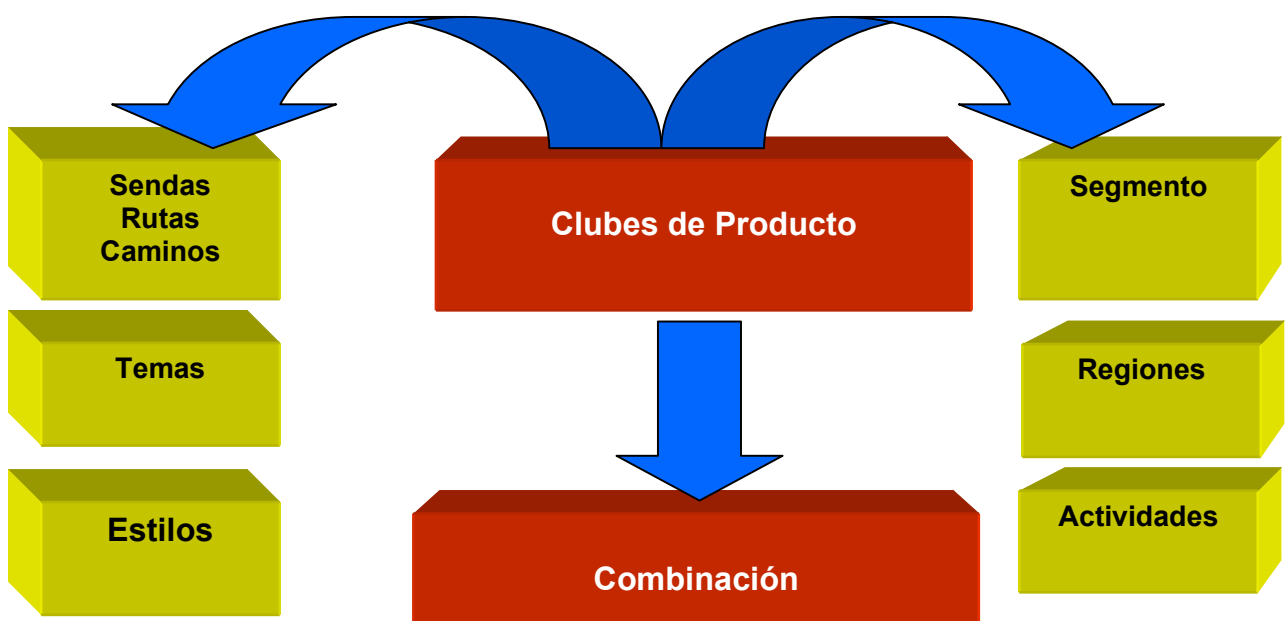
En ello, la creación de un clima de confianza que permita la interacción es una condición sin qua non para poder trabajar adecuadamente.

### Tipos de clubes

Las posibilidades de organización de Clubes de Producto están limitadas básicamente a la imaginación de sus integrantes. Si se toma en cuenta que la consolidación de diferentes empresas turísticas y no turísticas debe hacerse en torno a una actividad o segmento específico y no en función de un destino, las posibilidades son muy amplias.

En términos generales, los Clubes de Producto pueden crearse alrededor de:

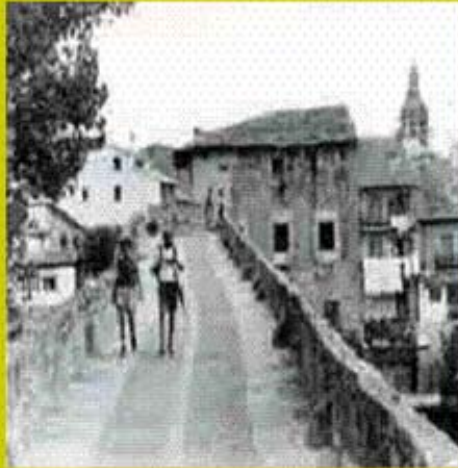
#### TIPOS DE CLUB DE PRODUCTO



---

### Sendas, rutas o caminos.

Las rutas pueden concebirse con motivos históricos, etnológicos, religiosos, ambientalistas, etc. Un ejemplo de ello es el Camino de Santiago entre España y Francia o la ruta migratoria del oso gris entre Estados Unidos y Canadá.



El Camino de Santiago es un ejemplo de ruta histórica y religiosa a partir de la que se han desarrollado clubes de producto tanto en España como en Francia

---

## Regiones.

En este caso, las asociaciones se hacen en función de recorridos regionales entre empresas complementarias y que suelen tener un tema adicional como vino, buena mesa, paisaje, idioma, etc., por ejemplo se puede mencionar las regiones de Toscana en Italia y de Provenza en Francia que se han posicionado como destino de buena mesa y gran lujo.



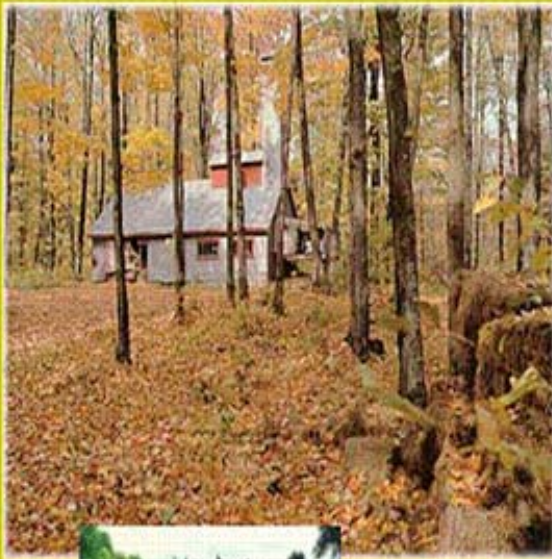
La región de Toscana se ha posicionado como multi-destino de arte, buena comida, sofisticación y lujo para un mercado de 'bon vivants'

- la rete dei servizi
- la comunicazione istituzionale

---

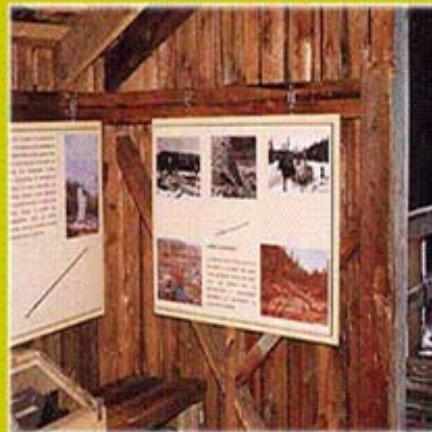
Tema.

Sobre este asunto pueden hacerse numerosas agrupaciones. En el caso de Canadá existen los econo-museos –establecimientos de producción agrícola que muestran sus procedimientos tradicionales a los visitantes- del queso, del vino, de la cerveza, etc. Otro ejemplo lo constituyen los Clubes de Producto de jardines en Quebec, Canadá o de arquitectura, medicina, personajes famosos, etc.



La producción de miel de maple y los jardines son temas alrededor de los cuales se organizan clubes de producto en Quebec

Los econo-museos son una variedad de producto derivadas del trabajo de los clubes



---

## Actividad.

Las actividades que realizan los turistas pueden ser muy diversas y específicas: descenso de ríos, asistencia a conciertos de ópera, actividad teatral, parques de diversiones, observación de aves, etc.



Las actividades turísticas y recreativas

constituyen un importante factor de integración de clubes de producto

---

## Segmento.

Se puede hacer la agrupación en torno a un grupo de personas con características similares y por lo mismo, con necesidades especiales: jóvenes de habla inglesa o francesa, personas con discapacidad, retirados, adultos en plenitud, parejas, familias jóvenes, etc.



Los clubes de producto también se organizan torno a un segmento de mercado



---

## Estilo.

Existen algunos Clubes de Producto cuya agrupación se hace en torno a un giro. Sin embargo, no constituyen asociaciones gremiales ya que las peculiaridades de las empresas son parte de las características que les dan afinidad como es el caso de hosterías rurales, albergues de montaña, construcciones antiguas, etc. En estos casos el elemento unificador es el estilo del establecimiento, lo que le permite asociarse con otros giros de la misma clase.



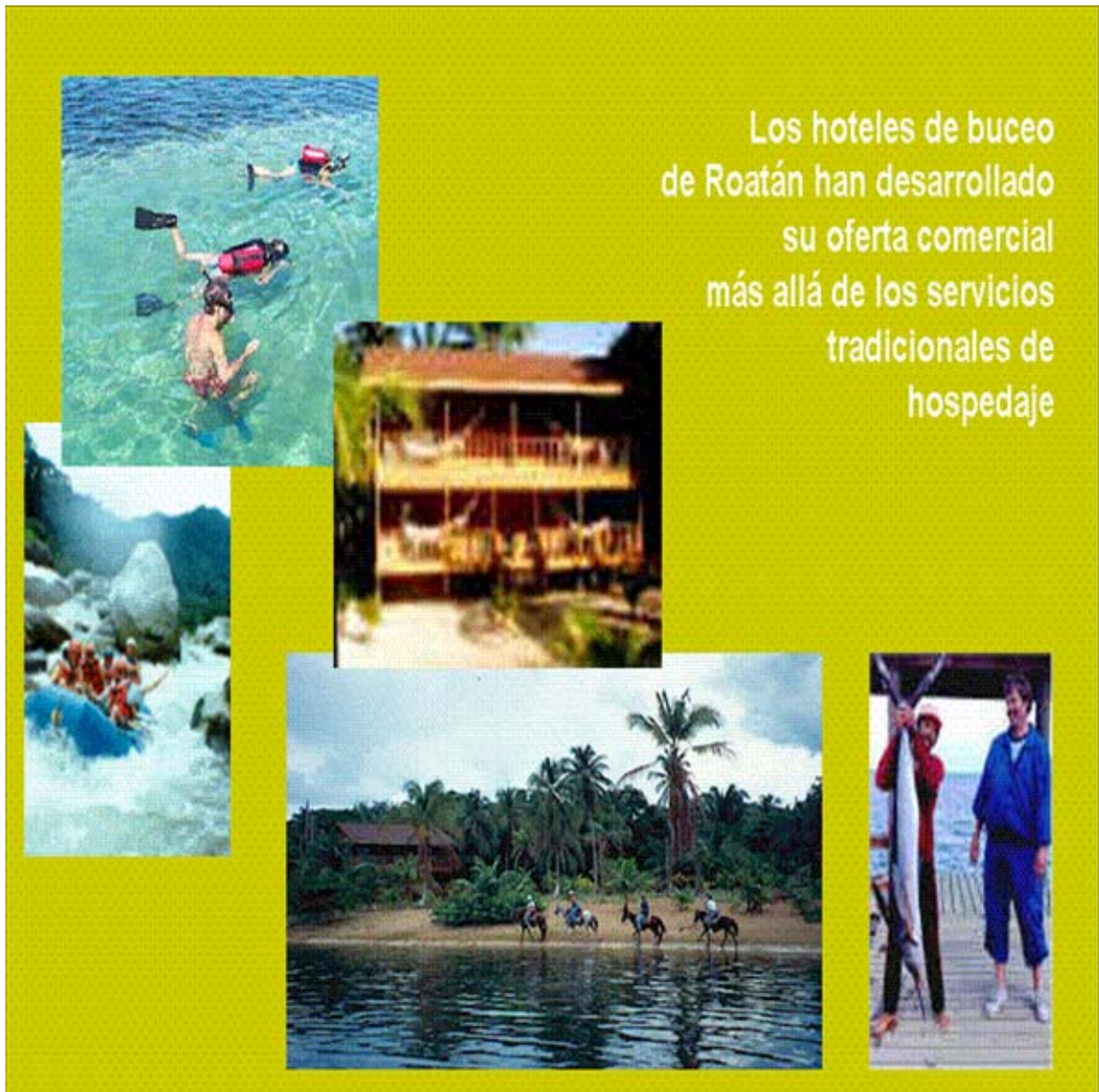
Existen clubes de producto  
organizados en  
torno a un estilo  
de prestar un servicio



---

### Combinación de varios factores.

Existen casos en que los Clubes de Producto funcionan con una combinación como es el caso de hoteles de buceo de la isla de Roatán en Honduras. La combinación de varios factores revela una mayor especialización en un producto.



Al momento de crear un Club de Producto, es recomendable combinar variables para dar más especificidad al tema y a las acciones de desarrollo que seguirán puesto que el Club de Producto tiene por objetivo atender necesidades de segmentos y sub-segmentos de mercado.

---

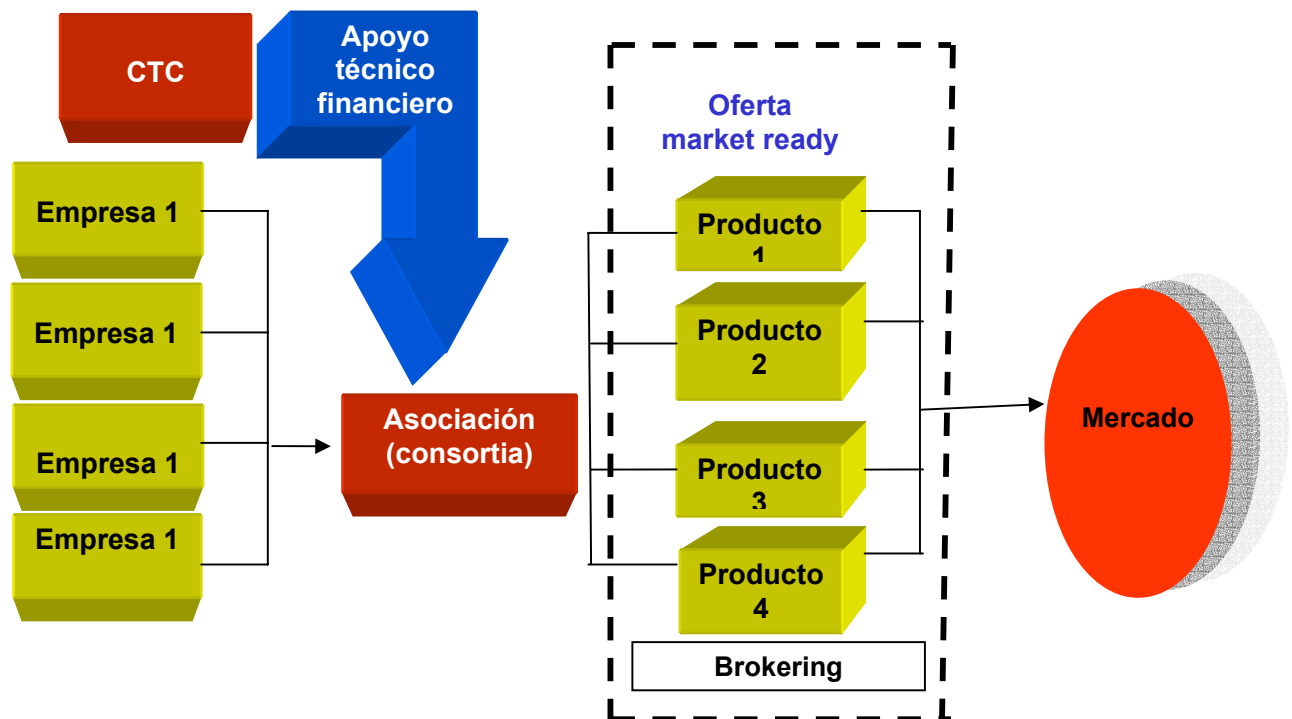
---

Las soluciones generales son competencia de otros organismos e instancias. El Club de Producto resuelve temas específicos exclusivamente.

### Funcionamiento

En Canadá, el programa de Clubes de Producto es parte integral de la estrategia del comité de la CTC para el desarrollo de producto y de la industria turística. El programa provee financiamiento y apoyo a empresas turísticas que desarrollan una serie de ofertas turísticas comerciales (*market-ready*) en conjunto (*consortia*).

### FUNCIONAMIENTO DE LOS CLUBES DE PRODUCTO EN CANADÁ



Los Clubes de Producto crean redes de negocio, incrementan las oportunidades de hacer negocio y propician la colaboración en proyectos conjuntos.

El club propicia (no necesariamente con dinero) la comercialización pro-activa de actividades y servicios turísticos (*brokering*), la investigación y difusión de información de segmentos de mercado y la colaboración en esfuerzos de mejora entre socios potenciales.

---

# Capítulo IV

## Cómo formar un Club de Producto

### El proceso

Cada Club de Producto debe integrar empresas turísticas, organismos no gubernamentales (ONG's) relativos al tema, gobiernos municipales y organismos académicos relacionados con el tema o actividad que le da vida. Todo Club de Producto debe integrar necesariamente más de un giro empresarial y debe existir más de un tipo de actor. Una condición para que un Club de Producto sea considerado como tal es la existencia de diversos actores involucrados en la atención del segmento de mercado de interés.

La figura más recomendable –aunque no la única posible- es la de fideicomiso con la participación de actores públicos y privados. Se deberá dar igualdad de voto a la parte privada y a la social-pública para que las decisiones consideren todos los aspectos. En el caso de no contar con actores del sector público, la forma más conveniente de integrar el Club de Producto puede ser la asociación civil.

Un Club de Producto, en el caso de Canadá, tiene explícitamente prohibido destinar recursos a acciones de promoción. Esto se hace porque suele existir una confusión en el objetivo y muchos actores tienden a pensar que la promoción es la solución a todos los problemas de desarrollo que se enfrentan. El apoyo de las instancias federales está sujeto al cumplimiento del objetivo de desarrollo de ofertas comerciales viables desde el punto de vista de mercado.

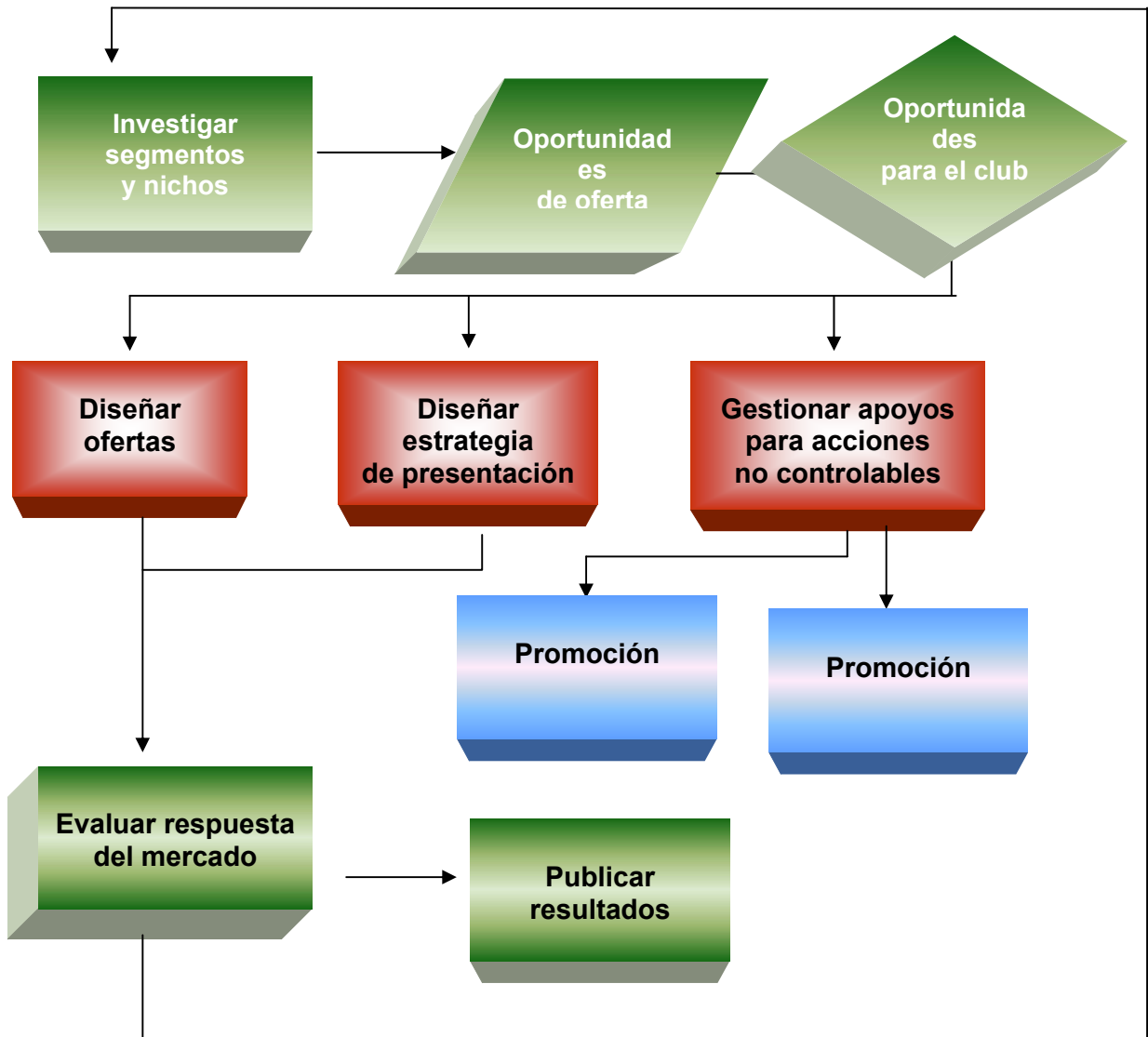
En el caso mexicano la sugerencia es la misma ya que el Club de Producto podrá contar con apoyos de promoción o inversión -pública o privada- en la medida en que su plan de negocios resulte consistente y sea evaluado por las instancias adecuadas.

El proceso de trabajo que se lleva a cabo es el siguiente:

1. Investigar el mercado para determinar las oportunidades de desarrollo de oferta.
2. Determinar las oportunidades aprovechables por el club y las que requieren apoyo federal (infraestructura y promoción).
3. Diseñar las ofertas correspondientes a los mercados estudiados.
4. Diseñar la estrategia de presentación en el mercado.
5. Gestionar el apoyo de las instancias federales para la mejora de las variables no controlables por el club.
6. Gestionar el apoyo de las instancias públicas y privadas para la promoción de las ofertas desarrolladas.
7. Evaluar y medir la respuesta del mercado.
8. Publicar los resultados cada año.

---

## PROCESOS DE TRABAJO AL INTERIOR DE UN CLUB DE PRODUCTO



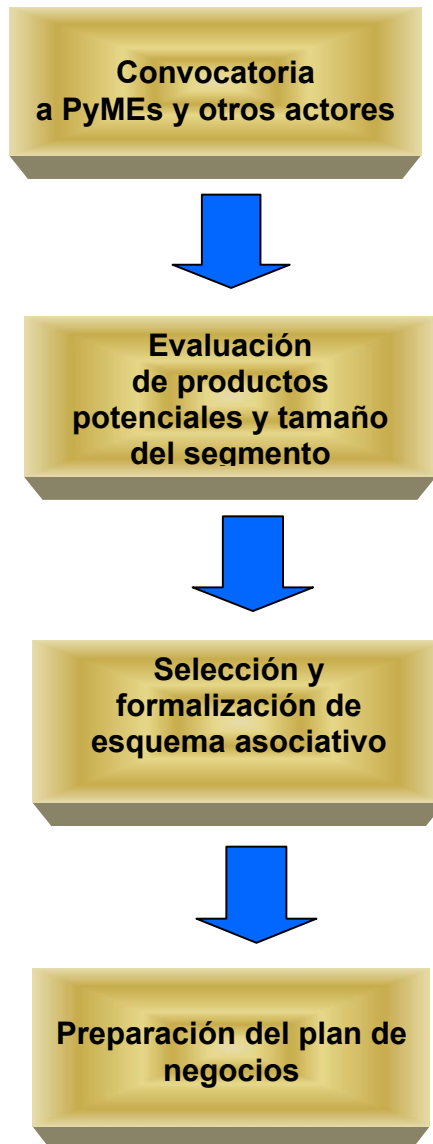
En lo que se refiere a la integración del Club de Producto, el primer paso para la integración de un Club de Producto es la convocatoria de alguno de los actores a aquellos otros relacionados directamente en la atención de un segmento de mercado o tema de actividad turística. Esta convocatoria es libre y se hace de acuerdo con los criterios de los propios actores.

Es recomendable que, durante el proceso siguiente a la convocatoria, los actores evalúen los productos potenciales que desean desarrollar al igual que el tamaño del segmento, una vez establecida la misión y los objetivos del club, hay que formalizar el compromiso mediante la constitución de la sociedad en los términos que los actores juzguen más adecuados.

---

Es indispensable que, una vez resuelto el esquema asociativo, el club elabore su plan de negocios con un horizonte de al menos tres años a partir de la fecha de inicio de operaciones.

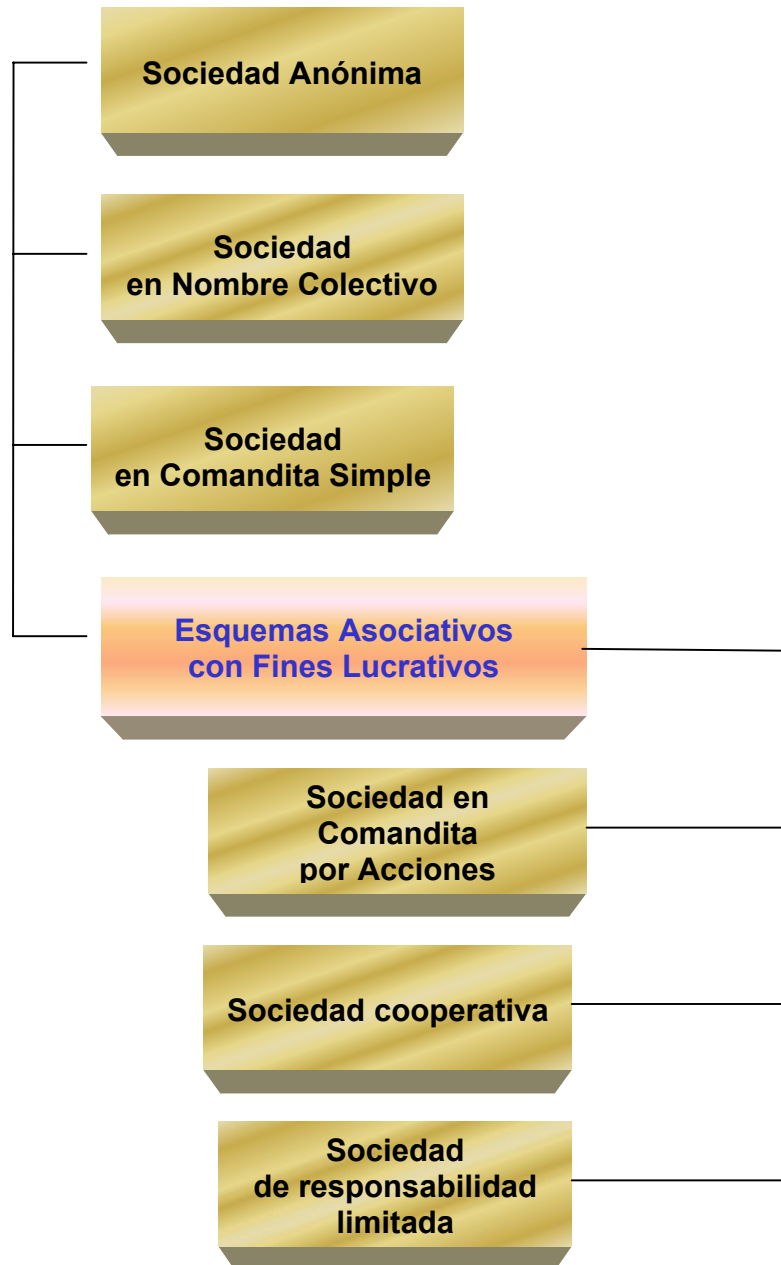
### PROCESO DE INTEGRACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO



---

## Esquemas asociativos con fines lucrativos

La Ley General de Sociedades Mercantiles reconoce la posibilidad de establecer asociaciones lucrativas de diferentes tipos.



En términos generales, el objeto de este tipo de asociaciones es la obtención de utilidades mediante el ejercicio de un determinado giro. La mayor parte de las empresas turísticas están establecidas bajo un régimen de este tipo, el cual les permite contratar y ser contratadas así como contar con un patrimonio propio y participar como tales en proyectos de asociación.

---

Es recomendable que los participantes en el Club de Producto sean empresas fundadas bajo alguna de estas figuras mercantiles, aun cuando existen otras opciones. Sin embargo, no se recomienda la asociación de los Clubes de Producto bajo estos esquemas ya que puede darse un conflicto de intereses entre el club y sus asociados.

### **Esquemas asociativos con fines no lucrativos**

Existe un importante número de actores del turismo cuya figura asociativa es no lucrativa. En este caso, las utilidades generadas por la operación del organismo son reinvertidas para así poder continuar con su objeto social.

Pertenecen a este régimen las cámaras y asociaciones empresariales, las asociaciones profesionales, los organismos no gubernamentales y todas aquellas instituciones que persiguen un fin social y no económico.

La asociación civil es la figura más común en este tipo de sociedades. El Club de Producto puede ser constituido bajo esta figura puesto que puede agrupar tanto personas físicas como morales en su seno y los resultados de la operación no son comerciales, lo que evita el conflicto de intereses con los asociados y la duplicidad de funciones.

En los casos en que el Club de Producto agrupa única y exclusivamente actores privados, esta forma de organización suele ser la más adecuada para la operación.

### **Fideicomisos**

En el campo específico del turismo, la figura de fideicomiso es utilizada en numerosos casos, tanto para operación de establecimientos comerciales como para la administración de fondos de origen múltiple.

Este esquema funciona bajo las siguientes características:

El fideicomiso esta compuesto por un fiduciario que debe ser invariablemente un banco mexicano, quien funge como poseedor legal de una propiedad; un fideicomitente que es aquel que aporta los recursos al fideicomiso y un fideicomisario que tiene el control de la administración y operación de los bienes y propiedades, éste último puede ser el mismo u otro que el fideicomitente.

El fiduciario actúa a nombre del fideicomisario en transacciones que involucren a la propiedad mantenida en fideicomiso, sin embargo el fideicomisario controla y toma las decisiones con respecto a la propiedad, incluyendo la decisión de transferir dicha propiedad a otro inversionista, nacional o extranjero, asignar o disponer los recursos fideicomitados de acuerdo a sus intereses.

---

Esta figura asociativa es muy utilizada en aquellos fondos donde se colabora entre la iniciativa privada y la administración pública para fines específicos y bajo fórmulas normativas rigurosas. Esto asegura el correcto funcionamiento de la organización y la asignación prudente de los fondos.

En aquellos casos en que un Club de Producto involucre a un actor del sector público y comprometa recursos de éste en el proyecto, el fideicomiso suele ser la forma más viable de operación, cada Club de Producto debe encontrar la fórmula asociativa más adecuada al proyecto en función del plan de negocio que se trace por lo que no existe una solución única al respecto.

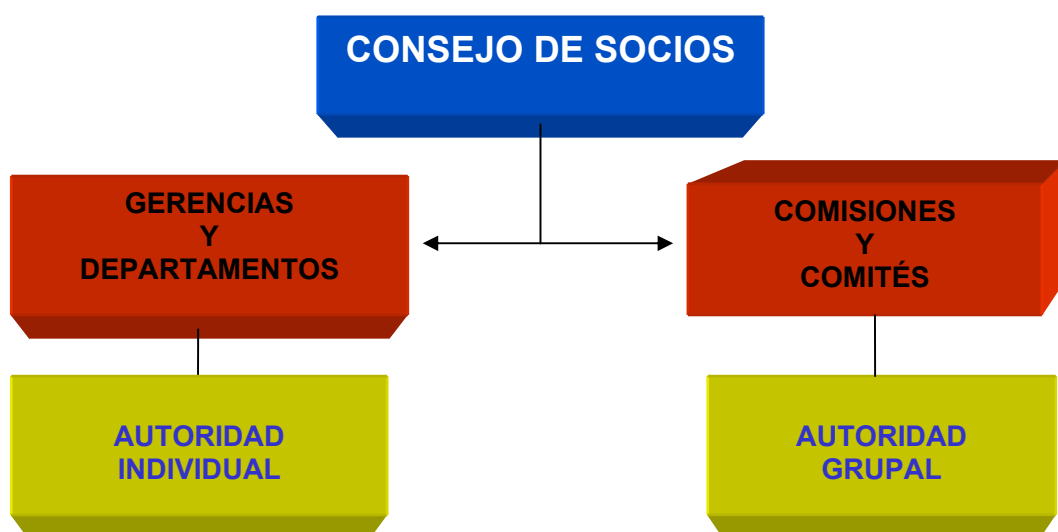
La valoración de las particularidades de cada tipo de asociación debe hacerse con sumo cuidado antes de iniciar la constitución del Club de Producto ya que las obligaciones y derechos contraídos representan un compromiso no solamente moral y comercial sino jurídico.

### Esquemas de organización

El esquema organizativo de un Club de Producto dependerá en buena medida del esquema asociativo adoptado. Sin embargo, las funciones por realizar serán siempre las mismas y pueden organizarse en comités, departamentos o comisiones dependiendo de cada caso.

La autoridad está representada siempre por la asamblea o consejo de socios del Club de Producto. Estos pueden delegar la autoridad en forma individual o grupal. En el primer caso, se constituyen gerencia y departamentos a cargo de una persona designada por ellos y que reporta directamente por la actividad de su área. En el segundo caso, la autoridad se delega en un grupo que constituye una comisión o comité en el que todos los integrantes comparten la autoridad y la responsabilidad del área a su cargo.

### OPCIONES DE FORMA DE ORGANIZACIÓN EN UN CLUB DE PRODUCTO





---

Como ya se ha mencionado, independientemente del esquema asociativo y organizativo del Club de Producto, todos los Clubes de Producto llevan a cabo las mismas funciones.

Las funciones básicas que debe comprender cualquiera de ellos, son cuatro:

1. Investigación y desarrollo de segmentos y nichos de mercado
2. Planeación y diseño de actividades y paquetes
3. Planeación de actividades de comercialización
4. Evaluación de impacto comercial

### **FUNCIONES DEL CLUB DE PRODUCTO**



#### **Investigación y desarrollo de segmentos y nichos de mercado.**

Esta actividad incluye la realización de estudios de mercado relativos al área de interés del Club de Producto. El enfoque deberá ser de especialización en nichos y segmentos específicos para aumentar la efectividad de las acciones derivadas de la investigación.

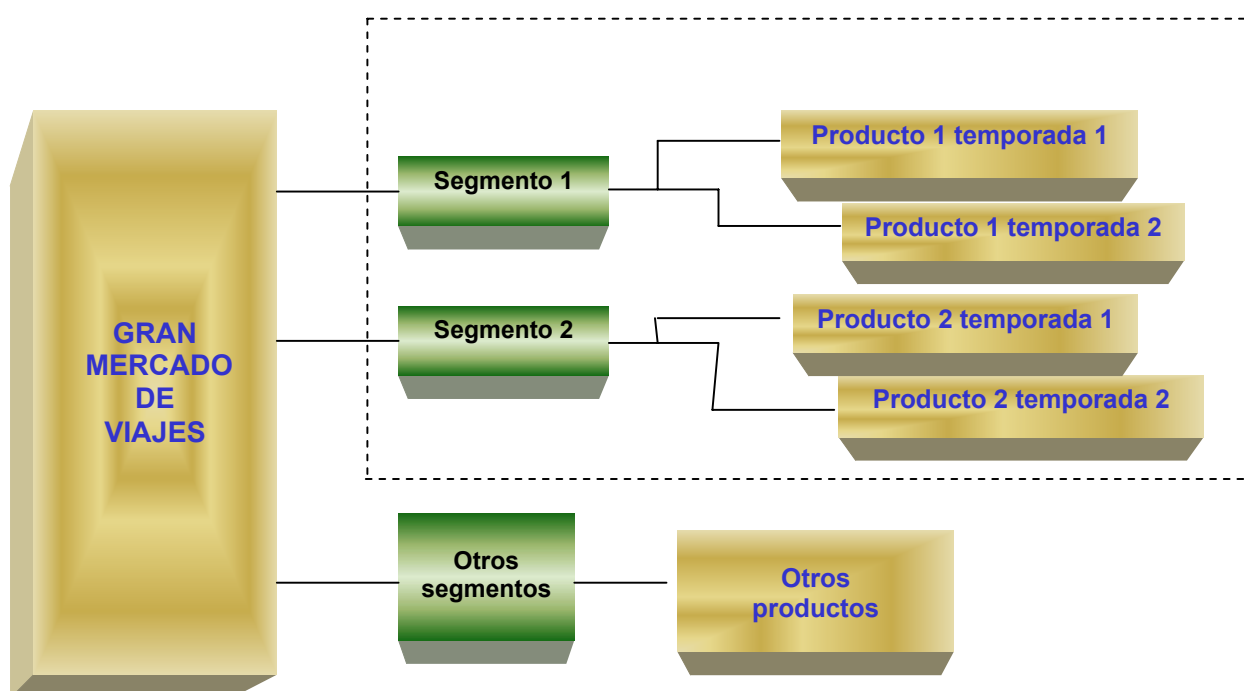
Este trabajo es de fundamental importancia para el Club de Producto ya todas sus actividades posteriores tendrán fundamento en los resultados del constante monitoreo del pulso del mercado.

---

### Planeación y diseño de paquetes.

En este caso, será necesario diseñar ofertas comerciales diferentes para cada nicho, temporada y sub - segmento, lo que incrementa la especialización del club en mercados específicos. Las excursiones y paquetes serán consideradas oferta de producto mercadeable (*market ready*) para efectos de apoyo oficial al club.

### **COMPLEMENTACIÓN ENTRE LAS ACTIVIDADES DE INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO DE SEGMENTOS Y NICHOS DE MERCADO CON LA PLANEACIÓN Y DISEÑO DE PAQUETES**



Los paquetes podrán presentarse en diferentes categorías: itinerarios, paquetes de destino, excursiones locales y excursiones radiales, todos ellos complementarios entre sí y listos para comercializarse.

Los recorridos y estancias, con y sin pernocta, deberán -en todos los casos- incluir actividades y servicios y no únicamente servicios para ser considerados oferta comercial competitiva.

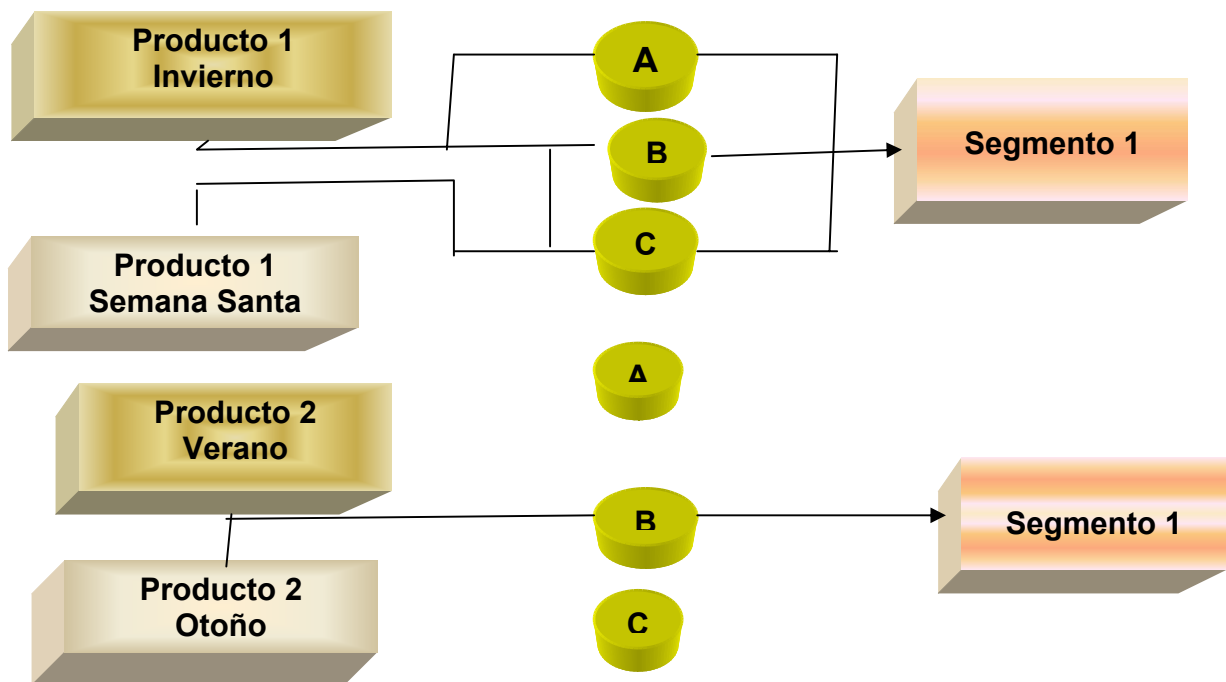
## TIPOS DE PAQUETE

<b>Itinerario</b> Recorrido por dos o más puntos de pernocta con actividades y servicios incluidos	<b>Paquete de destino</b> Estancia en un punto de pernocta con actividades y servicios incluidos
<b>Excursión local</b> Recorrido por varios puntos de una localidad con actividades y servicios incluidos	<b>Excursión radial</b> Recorrido por varios puntos cercanos a la localidad de pernocta con actividades y servicios incluidos

### Planeación de actividades de comercialización.

En este caso, el club deberá elaborar su plan de presentación y venta de los productos elaborados en los mercados meta. Esta herramienta será de gran utilidad para el Club de Producto ya que permitirá realizar esfuerzos coordinados y eficaces en la presentación y venta de los productos del club en los mercados que le interesan.

### COMERCIALIZACIÓN POR SEGMENTOS DE MERCADO

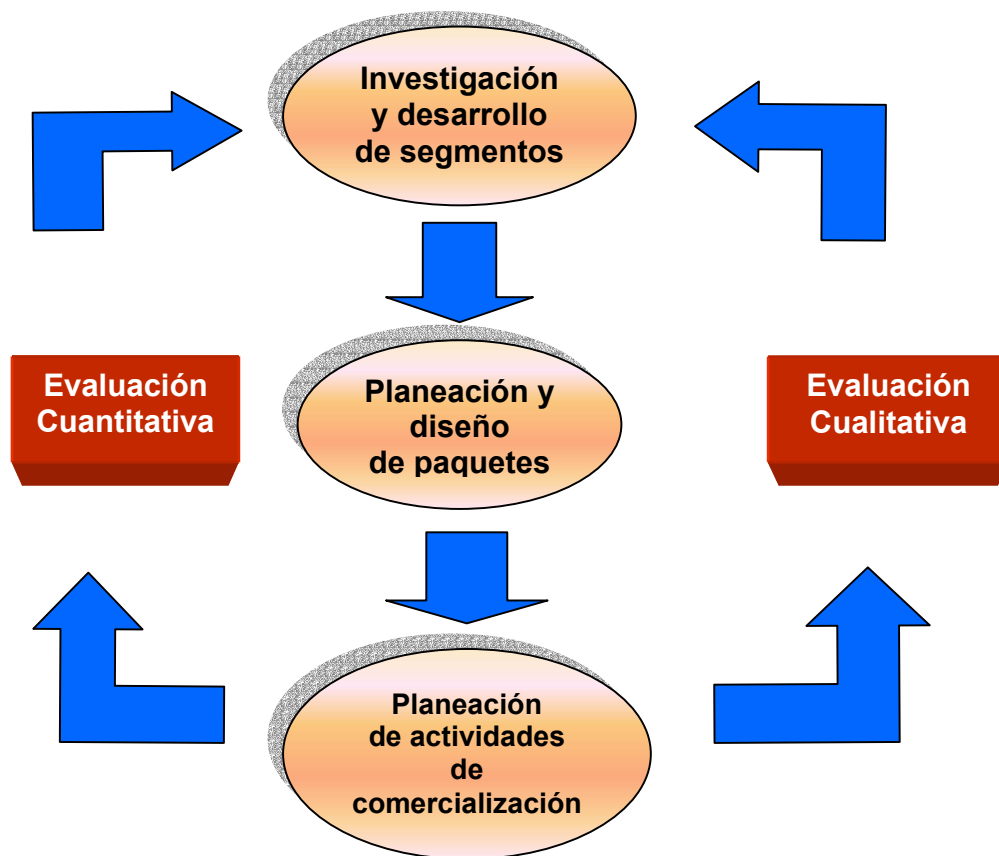


---

La comercialización por segmentos de mercado implica la renuncia a los medios y mensajes masivos a que estamos acostumbrados en la venta de servicios turísticos. En este caso, cada producto deberá ser colocado y dado a conocer con diferentes mensajes en diferentes medios y en los puntos de venta adecuados para lograr una penetración efectiva en el mercado al que se dirige el club.

### Evaluación de impacto comercial.

En cuanto a la evaluación de las acciones de mercado realizadas por el club, será necesario elaborar revisiones periódicas para retroalimentar el proceso de planeación y adecuar las acciones del plan de negocios a futuro.



La actividad de evaluación deberá comprender aspectos cualitativos y cuantitativos. En general, la evaluación consiste en comparar los logros obtenidos con las metas trazadas en un principio.

La evaluación es la herramienta fundamental de retro-alimentación del proceso de trabajo del Club de Producto al final de cada etapa que se cumple.

Es común efectuar las evaluaciones e términos exclusivamente cualitativos. Sin embargo, en el caso del Club de Producto, los indicadores de tipo cuantitativo revisten gran importancia ya que son la manera más objetiva de medir los resultados y el desempeño.

---

Algunos de los indicadores para determinar la competitividad que deben medirse son:

1. Distribución del gasto de los clientes.
2. Incremento de ingresos al total de miembros del club en general.
3. Incremento en ingresos a cada miembro del club.
4. Diversidad de la oferta comercial.
5. Participación de los miembros del club en la derrama local del segmento.
6. Participación de mercado en ingresos: inicial y final.
7. Participación de mercado en número de personas: inicial y al final de cada período.
8. Porcentaje de re-inversión de la derrama en las empresas.
9. Variación en empleo directo entre los miembros.
10. Variación en gasto promedio de clientes.

Estos indicadores o parámetros de evaluación se explican con mayor detalle en el capítulo número siete de este documento.

# Capítulo V

## Hacia una red de Clubes de Producto para México

### ¿Por qué crear Clubes de Producto en México?

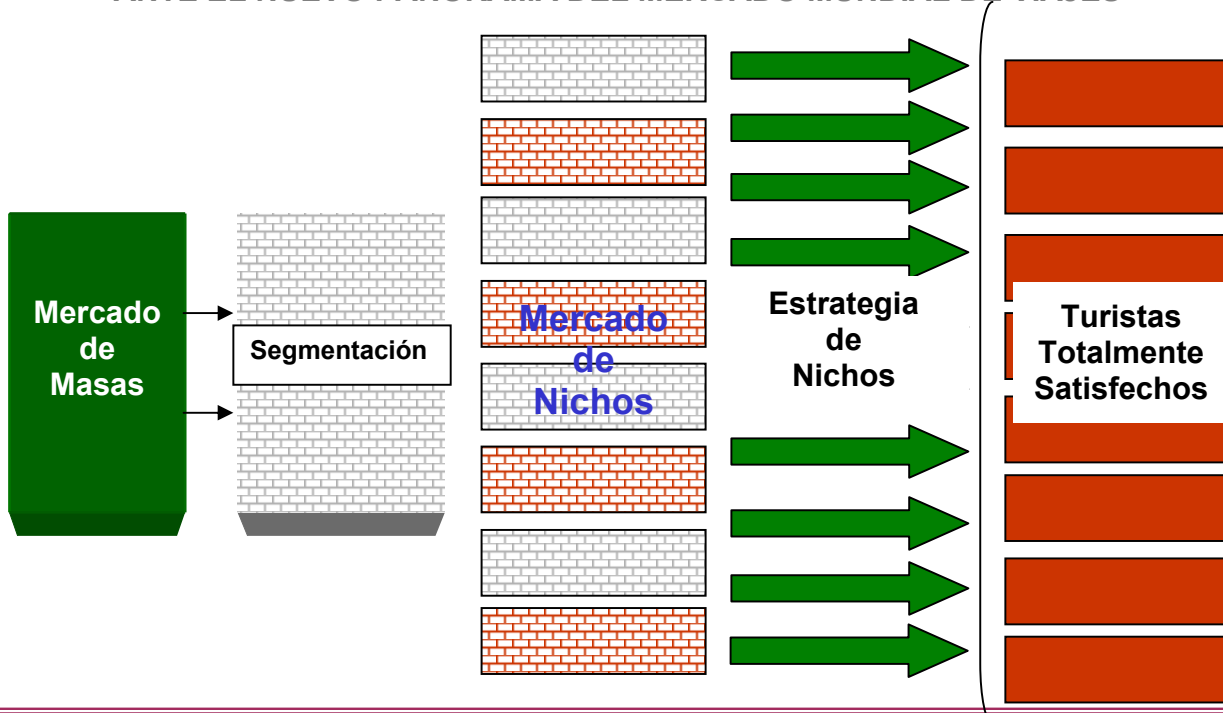
México ha experimentado un fuerte y sostenido crecimiento en la captación de corrientes turísticas del exterior durante los pasados 30 años. El modelo exportador, basado en sol y playa, cumplió con efectividad las expectativas de ingreso de divisas que se plantearon las diferentes administraciones públicas nacionales de ese período.

No obstante el éxito experimentado, se comienza a percibir una disminución importante en el gasto de los turistas que ingresan a México en los últimos años. Esto se debe a que la calidad de turismo que se interna es diferente a la que anteriormente lo hacía y su gasto, por darse en una actividad sumamente competida (sol y playa), ha disminuido.

Por su parte, la demanda nacional tiene un peso cada vez más importante en el mercado turístico de México y requiere soluciones de viaje y vacaciones acordes a sus posibilidades y expectativas.

Ante el nuevo panorama de mercado no es posible obtener turistas totalmente satisfechos si no se hace un esfuerzo importante en este sentido. Los Clubes de Producto constituyen una herramienta esencial en el desarrollo de una nueva oferta para los diferentes segmentos de mercado que pueden interesarse en nuestro país como destino.

### ESTRATEGIA DE MERCADOTECNIA DE LA SECRETARÍA DE TURISMO ANTE EL NUEVO PANORAMA DEL MERCADO MUNDIAL DE VIAJES



---

Tanto las expectativas de captación de divisas como de encuentro de los mexicanos con su propio país requieren que la oferta actual se diversifique, se mejore y se adapte a las particularidades de cada segmento de mercado. El impulso a los Clubes de Producto es primordial en la consecución de nuestros fines de desarrollo.

### Objetivos para México

La oferta de atractivos turísticos de México es muy amplia. Durante muchos años, el objetivo de desarrollo turístico fue dotar a ese enorme inventario de recursos turísticos de servicios de calidad internacional para acoger a los turistas que provenían del exterior.

Si bien ese modelo fue exitoso para México en muchos sentidos –especialmente en construcción de cuartos de hotel, aeropuertos y otras obras de infraestructura necesarias para la operación turística de masas- no logró transformar una buena parte de la oferta potencial de recursos en oferta real (comercial).

Parte de ello se debió en el pasado al modelo exportador basado en el producto de sol y playa que relegó a otro tipo de destinos del apoyo oficial de recursos financieros y parte se debe hoy a la existencia de una oferta comercial de productos para el mercado masivo.

La oferta de actividades turísticas y servicios de México tanto en el mercado nacional como en el internacional, es escasa en términos reales mientras que potencialmente sigue siendo enorme. En este contexto, la reconversión (reingeniería) de esta oferta turística nacional es una exigencia que debe ser atendida de inmediato.

El desarrollo de Clubes de Producto para México es parte de la estrategia de diversificación y especialización de la oferta de acuerdo a las necesidades de sus numerosos mercados. Con esta herramienta, la Secretaría de Turismo busca que cada línea de producto sea más eficiente, competitiva y desarrolle la calidad que le es exigida por cada mercado para lograr su satisfacción total.

Desde la perspectiva del Programa Nacional de Turismo, los Clubes de Producto pueden ser una estrategia más para desarrollar productos nuevos y mejorar los ya existentes en México.

El Club de Producto permite a una serie de pequeños empresarios, sin capacidad de interlocución y sin posibilidades técnicas de tener una presencia en el mercado, perfilarse con fuerza en la arena comercial y ser tomados en cuenta en las decisiones de política turística para segmentos específicos.

El Club de Producto se convierte en el vehículo a través del que la política turística (ejecutada por la SECTUR) logrará incidir en espacios en que tradicionalmente no tenía la capacidad de hacer llegar sus beneficios.

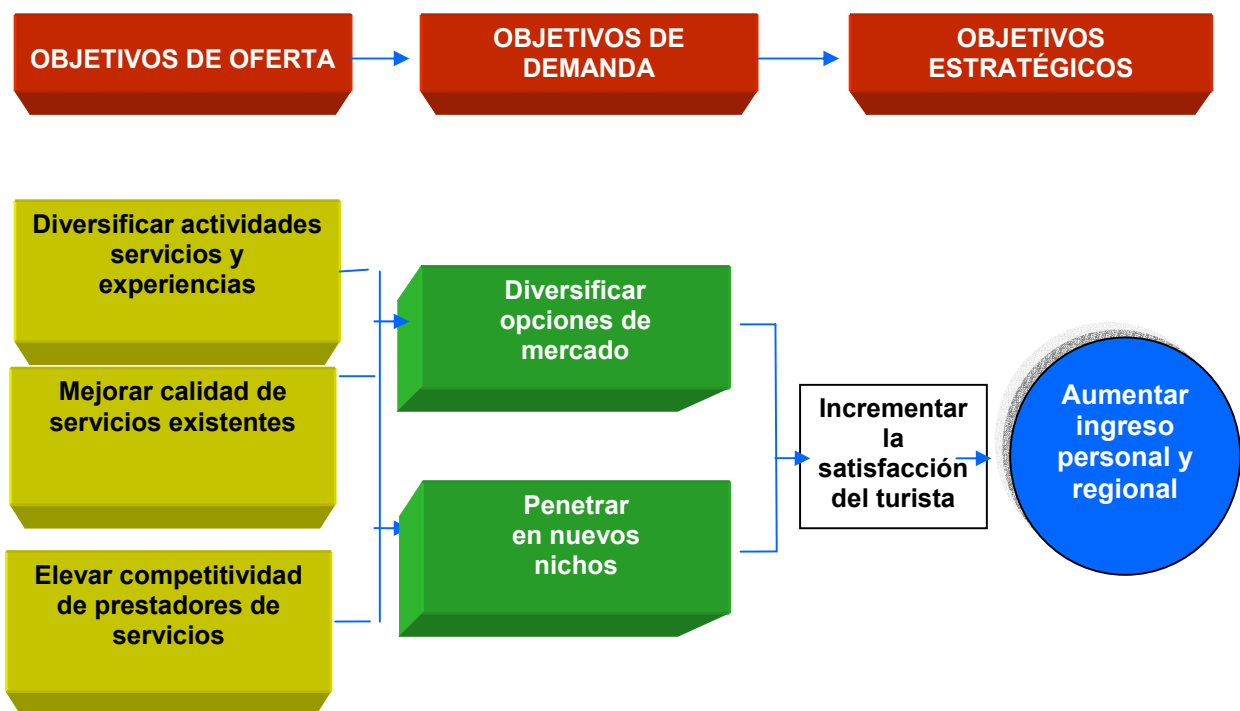
---

El Club de Producto es una respuesta pro-activa a las necesidades específicas de muchísimas empresas y destinos turísticos que tradicionalmente no han sido apoyados por el gobierno federal al no formar parte de las prioridades del turismo.

El Club de Producto no es un proyecto orientador en el sentido tradicional sino transformador de la realidad y con resultados que pueden ser medidos, evaluados y corregidos periódicamente por los mismos actores del turismo.

El desarrollo de Clubes de Producto contribuirá a alcanzar los siguientes objetivos de desarrollo del turismo:

### OBJETIVOS DE DESARROLLO DE LOS CLUBES DE PRODUCTO



En cuestiones de oferta, se persigue diversificar la oferta de actividades, servicios y experiencias que se presentan al consumidor, elevar la competitividad de los prestadores de servicios y mejorar la calidad de los procesos de prestación de servicio.

A partir de esa mejora y diversificación de la oferta comercial existente, se busca diversificar las opciones de mercado para los productos mexicanos dentro y fuera del país y penetrar efectivamente en nuevos nichos de mercado.

La consecución de los objetivos de oferta y demanda, generará la posibilidad de incrementar la satisfacción del turista y de aumentar la derrama económica personal y regional, objetivos considerados estratégicos en el Programa Nacional de Turismo 2001-2006.



---

## Concepto para México

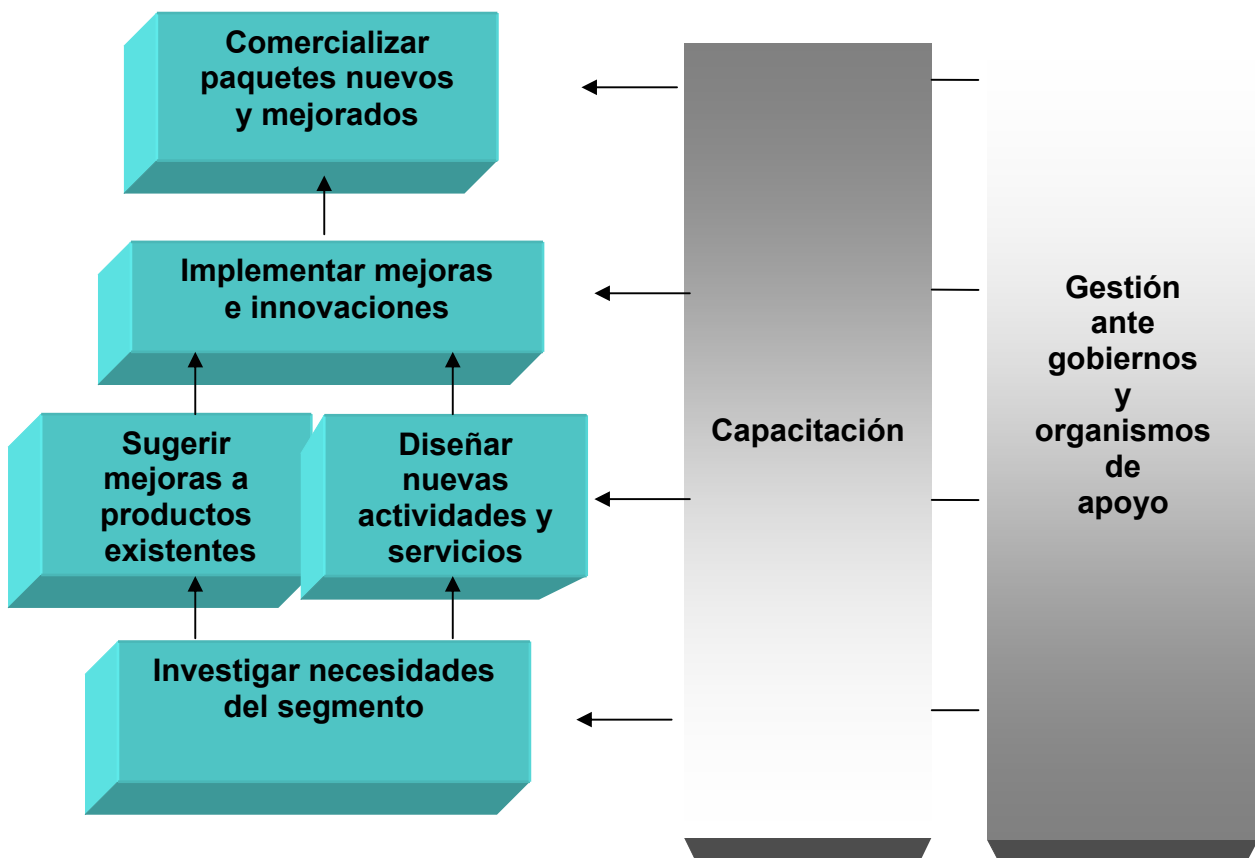
En el caso mexicano, los Clubes de Producto tienen como objetivo primordial generar y formalizar alianzas entre los diferentes prestadores de servicios turísticos y no turísticos de una o varias localidades, para mejorar los servicios que se proporcionan a un segmento específico de mercado o en torno a un tema del que se benefician todos.

El Club de Producto funciona como una sociedad de inversión en la que es necesario determinar cómo se pretende llevar a cabo todas aquellas acciones que el club identifica como necesarias para mejorar el servicio y que tienen un fundamento en la investigación de mercados.

Esa sociedad de inversión debe valorar el monto de los proyectos a desarrollar en todos los campos (excepto promoción e infraestructura) así como el rendimiento esperado por las acciones de desarrollo que se pretenden ejecutar.

La promoción y la inversión en infraestructura no entran en la actividad del Club de Producto aunque éste puede hacer llegar sus sugerencias a las instancias adecuadas (Consejo Mexicano de Promoción Turística y Fondo Nacional de Fomento al Turismo) y será un interlocutor válido ante estas instancias para gestionar apoyos adicionales a su trabajo.

### ACTIVIDADES DE UN CLUB DE PRODUCTO



---

El club se dedica a desarrollar diferentes actividades. La primera y esencial, puesto que constituye el punto de partida de toda la estrategia de mercado, es investigar necesidades del segmento o nicho específico a qué se dirige el esfuerzo productivo.

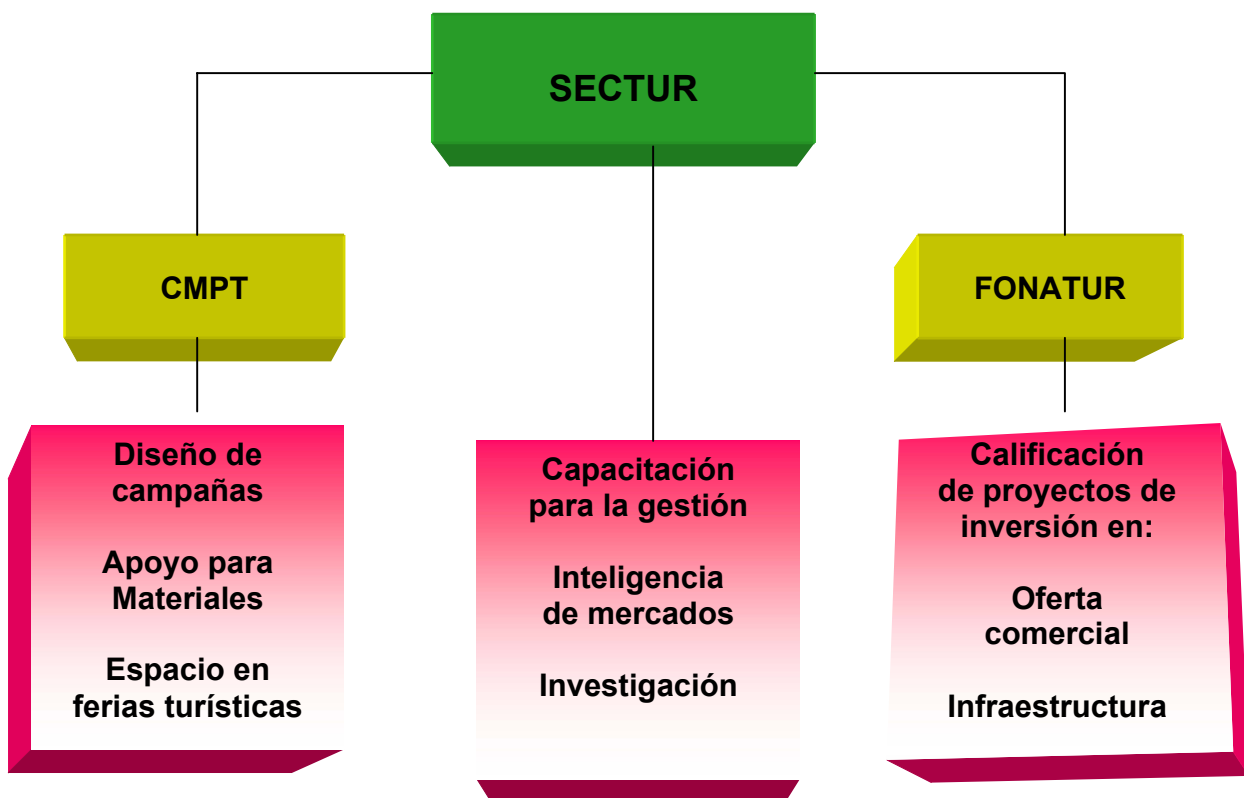
A partir de la realización de esta actividad, y con la participación de los actores involucrados, se está en condiciones de sugerir soluciones de mejora de los productos existentes así como de diseñar nuevas actividades y servicios.

Una vez hecho lo anterior, se procede a implementar las mejoras e innovaciones sugeridas y diseñadas, mismas que se ponen a la venta a través de la red de comercialización de los participantes y de las nuevas posibles redes que el club maneje como propias.

Durante todo el proceso, el club desarrolla actividades de capacitación en el servicio para los empleados que los participantes consideren y se gestiona permanentemente ante las instancias correspondientes, públicas o privadas, todos los apoyos necesarios para la consecución de los proyectos.

Los Clubes de Producto deberán evaluar financieramente el éxito de los proyectos propuestos y desarrollados a fin de poder beneficiarse de los programas de desarrollo públicos, privados, nacionales e internacionales, que apoyan este tipo de proyecto.

#### OPCIONES PARA EL DESARROLLO Y APOYOS PARA SU CONSOLIDACIÓN



---

Algunas de esas herramientas a desarrollar serán:

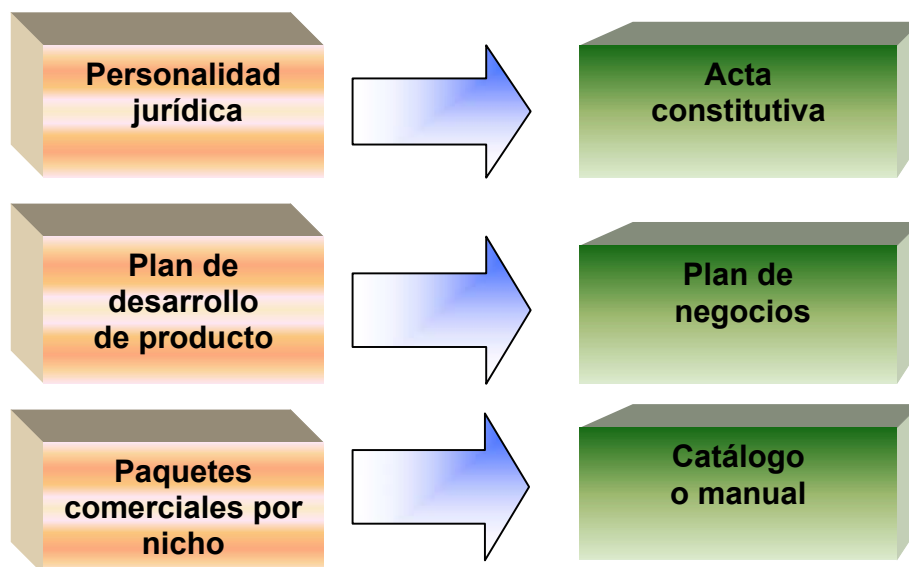
1. Inteligencia competitiva en forma conjunta (investigación, monitoreo de mercados y benchmarking).
2. Capacitación para directivos en temas relativos a gestión del cambio, desarrollo de productos, actualización en mercadotecnia de servicios turísticos y administración de proyectos.
3. Información para la gestión de financiamiento a la inversión en nuevas ofertas de mercado o consolidar las existentes.
4. Establecimiento de un Comité en el Fondo Nacional de Fomento al Turismo para la calificación de proyectos de nuevas infraestructuras necesarias en el desarrollo de productos a escala municipal.
5. Soporte del Consejo Mexicano de Promoción Turística (CMPT) para la gestión de apoyos en la elaboración de campañas de promoción y publicidad en medios especializados, para publicación de materiales de comercialización y para participación en ferias especializadas dentro y fuera del país.
6. Asesoría permanente en el diseño y en la implementación de las acciones de desarrollo de productos que el club plantea.

Los Clubes de Producto deberán considerar en su gestión:

1. *Personalidad jurídica* propia en la forma de asociación que los participantes juzguen conveniente y que se encuentre debidamente protocolizada.
2. *Plan de desarrollo de un producto* elegido desde alguna perspectiva temática o de segmento de mercado. Dicho plan deberá especificar objetivos, metas, estrategias de desarrollo, acciones, plazos y presupuestos de inversión y de ingresos para cinco años.
3. *Manual de paquetes listos para la venta (market ready)* para diferentes sub. -segmentos de mercado y temporada que incluyan, al menos, servicios de tres productores o prestadores de servicios diferentes cada uno. El manual deberá contar con precios para cada variante de actividad o servicio y vigencia claramente especificada.
4. *Plan de investigación de mercados* para el segmento específico de mercado alrededor del que se organiza el club. En el caso de clubes temáticos, debe investigarse cada uno de los segmentos para los que se desarrollará oferta comercial específica.

---

## GESTIÓN DE CLUBES DE PRODUCTO



En caso de cumplir con dichos objetivos antes mencionados se apoyará al club con los beneficios a su alcance: capacitación gerencial, promoción, calificación de proyectos de inversión, etc.

El propósito es que los Clubes de Producto efectivamente contribuyan a diversificar la oferta comercial, a multiplicar la derrama económica del turismo entre más actores y a penetrar con mayor eficiencia en los mercados específicos.

El Club de Producto no podrá limitarse a un destino sino que deberá tener una dimensión multidesino, regional, estatal o nacional con el objetivo de integrar a prestadores de servicios de diferentes localidades en la cadena productiva que se apoyará.

---

# Capítulo VI

## Casos de Éxito

En su calidad de alianzas estratégicas que adquieren un carácter de permanencia, los Clubes de Producto pueden darse en todos los ámbitos geográficos.

En este apartado se exponen tres casos de éxito -en los ámbitos local, nacional e internacional- con el propósito de ilustrar con toda claridad cómo es la dinámica de este tipo de asociaciones.

### Caso de ámbito internacional: Star Alliance

Aunque la literatura especializada no la ha referido como un Club de Producto, probablemente por la escala de las operaciones que es muy diferente a las PYMES, los objetivos de las alianzas internacionales en el campo del servicio aéreo pueden ser considerados como tales, pues cumplen con la orientación y los criterios descritos para un club.

Este tipo de alianzas pone de relieve la importancia de la asociación para el logro de objetivos comerciales comunes pero también señala el hecho sensible de que, a pesar de las dificultades a las que hay que enfrentarse derivada de su sofisticación operativa, tales alianzas son muy importantes para mejorar la competitividad del producto a escala global, nacional y regional.

De hecho, las alianzas de las aerolíneas han sido de lo más exitoso en el desarrollo de sus productos, teniendo actualmente una gama amplia de servicios e instalaciones compartidas que, distribuidas en todo el mundo, han mejorado la competitividad de la altamente sofisticada y de costosa actividad de la aviación comercial.

No obstante sus ventajas, el proceso para llegar a la operación conjunta de actividades que les permiten ser más competitivas (códigos compartidos, mercadeo, tarifas conjuntas, etc.), ha tardado algunos años en madurar y ha exigido un compromiso de largo plazo entre los actores involucrados.

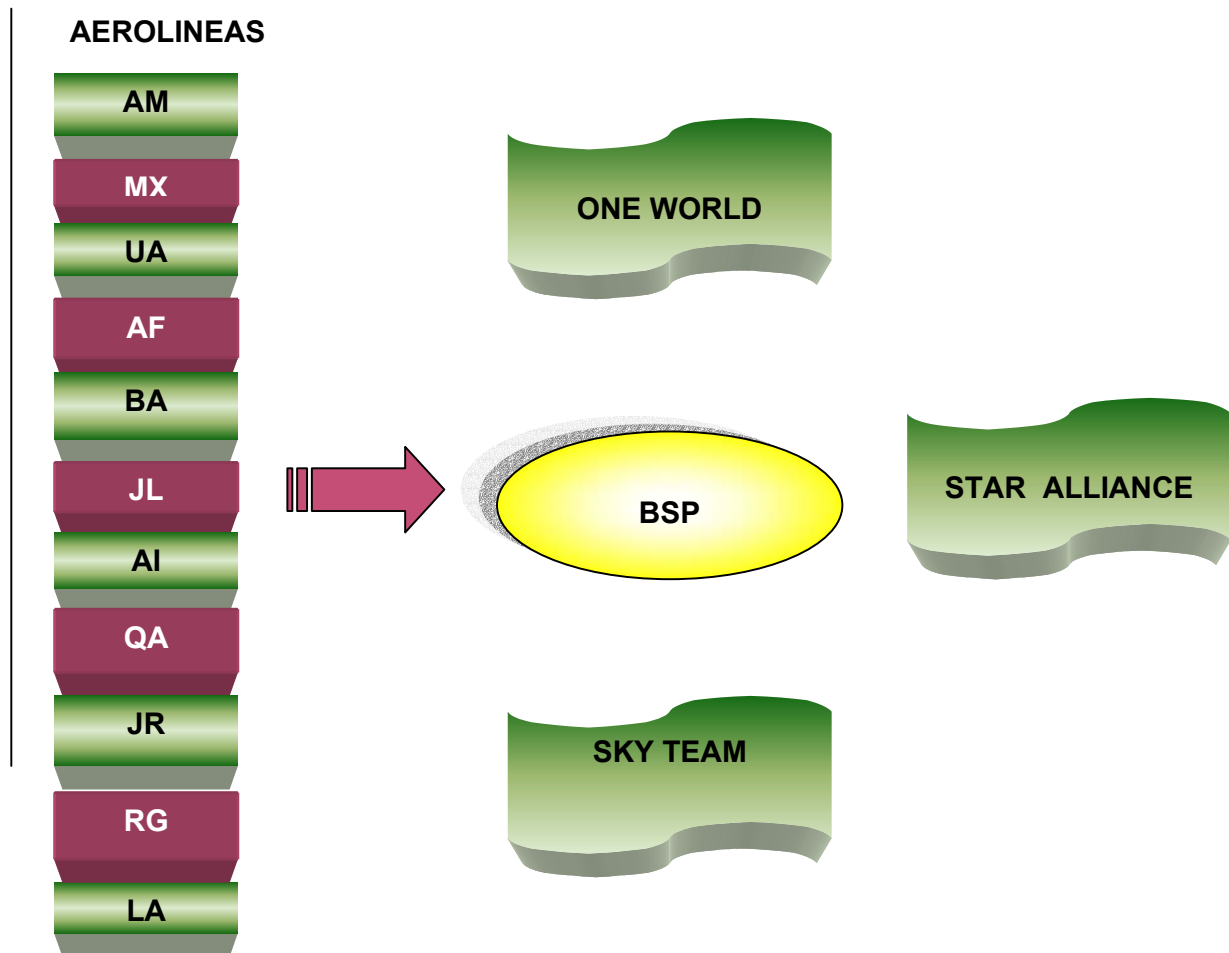
En un principio, la alianza entre las compañías aéreas se mantuvo en el nivel gremial para asegurar estándares globales en los diferentes países. La Asociación Internacional de Transporte Aéreo IATA, logró desarrollar importantes procesos de estandarización en cuestiones de nomenclatura y terminología, seguridad, operación del servicio y - desde luego- comercialización y ejercicio contable. Uno de los ejemplos en este sentido es la implementación del sistema BSP (Bank Settlement Plan) en la mayor parte de los países.

---

Conforme los mercados fueron evolucionando, las aerolíneas se enfrentaron a la necesidad de establecer nuevas alianzas más allá de lo gremial que les permitieran ser más competitivas en sus mercados de especialización. Estas alianzas se dieron en función de intereses comerciales específicos de los participantes y no de intereses de la industria en general.

El día de hoy, se identifican en el mercado internacional de servicios aéreos diversas alianzas o clubes de aerolíneas como One World, Sky Team y Star Alliance. Esta última, pionera en este concepto, es ya una de las más grandes y exitosas alianzas (o Clubes de Producto) en el mundo.

### PROCESO DE INTEGRACIÓN GREMIAL Y COMERCIAL DE LAS AEROLÍNEAS EN EL MUNDO



El objetivo manifiesto de Star Alliance es el de satisfacer las necesidades de los viajeros internacionales proporcionando una amplia gama de beneficios tangibles cada vez que se viaja en cualquiera de las aerolíneas afiliadas.

---

El proceso de integración se inició en 1992 con la firma de un acuerdo general de alianza entre Air Canada y United Airlines. Por su parte, Varig y Lufthansa anunciaron en septiembre de 1993 un acuerdo de mercadotecnia que incluía códigos compartidos, lo que significó la operación de ciertos vuelos de manera conjunta y con los mismos equipos de vuelo.

La idea que dio vida a estos acuerdos fue la de racionalizar la oferta y competir de mejor manera en el servicio aéreo de algunas ciudades, donde el mercado y/o las condiciones de operación así lo requerían.

A partir de entonces, la firma de acuerdos entre diversas aerolíneas se verificó de manera más acelerada: en octubre de 1993 Lufthansa y United anunciaron un acuerdo para desarrollo de códigos compartidos muy similar al que existía entre aquélla y Varig.

En 1995, Thai Airways International y Ansett Australia, firmaron un *Memorando de Entendimiento* para colaboración con códigos compartidos, coordinación de itinerarios y mercadotecnia conjunta. United y Air Canada expandieron su operación de códigos compartidos en ese mismo año.

También United y SAS anunciaron un acuerdo de cooperación para iniciarlo en junio de 1996, momento en el que Lufthansa y Air Canada empezaron a operar bajo códigos compartidos después de que habían anunciado una alianza integral en marzo de ese mismo año. Thai y Lufthansa iniciaron la operación de estos códigos hacia el final de 1995.

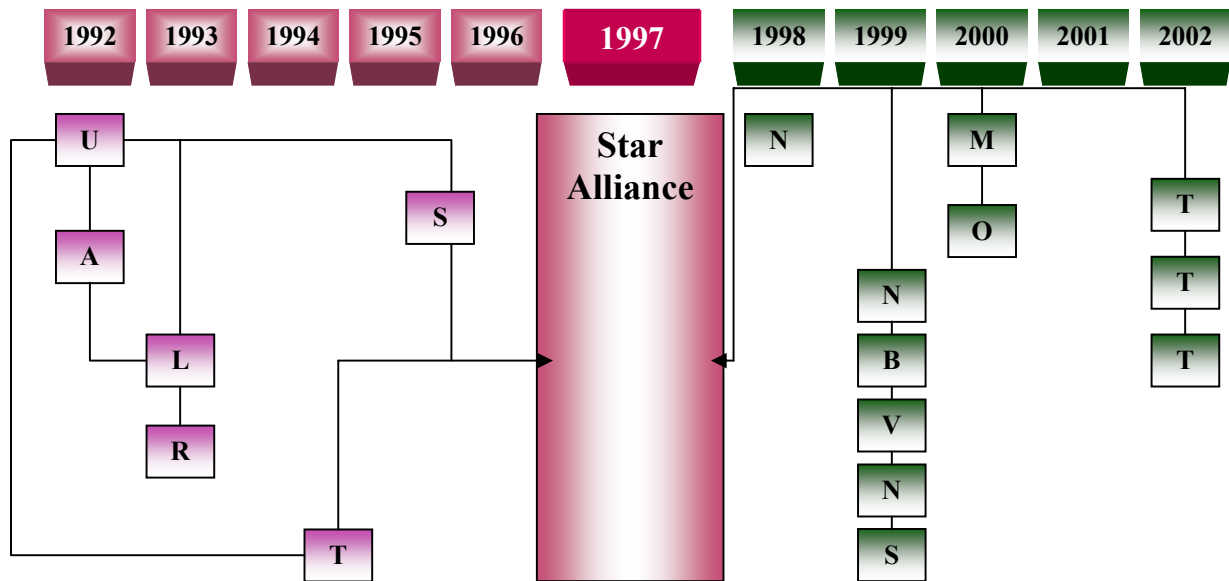
La sucesión de alianzas entre compañías suscitó la sospecha de que se estaba consolidando un monopolio en la transportación aérea desde y hacia los estados Unidos. Sin embargo, en mayo de 1996 la alianza United-Lufthansa recibió el dictamen de inmunidad antimonopolio del Departamento de Transporte de EUA, para el mes de mayo de ese mismo año, Scandinavian (SAS) y Lufthansa anunciaron una alianza estratégica de largo alcance aunque ya habían comenzado la operación en código compartido entre Alemania y Escandinavia desde febrero.

Los vuelos compartidos entre Alemania y Canadá se iniciaron con Air Canada en esas fechas. Thai recibió la aprobación para compartir códigos con United y esta misma aerolínea, conjuntamente con Lufthansa y Scandinavian, obtuvo el dictamen de inmunidad antimonopolio trilateral por el del Departamento de Transporte de Estados Unidos.

Durante 1997 se dio mucha actividad: Varig y United firmaron su acuerdo de mercadotecnia integral y en mayo las aerolíneas Lufthansa, SAS, Thai, United y Air Canada lanzaron el sistema Star Alliance.

Varig se sumó al sistema en octubre y se verificó el convenio de operación de códigos compartidos entre Varig, United, Air Canada y SAS. En la literatura de Star Alliance se considera al mes de mayo de 1997 como la fecha de establecimiento de esta alianza global.

## PROCESO DE INTEGRACIÓN DE STAR ALLIANCE



Otras aerolíneas empiezan el proceso para ser admitidos a este club: All Nippon Airways (ANA) obtiene el status de observador, con la intención de convertirse en miembro de pleno derecho en octubre de 1999. Esa aerolínea firmó un acuerdo con Thai para la cooperación futura mientras que Ansett Australia y Air New Zealand se unieron a la red Star Alliance ese mismo año.

En 1999 Mexicana de Aviación y Austrian Airlines obtuvieron el status de observadores con intención de unirse a la red en el año 2000. En 1999 abrió sus puertas la primera oficina de Star Alliance en París, Francia y All Nippon se convirtió en nuevo miembro del sistema ese año con un lanzamiento oficial en Tokio. Las aerolíneas Singapore Airlines y British Midland obtuvieron el status de observadores y para el año 2000 se convirtieron en miembros de pleno derecho.

En 2000, el club inicia una etapa de expansión de servicios conjuntos caracterizada por la creación de centros de negocios (business center) en Los Ángeles (mayo), Frankfurt (agosto) y Bangkok (diciembre), en agosto del 2001 se abrió el salón (lounge) de Zurich.

Para septiembre del 2000 Star Alliance lanzó al mercado el StarNet, una solución sofisticada que enlaza los diferentes sistemas de cómputo de las aerolíneas miembros y anunció la consolidación de lo que llamó el Equipo Gerencial Alliance (AMT por sus siglas en inglés), de tiempo completo. Este equipo se convertiría en el órgano ejecutivo de la sociedad.





**Star Alliance  
cuenta con  
2,058 aeronaves  
que llegan a  
729 aeropuertos en  
124 países**

**En 2001  
277,600 empleados  
atendieron a  
292 millones de pasajeros**

Star Alliance es hoy en día el primer club en lanzar una iniciativa global de servicio electrónico (e-service) hacia el público contando con página electrónica donde se puede consultar prácticamente todo lo relativo a este club.

El club permite la incorporación de socios en forma constante. En 2002 se unen como miembros Asiana, LOT Polish y Spanair.

Gran parte del trabajo de Star Alliance ha sido idear nuevos productos para el público de manera que se obtenga una ventaja competitiva global, entre los beneficios que tienen los viajeros al volar con aerolíneas afiliadas destacan las siguientes:

1. Posibilidad de cambiar el itinerario entre destinos transfiriendo el boleto a un vuelo más conveniente de otra aerolínea afiliada sin necesidad de regresar al agente emisor.
2. Los programas individuales de viajero frecuente son válidos en todo el club, ello ofrece un gran atractivo para los viajeros en tanto encuentran flexibilidad para el aprovechamiento integral del programa.

---

## MIEMBROS DE STAR ALLIANCE 2002

AEROLÍNEAS	
Air Canada (AC)	Lufthansa (LH)
Air New Zealand (NZ)	Mexicana de Aviación (MX)
All Nippon Airlines (NH)	Scandinavian Airlines (SK)
Austrian Airlines (OS)	Singapore Airlines (SQ)
Asiana (OZ)	Spanair (JK)
British Midland (BD)	Thai International (TK)
Lauda Air (NG)	Tyrolean (VO)
LOT Polish (LO)	United Airlines (UA)
Varing (RG)	

La efectividad de las operaciones de Star Alliance para el año 2001, le ha llevado a tener un ingreso total de 67.5 miles de millones de dólares (USD), con un total de 10,728 salidas diarias desde 729 aeropuertos ubicados en 124 diferentes países. La flota es de 2,058 aeronaves y en términos de pasajeros anuales se llegó en 2001 a 292 millones atendidos por 277,600 empleados, lo que la hace ser la más grande alianza o club que existe actualmente en el mundo.

### Caso de ámbito nacional: Canadá

En el Canadá existe un programa de fomento a la creación, desarrollo y consolidación de Clubes de Producto desde 1995. A la fecha se han desarrollado 24 clubes que atienden un número similar de segmentos de mercado.

Los Clubes de Producto en Canadá tienen por objetivo desarrollar nuevos productos o mejorar la calidad de los productos existentes a través de sociedades formadas con accionistas de la industria turística. A través del programa, se estimula a estas sociedades para que se enfoquen a un sector de la industria que se encuentra sub-desarrollado y logren preparar una oferta lista para la venta en el mercado (*market-ready*).

El gobierno canadiense considera que las propuestas de los Clubes de Producto pueden tener una importancia estratégica mayor –y por ende, más apoyos– si se realizan en la escala nacional aunque no es obligatorio que sea así siempre que el

---

trabajo del Club de Producto sea aplicable en forma real o potencial a más de un territorio o provincia.

En vista de que el Club de Producto es una sociedad de accionistas de la industria turística, son elegibles para participar en él –sin que esta lista sea limitativa- empresas medianas y pequeñas (PyMES), asociaciones de la industria, organizaciones turísticas, sector público (en los niveles municipal y provincial) y otros Clubes de Producto ya existentes.



**CANADA**

**En Canadá existen  
24 clubes de producto  
que atienden  
un número similar de  
segmentos de mercado**



Las actividades del Club de Producto se limitan a resolver problemas de desarrollo de producto para el negocio turístico. No se llevan a cabo actividades promocionales o de mercadeo ya que estas funciones recaen en otros programas del organismo nacional de turismo del Canadá.

El gobierno canadiense tiene como encomienda que todas las provincias y territorios del país desarrollen este tipo de club.

Las solicitudes de apoyo no están limitadas a productos, nichos o temas específicos. Sin embargo, el organismo nacional de turismo construye su programa de mercadeo a partir de clusters (agrupaciones) de productos. Cada uno de ellos incluye varios temas que pueden ser abordados por los Clubes de Producto en lo específico.

Un tema puede repetirse en varios clusters. Los temas pueden ser tan diversos como el mercado y la industria lo decidan. Mientras mayor especificidad existe en el tema, más fácilmente se resuelven los problemas de diseño de producto, de comercialización y de ubicación de actores y clientela.

El siguiente cuadro ha sido tomado de la información que la Comisión Canadiense de Turismo proporciona respecto al tema de Clubes de Producto. Los temas enlistados han sido previamente clasificados como segmentos potenciales para el crecimiento futuro de la industria por los funcionarios de ese organismo federal de turismo, así como por los especialistas en ventas, mercadeo e investigación del mercado turístico.

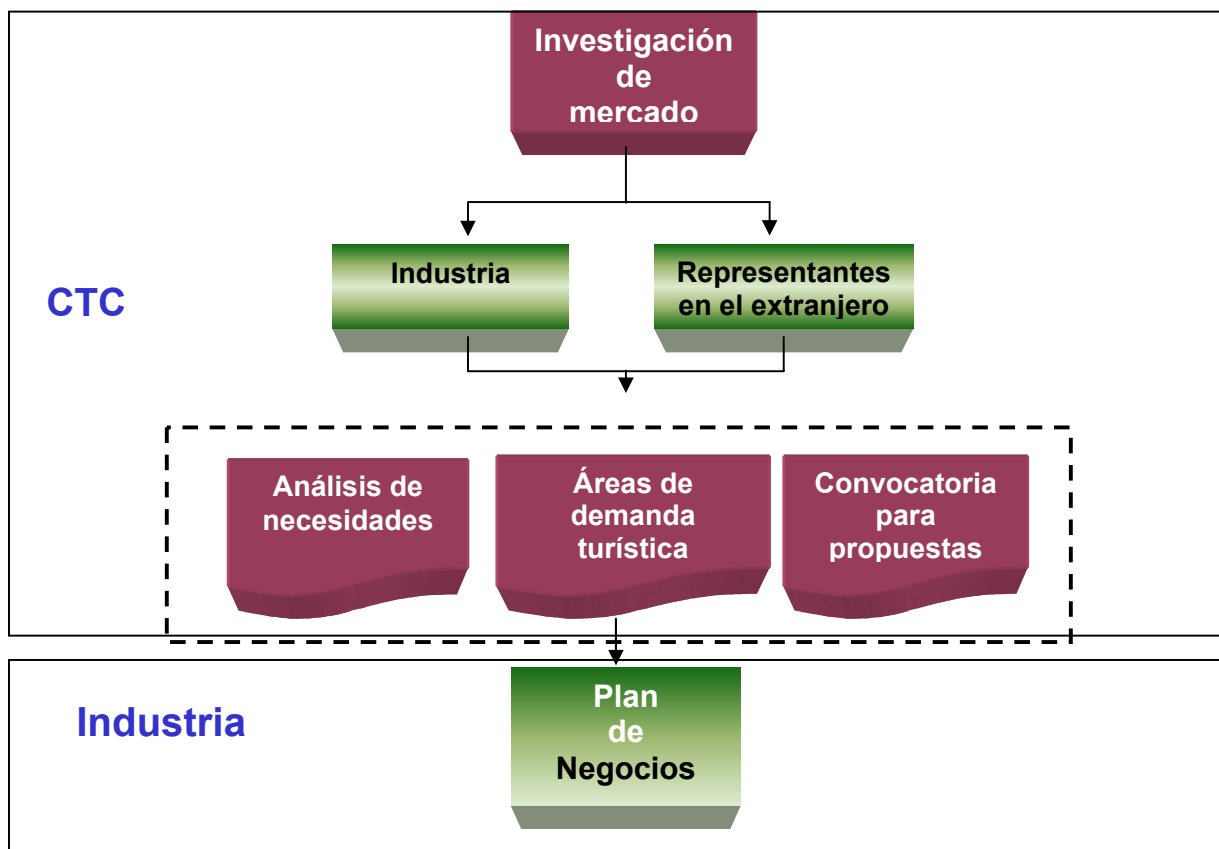
### CLUBES Y CLUSTERS DE PRODUCTO EN CANADÁ

<b>Demanda Turística Potencial</b>					
Temas (Con potencial de crecimiento a futuro)	Clusters de producto (ejemplifica como un tema puede repetirse en varios clusters)				
	Touring	Historia y Cultura	Invierno	Cd. y Resorts	Aventura
Aprendizaje vía ocio	*	*	*	*	*
Aprendizaje de idiomas	*	*		*	
Desarrollo de redes culturales	*	*		*	
Performing arts		*	*	*	
Museos		*	*	*	
Grandes eventos culturales		*		*	
snowmobiling			*		*
Fiestas de temporada tales como Navidad		*	*	*	
Caminata	*	*	*	*	*
Compras	*			*	
Spa	*		*	*	
Atractivos	*	*	*	*	
City breaks		*	*	*	
Observación de aves	*		*		*
Luces del norte			*		*
Viaje deportivo			*	*	*
Ciclismo	*			*	*
Naturaleza	*		*		*
Jardines/Botánicos	*	*	*	*	
Cocina	*	*	*	*	
Vacaciones en granjas	*	*			
Pesca deportiva	*		*	*	*
Viajes a caballo	*				*
Turismo juvenil	*	*	*	*	*
Observación de ballenas	*				*

Fuente: Canadian Tourism Commission, 2002.

El proceso de integración de un Club de Producto inicia con una investigación –por parte del organismo oficial de turismo- entre los miembros de la industria y los representantes en el extranjero como parte de un ‘análisis de necesidades’. Los resultados se publican como áreas de demanda turística potencial en un documento de Convocatoria para Propuestas. Se invita a la industria a crear su propia sociedad y a presentar un plan de negocios a 5 años relativo a su área de interés y experiencia.

## PROCESO DE INTEGRACIÓN DE CLUBES DE PRODUCTO EN CANADÁ



Fuente: Canadian Tourism Commission, 2002.

El plan de negocios debe identificar los proyectos –generalmente en los campos de investigación, comunicación para la industria y educación para la industria- que llevarán el sector hacia una situación de disponibilidad para el mercado (*market-readiness*).

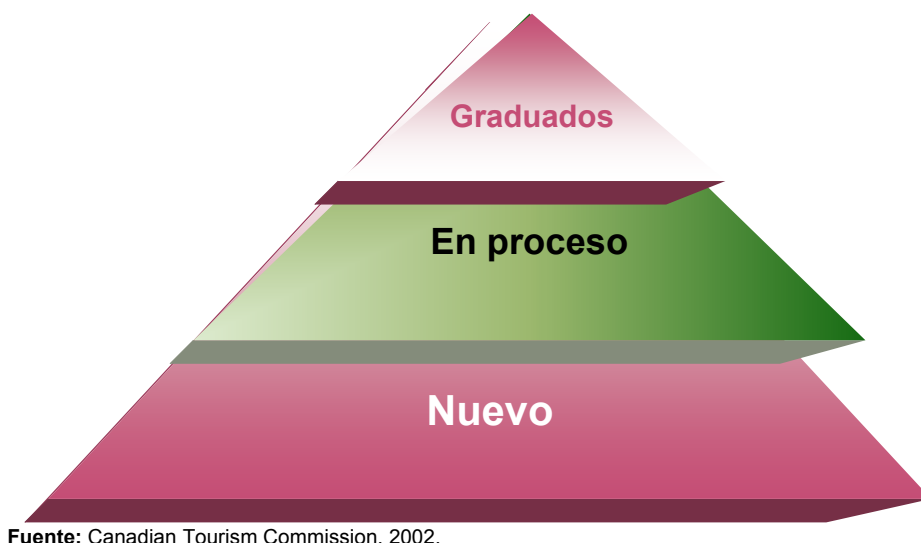
El plan debe considerar la estrategia para que el club logre la autosuficiencia en tres años. Una vez aceptada, la sociedad se convierte en uno de los Clubes de Producto del programa. El organismo oficial de turismo se convierte en uno más de los socios mediante un contrato para implementar los proyectos delineados en el plan de negocios.

A lo largo del proceso en que se implementan los proyectos del plan de negocios, los Clubes de Producto son clasificados de diferente manera.

1. Graduados: Clubes que han completado el proceso de tres años de implementación de proyectos con el apoyo del organismo oficial de turismo. Los clubes graduados permanecen dentro del programa como proveedores de experiencia y asesoría a clubes más jóvenes.
2. En proceso: Durante el segundo y tercer año de trabajo. Reciben asesoría de los graduados a la vez que la proporcionan a los nuevos.
3. Nuevos: Durante el primer año de trabajo.

---

## CLASIFICACIÓN DE CLUBES DE PRODUCTO EN CANADÁ



Fuente: Canadian Tourism Commission, 2002.

A la fecha, hay 24 Clubes de Producto de Canadá relativos a diferentes temas y con diferentes grados de avance. Todos ellos giran alrededor de un tema o segmento específico y agrupan diversos tipos de empresas, personas físicas y destinos:

1. Aboriginal Tourism Product Club, 2. Aboriginal Waterways Product Club, 3. Adventure, Outdoor and Ecotourism Product Club, 4. Arts in the City Product Club, 5. Atlantic Network of Econo-museum Product Club, 6. Bay of Fundy Product Club, 7. Canadian Golf Tourism Alliance Product Club, 8. Conservation Lands Product Club, 9. Cross-Country Ski Product Club, 10. Cruise Ship Product Club, 11. Ecotourism Product Club, 12. Festival Network Product Club, 13. Greektown Product Club, 14. Health Tourism Product Club, 15. Heritage Product Club, 16. Independent Innkeepers Product Club, 17. Le Québec Maritime Product Club, 18. Lighthouse Product Club, 19. Northern Wilderness Adventure Product Club, 20. Ontario East Adventure Product Club, 21. Product Club for Tourists with Special Needs, 22. Saskatchewan River Basin Product Club, 23. Ski & Snowboard Industry Product Club, 24. Trail of the Great Bear Product Club.

### CASO DE ÁMBITO LOCAL: TEQUILA EXPRESS

Un ejemplo de lo que podría ser un Club de Producto en México es el llamado “Tequila Express” que tiene como temas centrales el tequila y los trenes.

Las empresas y organismos que se han agrupado alrededor de estos temas han desarrollado un recorrido turístico en el que se visita la región de Tequila, Jalisco y se realizan actividades panorámicas, recreativas y de degustación alrededor de estos dos grandes temas.

Las instituciones y empresas que han creado este producto son la Cámara Nacional de Comercio de Guadalajara, el Ferrocarril Mexicano y el Gobierno del Estado de Jalisco.

---

El recorrido turístico se planeó con el objeto de diversificar la oferta de actividades turísticas del Estado de Jalisco ofreciendo a sus visitantes algo diferente durante su estancia. En opinión de los actores, dicha diversificación era necesaria para aumentar el atractivo de la zona, incrementar la estancia promedio, aumentar el gasto turístico y, sobre todo, satisfacer a los visitantes y lograr su recomendación.

El recorrido turístico del "Tequila Express " consiste en trasladar a los turistas en tren de la ciudad de Guadalajara a la ciudad de Tequila, donde tienen oportunidad de disfrutar de los paisajes de la zona. Se visitan los plantíos de agave azul y una de las haciendas que elaboran el tequila. Este recorrido se realiza en fines de semana y es un ejemplo de un producto que se puede desarrollar a partir de los temas del tequila y de los trenes.

Además se incluyen servicios de alimentos y bebidas, música viva de mariachi y guía especializado bilingüe.



Existe un lugar donde los agaves



**Tequila Express es un ejemplo de producto turístico desarrollado a partir de una alianza**

Aun cuando la alianza no está formalizada como Club de Producto, de hecho funciona bajo los criterios que se requieren para formar uno. En este caso, un Club de Producto formal alrededor de cualquiera de los dos temas que utiliza Tequila Express, tendría como objetivo crear más ofertas sobre el particular para diferentes segmentos de mercado, de manera tal que la capacidad instalada se aproveche no solamente en fines de semana sino a todo lo largo de ésta.

---

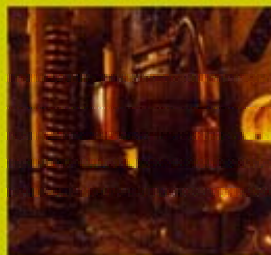
---



Cuenta con servicio de alimentos y bebidas, amenizado con música viva de mariachi y bebidas y botanas de cortesía durante el viaje.



El recorrido permite a los participantes tener un panorama sobre el tema de la producción de tequila y hace énfasis en las actividades más que en los servicios. En este caso, el turista participa de una fiesta jalisciense en uno de los sitios más famosos del estado y aprende más sobre el tema. El adecuado balance entre servicios y actividades y su carácter único, hacen que este producto sea altamente valorado por la demanda.



El recorrido por la hacienda de San José del Refugio, la antigua destilería y el museo del tequila son actividades alrededor del tema principal





---

Una vez finalizado el recorrido didáctico se ofrece una comida típica mexicana con bailes folklóricos, suertes charras y música de mariachi. En estas actividades y servicios intervienen numerosas empresas locales aliadas al Club de Producto.



**Las actividades turísticas y recreativas constituyen el principal contenido del producto**



**Se ofrece comida regional, se presenta un espectáculo con suertes charras, baile regional, música de mariachi y se lleva a cabo un concurso de baile**

El producto ha tenido mucha aceptación, tanto por la población de Guadalajara, como por los visitantes en general. Se espera que este primer producto sea el detonador de nuevas ofertas comerciales sobre el mismo tema.

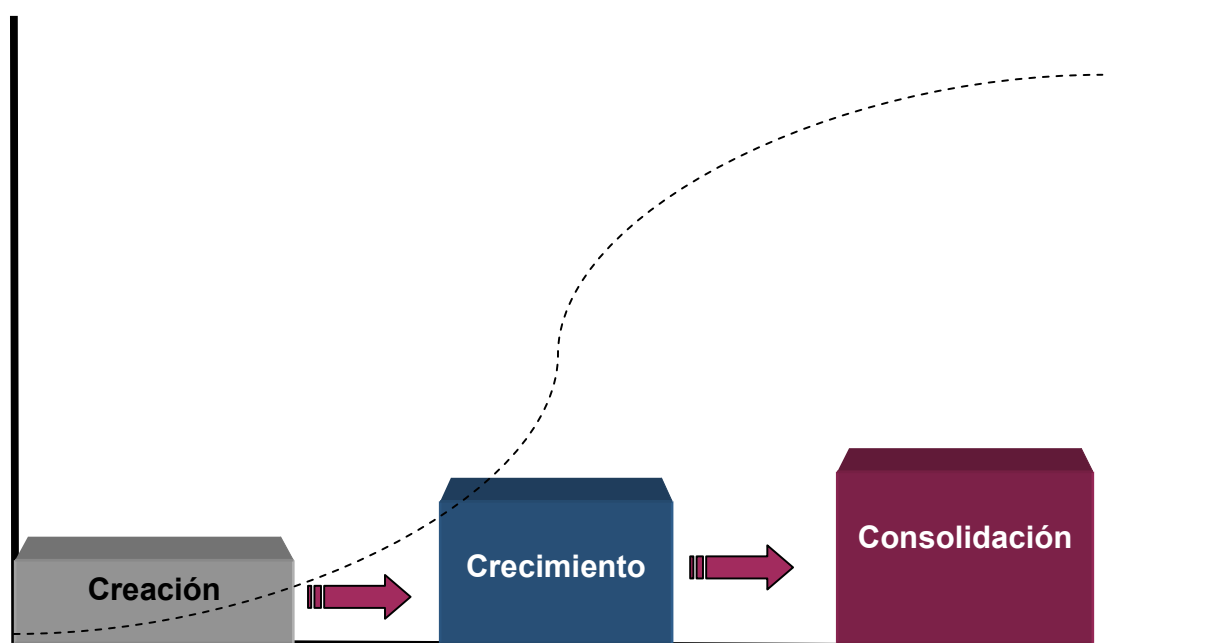
---

# Capítulo VII

## Metodología

La creación de los Clubes de Producto en México y su posterior desarrollo y consolidación implica una serie de esfuerzos importantes. Tal y como se ha visto en el caso de Canadá, la formación de Clubes de Producto implica diferentes etapas: creación, crecimiento y consolidación.

### PROCESO DE DESARROLLO DE UN CLUB DE PRODUCTO



En términos generales, **la creación** del Club de Producto supone la evaluación del segmento o tema que se desea desarrollar, el análisis de la situación de mercado que se enfrenta en ese tema en particular, la definición de una visión de mercado al respecto, la convocatoria a personas físicas y morales actualmente involucradas en el asunto, la convocatoria a nuevos actores que inciden en el éxito, el consenso de las partes en la definición de objetivos, la formalización de los compromisos comerciales derivados de ese consenso y la realización de un plan de negocios.

En cuanto **al desarrollo** del club, es necesario ejecutar las acciones programadas, asignar los trabajos y recursos a las personas, gestionar apoyos y evaluar constantemente los resultados para orientar la acción de acuerdo con los logros que se van obteniendo.

Finalmente, la **consolidación** requiere la medición de los resultados después del plazo fijado para ello, la reinversión de los beneficios en la mejora de los productos y en las actividades de perfeccionamiento de la actividad del club, la difusión de los resultados y el intercambio de tecnología e información con otros clubes.

---

Todas estas actividades, si bien son sucesivas y se pueden planificar con relativa facilidad, implican un trabajo serio, coordinado y constante ya que en la realidad se enfrentan numerosas dificultades.

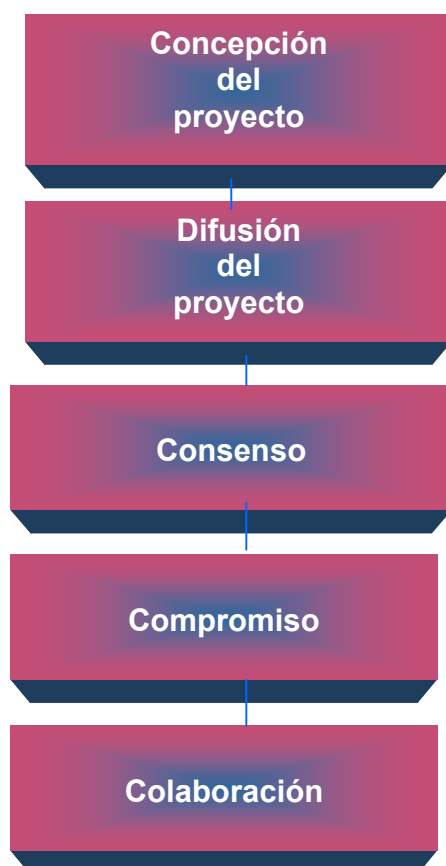
Este apartado tiene como propósito advertir sobre los problemas más frecuentes en la organización de un Club de Producto y algunas herramientas para facilitar su solución.

### Creación del Club de Producto

Esta etapa se considera la más difícil de llevar a cabo en virtud de que, en el caso mexicano, no existen experiencias anteriores similares que puedan alentar la formación de los clubes. El principal promotor a nivel de información y difusión es la Secretaría de Turismo pero se requiere que los Clubes de Producto sean el resultado del acuerdo entre los propios actores comerciales del turismo.

Las actividades generales que se llevan a cabo para formar Clubes de Producto son la concepción del proyecto, su difusión, el establecimiento de consensos y compromisos y la colaboración en la definición de las tareas a desarrollar.

#### **ACTIVIDADES GENERALES DE LA ETAPA DE CREACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO**

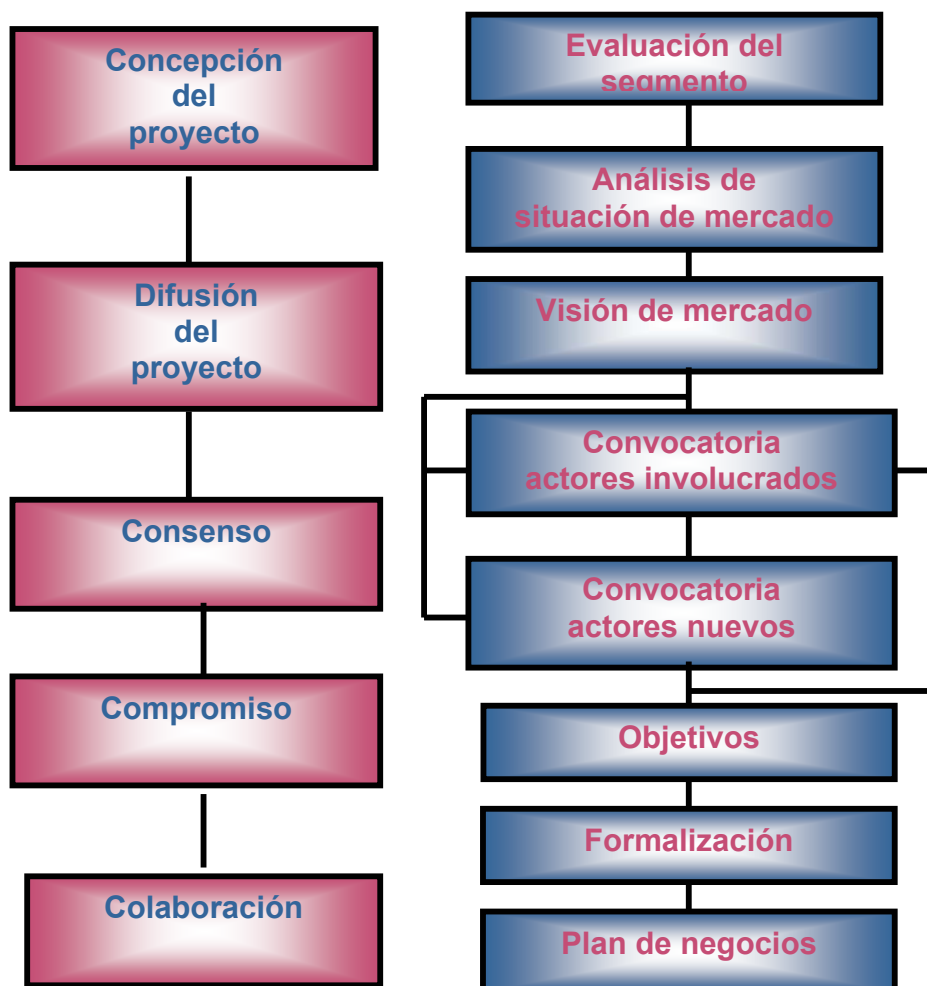


---

Las actividades específicas que derivan de las mencionadas actividades generales son, en esta etapa:

1. Evaluación del segmento o tema que se desea desarrollar
2. Análisis de la situación de mercado que se enfrenta en el tema
3. Definición de la visión de mercado respecto al tema
4. Convocatoria a personas físicas y morales involucradas
5. Convocatoria a nuevos actores que inciden en el éxito
6. Definición de objetivos
7. Formalización del compromiso comercial
8. Realización de un plan de negocios

### ACTIVIDADES GENERALES Y ESPECÍFICAS DE LA ETAPA DE CREACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO



En un primer momento, la responsabilidad de desarrollar el trabajo es de los líderes de proyecto. A partir de la convocatoria y aceptación de actores actuales y potenciales, la responsabilidad de definir los objetivos, formalizar compromisos comerciales y elaborar el plan de negocios es de todos los que acepten involucrarse en el proyecto.

---

## RESPONSABLES DE CADA ACTIVIDAD EN LA ETAPA DE CREACIÓN DEL CLUB DE PRODUCTO



En esta etapa, los principales obstáculos que se enfrentan son:

### 1. **Comprensión equivocada del concepto de Club de Producto:**

Es común que los actores del turismo que se desea involucrar en el proceso de creación de Clubes de Producto tengan una visión equivocada de la función que el club debe cumplir. En general, los convocados a formar parte del Club de Producto piensan que es una herramienta más de promoción de sus productos o destinos.

Los actores de la oferta suelen tener una visión emocional de sus productos y, cuando se trata de empresas pequeñas, no tienen acceso a estudios de mercado que les revelen el grado de satisfacción de los turistas, sus expectativas y las actividades de la competencia.

Por tal motivo, la mayor parte de los prestadores de servicios y de las autoridades locales consideran que la promoción es la única herramienta necesaria para atraer turismo a sus establecimientos o destinos además de que esta actividad suele estar rodeada de un *glamour* que no tiene el desarrollo de productos.

---

## **2. Reticencia a establecer alianzas entre competidores:**

En este caso, es frecuente que los actores del mercado perciban a sus colegas principalmente como competidores y no como colaboradores.

En general, los establecimientos turísticos son resultado de esfuerzos individuales que han fructificado con base en disciplina, creatividad y mucho esfuerzo. El hecho de no haber dispuesto de suficientes mecanismos de colaboración y apoyo a los pequeños y medianos empresarios en el pasado, ha hecho que estos actores del mercado se hayan abierto camino sin ayuda de nadie y, muchas veces, a pesar de los obstáculos que autoridades y vecinos les han puesto.

No existe, por lo tanto, una actitud generalizada de colaboración de los empresarios con la comunidad y, menos aún, con otros empresarios de giros similares o complementarios. El clima de desconfianza entre los actores del mercado limita la capacidad de visualizar un proyecto de conjunto para un segmento de mercado aun cuando los beneficios sean claros.

## **3. Elaboración de un plan de negocios colectivo:**

Las condiciones de incertidumbre macro-económica del mercado nacional en los últimos treinta años traen como resultado que la visión de negocio de los empresarios en nuestro país sea mayoritariamente de corto plazo.

En este sentido, la costumbre de presupuestar, planear y evaluar en función de objetivos pre-establecidos se ha abandonado debido a que este tipo de trabajo con frecuencia resultaba inútil en un contexto de cambios de índole económica bruscos e imposibles de prevenir.

De esto resulta que la actitud de los empresarios, especialmente pequeños y medianos en México, ha sido de tipo reactivo-inactivo más que pro-activo y es por ello que resulta difícil para ellos disciplinarse al trabajo planificado y a su posterior evaluación.

Estas dificultades, si bien son importantes, no dejan de ser el resultado de la experiencia vivida en los últimos años por el empresariado y las autoridades y son susceptibles de cambio. Para ello es indispensable identificar líderes de proyecto capaces de inspirar confianza en un proyecto de carácter colectivo inscrito en un contexto macro-económico diferente.

Así como existen dificultades serias en esta etapa de integración del club e producto existen soluciones a ese tipo de obstáculo:

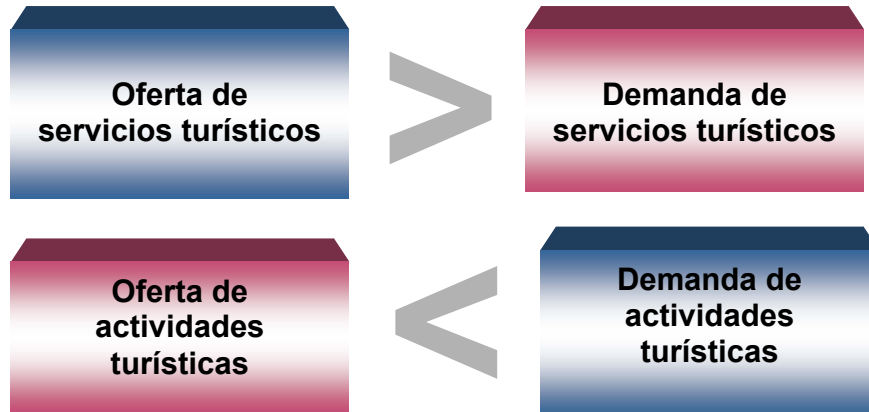
### **1. Orientación al consumidor:**

Las empresas pueden tener dos diferentes orientaciones; al producto y al consumidor.

La orientación depende de la estructura de mercado que existe en el segmento a que se dirigen las empresas. La estructura de mercado no es idéntica para cada

segmento aunque en lo general, el mercado turístico tiende a que la oferta de servicios sea mayor que la demanda.

### ESTRUCTURA DE OFERTA Y DEMANDA EN LOS MERCADOS DE ACTIVIDADES Y SERVICIOS TURÍSTICOS



En el caso del mercado de actividades turísticas, la relación entre oferta y demanda tiende a ser a la inversa, al menos en el caso de México.

En aquellos mercados en que la oferta es mayor que la demanda, la preocupación de la empresa es orientarse al consumidor: conocer sus necesidades y expectativas, transformar su servicio e instalaciones en función de esos requerimientos, competir por valor y promoverse en medios de comunicación especializados para captar la clientela exacta.

### ORIENTACIÓN AL PRODUCTO Y ORIENTACIÓN AL CONSUMIDOR

ORIENTACIÓN AL PRODUCTO	ORIENTACIÓN AL PRODUCTO
Enfoque al interior	Enfoque al exterior
Calidad del producto	Satisfacción del cliente
Mayor producción	Mejor producción
Competencia por precio	Competencia por valor
Publicidad masiva	Publicidad especializada

---

Por el contrario, si la demanda es mayor que la oferta, como es el caso de las actividades turísticas, la orientación de las empresas se concentra en el producto: cómo producir más a menor costo, cómo mejorar la calidad intrínseca del producto, cómo abarcar más mercados. Los esfuerzos de promoción se concentran en la publicidad y se compite por precio.

Aquellas organizaciones que comprenden esta dinámica de mercado, son las que de manera natural buscan alianzas con giros complementarios y aun competidores para desarrollar proyectos específicos y constituyen el público empresarial óptimo para la formación de un club.

Un líder de Club de Producto debe necesariamente buscar aliados entre aquellas organizaciones que tienen una orientación a la satisfacción de las expectativas de los emocionales del cliente, en vez de intentarlo con aquellas que se orientan al producto.

Las empresas orientadas al cliente, a diferencia de las que se orientan al producto, son empresas que se preocupan por investigar lo que ocurre en el entorno, están pendientes de las necesidades de los clientes y tratan de convertirse en su mejor opción de consumo mediante la satisfacción de esas necesidades detectadas.

En los mercados actuales, conscientes de que es necesario ofrecer estándares de calidad mínimos aceptables para el consumidor, también debemos saber que la competencia es por la preferencia de los consumidores y ello se da en el plano de las expectativas de la demanda. Por lo tanto, es indispensable orientar los esfuerzos del Club de Producto a la satisfacción de los visitantes.

## **2. Trabajo en equipo:**

La Secretaría de Turismo, a través de los diferentes programas regionales, fomenta talleres de desarrollo de producto cuyo tema central es el trabajo en equipo y la estimulación para el cambio de paradigmas en el turismo.

Estos talleres permiten a los participantes analizar las relaciones entre los grupos y las personas que pueden ser de dos tipos: de competencia o de colaboración.

Este tipo de relaciones se dan también entre los actores del mercado y, en la medida en que son de colaboración, permiten visualizar la necesidad de mejorar a partir no solamente de esfuerzos individuales sino también de esfuerzos colectivos.

Las alianzas comerciales productivas y los Clubes de Producto se pueden formar únicamente en el contexto de la colaboración y del clima de confianza necesario para ello con el objeto de aumentar la competitividad.

La propuesta en este sentido a los actores del negocio turístico es la de una alianza en la que se establezca la noción de ganar-ganar entre los actores involucrados.



---

## RELACIONES DE COLABORACIÓN Y DE COMPETENCIA

RELACIONES DE COLABORACIÓN	RELACIONES DE COMPETENCIA
Clima de Confianza	Clima de Desconfianza
Objetivo: Ganar-Perder	Objetivo: Ganar-Ganar
Defensa de intereses	Defensa de posiciones
Dinámica: Hacia adentro del grupo	Dinámica: Hacia afuera del grupo

Los líderes del Club de Producto deberán asegurar que se de un clima de confianza entre los actores involucrados para que las relaciones que se establezcan sean de colaboración.

De manera ideal, la competencia debe darse hacia fuera del Club de Producto, de hecho, esa es una de sus razones de ser: competir más eficientemente en un mercado altamente cambiante y exigente. Esto no será posible si no se defienden los intereses comunes a los actores de la cadena de negocio por encima de las posiciones individuales.

El trabajo en equipo es un desafío para las organizaciones y empresas del sector pero la recompensa puede ser muy satisfactoria. En la medida en que los participantes de la cadena de negocio estén mejor integrados, mayor será la agilidad con que los problemas se resuelven y la eficiencia en el mercado.

### 3. Profesionalización:

El reto de la profesionalización implica no solamente ser mejores en la prestación de nuestro servicio desde la trinchera individual sino que supone una nueva forma de ver y hacer las cosas en el mercado turístico.

Profesionalizar implica hacer las cosas de una forma más técnica, con base en mayor y mejor información para poder dar respuesta rápida a los cambios que el mercado presenta. En ello, el desarrollo de una estrategia de inteligencia de mercado resulta prioritario.

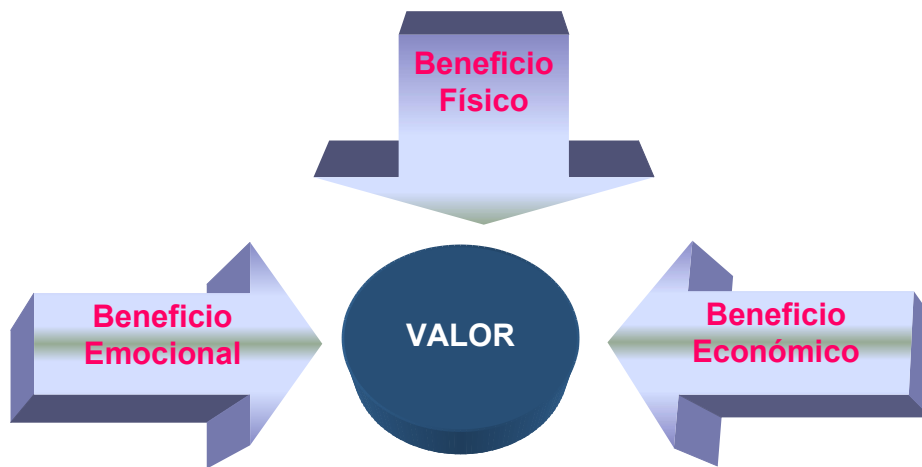
El trabajo de inteligencia de mercado requiere adoptar una actitud pro-activa ante los cambios en el mercado. Tradicionalmente, en el campo del turismo, las empresas se han comportado de manera reactiva o inactiva, es decir, indiferentes a

---

los cambios en el entorno en virtud de que la relación de oferta y demanda les favorecía.

En la actualidad, esto ya no es así y es necesario investigar qué sucede en los segmentos que nos interesan, adaptar nuestros productos a las nuevas necesidades de esos segmentos y ofrecer beneficios concretos en lo emocional, lo físico y lo económico (valor) a esos clientes. El trabajo de inteligencia de mercado tiene ese propósito.

### COMPOSICIÓN DEL VALOR DE UN PRODUCTO EN EL MERCADO



La Secretaría de Turismo, a través del centro de Estudios Superiores en Turismo (CESTUR) realiza estudios sobre segmentos de mercado particulares que sirven de base a estudios específicos que las empresas o los Clubes de Producto puedan necesitar.

#### 4. Formatos de planeación:

La planeación suele ser un obstáculo para la conformación de cualquier proyecto y los Clubes de Producto no son la excepción. Las formas de administrar en cada organización son diferentes. La planeación se torna más compleja en la medida en que intervienen más actores en un proyecto.

Las empresas pequeñas y medianas en México (PyMEs) suelen tener un solo dueño o están bajo un régimen de administración familiar. Eso hace que la mayor parte de las administraciones sean muy sencillas y que no se utilicen formatos profesionales para la elaboración de instrumentos de planeación como es el caso de presupuestos de ingresos y de egresos, estados financieros pro-forma y otros por el estilo.

La conformación de un Club de Producto requiere una administración y una planeación profesionales ya que no solamente se involucra el patrimonio de numerosas instancias de todo tipo sino que es necesario contar con una estimación de los beneficios y una definición de acciones para poder dirigir los esfuerzos del club y lograr apoyos a lo largo del camino.

---

Los formatos más comunes para formalizar las actividades del club son los siguientes:

- A. Objetivos y alcances del Club de Producto. Este documento deberá contener los objetivos de la sociedad, las metas que se pretenden alcanzar, la misión, el alcance territorial que se pretende al inicio y al final, quiénes integran la sociedad, qué patrimonio aportan, quién o quiénes harán el trabajo, cómo lo harán (tiempo completo, asesores) y cómo la sociedad logrará ser autosuficiente en no más de tres años.

### MATRIZ DE OBJETIVOS Y ALCANCES

ASPECTOS A CONSIDERAR	DESCRIPCIÓN
Objetivos	
Metas	
Misión	
Territorio inicial	
Territorio final	
Integrantes	
Patrimonio	
Responsables	
Tipo de trabajo	
Estrategia de autosustentabilidad	

- B. Compatibilidad de objetivos del club con políticas de desarrollo públicas y privadas. Considerando que el Club de Producto deberá gestionar apoyos entre diferentes organismos de iniciativa privada así como de los gobiernos en sus diferentes niveles, es recomendable revisar la afinidad de los objetivos particulares con los de aquéllos. Mientras mayor compatibilidad exista, mayores serán las oportunidades del club de contar con recursos técnicos, financieros o humanos adicionales.

Las preguntas básicas que deben responderse son: ¿En qué medida la propuesta del club satisface los objetivos del Programa Nacional de Desarrollo? ¿Cómo se vincula la propuesta con la misión y visión del sector? ¿Cómo se piensa beneficiar a otros Clubes de Producto a partir de la experiencia vivida? ¿En qué medida contribuye el club a elevar la competitividad de México?

Las preguntas específicas que derivan de estos cuestionamientos y que contribuyen a aclararlos son:

PREGUNTA BÁSICA	DESARROLLO
<p>¿En qué medida la propuesta del club satisface los objetivos de desarrollo del Programa Nacional de Turismo?</p>	<p>¿Contribuye a lograr los objetivos 14 y 15 del eje estratégico 4?            ¿Por qué la propuesta es única?            ¿Cómo se garantiza el éxito de la estrategia?            ¿Se considera en la propuesta la ampliación de la gama de productos alrededor del tema seleccionado?            ¿Se considera que esos productos deben estar listos para su venta en el mercado?</p>
<p>¿Cómo se vincula la propuesta con la misión y visión del sector?</p>	<p>¿En qué medida contribuye a posicionar a México como país líder en la actividad turística?            ¿En qué segmento?</p>
<p>¿Cómo se piensa beneficiar a otros clubes de producto a partir de la experiencia vivida?</p>	<p>Grado de beneficio de las actividades del club para la industria en general            Plan de comunicación y educación para la industria            ¿En qué medida el plan del club resolverá obstáculos al desarrollo del turismo?</p>
<p>¿En qué medida contribuye el club a elevar la competitividad de México?</p>	<p>¿Qué aspectos de calidad, diversificación, sustentabilidad y competitividad del producto turístico de México ayuda el club a mejorar?</p>

La solución a estos cuestionamientos permite definir con claridad la compatibilidad de los objetivos del club con los objetivos de desarrollo y facilitar su acceso a programas de apoyo público y privado.

C. Aspectos de mercado. Es necesario especificar, aun si no se cuenta con estudios especializados, los conocimientos actuales del mercado meta que se pretende atender: ¿Se han identificado los clientes potenciales? ¿Se conoce su perfil? ¿Se conoce su procedencia? ¿Se conoce su ubicación? ¿Qué beneficios obtendrán de las actividades del Club de Producto en lo emocional, lo físico y lo económico? ¿Qué otros públicos se beneficiarán de la actividad del club? ¿Se pretende llevar a cabo una investigación del segmento de interés para el club? ¿Existe información al respecto que se pueda utilizar como punto de partida?

La revisión de todos estos aspectos dará solidez al trabajo del club a la vez que le permitirá definir con suma precisión cuáles son las necesidades información e investigación en este sentido. Las actividades de diseño de producto y de comercialización no pueden llevarse a cabo sin que estos cuestionamientos queden resueltos por el club.



Al no tener como objetivo la producción sino la mejora de los productos, el Club de Producto no tiene ingresos por ventas sino que debe hacerse llegar de recursos a partir de las aportaciones de los socios –que tendrán su beneficio en el incremento de ventas- y de otros recursos, como son: aportaciones de asociaciones compatibles con el tema, recursos públicos para investigación y desarrollo de tecnología, publicaciones, y capacitación a la industria.

Estas fuentes de ingresos deberán estimarse en el plan de negocios. De igual manera, los egresos deberán estar perfectamente determinados.

### PRESUPUESTO DE INGRESOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Comentarios
Ingresos							
Aportaciones socios							
Aportaciones exterior							
Publicaciones							
Capacitación							
Becas							
Otros ingresos							
<b>Total</b>							

### PRESUPUESTO DE EGRESOS

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5	Total	Comentarios
Egresos							
Personal							
Oficinas							
Investigación							
Otros egresos							
<b>Total</b>							

---

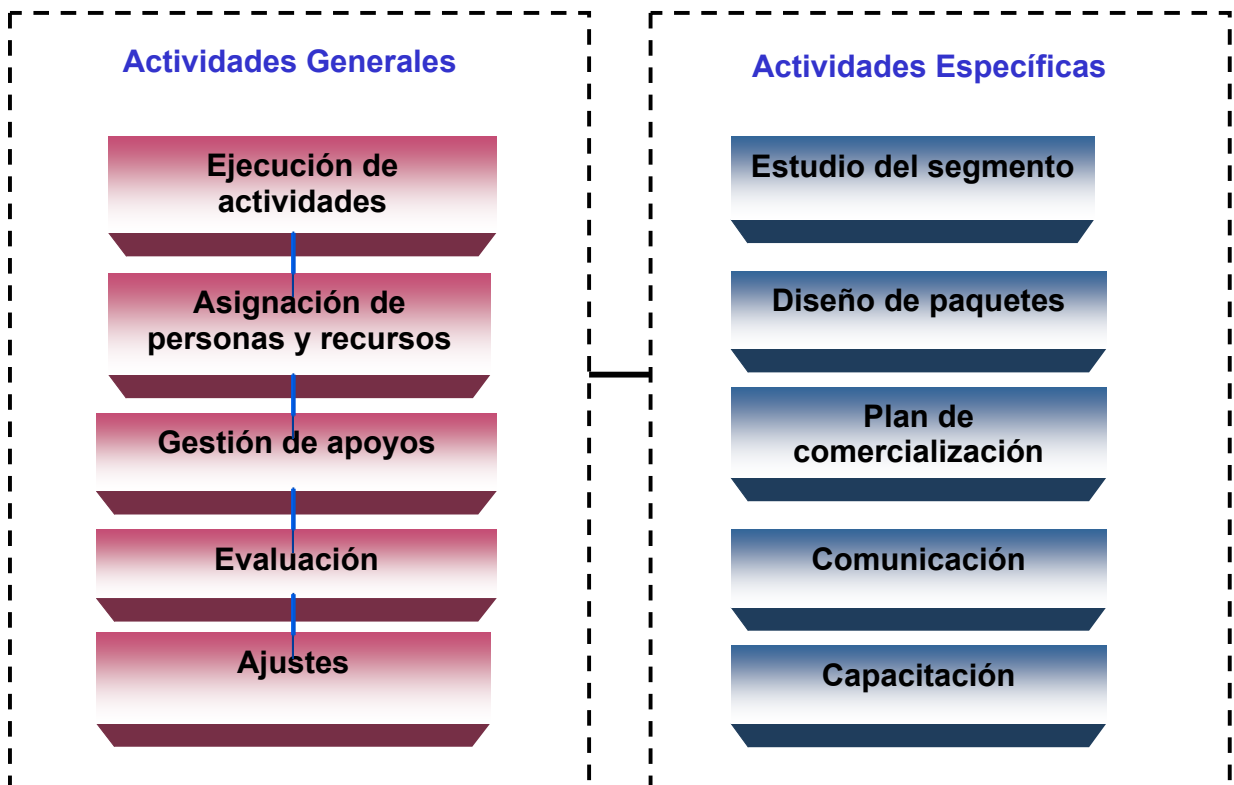
Con estas herramientas, el trabajo de creación del club se facilita y se asegura una consistencia en la propuesta que puede ayudar al éxito en la convocatoria y en la firma de compromisos entre los participantes.

### Crecimiento del Club de Producto

Una vez resueltos los problemas de arranque del proyecto, el Club de Producto debe concentrar sus esfuerzos en desarrollar las siguientes actividades generales:

1. Ejecución de las acciones programadas
2. Asignación de personas y recursos
3. Gestión de apoyos
4. Evaluación de resultados
5. Adaptación de acciones a condiciones del mercado

### ACTIVIDADES DE LA ETAPA DE CRECIMIENTO DEL CLUB DE PRODUCTO



---

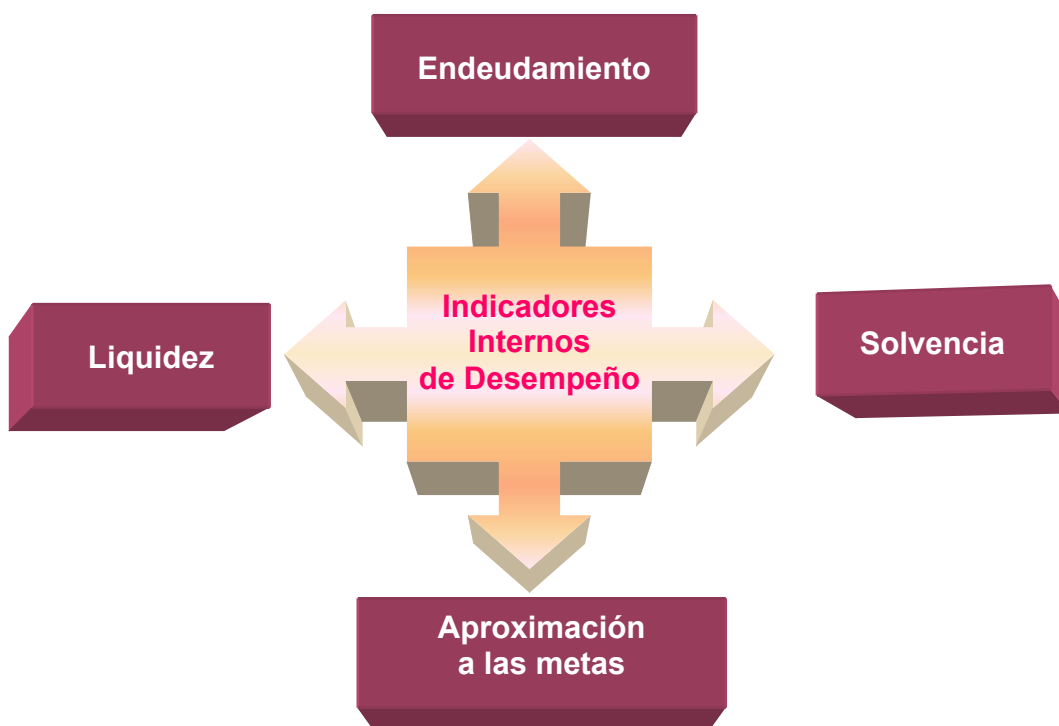
Las actividades específicas del Club de Producto en esta etapa corresponden a sus funciones y propósito, es decir:

1. Investigación de segmentos
2. Diseño de paquetes
3. Planeación de actividades de comercialización
4. Comunicación a la industria
5. Capacitación a la industria

En esta etapa, la correcta dirección de las actividades es el principal esfuerzo que se debe realizar. Una correcta planeación y organización en la primera etapa, facilitan la correcta supervisión y evaluación en la segunda.

Durante la etapa de crecimiento, la dirección del club deberá evaluar en función de los indicadores de desempeño habituales: liquidez, solvencia, endeudamiento (en su caso) y aproximación a las metas.

### INDICADORES DE DESEMPEÑO INTERNO

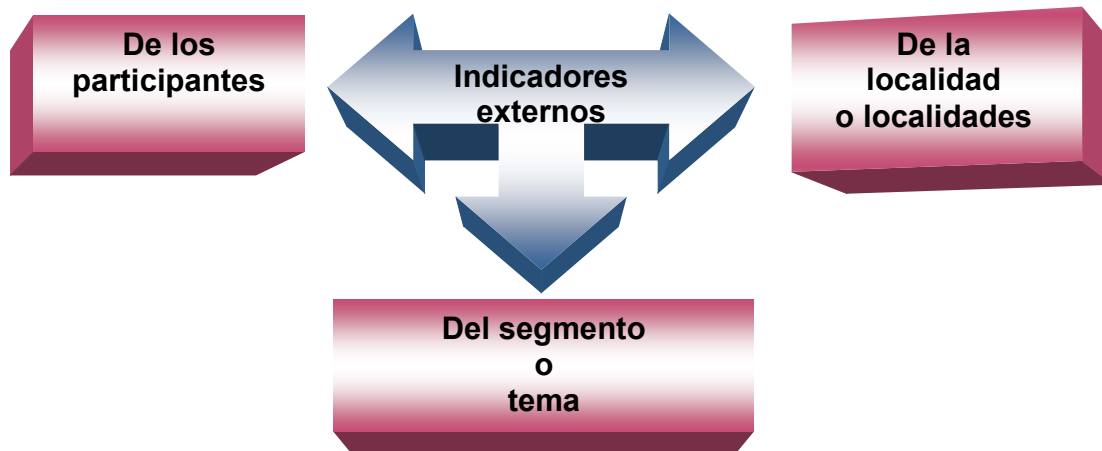


Estos criterios, en su totalidad de carácter cuantitativo, permiten al club evaluar objetivamente el desempeño de la organización en lo interno. En cuanto a lo externo, es recomendable que el club evalúe el impacto de su trabajo a partir de las cifras de los participantes y tome en cuenta las variaciones que se logran como resultado de la gestión del club.



---

## INDICADORES DE DESEMPEÑO EXTERNO



Los indicadores de desempeño externo pueden ser múltiples. En general deben determinarse en función de las estadísticas individuales de los participantes y de las estadísticas generales del segmento, tema o localidad. Algunos ejemplos son:

1. Participantes: facturación, rendimiento e inversión, utilidad.
2. Segmento: derrama, gasto total, distribución del gasto, tamaño del mercado, participación.
3. Oferta: penetración en el mercado, tarifa promedio.
4. Comercialización: presencia en puntos de venta, grado de control de puntos de venta (propios vs. ajenos), posicionamiento.
5. Comunicación a la industria: boletines y comunicados, cursos, visitas, viajes de familiarización.

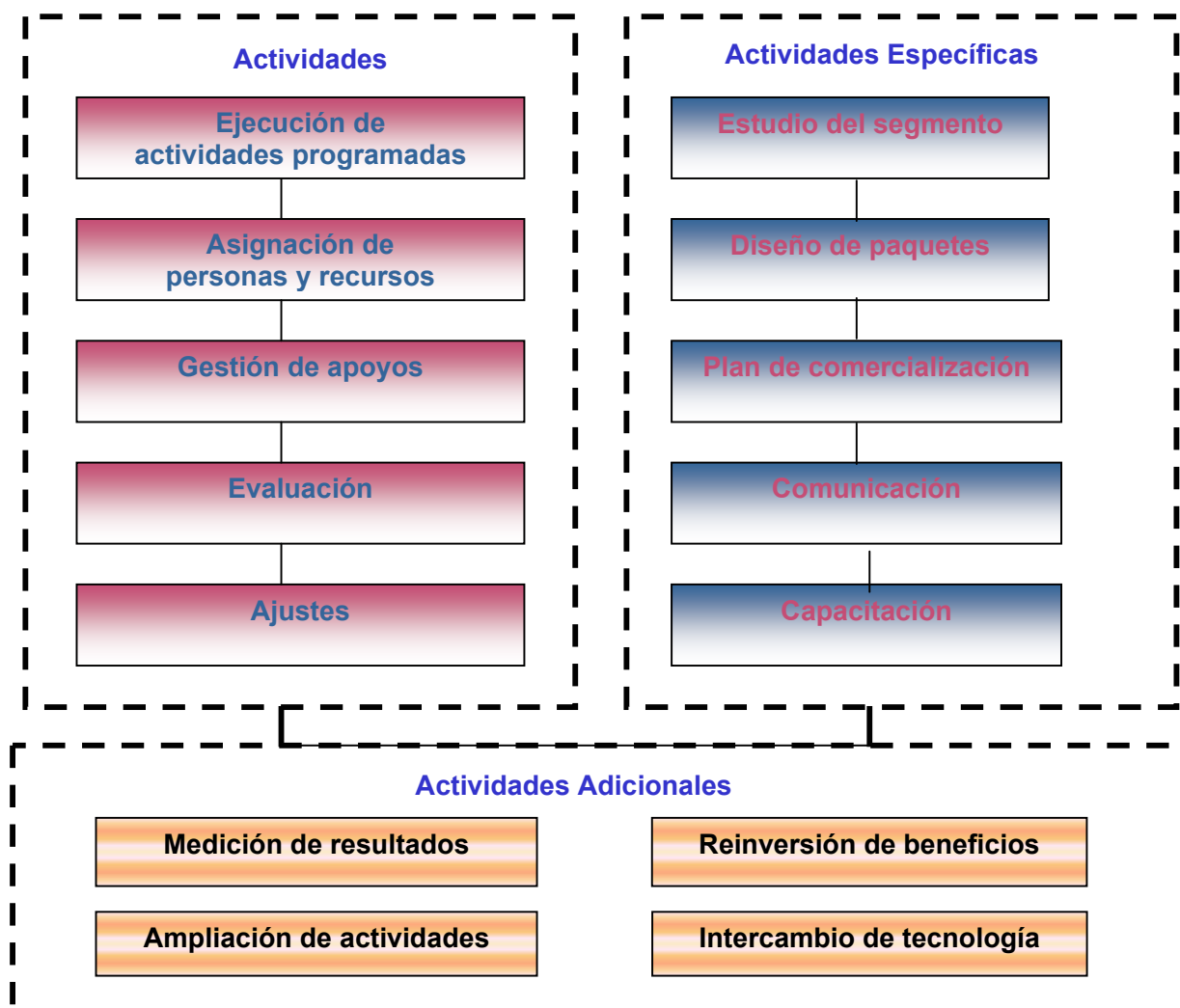
### Consolidación del Club de Producto

Por último, el club se consolida una vez que ha llegado a la autosuficiencia financiera y es capaz de generar sus propios recursos sin necesidad de ayuda exterior o de aportaciones adicionales de los socios. En este momento, que idealmente se presenta en el tercer año de operación del club, es posible y deseable que los participantes del club puedan reinvertir en sus empresas los beneficios que se vayan generando.

Las actividades que se realizan en este momento, sin que ello signifique que se interrumpan las descritas en el apartado que corresponde a la etapa inmediata, son:

1. Medición de resultados al final del período de 3 años.
2. Reinversión de beneficios.
3. Ampliación y perfeccionamiento de la actividad del club.
4. Difusión de resultados.
5. Intercambio de tecnología e información con otros clubes.

## ACTIVIDADES DE LA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN



Al tiempo que las actividades se diversifican, los indicadores de medición también. Los indicadores que deben verificarse a partir de esta etapa son tanto de desempeño como de resultados. Los indicadores o parámetros de medición de resultados son:

1. Distribución del gasto de los clientes.
2. Incremento de ingresos al total de miembros del club en general.
3. Incremento en ingresos a cada miembro del club.
4. Incremento en variedades de oferta comercial.
5. Participación de los miembros del club en la derrama local del segmento.
6. Participación de mercado en ingresos: inicial y final.
7. Participación de mercado en número de personas: inicial y al final de cada período.
8. Porcentaje de re-inversión de la derrama en las empresas.
9. Variación en empleo directo entre los miembros.
10. Variación en gasto promedio de clientes.

---

## PARÁMETROS DE EVALUACIÓN EN LA ETAPA DE CONSOLIDACIÓN



Estos parámetros deben contrastarse con las cifras de los participantes en el club, del segmento en general y del país en general para poder establecer el peso relativo de la actividad del club en estos contextos y, a partir de ahí, establecer las metas de expansión o mantenimiento de las actividades futuras del Club de Producto.

---

## Glosario de términos

**Actividad turística.** Actividad de descanso, diversión o desarrollo personal que motiva el desplazamiento turístico.

**Asociacionismo.** Tendencia en el campo empresarial a formar alianzas con otras empresas de giros complementarios e incluso con competidores.

**Benchmarking.** Actividad de mercadotecnia que consiste en monitorear lo que hacen los líderes del mercado en cuestiones diversas como son: promoción, producción, administración, estrategia comercial, etc.

**Brokering.** Actividad de comercialización de productos propios y ajenos en el mercado que supone el control de los puntos de venta.

**BSP.** Bank Settlement Plan; sistema contable desarrollado por la IATA para mejorar la eficiencia en pagos y cobros entre agencias de viajes y aerolíneas.

**Business to Business (B2B).** Literalmente significa “De negocio a negocio”; se utilice para designar las actividades que se realizan en una empresa y que se dirigen a otras empresas.

**Calidad.** Enfoque administrativo que busca como fin último la satisfacción del consumidor en cualquier establecimiento comercial. El logro de este objetivo implica una serie de actividades y estrategias de trabajo encaminadas al conocimiento del cliente y a la adaptación de todos los procesos de la empresa de acuerdo con sus necesidades.

**CESTUR.** Centro de Estudios Superiores de Turismo; órgano desconcentrado de la Secretaría de Turismo encargado de realizar estudios e investigación sobre el mercado turístico para México.

**Club de Producto.** Asociación comercial de diferentes actores del turismo en torno a un tema susceptible de ser explotado o desarrollado en el mercado turístico cuyo objetivo central es mejorar o crear oferta comercial lista para su venta.

**Cluster.** Agrupamiento de empresas en una cadena productiva en torno a un destino turístico o a un gran tema que incluye varias actividades. El cluster tiene por objetivo elevar la competitividad de los destinos o agrupamientos. El Club de Producto resuelve problemas específicos de los clusters por su nivel de especialización; se puede decir que forma parte del proceso de *clusterización* de un destino, región o país.

**SECTUR.** Secretaría de Turismo de México.

---

**Colaboración.** Una de las opciones de relación de los elementos de un sistema turístico. Supone encaminar esfuerzos de varios elementos hacia un mismo objetivo. Para que exista, es condición indispensable que se dé un clima de confianza.

**Competencia.** Una de las opciones de relación de los elementos del sistema turístico. Supone la contraposición de objetivos y, por lo tanto, la lucha por imponer una posición. Se da cuando existe un clima de desconfianza.

**Competitividad.** Enfoque de mercadotecnia que tiene por objetivo lograr el liderazgo en el mercado mediante la comparación de los elementos del servicio de una empresa con sus principales competidores y su consecuente superación.

**Consortia.** Consorcio; asociación con fines comerciales.

**Cultura empresarial.** Conjunto de valores y percepciones de los integrantes de una empresa en torno al trabajo, al mercado y a su función social y económica. De este conjunto de valores y percepciones derivan todas las decisiones y estrategias de la empresa y sus integrantes en cuestiones relativas al mercado.

**Destination Management Company (DMC).** Empresas consolidadas de servicios turísticos y no turísticos en un destino. Estas empresas se especializan en conseguir a los clientes cualquier servicio o actividad disponible en su destino de especialización. Comercializan servicios turísticos locales a gran escala.

**Diversificación.** Ampliación de la gama de ofertas comerciales en torno a un destino, tema o segmento de mercado. La diversificación supone la puesta en el mercado de viajes de mayor variedad de opciones de consumo a los diferentes clientes que se puedan presentar. La diversificación requiere ofrecer mayor variedad de actividades, de servicios, de formas de pago, de puntos de venta y de información.

**FONATUR.** Fondo Nacional de Fomento al Turismo.

**Innovación.** Objetivo de mercadotecnia que consiste en presentar al mercado cambios constantes en las presentaciones y características de los productos lo que supone una ventaja competitiva para quienes lo realizan.

**Inteligencia de mercado.** Actividad de mercadotecnia que implica la investigación cuantitativa y cualitativa de segmentos y nichos de mercados turísticos, el análisis de esa información y el diseño de estrategias para mantener y/o mejorar la posición de la empresa o destino en esos mercados.

**Market readiness/ market ready.** Se dice de los productos que están listos para la venta en el mercado; en el caso del turismo se trata de paquetes que contemplan actividades, servicios, precios, formas de pago y puntos de venta.

**Modernización.** Objetivo de mercadotecnia que consiste en contra en la empresa con todas las formas actuales de trabajo. La tecnología y la información juegan un papel fundamental en el proceso de modernización empresarial.

---

**Nicho de mercado.** Sub-segmento de mercado.

**Oferta comercial.** Oferta lista para venderse en el mercado (ver *market readiness*).

**ONG's.** Organización no gubernamental.

**Orientación al consumidor.** Enfoque de cultura empresarial en que el consumidor es visto como el principal elemento de la organización. En este enfoque se busca la satisfacción del cliente y las actividades de la empresa se organizan en este sentido.

**Orientación al producto.** Enfoque de cultura empresarial en que el producto es visto como el principal elemento de la organización. En este enfoque se busca la mejora de la calidad y las actividades de la empresa se organizan en este sentido.

**Paquetes.** Oferta comercial que incluye actividades y servicios turísticos y que se presenta en diferentes formas, precios y condiciones al mercado turístico para su venta. Existen cuatro variantes de oferta comercial: paquetes de destino, itinerarios, excursiones radiales y excursiones locales. La diversidad de la oferta depende de la cantidad y variedad de los paquetes efectivamente a la venta en el mercado de viajes.

**Posicionamiento.** Concepto de mercadotecnia que se refiere a la posición de liderazgo o rezago que tiene una empresa, marca o producto en su mercado de interés.

**Productividad.** Enfoque administrativo que busca el mayor rendimiento en la producción al menor costo posible en dinero, tiempo y energía. La productividad se sirve de la eficiencia para conseguir sus objetivos.

**Producto mercadeable.** Paquete turístico lista para su venta en el mercado (ver *market readiness* y paquetes).

**Producto turístico.** Oferta turística. Se dice que es real cuando adquiere una dimensión comercial y se comercializa efectivamente en el mercado turístico. Cuando esto no ha sucedido, la oferta se denomina potencial, es decir, que no está efectivamente aprovechada.

**Punto de venta.** Sitios reales o virtuales en que se encuentra disponible el producto turístico (paquete) para su venta.**PyMEs.** Pequeñas y medianas empresas. En esta categoría se suele incluir también a las micro-empresas.

**Red de comercialización.** Se llama así a los canales de venta que establece una empresa o un grupo de empresas productoras (en este caso un Club de Producto) para hacer llegar sus ofertas comerciales al público de su interés. Estas redes pueden ser físicas o virtuales.

**Segmento de mercado.** Grupo de consumidores con atributos similares en términos de consumo turístico. Existen segmentos y sub-segmentos (ver sub-segmento de mercado)

---

**Servicio turístico.** Producto de consumo turístico que permite al visitante la llegada y estancia en un sitio turístico. El servicio turístico no constituye la motivación del viaje, solamente facilita al visitante la realización de actividades de su interés por lo que es complementario de éstas y no sustitutivo.

**Sinergia.** Efecto que resulta de la colaboración de los elementos del sistema en un sólo sentido. Se dice que hay sinergia cuando el resultado colectivo supera la suma de los resultados individuales.

**Sistema.** Conjunto de elementos relacionados entre sí y que persiguen un fin común. El concepto de sistemas se puede aplicar a cualquier objeto de estudio. En el caso del turismo se aplica regularmente este concepto para el análisis (ver sistema turístico).

**Sistema turístico.** Sistema integrado por las actividades, los servicios, las empresas, las autoridades, las comunidades, los sitios turísticos y los turistas. Las relaciones entre todos estos actores son numerosas y complejas por lo que el enfoque de sistemas ayuda a aclarar su funcionamiento (ver sistema).

**Sub-segmento de mercado.** Se llama así a un grupo que pertenece a un segmento de mercado pero cuyas características permiten subdividirlo. Se llama también nicho de mercado. Existen tantos sub-segmentos de mercado como públicos se desee ya que la agregación de atributos va reduciendo el público en términos numéricos y hace más sencilla su definición en términos de mercado.

**Sustentabilidad.** Enfoque de desarrollo que busca el desarrollo en armonía con el medio ambiente físico, social y cultural. Las empresas que operan bajo este enfoque adaptan sus procesos de manera tal que no destruyen o al menos minimizan el impacto de sus actividades en la comunidad, el paisaje, los recursos y las culturas.

**Valor.** Suma de los beneficios emocionales, físicos y económicos que un producto ofrece al consumidor. El valor está asignado por el consumidor en la medida en que es capaz de encontrar beneficios en un producto. Los productos a los que se atribuye mayor valor son los productos más demandados. La asignación de valor tiene aspectos objetivos y subjetivos que es necesario comprender para quienes participan y compiten en el mercado de viajes.