



Macro Proyecto Turismo Joven

Carlos Raimundo Santos, Black Belt QFD
Ana Belkis Alfonso, Black Belt QFD
Cuba

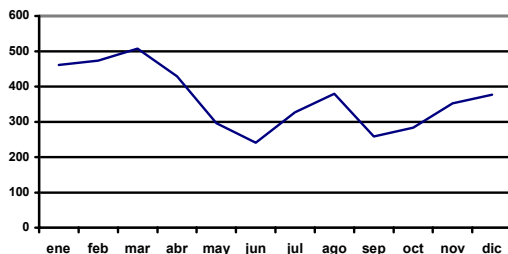
RESUMEN

Definir una estrategia de productos y la gama de los mismos a diseñar para mejorar los índices de ocupación en polos turísticos en temporada de baja turística es la principal motivación de este trabajo. Se utilizar varias herramientas y se concluye con la iniciación de varios diseños de productos turísticos.

1. Introducción

El turismo en nuestra región Caribeña tiene una estacionalidad heredada de los mercados emisores y condicionada por Cuestiones Climática. Si bien el paradigma de los habitantes de nuestras islas fue siempre de sol y playa en el verano, cuando lo pide el cuerpo y lo permite el clima, para los turistas de otras regiones es muy diferente el cuadro. El invierno puede resultar el momento propicio para vacacionar y hacer una pausa en el clima tan riguroso.

Miles de Turistas por Mes



En este trabajo se analizan los aspectos las posibilidades de poder captar segmentos de clientes que por diversas razones pueden moverse a nuestros destinos con fines apropiados, no siempre de ocio, en las temporadas de baja turística. Es casi innecesario anotar que en los segmentos de clientes tradicionales ya se ha trabajado el marketing para incentivar una mayor linealidad de arribos y ocupación. Por ello se trabaja en esta ocasión la opción de nuevos productos para nuevos clientes.

Las investigaciones, así como la estrategia final es el resultado de la aplicación de herramientas de QFD y elementos de New Lancheater Estrategy.

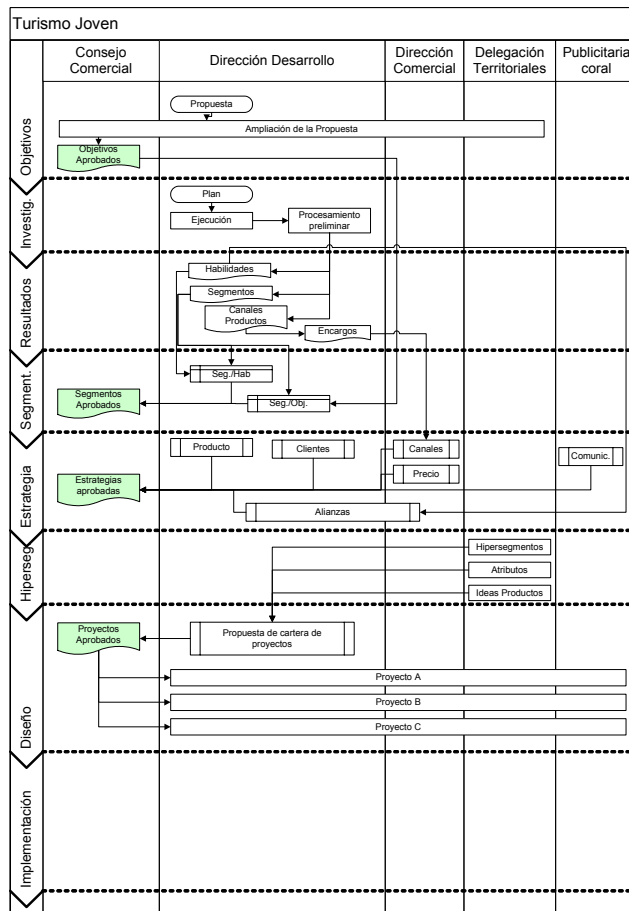
En es trabajo se proponen proyectos de diseños de productos para diferentes polos turísticos, ajustándose a una estrategia de producto, clientes, canales de distribución, comunicación, precio y alianzas. Lo anterior es lo que damos a conocer como macroproyecto, un proyecto de proyectos, o proyecto madre. Los proyectos de diseño de producto pueden o no ser derivados de un macroproyecto. En nuestro caso los proyectos de diseño de productos son desarrollados por diversos equipos locales de diseño de producto. Sin embargo, en este trabajo, no se tratan los proyectos de diseños de productos.

Se detalla una propuesta ponderada de objetivos, los atributos básicos o requisitos necesarios para realizar el trabajo, una segmentación a nivel macro en ocasiones tendente a hipersegmentación, un cuerpo de estrategias básicas o genéricas que establecen tratan de acercarse a políticas de amplia orientación y que posteriormente serán adaptadas a la estructura operativa de los productos a diseñar en cada territorio.

Para complementar la preparación de la Empresa para atender estos clientes, se preparan opciones de alianzas. Parte de ello es un análisis de los principales elementos a manejar con cada entidad y una brevísimas descripción de sus posibles motivaciones y posibles campos de colaboración.

Por último abordamos la formula de cumplimentar una próxima etapa y un grupo importante de recomendaciones y conclusiones de la etapa actual.

2. Contenido



El desarrollo de este macroproyecto sobre Turismo Joven (TJ en lo adelante)¹ se ajusta a lo planeado y en ocasiones va más allá de lo expuesto en el siguiente esquema:

En un primer informe se discuten las partes y objetos de investigación que nos aportaría los elementos necesarios para conformar una selección racional de los segmentos de clientes.

En este segundo informe se trata de definir los objetivos corporativos de TJ, entender nuestra capacidad de crear o desarrollar las habilidades indispensables para atender determinado segmento de clientes y teniendo estos dos criterios seleccionar los segmentos de clientes más propicios para el trabajo.

Seleccionados los segmentos más cercanos a nuestras posibilidades trazar entonces un grupo de estrategia que permitan cumplimentar nuestros objetivos.

¹ Además de TJ, se usarán otras siglas como: PT-X para los Polos Turísticos, TO-X para TurOperadores, ME-X para Mercados Emisores, CT-X para Ciudad Turística.



Objetivos

| | | |
|---|---|-----|
| A | Paliar la baja turística, evitar el cierre de instalaciones hoteleras | 38% |
| E | Posicionar a la Empresa como el principal operador de TJ en el país y la región insular | 19% |
| D | Estrechar vínculos con entidades nacionales vinculadas al TJ (ES, EH, EC y EU) | 12% |
| C | Crear productos atractivos para TJ desde el extranjero | 12% |
| F | Posicionar a la Empresa como el principal operador en capacitación empresarial | 10% |
| G | Cubrir los gastos de Capacitación de la Empresa | 6% |
| B | Cubrir las necesidades turísticas de los extranjeros que estudian en el país | 4% |

Atributos Básicos

Los atributos básicos identificados para el producto genérico TJ se hallan en el marco empresarial y por la mezcla operacional. Totalizan 41 aspectos y fueron evaluados por la importancia que tienen para los clientes de algunos productos actuales nuestros y de la competencia, y por el desempeño de la Empresa, brindado por expertos, en cada caso se ha cuidado que las diferencias entre los evaluadores sean menores inferiores a 0,06 unidades.

Se agrega una columna de diferencia, que muestra una preparación limitada para asistir estos productos.

| # | Empresa | Mezcla | Atributo o Habilidades | Imp | E | □ |
|----|------------|--------------|----------------------------------|-----|-----|------|
| 1 | Procesos | Producto | Actividades de Ocio | 3,3 | 3,8 | 0,5 |
| 2 | Finanzas | Producto | Remozamiento de instalaciones | 3,0 | 3,3 | 0,3 |
| 3 | Hombres | Producto | Guías especializados | 3,8 | 3,8 | 0,0 |
| 4 | Procesos | Mercado | Disposición a alianzas | 3,5 | 3,5 | 0,0 |
| 5 | Hombres | Producto | Animadores | 4,3 | 4,0 | -0,3 |
| 6 | Hombres | Producto | Profesores | 2,8 | 2,5 | -0,3 |
| 7 | Procesos | Comunicación | Publicidad | 3,8 | 3,5 | -0,3 |
| 8 | Tecnología | Producto | Sitios de valores naturales | 4,0 | 3,8 | -0,2 |
| 9 | Hombres | Producto | Personal capacitado en dirección | 3,3 | 2,8 | -0,5 |
| 10 | Procesos | Producto | Actividades de Aventuras | 3,8 | 3,3 | -0,5 |
| 11 | Tecnología | Producto | Transporte adecuado y suficiente | 4,0 | 3,5 | -0,5 |
| 12 | Procesos | Producto | Flexibilidad de ajuste | 4,0 | 3,3 | -0,7 |
| 13 | Tecnología | Producto | Sitios de interés científico | 3,2 | 2,5 | -0,7 |
| 14 | Finanzas | Producto | Negociación de asientos en avión | 4,8 | 3,8 | -1,0 |
| 15 | Hombres | Producto | Profesores de idiomas | 4,3 | 3,3 | -1,0 |
| 16 | Procesos | Comunicación | Relaciones Públicas | 4,3 | 3,3 | -1,0 |
| 17 | Tecnología | Producto | Centros de Recreación | 4,0 | 3,0 | -1,0 |
| 18 | Procesos | Comunicación | Promoción | 4,3 | 3,0 | -1,3 |



| # | Empresa | Mezcla | Atributo o Habilidades | Imp | E | Δ |
|----|------------|----------|--|-----|-----|------|
| 19 | Procesos | Producto | Atractivos de interés sociopolítico | 4,0 | 2,3 | -1,7 |
| 20 | Tecnología | Mercado | Red de distribución | 4,5 | 3,0 | -1,5 |
| 21 | Tecnología | Producto | Infraestructura de servicios en lugares remotos | 4,0 | 2,5 | -1,5 |
| 22 | Procesos | Mercado | Asientos negociados | 4,5 | 2,8 | -1,7 |
| 23 | Procesos | Mercado | Segmentación de clientes | 4,0 | 2,2 | -1,8 |
| 24 | Procesos | Producto | Establecimiento de prioridades | 4,3 | 2,5 | -1,8 |
| 25 | Finanzas | Precio | Tarifas estudiantiles | 4,8 | 2,8 | -2,0 |
| 26 | Hombres | Producto | Entrenadores | 4,3 | 2,3 | -2,0 |
| 27 | Hombres | Producto | Guías sociopolíticos | 4,0 | 2,0 | -2,0 |
| 28 | Hombres | Producto | Investigadores | 3,0 | 1,0 | -2,0 |
| 29 | Procesos | Precio | Flexibilidad en precios | 4,5 | 2,5 | -2,0 |
| 30 | Procesos | Producto | Accesos a los mercados | 5,0 | 3,0 | -2,0 |
| 31 | Procesos | Producto | Diseño atractivo | 5,0 | 3,0 | -2,0 |
| 32 | Tecnología | Producto | Alojamiento económico | 4,3 | 2,3 | -2,0 |
| 33 | Tecnología | Producto | Aulas | 3,8 | 1,8 | -2,0 |
| 34 | Tecnología | Producto | Opcionales juveniles | 4,3 | 2,3 | -2,0 |
| 35 | Procesos | Mercado | Conocimientos de Necesidades y posibilidades de los clientes | 4,8 | 2,5 | -2,3 |
| 36 | Tecnología | Producto | Condiciones naturales de alojamiento (baratas) | 4,3 | 2,0 | -2,3 |
| 37 | Hombres | Producto | Instructores de arte | 4,0 | 1,5 | -2,5 |
| 38 | Procesos | Mercado | Conocimiento de la competencia | 4,3 | 1,8 | -2,5 |
| 39 | Procesos | Mercado | conocimiento de la demanda | 4,3 | 1,5 | -2,8 |
| 40 | Tecnología | Producto | Centros académicos | 3,5 | 0,5 | -3,0 |
| 41 | Hombres | Producto | Estudiantes | 4,3 | 0,8 | -3,5 |

Imp importancia para el producto

C desempeño de Empresa

Δ diferencia

| *La Empresa no está plenamente preparada para enfrentar el Turismo Joven.*

| <i>Empresarial</i> | |
|--------------------|---------------|
| <i>Criterio</i> | <i>Brecha</i> |
| <i>Procesos</i> | <i>23</i> |
| <i>Tecnología</i> | <i>17</i> |
| <i>Hombres</i> | <i>14</i> |
| <i>Finanzas</i> | <i>3</i> |

| <i>Mezcla Operacional</i> | |
|---------------------------|---------------|
| <i>Criterio</i> | <i>Brecha</i> |
| <i>Producto</i> | <i>38</i> |
| <i>Mercado</i> | <i>12</i> |
| <i>Precio</i> | <i>4</i> |
| <i>Comunicación</i> | <i>2</i> |

| *Una conclusión importante es que los problemas no están ligados a los recursos financieros si se miran desde un punto de vista empresarial y desde el punto de vista de la mezcla operacional se concentran en ofrecer un producto apropiado.*

Segmentos de Clientes

Los resultados preliminares de la investigación esclarecieron los intereses o motivaciones de los macrosegmentos de clientes de TJ.

| Intereses | Macrosegmentos | | | | | | | | |
|-----------------------------------|----------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------------|----------------------------|--------------------------------|--------------------|-------------------------|---|
| | Becarios Extranjeros | Profesores Nacionales | Profesores Extranjeros | Recién graduados universitarios | Estudiantes universitarios | Estudiantes de enseñanza media | Jóvenes en general | Miembros partidos y ONG | |
| | I | II | III | IV | V | VI | VII | VIII | |
| Turistas o Vacacionistas | A | 2 | | 1 | 3 | 3 | 3 | 1 | 3 |
| A. o T. Cursos de Idioma | B | | | | | 4 | 3 | 4 | |
| A. o T. Clases de Baile | C | | | | | | 5 | | |
| A. o T. Cursos o Talleres | D | | 3 | 3 | | 4 | 5 | | 1 |
| A. o T. Técnicos o Universitarios | E | | | | | 3 | 3 | | |
| A. o T. Prácticas Laborales | F | | | | 3 | 4 | 3 | | |
| A. o T. Eventos | G | | 3 | 4 | | 4 | | | 3 |
| Work and Travellers | H | | | | | | | 1 | |
| Voluntarios | I | | | | | | | 3 | 3 |

De manera general nos parece importante señalar una selección avanzada de segmentos que de una forma u otra se encuentran presentes en el país y que son el resultado de tratar el uso como criterio de selección. Los criterios más relevantes son:

| ¿Quiénes? | ¿Cuándo? | ¿Cuánto? | ¿Cómo? | ¿Dónde? | ¿Por qué? |
|-----------------|----------------------|-----------------------|---------------------|--------------------|----------------------------|
| Profesores | Al concluir estudios | 1 o 2 semanas | Estudiando | Escuelas | Cumplimiento o de estudios |
| Estudiantes | Vacaciones | 1 mes | Prácticas Laborales | Centros turísticos | Vacacionar |
| Jóvenes | Curso escolar | Varios meses | Trabajando | Centros laborales | Obsequio |
| Miembros de ONG | Semana Santa | 1 año o más | Ocio | Otros | Intercambio |
| | | Periodos de 2 semanas | | | |

Según el uso de los productos los segmentos se definen mucho más, llegando a producir más de 50 segmentos de clientes existentes, sin embargo nosotros trabajaremos un grupo más reducido para seleccionar con criterio las prioridades necesarias.



Los segmentos a priori más probables, se compararon con los objetivos y con las habilidades, hallándose su efecto combinado, que ilustra las prioridades que deben tenerse en cuenta al trabajar con los segmentos.

| Segmento | Segmentos & | | | Prioridad |
|----------------------------------|-------------|-----|--------|-----------|
| | O | AB | O + AB | |
| Estudiante de Español | 17% | 11% | 14% | 1 |
| Investigador Naturaleza | 11% | 12% | 11% | 2 |
| Estudiante Vacacionista | 10% | 11% | 11% | 3 |
| Turista Sociopolítico | 11% | 10% | 10% | 4 |
| Cursos Temáticos | 9% | 10% | 9% | 5 |
| Recién Graduados | 9% | 9% | 9% | 6 |
| Profesores en eventos en el país | 10% | 7% | 8% | 7 |
| Practicantes Empresariales | 7% | 8% | 8% | 8 |
| Practicante Medio | 7% | 7% | 7% | 9 |
| Estudiantes Compensados | 5% | 8% | 6% | 10 |
| Compensados con Familiares | 5% | 7% | 6% | 11 |

La descripción de cada segmento se ofrece en el capítulo de estrategias específicas por segmento.

Estrategias Generales

El Turismo Joven no es propiamente un Turismo de Ocio, es un turismo de desafíos, de innovación, de romper con lo establecido, demostrarse a si mismo y a los demás que puede hacer otras cosas, que puede ser independiente, que está dispuesto a pasar por situaciones y resolver sus asuntos fuera del marco de la familia y la escuela, quiere vivir la experiencia, en resumen es un turismo de Crecimiento.

Este producto se desarrolla y promueve en cada país para los nativos, para que aprendan idiomas en el extranjero, pasen un curso escolar, hagan prácticas laborales, descansen, conozcan la cultura, amplíen amistades y otros.

Producto

Desarrollar los productos actuales de español y cultura e introducir nuevos productos relacionados con la naturaleza, los estudios y las prácticas estudiantiles.

El resto de los productos se priorizará según demanda explícita coordinada con Agencias y TTOO. Desarrollar las Relaciones Públicas, como medio de atraer los clientes.

Cliente

Trabajar los segmentos identificados según la prioridad de nuestros objetivos y nuestras habilidades.



Canales

Introducimos en los mercados ya conocidos por nuestros aliados o donde contamos con un distribuidor interesado.

Utilizar los canales convencionales en Europa

Utilizar la OFI en ME-E y ME-C (ampliando la estrategia de penetración directa en agencias de viajes)

Utilizar las propias universidades y los canales de los aliados en Latino América

Comunicación

Definimos una mezcla de cultura en: conocimiento, música, idiosincrasia, con seguridad. Aseguramos el conocimiento, el crecimiento espiritual y la experiencia alternativa.

Precio

Aplicar tarifas estudiantiles. Estimular la venta del Carné ISIC.

Descuentos por temporadas en diferentes servicios demandados por estudiantes y publicitados por OTEC.

Estrategias Específicas para el Segmento de Estudiantes de Español

Son turistas, especialmente estudiantes universitarios, que cumplen estos cursos de español como parte de sus programas educacionales. Viajan por varios periodos de hasta un mes por lo general. Combinando varias actividades culturales además del idioma, entre las que están la percusión, el baile, la música, cine, poesía y otros.

Entre los elementos de satisfacción están la calidad de los profesores, la sencillez del trato, así como que realizan la práctica sin problemas en cualquier lugar pues la población es muy conversadora.

Resumen actual

Este es un producto que se explota en Empresa en el PT-C con clientes del ME-C. La producción del invierno producirá una ocupación lineal del 40 % del Hotel F, con cerca de mil turistas días.

Este producto tiene su mayor expresión en el PT-H, con TO-U, donde el competidor C-H brinda el alojamiento, que puede llegar a los 100 turistas por día en periodos de un mes.

Este programa trae fundamentalmente clientes de los mercados ME-C y ME-N.

En el polo PT-C se explota adicionalmente el cine y la poesía.

En el polo PT-H se encuentra el operador C-E que tiene escuelas en varios países de habla hispana.



Producto

Diseñar productos culturales, no solo idioma Español. Agregar la vida cultural de la región, que puede ser cine, literatura alfarería, baile, recorridos históricos, sociopolíticos.

Diseñar diferentes niveles, progresivos en el idioma y las actividades de deleite.

Diseñar Programas Temáticos como español en la Medicina, la Ingeniería, Negocios.

Diferentes velocidades y privacidad.

Requisitos mínimos

1. Programa y manuales de estudio
2. Programa turístico-cultural
3. Impresión de materiales de estudio
4. Extender certificados reconocidos en las instituciones del país emisor. Es deseable que sirva para evitar impuestos sobre la renta.

Mercados, Canales y Clientes

Hoy se trabaja ME-C a través de TO-V. Debemos ampliar la participación de ese mercado a través del propio TO-V.

Incorporar a la OFI de la Empresa en la distribución de un curso alternativo en ME-C, con el propio TO-V y otros.

Introducir a ME-B a través de la OTEC con páginas WEB. Coordinado con OTEC en el país.

Precio

Aire con tarifas estudiantiles de aerolíneas (dos).

Tierra con mínimos para agencias, descuento OTEC, Extrahotelera preferencial

Comunicación

Bajo la estrategia general. Manejar los elementos culturales e históricos del país y la región. Destacar los elementos sociopolíticos.

Diseñar entrada en los canales comerciales de ME-B.

Imprimir y distribuir programas.

Alianzas

TO-U para acceder a las colegiaturas y para el uso de sus canales cuando sean muy específicos.

TO-A, como una variante cultural a las universidades.

Desarrollo a corto plazo

Aumentar operación en ME-C en PT-C.



Conquistar el mercado en PT-H para las ciudades turísticas CT-MH y CT-T.

Desarrollo a mediano plazo

Iniciar el diseño de los programas de estudios para PT-H y para PT-C.
Adaptar los programas a PT-H. Para CT-G y en un futuro CT-DL.

Otros segmentos de clientes

De similar manera al segmento de clases de español se tratan los segmentos de clientes siguientes:

- ★ Estudiantes en Investigaciones de Naturaleza
- ★ Estudiantes en Cursos Temáticos
- ★ Estudiantes Vacacionistas
- ★ Turismo Sociopolíticos
- ★ Recién Graduados
- ★ Practicantes Empresariales

Alianzas

Según lo expresado en el apartado de atributos básicos, quedó claro la necesidad de adaptación de Empresa para acometer el Turismo Joven, si bien es cierto que tenemos excelentes condiciones para desarrollar el turismo de ocio y otros vinculados con profesores y estudiantes, existen algunas restricciones estructurales que harían engorroso introducirse con gran fuerza e independientemente en el acceso a estos clientes. Sin embargo existen también ciertas posibilidades de alianza en condiciones favorables para todas las partes con determinadas Agencias nacionales y en el extranjero. Esto nos abrirían las puertas ampliamente a estos clientes, a la vez que permitiría a otros ampliar sus operaciones. No estamos hablando de mejorar las relaciones de prestatarios, sino en compartir mercados, canales y productos a precios satisfactorios.

Una evaluación de los mismos segmentos de Empresa para el resultado de una alianza más amplia nos indica que podría existir una coincidencia total entre los atributos básicos y los objetivos de trabajo.

Empresa por su parte y además de su amplia infraestructura convencional puede ofrecer a estas agencias:

1. Asientos en sus vuelos a riesgo propio o compartido con sus distribuidores.
2. Precios especiales en tierra.
3. Distribución en Europa: a través de TTOO y de las OFI de la Empresa para los productos de los aliados y los productos comunes.
4. Productos para que los aliados distribuyan.
5. Inserción en los programas de comunicación de Empresa.
6. Inserción en las páginas Web de Empresa.
7. Distribuir los programas a través de los Hoteles por comercio electrónico.
8. Excelentes precios en todos los programas.

Para hacer más clara la situación comentaremos algunos elementos que pueden aportar o que serían beneficiosos para algunas Agencias.

TO-A

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---------------------------------------|
| ME-N (no le interesa compartirlo) | ME-E y ME-C |
| Amplia demanda en ME-E | Temporadas invertidas |
| Objetivos sociopolíticos con mayor prioridad | Objetivos le mueven a nuevos mercados |
| Alto nivel de especialización | Necesita mayor infraestructura |
| Buena distribución Nacional | Amplio sentido de colaboración |
| Los precios no son problemas | Necesitan canales y asientos en avión |

Se han realizado reuniones al más alto nivel por parte de TP-A, existen acuerdos de principio y una agenda incipiente de trabajo.

TO-U

| Fortalezas | Oportunidades |
|--|---------------------------------------|
| Mercado ME-L | ME-E y ME-C |
| Amplia demanda no satisfecha | Necesita mayor infraestructura |
| Acceso a los centros de estudios, profesores y alumnos | (reducido sentido de colaboración) |
| Representaciones en universidades extranjeras | Necesitan canales y asientos en avión |
| Buena distribución Nacional | Se puede aumentar la comunicación |
| Flexibilidad de diseño | |

La principal dificultad radica en la inmovilización producto de contar con una amplia demanda insatisfecha y poseer el monopolio de los productos relacionados con el sistema educacional y especialmente las universidades y centros de investigación. Además de el miedo de perder esa prerrogativa.

TO-C

| Fortalezas | Oportunidades |
|------------------------------------|--|
| Alto nivel educacional | Prepara personal |
| Amplia fuerza investigadora | Realizar estudios de mercados |
| Estudios de ME-L completos | Conociendo demanda y necesidades de clientes |
| Próximamente ME-E será investigado | |
| Amplio espíritu de colaboración | |

TO-CE

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| Amplio movimiento de profesores al extranjero | Venta de carnets y fidelización |
| Amplio movimiento de profesores al país | Atraer sedes de eventos menores, canal para pulsar mercados y conocer necesidades e intereses. |



TO-OTEC

| Fortalezas | Oportunidades |
|---|--|
| Precios especiales en el aire | Información sobre mercados, clientes y productos |
| Red de distribución especializada y universal | |
| Amplia promoción y publicidad | |

OTEC desarrolla excelentes relaciones con la Empresa. Tenemos su representación en CT-H para la venta de pasajes aéreos.

Tareas principales

Las tareas tienen salida por producto, por territorio y por aliados. Sin embargo aquí mencionaremos aquellas de carácter general:

1. Aprobar la Estrategia de Turismo Joven.
2. Circularla a los territorios, para que la revisen y propongan sus productos.
3. Consolidar la Cartera de productos para jóvenes.
4. Diseñar los planes de trabajo con los aliados y prestatarios.
5. Iniciar el diseño de los productos.
6. Evaluarlos e iniciar la implantación.

Conclusiones

1. El turismo joven no es precisamente un turismo de ocio.
2. Los productos para atraer la mayor parte de los jóvenes requieren de servicios que Empresa no brinda y que se pueden contratar fuera de los servicios turísticos.
3. En el país existen muchas de las habilidades necesarias para desarrollar estos productos.
4. En el país existen muchos operadores de productos para estudiantes, sin embargo, todos son pequeños, no tienen la infraestructura suficiente en tierra, no tienen facilidades de distribución y accesibilidad.
5. Las temporadas de estacionalidad son inversas al turismo convencional.
6. Tanto para Empresa como para las Escuelas y Agencias pequeñas sería una excelente oportunidad realizar operaciones conjuntas.
7. Existe un mercado latente con amplias posibilidades en el ME-Caribe, ME-C y ME-E. Existen posibilidades no evaluadas en ME-L.