EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS DESDE EL ENFOQUE DE MARKETING: MARCO TEÓRICO PARA SU ANÁLISIS

Autor: MSc. Néstor Lázaro Moreno Delgado

Departamento de Economía
Facultad de Ingeniería Industrial y Economía
Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

EL DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS TURÍSTICOS DESDE EL ENFOQUE DE MARKETING: MARCO TEÓRICO PARA SU ANÁLISIS

1. Introducción

El desarrollo de nuevos productos turísticos, constituye un aspecto clave en la estabilidad y crecimiento de las empresas y territorios dentro de la impetuosa dinámica del turismo a nivel mundial. Es por eso que suscita el interés tanto desde el ámbito teórico, como desde el lado de la propia práctica turística, aceptándose por investigadores y profesionales del sector, que es una temática donde queda mucho por decir, sobre todo si se tiene en cuenta la diversidad y peculiaridades de las distintas modalidades donde encuentra aplicación.

Partiendo de esa situación, el trabajo que aquí se presenta tiene como objetivo, analizar los antecedentes que enmarcan y fundamentan la teoría sobre el desarrollo de nuevos productos turísticos. Para ello, se realiza una revisión de los planteamientos acerca del diseño de nuevos productos aportados por un grupo amplio de eminentes autores de la mercadotecnia, analizándose las referencias que constituyen la base teórica sobre este asunto. Posteriormente se pasa de este tratamiento general del tema, a las consideraciones que se ajustan al sector turístico, planteadas por los especialistas en marketing turístico. Como conclusión, se especifican las implicaciones derivadas del análisis**.**

2. Visión del marketing acerca de la creación y desarrollo de nuevos productos

Existe coincidencia entre los autores que abordan el tema, en cuanto al carácter multifuncional que le es inherente al proceso de desarrollo de nuevos productos. En este sentido consideran que para el éxito de dicho proceso, es requisito la existencia de un equipo formal de expertos procedentes de diversas áreas -marketing, operaciones, I+D, finanzas-, que trabajen poniendo en práctica un enfoque organizacional, basado en la cooperación entre las diferentes líneas funcionales de la organización (Lambin, 1991) (Kotler, 1992) (Schroeder, 1992) (Domínguez, 1995).

Dado que este trabajo aborda el asunto desde la óptica de la función comercial bajo un enfoque de marketing, interesa así hacer girar el análisis teórico, en torno a las opiniones de autores especializados en la mercadotecnia, sin dejar de tomar en cuenta las observaciones de expertos en otras áreas funcionales de la empresa, cuando las mismas aportan puntos de vista interesantes al respecto. Esto logra incorporar matices que enriquecen la visión sobre aspectos muy concretos que son sometidos a consideración.

A través de la revisión de diversos libros de marketing -de autores de reconocido prestigio internacional en la materia-, se constata, que al tratar el desarrollo y lanzamiento de nuevos productos, existe una amplia coincidencia de criterios en cuanto a concebirlo como un proceso que debe ser organizado con esmero y dedicación, contemplando en su ejecución un procedimiento de generación, selección y evaluación de ideas, que reduzcan el riesgo que esta actividad supone (Cruz, 1990) (Lambin, 1991) (McCarthy, Perrault, 1994) (Vázquez, Trespalacios,

1994) (Grande,1996) (Kotler, Bowen, et al., 1997) (Santesmases,1999) (Kotler, Bowen, et al., 2004).

De esta manera, existe unanimidad entre los autores consultados en cuanto a la necesidad del proceso; sin embargo, los criterios respecto al número y denominación de los pasos que le son inherentes, no son coincidentes, aunque en general se aprecia concordancia en relación con el contenido de las acciones que deben emprenderse.

Kotler por ejemplo, distingue ocho pasos a seguir: generación de ideas; tamizado de las mismas; desarrollo y evaluación de conceptos; estrategia de marketing; análisis del negocio; desarrollo del producto, pruebas de mercado y comercialización (Kotler, 1992) (Kotler, et al., 1997) (Kotler; et al., 2004). Por su parte, Mc Carthy y Perrault (1994) asumen los siguientes: generación de la idea, selección, evaluación de la idea, preparación del producto y de la mezcla comercial, y comercialización.

Jack J. Lambin en su libro “Marketing Estratégico”, y bajo la profundidad analítica que caracteriza esta obra, expone distintos pasos a seguir, muy similares a los planteados por los autores mencionados anteriormente. Sin embargo, en su exposición distingue dos fases, las cuales diferencia de acuerdo a las características que asumen las tareas de marketing a realizar en cada una de ellas: una primera, dedicada a los “*estados de concepción y desarrollo*” (Lambin, 1991, p. 306), propios de la fase inicial del proceso -en la que el análisis estratégico de mercadotecnia ligado a la comprensión del mercado tiene un papel fundamental-, la cual diferencia claramente de una segunda, la del “*lanzamiento y comercialización*” (Lambin, 1991, p.307), donde los gastos de marketing operacional asumen un lugar preponderante.

Al revisar el tratamiento dado por algunos autores de habla hispana a la cuestión y cuyos manuales también son muy leídos en nuestro contexto, se constata que no hay cambios respecto a lo que se ha señalado anteriormente. Tanto Cruz Roche, como Grande Esteban, así como Santesmases, y Vázquez Casielles y Trespalacios Gutiérrez, refieren que el diseño y desarrollo de nuevos productos es un proceso que supone la aplicación de una metodología que indica la realización de diferentes pasos, los que de manera general son definidos como: a) búsqueda y generación de ideas; b) su selección o cribado; c) desarrollo y test del concepto; e) desarrollo y test del producto; f) pretest y test de mercado; y g) lanzamiento al mercado y comercialización (Cruz, 1990) (Vázquez; Trespalacios, 1994) (Grande, 1996) (Santesmases,1999).

Algunos autores destacan las influencias que los cambios del entorno –durante los años 80 y 90, sobre todo en lo concerniente a los factores tecnológicos y a la intensificación de la competencia-, han provocado en cuanto a la aceleración y flexibilización del proceso de desarrollo de nuevos productos, de tal forma que se produce en muchos casos un solapamiento entre los distintos momentos de concepción, diseño, desarrollo, prueba y lanzamiento (Domínguez, et al., 1995) (Santesmases, 1999). Estas consideraciones llaman la atención, acerca de la influencia que las especificidades del sector y del contexto pueden ejercer en la manera que asuma el proceso de desarrollo de productos de un sector o área en

específico. En este sentido, el autor del presente trabajo comparte el criterio de que no necesariamente tiene que seguirse al pie de la letra todos los pasos que de manera general se han señalado, si lo singular de la situación así lo permite.

Para abordar el contenido del proceso de desarrollo de nuevos productos, que aparece en la literatura especializada, se utilizará como guía la consideración que aflora de la explicación de Lambin (1991), acerca de la existencia de dos fases con sus respectivos momentos, la cual fue comentada con anterioridad. El poder de generalización y síntesis de este enfoque, facilita la comprensión de un asunto que dada su extensión, resulta difícil de aprehender en una primera lectura. Partiendo de esta visión, se presentan más adelante dos tablas (1.) y. (2) donde se resumen algunas consideraciones generales sobre el tema, desde los planteamientos y posiciones de autores destacados en la investigación y la docencia en las áreas de marketing y operaciones.

Las opiniones resumidas que se muestran en las tablas, permiten adquirir una visión totalizadora del protagonismo del marketing dentro del proceso, señaladas por los especialistas en este campo, y a la vez, constatar como aspecto interesante, el papel que se le asigna al propio marketing en cada etapa por expertos en operaciones, los cuales enfocan el "diseño" de un nuevo producto, como antecedente del cual derivan las características que adopte el diseño del proceso productivo o la "servucción"[1].

La figura (1) muestra la concepción de las dos fases a recorrer en el proceso de desarrollo de nuevos productos, y la ubicación de los pasos a emprender en cada una de ellas, según las consideraciones comentadas antes:

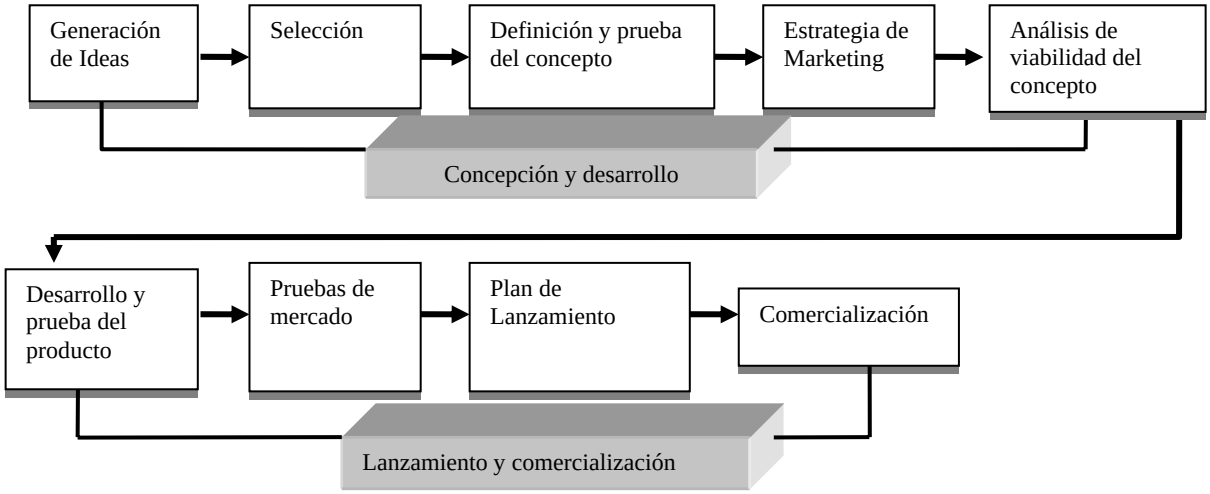

Figura 1. Fases y pasos para el desarrollo de nuevos productos
Fuente: Elaboración propia a partir de las consideraciones de (Cruz, 1990) (Lambin, 1991) (Kotler, 1992) (Vázquez; Trespalacios, 1994) (Mc Carthy, Perrault, 1994) (Kotler, et al., 1997) (Santesmases, 1999) (Kotler; et al., 2004)

[1] El término SERVUCCIÓN, es según Chias (1991), un neologismo desarrollado por P. Eiglier y E. Langeard (1989), como expresión equivalente a la producción de productos aplicada a los servicios.

Aunque se asume la óptica de Lambin (1991) de concebir el proceso en dos fases: 1) la de concepción y desarrollo, y 2) la del lanzamiento y comercialización, los pasos contenidos en ellas se matizan con las consideraciones de los autores consultados, especialmente, cuando las mismas tienden a ser opiniones consensuadas entre los autores.

Tabla 1. El proceso de creación y desarrollo de nuevos productos de acuerdo al enfoque de marketing

Referencias	ETAPAS	
	Desarrollo del concepto	**Desarrollo del producto y lanzamiento**
Cruz Roche (1990)	Desarrollar un amplio número de ideas; cribado simple: concordancia de las ideas con objetivos y restricciones de la empresa, ser realizables técnicamente y posibilidad de comercialización. Análisis económico con el objetivo de reducir número de ideas a ensayar: demanda potencial y rendimiento económico.	Conversión de la idea en prototipo que demuestre viabilidad técnica; actividades varían según producto: duraderos (priman aspectos técnicos), no duraderos (priman aspectos comerciales); estrategias de marketing: estrategias básicas de cada variable; prueba de mercado; lanzamiento.
Lambin (1991)	Búsqueda de ideas siguiendo dirección de la estrategia de desarrollo; eliminación de ideas poco atractivas e incompatibles con objetivos y resultados de la empresa; definición clara y precisa del concepto de producto, ventajas aportadas a usuarios potenciales; medir grado de aceptación del concepto.	Proceder a evaluaciones cuantitativas: previsiones sobre curva de penetración en el mercado objetivo, plazos en que los objetivos de rentabilidad serán alcanzados de acuerdo a esfuerzos de marketing: plan de marketing de lanzamiento. Análisis de riesgo.
Kotler (1992)	Las necesidades y caprichos de los consumidores son el punto de partida lógico de la investigación de nuevas ideas; ¿es compatible la oportunidad de mercado con los objetivos y recursos de la empresa? El concepto es una versión elaborada de la idea en términos que tenga sentido para los consumidores, posicionando la idea en una categoría; el test de concepto debe comprobar si este posee o no un atractivo fuerte para los consumidores. Desarrollo de una estrategia de marketing; Análisis del negocio a través de estimación de ventas, costes y proyecciones de beneficio	¿El concepto de producto se puede o no convertir en algo técnica y comercialmente realizable? Desarrollo de prototipos que deben superar test funcionales y de consumo. El test de mercado tiene como objetivo valorar las preferencias de comerciantes y consumidores en el manejo, uso y recompra del producto. Varía según tipo de producto. ¿Se debe lanzar o no el nuevo producto? ¿Cuándo? ¿Dónde? ¿A quién? ¿Cómo?: plan de acción para su introducción en los mercados
McCarthy Pereault (1994)	Generación de ideas; Selección: estimación bruta de la redituabilidad de la inversión; evaluación de la idea: prueba de concepto; verificación de la estimación bruta del R.O.I.	Creación: I+D; construir el modelo, probarlo en el mercado, estimación del R.O.I., revisar el producto. Comercialización: Terminación del producto, plan de comercialización, estimación final del R.O.I., comenzar la producción y el plan comercial.
Vázquez Trespalacios (1994)	Búsqueda planificada de ideas a través de fuentes internas y externas; selección de ideas y jerarquización; deben ser técnica y comercialmente factibles: factores relativos al consumidor, al mercado, a la empresa. Selección preliminar de aspectos financieros. Especificación o concepto de producto: beneficios principales y secundarios; mercado objetivo; características de diseño; esfuerzos de marketing. Análisis financiero.	Prototipo del producto: toma de decisiones en el plano técnico y comercial (I+D: diseño preliminar) (operaciones: necesidades del proceso productivo) (marketing: estrategias de las variables: marca, precios, canales, comunicación). Pretest y test de mercado. Plan de marketing y de producción. Lanzamiento.

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los planteamientos de los autores citados

Tabla 2. El proceso de creación y desarrollo de nuevos productos según los expertos en Operaciones

Referencias	ETAPAS	
	Selección	**Diseño**
Schroeder (1992)	Generación de ideas (consumidores, I+D); Selección del producto. Las ideas deben pasar tres pruebas: potencial de mercado, factibilidad financiera, compatibilidad con operaciones	Diseño preliminar del producto; construcción del prototipo; pruebas; diseño definitivo del producto; producción
Domínguez; et al. (1995)	Generación de ideas: alta vinculación con el mercado. El departamento de marketing juega un papel esencial. El producto es algo más que las características tangibles; identificar características intangibles que pueden contribuir a su aceptación; selección de ideas: estimación de necesidades y análisis del mercado, reacción de la competencia, viabilidad económica, factibilidad técnica, ajuste a las características y condiciones organizacionales.	Departamento de ingeniería desempeña papel fundamental: diseño preliminar; construcción y prueba del prototipo. Diseño final: diseño preliminar: función a realizar, costes, tamaño, forma y aspecto, calidad, impacto ambiental, producción, tiempo, accesibilidad, necesidad
Render; Heizer (1996)	Se elige el producto o servicio que se quiere ofrecer al mercado. Presencia de equipo de desarrollo que estudia y dirige selección efectiva y eficiente del producto; requerimientos del mercado.	Especificaciones funcionales; especificaciones del producto; revisión del diseño; prueba de mercado; introducción, evaluación.
Chase Aquilano Jacobs (2000)	Desarrollo del concepto: arquitectura del producto, diseño conceptual, mercado objetivo. Planeación del producto: construcción del mercado, pruebas a pequeña escala, inversión / finanzas.	Ingeniería del producto / proceso: Diseño detallado del producto y las herramientas / equipos, construir / probar prototipos. Producción piloto / Lanzamiento: Intento de producción en volúmenes, iniciación de fabricación. El volumen aumenta hasta objetivos comerciales.

Fuente: elaboración propia de acuerdo a los planteamientos de los autores citados

De tal modo, la **generación de ideas** sobre nuevos productos, es concebida como un momento que inicia el proceso de innovación y que necesita de la creatividad de los que la dirigen y participan en ella (Lambin, 1991), los cuales pueden ser clientes, científicos, empleados del canal y la alta dirección (Cruz, 1990) (Kotler, 1992). Para la búsqueda y generación de ideas, se propone la utilización de diversas técnicas o métodos: el "brainstorming" (tormenta de ideas), y la sinéctica (Kotler, 1992), muy utilizadas para estimular la imaginación y creación entre los miembros del grupo. También se señala la posibilidad de utilizar otro grupo de métodos denominados "racionales", ya que se apoyan en el análisis sistemático de las características del producto o en la situación del uso del mismo; entre ellos se citan: al análisis morfológico, al análisis funcional, al listado de atributos y a las relaciones forzadas (Kotler, 1992) (Lambin, 1991) (Vázquez; Trespalacios, 1994).

Aquí cabe puntualizar que la utilización de uno u otro método, o la combinación de algunos de ellos, dependerá de las condiciones y especificidades propias de la situación en las que habrá de efectuarse la generación de ideas. En cualquier caso queda claro que la realización de este paso primordial, requiere de una preparación y organización exhaustiva.

Al segundo paso de esta etapa se le denomina generalmente: **"tamizado de ideas"** (Kotler, 1992) **"selección de ideas**" (Vázquez; Trespalacios, 1994), o **"cribado de ideas"** (Grande, 1994) (Santesmases, 1999). Independientemente del nombre que se le otorgue al mismo, a éste le es inherente un proceso de selección de las ideas sobre nuevos productos, que con anterioridad fueron generadas.

Con un enfoque que acelera desde este momento la profundidad del análisis económico, McCarthy y Perrault (1994) estiman que ya desde aquí, las ideas generadas deben demostrar su factibilidad, para en el caso contrario proceder a su eliminación. Sin embargo, hay quienes advierten muy atinadamente, que en este paso aún no se suele estar en disposición de valorar objetivamente esta cuestión, debido a la poca información disponible y a la dificultad para establecer previsiones de ventas, beneficios, plazo de recuperación y cuantificar las necesidades de inversión (Vázquez; Trespalacios, 1994), opinión con la cual coincide el autor del artículo. Sobre esta misma cuestión, Cruz Roche (1990) señala, que esta primera criba no debe ser profunda, pues no sería razonable ni económico realizar un estudio detallado de cada una de las ideas planteadas en la fase anterior, si se sabe que muchas serán desechadas.

Kotler con respecto a este paso estima, que el propósito es "*descubrir y dejar las ideas pobres tan pronto como sea posible*" (Kotler, 1992, p. 348), y considera que el comité ejecutivo evaluador de las ideas debe preguntarse en cada caso, si la idea del nuevo producto cumple bien con los objetivos de la empresa, si es realmente útil para los consumidores y la sociedad, y en qué medida es compatible la oportunidad de mercado que la misma ofrece, con los recursos de la empresa (de capital, de marketing, productivos).

Se señala a la "Tabla de Evaluación", como un método simple y eficaz que permite llevar a cabo el tamizado de ideas (Lambin, 1991). Para su operatoria se deberán identificar los factores determinantes del éxito de la idea del nuevo producto, los que funcionarán como criterio de evaluación de aquella; posteriormente, los mismos pasarán a ser ponderados en función de su importancia esperada, lo cual permite realizar la puntuación de la idea respecto a cada uno de ellos, apoyándose en la experiencia y juicio de los miembros del comité de nuevos productos (Lambin, 1991). Cruz Roche (1990) por su parte, propone el "Test de O'Meara" como vía para efectuar la selección; en tanto Kotler (1992) sugiere el "Método de Índices Ponderados": ambos métodos se basan en principios y operaciones similares a los de la Tabla de Evaluación.

Coincidiendo con Lambin (1991), el autor del artículo considera que la efectividad que pueda demostrar cualquiera de los métodos antes mencionados durante el tamizado de ideas, dependerá de la manera en que se adapten a la situación o

esfera específica en la que se plantea la creación del concepto del nuevo producto, cuestión que se hace patente a través de una adecuada selección de criterios, pues serán éstos al fin y al cabo el instrumento para calificar las ideas y poder efectuar la selección.

El tercer paso de lo que se ha denominado como “primera fase” de la creación de nuevos productos, es el del **desarrollo y prueba del concepto**. La mayoría de los autores consultados asumen explícitamente este paso bajo esta denominación, o la explican en dos momentos: test de concepto y valoración de atributos (Grande, 1996). Debe resaltarse que bajo uno u otro título, en todos los casos se destaca su importancia en el proceso, pues es en él donde debe especificarse de forma clara y completa de qué producto se trata, precisando las funciones o ventajas del mismo, el grupo de compradores a las cuales irá destinado y la tecnología que debería utilizarse para concretarlo, abandonándose el terreno de las ideas para abordar el concepto de producto (Lambin, 1991).

Enfocando el asunto hacia el caso concreto de los servicios, Lovelock señala, que este paso implica aclarar los beneficios ofrecidos a los clientes por el producto/servicio, y los costos (dinero, tiempo, esfuerzo mental y físico) en los cuales incurrirían. De tal manera, deben considerarse tanto los servicios fundamentales como los suplementarios, los niveles de confiabilidad de ambos, y dónde y cuándo podrán tener acceso los clientes a los mismos (Lovelock, 1997).

Como se puede apreciar de lo referido hasta aquí, las respuestas a muchas de las cuestiones concretas que deben llevarse a cabo en este paso, tanto desde el punto de vista de la orientación al consumidor, como del necesario ajuste y precisión del análisis económico, exigen la realización de un proceso de segmentación del mercado –“…*una fina segmentación*…” (Lambin, 1991, p. 318)-, que permita afrontar los requerimientos de información que exige la creación del concepto mismo, pues la especificación de éste último, plasma lo esencial de la estrategia de posicionamiento que seguirá el producto, al indicar los beneficios que reportará al mercado objetivo y con ello, sus diferencias con respecto a las ofertas competidoras.

Al abordar el **test de concepto**, Kotler reflexiona diciendo que muchos ejecutivos actúan precipitadamente, al considerar que lo fundamental es tener una buena idea de producto y convertirla en un producto físico para venderlo. Al respecto, cita palabras de Theodore Levitt cuando este señala, que siempre se venden intangibles en el mercado, pues toda venta es una venta de concepto, consideración esta que reafirma la necesidad de comprobar ante el mercado objetivo la aceptación de la concepción del producto, poniendo a su consideración una versión lo más elaborada de aquel, de forma física o simbólica (Kotler, 1992).

El autor del artículo coincide al respecto con Grande Esteban, quien precisa, que entre los objetivos básicos del test de concepto están: conocer si los servicios son creíbles y atractivos; identificar aquellos que puedan tener éxito; establecer prioridades, y recoger datos sobre sugerencias dadas por el mercado con relación a los usos del servicio, los cuales podrían enriquecer el concepto presentado (Grande, 1996).

La mayoría de los autores consultados, sugieren la inclusión en esta primera fase –una vez culminado la definición del concepto de producto y su evaluación-, de un paso o según la situación de dos, en los que se realice una primera versión de la **estrategia de marketing**, definiéndose cuáles serían los requisitos sobre distribución, comunicación, precios, personas, etc. -a manera de antecedente del plan de marketing de lanzamiento a realizar en la fase posterior-, que permita fijar en este momento las proyecciones a adoptar en cada variable de decisión, y realizar una estimación de los gastos asociados a las mismas. Asimismo, estiman que es prudente realizar un **análisis preliminar de la viabilidad económica o análisis del negocio** del concepto del nuevo producto, de manera de poder estimar las ventas, costos y proyecciones de beneficio, para valorar así el atractivo de la propuesta realizada (Kotler, 1992) (Vázquez; Trespalacios, 1994) (Kotler, et al., 1997) (Santesmases, 1999) (Kotler; et al., 2004). Aunque casi todos los autores consultados a este nivel general del marketing, destacan en este caso la dimensión económica, el autor del artículo considera que los requerimientos que exige en la actualidad la responsabilidad social de la empresa, más las peculiaridades del sector de que se trate, hacen necesario incorporar la dimensión ambiental y social en el análisis de viabilidad del concepto. Para el caso del turismo en especial, la inclusión de tales aspectos es imprescindible.

Con independencia de las variantes que existan entre los autores acerca de la denominación y número de pasos que comprende la segunda fase del proceso, puede asumirse a partir de una generalización, que el desarrollo del producto, las pruebas de mercado, el lanzamiento del producto y su comercialización, son los momentos que deben llevarse a cabo para completar el camino que exige el desarrollo y creación de nuevos productos.

Para llevar adelante con éxito los pasos antes citados, los cuales conducen a la culminación del proceso, es sumamente necesario la coordinación entre los departamentos técnicos (I+D, producción), marketing y finanzas, pues se trata de materializar el producto, preparar todo lo concerniente a su lanzamiento y desplegar su comercialización (Vázquez; Trespalacios, 1994).

Tal como ha aflorado de las referencias citadas de la literatura especializada en mercadotecnia, incluso en operaciones, son claros y bien explícitos los señalamientos que argumentan la dependencia del proceso de desarrollo del concepto de nuevos productos, de una investigación específica previa, que revele el conocimiento del mercado hacia los que irá dirigido; es más, sin esta información el diseño de productos es inviable de acuerdo a la esencia del enfoque de marketing. Sin embargo, aunque se indica que la segmentación es la vía para alcanzar tal conocimiento, no se encontró ningún enfoque al nivel más general, que integrara ambos cuerpos teóricos (segmentación del mercado y desarrollo de nuevos productos) en una concepción que deje planteado en sus pormenores, cómo vincularlos en un proceso único y continuo.

3. El turismo y la creación de nuevos productos: su enfoque desde el marketing turístico

3.1. Definiciones sobre el turismo e implicaciones de su contenido

La Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes asume el término de "*Industria Turística*" y lo define como aquella "*que se ocupa de transportar, cuidar, alimentar y distraer a los turistas, a los cuales, en términos generales, podemos definir como aquellos que viajan fuera de su lugar de residencia*" (Océano grupo Editorial, p.21).

Destacando a los factores esenciales que explican al turismo como actividad y como sector económico, Roberto Boullón señala, que es la consecuencia de un fenómeno social cuyo punto de partida es la existencia del tiempo libre. Su naturaleza la concibe ligada *"a los viajes que se realizan como una de las formas de aprovechar el tiempo libre"* (Boullón, 1985, p. 31).

Boullón sitúa al turismo como un fenómeno históricamente condicionado; se detiene en las causas socioeconómicas del mismo, al puntualizar que la cantidad de tiempo libre ha ido variando de un modo oscilatorio a lo largo de la historia, propiciándose a partir de las condiciones económicas y sociales que se generan en las sociedades capitalistas del siglo XX, la división de este tiempo - al menos para una parte de la sociedad- en dos grandes categorías: turismo y recreación (Boullón, 1993). Así, la existencia del turismo la entiende como *"un movimiento espontáneo por el cual la iniciativa privada, primero, y el poder público después, fueron resolviendo las necesidades de los viajeros, al incorporar cada vez un mayor número de servicios destinados a aumentar el confort del turista y a multiplicar sus oportunidades de diversión"* (Boullón, 1985, p.31).

Tomando siempre como elemento básico del turismo al viaje, McIntosh y Gupta lo conceptualizan como *"la ciencia, el arte y las actividades de atraer y transportar visitantes, alojarlos y satisfacer sus necesidades y deseos"* (McIntosh; Gupta, 1993, p.5), mientras que para Valls es *"toda actividad económica que posibilita un conjunto de experiencias personales o grupales que se desarrollan fuera del lugar habitual de residencia o de trabajo - tanto durante la fase del desplazamiento como en el uso del tiempo libre de ocio o de negocio en un destino - "* (Valls,1996, p.24).

McIntosh y Gupta (1993) profundizando en la definición aportada, consideran que cualquier intento por definir el turismo debe comprender los diversos grupos que participan y son afectados por esta actividad, pues estiman que su incorporación es vital en el intento por plantear una definición completa. En este sentido identifican cuatro perspectivas: 1) el turista; 2) el negocio que proporciona bienes y beneficios turísticos; 3) el gobierno de la comunidad o área anfitriona, y 4) la comunidad anfitriona. Basándose en las mismas, definen al turismo como *"la suma de turistas, comerciantes, gobiernos anfitriones y comunidades anfitrionas en el proceso de atraer y hospedar a esos turistas y a otros visitantes"* (McIntosh; Gupta, 1993, p.24).

Las definiciones aportadas reflejan que las necesidades, motivaciones y actitudes de las personas que las conducen a emprender un viaje fuera de su lugar de residencia, junto a las posibilidades de las organizaciones prestadoras de servicios para darle cobertura generando un conjunto de experiencias, se erigen como dos elementos esenciales que deben constituir cualquier definición del turismo contemporáneo. El autor del artículo comparte este enfoque por la capacidad analítica y operacional que posee, y estima que el mismo enmarca y sostiene la necesidad del estudio de la interrelación entre el conocimiento del mercado (en cuanto a la comprensión de necesidades, motivaciones y actitudes de los turistas, y su agrupación por las similitudes con respecto a alguna de estas variables), y el desarrollo de productos turísticos orientados a mercados previamente identificados.

Por otro lado, la consideración de McIntosh y Gupta de incluir en una definición ampliada de turismo a los grupos que participan o son afectados por su práctica y expansión (turistas, negocios prestadores de servicios, gobiernos locales y comunidad anfitriona), muestra la complejidad y especificidades propias de la actividad turística, aspectos que deben ser tomados en cuenta por la investigación que desde diversas disciplinas la acogen como objeto de estudio. En este sentido, tales peculiaridades condicionan al Marketing Turístico como aplicación sectorial del marketing, y con él, a los modelos, procesos, y procedimientos que le son inherentes.

Si se enfoca a la actividad turística desde esta óptica, debe admitirse entonces que la misma recoge a todos los actores capaces de intervenir para poder practicar un desarrollo turístico sostenible en los destinos, entendiéndose como tal, aquel que "*atiende las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras y al mismo tiempo protege y fomenta las oportunidades para el futuro. Se concibe como una vía hacia la gestión de todos los recursos de forma que puedan satisfacerse las necesidades económicas, sociales y estéticas, respetando al mismo tiempo la integridad cultural, los procesos ecológicos esenciales, la diversidad biológica, y los sistemas que sostienen la vida"* (OMT, 1993, p. 22)

Bajo el prisma de las consideraciones comentadas, se ha llegado a una visión del turismo que reconoce y admite la multiplicidad de factores que lo conforman. Por ello el autor de la tesis comparte la consideración promovida por ICOMOS (Consejo Internacional sobre Monumentos y Sitios) de que el mismo constituye un fenómeno complejo de dimensiones económicas, políticas, sociales, culturales, estéticas, ecológicas, biofísicas y educativas. Ello obliga a que en su estudio se incluya el tratamiento de diferentes aristas, independientemente de la óptica desde la cual se le analice (Consejo Internacional sobre Monumentos y Sitios, 1999).

3.2. Peculiaridades del producto turístico

El producto turístico es reconocido como una mezcla, como una auténtica amalgama de servicios (Muñoz, 1994) (Valls, 1996) que se escalonan desde que se inicia el viaje, hasta que se regresa al lugar de origen (Boullón, 1998). En oposición a muchos que al caracterizar los servicios turísticos destacan de entrada su intangibilidad como aspecto distintivo, dado que los turistas no pueden exhibir los servicios que consumieron, Boullón (1998) indica que estos son inmateriales e intangibles en el

momento de la compra, cuando todavía no son producto sino oferta, pero cuando se pasa a consumirlos (desde que se inicia el viaje), al servicio turístico se le agrega el componente material (las comodidades del ómnibus o el avión, el confort de la habitación del hotel, la presencia del dependiente en un restaurante, la calidad de la comida, etc.), lo cual les imprime tangibilidad.

Esta materialidad que adquieren los servicios turísticos al ser consumidos, se debe según Boullón, a que en el turismo, el producto y el consumo son dos actos simultáneos: simultaneidad (Valls, 1996) o inseparabilidad (Acerenza, 1990) (Kotler; et al., 1997). Otros autores destacan diversas características que les son también inherentes a este tipo de servicio: heterogeneidad (Acerenza, 1990) (Muñoz, 1994) (Valls, 1996) (Kotler; et al., 1997); caducidad (Acerenza, 1990) (Muñoz, 1994) (Valls, 1996), (Kotler; et al., 1997); agregabilidad. (Acerenza, 1990) (Muñoz, 1994); estacionalidad (Acerenza, 1990) (Chan, 1994); mayor subjetividad (Muñoz, 1994); el valor de lo simbólico (Chan, 1994); baja elasticidad de la oferta (Valls, 1996).

Por la importancia que tiene en los productos turísticos culturales, servicios a los que se refiere este trabajo, vale la pena destacar lo que plantea Nelida Chan acerca del valor de lo simbólico en los servicios turísticos, ya que estos como productos que satisfacen necesidades, juegan un doble papel: como bien de uso y como símbolo (Chan, 1994). En este sentido es pertinente comentar por lo que se ajusta a la situación, la tesis de Wilensky de que cualquier producto - más aún los productos turísticos[2] - es al menos tres productos distintos que responden a tres mercados igualmente diferentes: el producto físico funcional, visto a través de su capacidad para solucionar problemas y por sus usos prácticos; el producto económico, en tanto se valora por el cliente la comparación entre el producto, sus competidores y el dinero necesario para comprarlo; y el producto imaginario, visto como una herramienta subjetiva para satisfacer deseos *"cuando por ejemplo se aprecia la marca y su promesa simbólica, destacándose en su apreciación la racionalidad, los elementos emocionales y los comunicacionales"* (Wilensky, 1997, p.59). En consonancia con estas ideas, y dada su indiscutible aplicación en turismo, es válido además hacer referencia a Carbone (2004), y su visón del marketing de experiencias, al considerar que no son únicamente los elementos racionales los que generan el compromiso del cliente, sino que también es la fuerza emocional de la experiencia, la que transforma los bienes y servicios en algo memorable.

Otra cuestión muy importante también señalada por Boullón (1998), es que el producto turístico está ligado al espacio donde se encuentran los atractivos, los centros y los corredores turísticos. El elemento básico en que éste se asienta es el lugar geográfico, el cual se hace patente a través de las condiciones climáticas, los fenómenos naturales, las ciudades y las poblaciones situadas en el área, los lugares históricos, etc. Es por ello que como auténtico conglomerado de productos turísticos, determinado por los límites geográficos, está el destino, el cual constituye la expresión superior de cualquier mezcla de servicios en la actividad turística (Middleton, 1988).

---

[2] La frase intercalando el término "los productos turísticos" es del autor de este trabajo, a manera de destacar en este caso, lo apropiado de la idea para el análisis de los servicios turísticos

Entre los componentes de esa mezcla de servicios que es el producto turístico, se señalan: a) los bienes y servicios auxiliares (requeridos para cubrir la satisfacción de la experiencia); b) los recursos turísticos: los naturales, los ligados al patrimonio histórico - cultural y que representan las raíces y valores diferenciales de un lugar, las realizaciones técnicas, científicas y artísticas (los cuales constituyen el centro de atracción del producto visto como destino); c) la infraestructura y equipamientos (construcciones básicas de un territorio que permiten su accesibilidad y disfrute); d) la gestión (función que implanta procesos, armoniza conductas y selecciona los soportes físicos adecuados para la prestación deseada; e) la imagen de marca (símbolo o señal que identifica el producto, que destaca su especificidad ante el público objetivo); f) el precio (elemento que completa la información sobre el producto y posee gran influencia en que se ejecute o no la decisión de compra) (Valls, 1996).

El análisis realizado hasta aquí indica, que la estructuración del producto turístico debe realizarse en función de los beneficios que aporta al consumidor. Al abordar este aspecto en turismo, se sigue la noción tratada por los autores de marketing, de que cada bien tiene una utilidad funcional de base (servicio básico), a la cual pueden añadirse servicios suplementarios o utilitarios secundarios de naturaleza variada, que mejoran o complementan al servicio básico (Lambin, 1991).

Boullón (1998) por su parte expone, que la utilidad básica está determinada por los atractivos y por aquellas actividades motrices que el consumidor puede realizar en el espacio en que se enmarcan éstos, concibiendo a las actividades complementarias como una especie de valor agregado. Estima, que cuando las utilidades básicas están equilibradas frente a destinos que poseen un mismo tipo de atractivo, la demanda elige guiándose por las actividades complementarias. Una proposición interesante sobre este aspecto, lo constituye su señalamiento acerca de las variaciones sobre los juicios de utilidad que elabora la demanda, donde para un mismo lugar, tanto las utilidades básicas como las complementarias, cambian según los segmentos de mercado. Esta idea de Boullón concuerda y fundamenta –ahora para el caso específico del tratamiento de los productos turísticos-, los argumentos que se han venido considerando hasta aquí, acerca de lo imprescindible que resulta el conocimiento del mercado a través de la segmentación, como componente básico de la estrategia de marketing, en especial, cuando se trata de adoptar decisiones ligadas al desarrollo de nuevos productos.

Siguiendo el razonamiento que ha aparecido una y otra vez en las referencias comentadas hasta este momento, y que se destacaba en el párrafo anterior, no es sorprendente constatar que el enfoque acerca del desarrollo de nuevos productos en el turismo, viene “acuñado” por la advertencia de que independientemente de que la innovación amplíe la oferta o que incorpore pequeños cambios a la existente, es esencial una estrecha relación entre cada producto-servicio y su mercado (Boullón, 1998). Se insiste en que el desarrollo del concepto debe basarse en los servicios que se ofrecen en la actualidad, en los que se puede ofrecer, en el público objetivo y en los beneficios que se ofrecerán a dicho público (Valls, 1996). Aquí cabe entonces subrayar, lo que expone Chías, cuando señala que la definición del público objetivo es una necesidad que facilita la tarea de estructuración, comercialización y

prestación, siendo la base científica para la toma de decisiones posteriores y para la medida de la coherencia del marketing mix que se ponga en práctica (Chías, 1990).

Tabla 3. El proceso de creación y desarrollo de productos turísticos

Referencias	Desarrollo del concepto	Desarrollo del producto y lanzamiento
Valls (1996)	* Función prospectiva permanente: - Se trata de prever los escenarios futuros para adelantarse a ellos y seleccionar las ideas en función del objetivo buscado por la empresa y la capacidad de esta para llevarlo a cabo, considerando todos los factores relativos al consumidor, al mercado, a la competencia, a la propia empresa y a la capacidad de financiación.	*Desarrollo del producto: fase muy larga dependiendo del producto. * Prueba de comercialización: comprobar la viabilidad del producto y la reacción de un público predeterminado durante un tiempo definido. *Fase de lanzamiento *Fase de control: contrastar las expectativas de satisfacción con la satisfacción real que produce la nueva idea en el mercado
Boullón (1998)	Desarrollo de la idea: 1) ¿Permite el mercado abrir el nuevo frente? 2) ¿El lugar elegido para actuar tiene calidad técnica? Si la respuesta es positiva, habrá que profundizar en la investigación de mercado para precisar el perfil del producto y programar su preparación	*Definición de las etapas y de los elementos que intervienen: Cálculo de costos y gastos del montaje y operación; Cálculo del precio de venta; estimación de ventas; estimación de ganancias. *Prueba del producto: Alquiler de equipo, ensayo de tareas básicas. *Elaboración del producto: compra de equipo, construcción de las instalaciones, contratación y capacitación del personal de ventas. * Introducción al mercado: prelanzamiento, promoción, sostenimiento.
SECTUR Secretaría de Turismo de México (2003)	* Identificar oportunidades para nuevos negocios desde el punto de vista de la oferta y la demanda: a) Identificar mercados potenciales; b) Identificar el potencial del destino a través de un inventario de recursos, atracciones y actividades asociadas. * Definición de una estrategia de productos / mercados; a) valorar el atractivo de mercado; b) evaluar la posición competitiva de la oferta; c) decidir estrategia de productos / mercados. * Definir los objetivos para el desarrollo del producto. * Definir el concepto de producto: es una definición doble que incluye el punto de vista de la oferta y el de la demanda a la cual se dirige. Consideración de servicios básicos y complementarios.	* Estructurar el producto a) Decidir el mix de servicios básicos y complementarios que conforman la oferta de servicios; b) diseñar el proceso de prestación. Se deberá decidir cómo hacerlo, a través de diseñar un proceso de producción en base a servicios y estándares de calidad previamente definidos; c) analizar la viabilidad económica. Deberá estimarse los ingresos y gastos y analizar cuáles son las posibilidades de compensar la inversión y conseguir rentabilidad; estimar demanda, calcular ingresos previstos, calcular gastos de explotación fijos y variables, calcular punto de equilibrio; estimar la inversión y el beneficio.

Fuente: elaboración propia a partir de las referencias citadas

Desde las posiciones de los autores especializados en marketing turístico concretamente, se respeta en lo fundamental el proceso para la creación y desarrollo de nuevos productos que fue tratado en el epígrafe 2. Al abordar el asunto desde las especificidades de los servicios turísticos, se plantea la importancia de la generación

de ideas y su selección, la concepción del servicio, su desarrollo y todo lo inherente a la fase de introducción al mercado. En la tabla 3, se presentan los criterios sobre el desarrollo de productos turísticos, vertidos por Boullón, Valls, y por la Secretaría de Turismo de México (SECTUR).

Adicionalmente a las consideraciones recogidas en la tabla 3, es necesario apuntar -bajo los argumentos de la necesidad de la sostenibilidad de los proyectos turísticos-, que el proceso de desarrollo de productos turísticos debe contemplar, desde la fase de creación del concepto, además de la identificación y selección del público objetivo a quien irán destinados los servicios (como paso previo para lograr la satisfacción de la demanda turística que es a su vez condición para alcanzar la eficiencia económica), el respeto hacia los valores socioculturales de la comunidad anfitriona y la protección del ambiente, de manera de contemplar un equilibrio entre los objetivos económicos, sociales y ambientales (OMT, 1993) (OMT, 1995) (OMT, 2005).

3.3. Conclusiones e implicaciones derivadas del análisis

- Las consideraciones realizadas, revelan la importancia que tiene el enfoque estratégico de marketing en las primeras fases del proceso de desarrollo de nuevos productos, -aquellas que conducen hasta el desarrollo del concepto mismo-. En los trabajos consultados de los más eminentes autores en el campo de la mercadotecnia e incluso de la dirección de operaciones, se advierte que el diseño de nuevos productos tiene como sostén y fundamento, a las actividades que permiten conocer al mercado potencial al que irán dirigidos. Así, el concepto del nuevo producto se asume como una versión elaborada de la idea, en el sentido de destacar las características físicas y preceptúales del mismo, describiendo la promesa que constituye para un grupo concreto de consumidores.

- Una vez que se ha definido y evaluado el concepto de la nueva oferta, se abre el camino a la fase operativa, donde tiene lugar el desarrollo del producto propiamente y su comercialización, lo cual supone puntualizar los aspectos inherentes a la prestación del servicio, y precisar la evaluación económica y la estrategia de marketing con la elaboración del plan de lanzamiento.

- Las especificidades de los servicios turísticos fundamentan la importancia que tiene la definición del público objetivo para llevar adelante con éxito el desarrollo de nuevos productos y todas las demás actividades ligadas a las decisiones de la mezcla de marketing. Así, el desarrollo del concepto de un producto turístico, no importa si es una mejora o una innovación, debe basarse en un análisis de segmentación del mercado. Ello posibilita la selección del mercado meta y la identificación de actitudes hacia las diferentes facetas que puede adoptar el disfrute del ocio en el destino. Con esta precisa información y una evaluación de los recursos patrimoniales del territorio, se estará en condiciones de emprender la generación y evaluación de ideas que conduzca a la especificación y prueba del concepto, para cerrar el proceso con el diseño del proceso de prestación de servicios y la elaboración del plan de marketing que concrete su lanzamiento al mercado.

BIBLIOGRAFÍA

1. Acerenza, M. A., (1990) *Administración del Turismo*, Editorial Trillas, México, D. F.
2. Bigné, E., et al. (2000) *Marketing para destinos turísticos*, ESIC Editorial, Madrid.
3. Boullón, R. (1983*) Las Actividades Turísticas y Recreacionales. El hombre como protagonista*, Editorial Trillas, México D. F.
4. Boullón, R. (1985) *Planificación del Espacio Turístico*, Editorial Trillas, México, D. F.
5. Boullón, R. (1998) *Marketing turístico. Una perspectiva desde la planificación*, Temas de Turismo, Buenos Aires.
6. Carbone, L. P. (2004) C*lued In: How to Keep Customers Coming Back Again and Again*, Financial Times Prentice-Hall, New York.
7. Chan, N. (1994) *Circuitos turísticos. Programación y Cotización*, Temas de Turismo, Buenos Aires.
8. Chase, R.; Aquilano, N. J.; Jacobs F. R. (2000) *Administración de Operaciones. Manufactura y servicios*, Octava Edición, McGraw-Hill Interamericana, Santa Fe de Bogotá.
9. Chias, J. (1991) *El mercado son personas. El marketing en las empresas de servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
10. Consejo Internacional sobre Monumentos y Sitios (1999)*, Carta Internacional Sobre Turismo Cultural. La Gestión del Turismo en los sitios con patrimonio significativo,* 8º Borrador para su aprobación por la Asamblea General de ICOMOS www.icomos.org/tourism/tourism-sp.html septiembre, 2001.
11. Cook, K. J. (1994) *Guía completa de AMA para el Marketing de pequeñas y medianas empresas*, Ediciones Granica, Buenos Aires.
12. Cruz Roche, I. (1990). *Fundamentos de Marketing*, Ariel, Barcelona.
13. Domínguez Machuca, J. A.; et al. (1995) *Dirección de Operaciones. Aspectos Estratégicos en la producción y los servicios*, McGraw-Hill, Madrid.
14. Europa Interprise Services Tourism (2003) *Creación de un Producto Turístico Viable*, http://europa.eu.int/comm/enterprise/services/tourism/studies/ecosystems/ecosystems.es/08_es.pdf junio, 2003.
15. Grande Esteban, I. (1996) *Marketing de los Servicios*, ESIC Editorial, Madrid.
16. Gutiérrez Roa, J., et al., (1993) *Recursos Naturales y Turismo*, Editorial Limusa, México, D. F.
17. Kotler, P. (1992) *Dirección de mercadotecnia*. *Análisis, Planificación, Gestión y Control*, Prentice-Hall, México.
18. Kotler, P.; Bowen, J.; Makens, J. (1997) *Mercadotecnia para Hotelería y Turismo*, Prentice-Hall Hispanoamericana, México, D. F.
19. Kotler, P., et al. (2000) *Dirección de Marketing*, Edición del milenio, Pearson Educación, S.A., Madrid.
20. Kotler, P., et al. (2004) *Marketing para turismo*, Tercera Edición, Pearson Educación, S.A., Madrid.
21. Lambin, J. J. (1991) *Marketing Estratégico*, Segunda Edición, McGraw-Hill, Madrid.
22. Lovelock, C. H. (1997) *Mercadotecnia de Servicios*, Prentice Hall Hispanoamericana, México, D. F.
23. McCarthy, E. J.; Perrault, W: D. (1994) *Fundamentos de comercialización. Principios y métodos*, El Ateneo, Buenos Aires.
24. McDaniel, C. Jr. (1986) *Curso de Mercadotecnia*, Segunda Edición, McGraw-Hill/Interamericana de México, México D.F.

25. McIntosh, R.; Shaschikant, G. (1993) *Turismo. Planeación, Administración y Perspectivas*, Editorial Limusa, México D. F.
26. Middleton, V.T. C. (1988) *Marketing in travel and tourism*, Heinemann, Oxford.
27. Miquel, S.; Bigné, E.; et al. (1997*) Investigación de Mercados*, McGraw-Hill, Madrid.
28. Muñoz Oñate, F. (1994) *Marketing Turístico*, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid.
29. OCÉANO GRUPO EDITORIAL (1996) *Enciclopedia Práctica Profesional de Turismo, Hoteles y Restaurantes,* Editorial Océano, Barcelona.
30. OCDE (1993) *OECD core set of indicators for environment performance reviews*, Environment Monographs no. 83, Organization for Economic Co-operation and Development, Paris, www.oecd.org junio 2005.
31. Organización Mundial del Turismo (1993) *Guía para Administradores locales: Desarrollo Turístico Sostenible*, OMT, Madrid.
32. Organización Mundial del Turismo (1995) *Lo que todo gestor turístico debe saber. Guía práctica para el desarrollo y uso de indicadores de turismo sostenible*, OMT, Madrid.
33. Organización Mundial del Turismo (1999) *Turismo Panorama 2020. Nuevas perspectivas*, OMT, Madrid.
34. Organización Mundial del Turismo (2005) *Indicadores de desarrollo sostenible para los destinos turísticos. Guía práctica*, OMT, Madrid.
35. Parenteau, Alain (1995) *Marketing práctico del turismo en hostelería, restauración, turismo comercial e institucional*, Editorial Síntesis, S.A., Madrid.
36. Proyecto METASIG (2001) *Planificación y gestión sostenible del turismo. Propuesta metodológica y aplicación de un sistema de información turística*, Instituto Universitario de Geografía, Universidad de Alicante, No. 1.
37. Render, B.; Jay, H. (1996) *Principios de Administración de Operaciones*, Prentice-Hall, México D. F.
38. Schewe, C. D.; Smith, R. M. (1988) *Mercadotecnia. Conceptos y Aplicaciones*, McGraw-Hill / Interamericana de México, México D. F.
39. Scroeder, R. G. (1992) *Administración de Operaciones: toma de decisiones en la función de operaciones*, Tercera Edición, McGraw-Hill, México D. F.
40. Secretaría de Turismo. Gobierno del Estado de Quintana Roo (2004) *Cancún: puerta de entrada a México, Mundo Maya y Centroamérica*, http://caribemexicano.qroo.gob.mx febrero, 2004.
41. Secretaría General de Turismo de España (2000) *Plan integral de calidad turística. Programa de productos, programa 2: calidad en los productos turísticos*, www.mcx.es/turismo/picte2000/productos.htm diciembre del 2003.
42. Secretaría Nacional de Turismo (2004) *Paraguay busca diseñar y crear productos turísticos competitivos* www.senatur.gov.py/noticias_destacadas/omt.htm junio 2004.
43. SECTUR (Productos Turísticos) (2003) *Guía muestra para la identificación y diseño de productos de turismo cultural y de salud*, www. Sector.gob.mx/wb2/sector/sect_Turismo_Cultural_y_de_Salud febrero, 2003.
44. SECTUR (Secretaria de Turismo) (2003) *Planificación de destinos turísticos,* www.sectur.gob.mx marzo, 2003
45. Serra Cabado, J.; Pujol Marco L. (2001) *Los Espacios Temáticos Patrimoniales: una metodología para el diseño de productos turísticos culturales*, Estudios Turísticos, No. 150, pp. 57 – 81.

46. Valls, J. F. (1996) *Las Claves del Mercado Turístico. Cómo competir en el nuevo entorno*, Ediciones Deusto, Bilbao.
47. Vázquez Casielles, R.; Trespalacios Gutiérrez J. A. (1994) *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, Editorial Civitas, Madrid.
48. Vázquez Casielles, R.; Díaz Martín A. M. (1997) *El conocimiento de las expectativas de los clientes: una pieza clave de la calidad de servicio en el turismo*, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Oviedo.
49. Wilensky, A. (1997) *Política de Negocios. Estrategias de Marketing para Mercados Competitivos*, Ediciones Macchi, Buenos Aires.
50. World Tourism Organization (1999) *International Tourism: A Global Perspective*, 2nd Edition, Published by the World Tourism Organization, Madrid, Spain.