



**CÁTEDRA para la DIVERSIFICACIÓN
INDUSTRIAL y TECNOLÓGICA**

Universidad de Zaragoza

VIII FORO de DEBATE

Sector TURISMO

ZARAGOZA 12 de MAYO de 2009



VIII FORO DE DEBATE

**SECTOR
TURISMO**



**CÁTEDRA para la DIVERSIFICACIÓN
INDUSTRIAL y TECNOLÓGICA**



Ibercaja ZENTRUM



INDICE

| | |
|------------------------|----|
| 1. INTRODUCCIÓN | 2 |
| 2. PRESENTACIONES..... | 4 |
| 3. DEBATE | 9 |
| 4. CONCLUSIONES..... | 13 |



1. INTRODUCCIÓN

El 12 de mayo tuvo lugar en IBERCAJA ZENTRUM, la octava edición de los Foros de Debate para la Diversificación Industrial y Tecnológica que ha puesto en marcha la Universidad de Zaragoza, de la mano de IBERCAJA y del Departamento de Industria, Comercio y Turismo del Gobierno de Aragón a través de la Cátedra para la Diversificación Industrial y Tecnológica.

El objetivo principal de los foros de debate consiste en investigar y analizar los procesos que lleven a una evolución tecnológica y productiva del sector industrial del valle medio del Ebro, permitiendo potenciar las posibilidades de continuidad y supervivencia de estas empresas.

Para ello se pretende hacer partícipes a las empresas con experiencia, del análisis y estudio tecnológico empresarial actual para que, en una segunda fase, se pudiese llevar a cabo una estrecha participación de las mismas, en las labores de evaluación y prospectiva del mercado, involucrándolas como referentes empresariales.

Con este fin, estos foros de debate se encuentran dentro de una primera fase de divulgación pública de los buenos resultados empresariales de aquellas empresas que han llevado a cabo procesos exitosos de adaptación y renovación al contexto actual económico y tecnológico a través de la diversificación.

Por otra parte, se pretende crear un marco de colaboración empresarial plural a través del cual, los resultados de los análisis puedan ponerse en práctica, a través de iniciativas que puedan ser trasladadas a los diferentes sectores del tejido empresarial, considerando las grandes, medianas y pequeñas empresas.

El sector Turismo fue el protagonista del VIII Foro de Debate para la Diversificación Industrial y Tecnológica. Contó con la participación de Doña Inmaculada Armisen Sáenz de Cenzano, Directora de Zaragoza Turismo. Don José Carlos Esponera Aguilar, Director de Marketing y Desarrollo de Negocio de Aramon. Doña Higinia Navarro Dominguez, Gerente de Dinópolis y Don Francisco Parra Oncins, Presidente de Turismo Verde. Don Felix Loma acudió en representación del Gobierno de Aragón. Junto a los citados ponentes se dieron cita numerosos representantes de diversas instituciones públicas y privadas, y empresas, que participaron activamente en el debate que sucedió a las presentaciones.



Programa de la sesión:

- 9:00 **Apertura de la sesión y presentación de los ponentes.** Emilio Larrodé Pellicer. Director de la Cátedra para la diversificación Industrial y Tecnológica.
- 9:10 **Perspectivas de futuro en el sector Turismo.** AYUNTAMIENTO DE ZARAGOZA. Doña Inmaculada Armisén Sáenz de Cenzano. Directora de Zaragoza Turismo.
- 9:20 **Proceso de diversificación en el sector Turismo.** ARAMON. Don José Carlos Esponera Aguilar. Director de Marketing y Desarrollo de Negocio.
- 9:30 **Proceso de diversificación en el sector Turismo.** DINOPOLIS. Doña Higinia Navarro Domínguez. Gerente.
- 9:45 **Proceso de diversificación en el sector Turismo.** TURISMO VERDE. Don Francisco Parra Oncins. Presidente.
- 10:00 **Pausa**
- 10:20 **Debate y proceso de generación**
José Luis Liébana
- 13:00 **Conclusiones y Fin de la sesión**



2. PRESENTACIONES

Doña Inmaculada Armisén Sáenz de Cenzano, Directora de **ZARAGOZA TURISMO**, dio la visión del sector desde el Ayuntamiento de la ciudad.

El sector turismo es un sector dinámico que crea nuevos productos y que está muy relacionado con el sector de las TIC's. Zaragoza, a pesar de la disminución de pernoctaciones, aparece en los rankings de marca de ciudad debido a la Exposición Internacional que albergó el año pasado. Su localización, cercana a los aeropuertos de Madrid y Barcelona, hace favorable y amplía las posibilidades de acudir a la misma.

Doña inmaculada destaca el hecho de que Zaragoza tiene una arquitectura nueva, hay que poner en valor a una ciudad nueva, que se abre a un nuevo mercado. Asimismo resalta que la ciudad ocupa un lugar en el mercado por delante de ciudades españolas que tradicionalmente se habían considerado turísticas.

Zaragoza se compone de un mosaico de actividades que estimulan las emociones. El turismo vende emociones que satisfacen al cliente. Para doña Inmaculada el turismo es un conjunto de emociones que se unen en un producto que hay que intentar que sea inolvidable. Por tanto, hay que poner en valor todos los elementos que sean parte del recuerdo: desde el desayuno en el hotel, hasta un paseo por la ciudad, la gastronomía... Sin embargo, es difícil que todo funcione como un objetivo común, ya que el producto como ciudad depende de muchos factores. Por ello es importante que todos formemos parte de un mismo equipo.

Desde Zaragoza Turismo se ha creado la tarjeta Zaragoza Card. Se puede acceder fácilmente a 150 servicios a través de nuevas tecnologías y para todos los usuarios.

Asimismo se apuesta por la captación de congresos y de nuevos eventos. La competencia entre las ciudades es tan dura como la existente entre empresas, por tanto hay que aprovechar las sinergias y crear nuevas ofertas para los clientes.

La ciudad de Zaragoza fue la primera en certificarse con un sistema de calidad, importante desde el punto de vista de que se consigue una metodología, se obtienen pistas para planes de mejora, implicación y te ayuda a conocer los errores que puedas estar cometiendo. Hay que trabajar para la consecución de unos objetivos: mejora de productos, servicios, no quedarse aislado de las nuevas tecnologías...

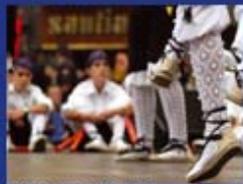
Es importante estimular la conciencia turística de que cualquier evento que se traiga a la ciudad es bueno para todos.

Doña Inmaculada destaca el hecho de que quizás se invierte más en la generación del producto que en su difusión. Destacan tres puntos esenciales para un mejor funcionamiento:

- Intentar que Zaragoza trabaje como si fuera una empresa, desde el punto de vista de apoyo de todos los ciudadanos a la ciudad.
- Búsqueda de acceso a nuevos mercados, apoyado por la disponibilidad de nuevas infraestructuras como el Palacio de Congresos, creadas con motivo de la pasada exposición internacional.
- Dirigir la acción de marketing a las posibles personas que puedan venir en relación a los costes.



Zaragoza... en imágenes





A continuación, Don José Carlos Esponera Aguilar, Director de Marketing y Desarrollo de Negocio de **ARAMON** expuso el caso de esta empresa.

ARAMON, es una empresa participada al 50% por el Gobierno de Aragón e Ibercaja. Su objetivo principal es el fomento del turismo de montaña con especial atención al turismo de nieve, llevándolo a cabo de una forma más sostenible y generando oportunidades.

Se ha llevado a cabo dos tipos de diversificación en la empresa:

- En respuesta al **mercado**:
 - Es importante tener claro que *exige* el mercado y que *demand*a, ya que hay que tener capacidad de cambio para subsistir.
 - Aramon ha entendido el mercado como un deporte pero también como una forma de ocio, de esta forma pasa a competir a otros mercados. Hay que intentar que haya otro tipo de actividades, otro tipo de experiencias, en definitiva, una oferta complementaria.
 - Se ha llevado a cabo una segmentación de la oferta, no es ocio en general, sino que se dirige a la familia, los jóvenes...disponiendo de zonas diferenciadas como parques infantiles, zonas de pistas familiares...
 - Otra posibilidad de diversificación: apalancamiento de activos para otros mercados, para lo cual Aramon ha entrado en el mercado de la publicidad haciendo promociones conjuntas con una serie de empresas. Asimismo, se entiende la importancia de extender las actividades a otras épocas del año, manteniendo abiertas las instalaciones en todas las estaciones. Esto se lleva a cabo por ejemplo mediante la creación de rutas para bicicletas.
- Con base en la **tecnología**:
 - Búsqueda de diferenciación con respecto a otras empresas. Un ejemplo puede ser el uso de tecnología por radiofrecuencia combinada con el uso de otras tecnologías, lo que ha permitido a Aramon el desarrollo de otros canales de venta como puede ser la venta por cajero.
 - Creación de nuevos productos: Ski pay para pagar en cafeterías, oferta de paquetes turísticos según la demanda disponiendo de alquileres, servicios de la zona...

Diversificación con base en la tecnología

- > Diferenciación por calidad del servicio
 - Forfait manos libres (tecnología RFID)
- > Nuevos canales de venta
 - Recarga online (tecnología web + RFID)
 - Recarga cajeros (integración plataforma bancaria + RFID)
 - Compra y recarga en kioskos (TPV kioskos + RFID)
 - ...
- > Nuevos productos
 - Esquí pospago (desarrollo sobre RFID)
 - Ski pay (desarrollo sobre RFID)
 - Paquetes turísticos completos (software CRS + web)
 - ...



El siguiente caso lo mostró Doña Higinia Navarro Domínguez, Directora-Gerente de **DINOPOLIS** quien dio a conocer el proceso de diversificación de la empresa.

Territorio Dinópolis nace como un nuevo concepto de parque cultural utilizando un recurso como es la paleontología y combinándolo con ocio. No es un parque temático mono tema, es un parque más familiar que no compite con otro tipo de parques como pueda ser PortAventura.

El objeto de la creación del parque fue impulsar el turismo utilizando los recursos de la provincia de Teruel.

Para Doña Higinia, el éxito del parque Dinópolis es debido a dos tipos de innovación:

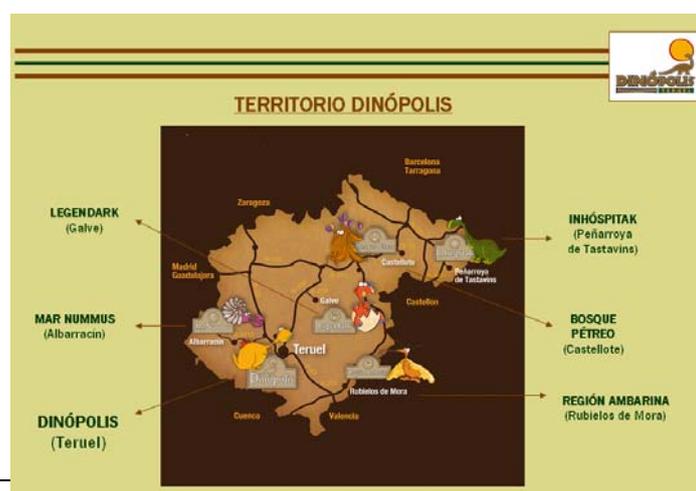
- En **producto**:
 - Utilización de un reclamo como es la paleontología para atraer a los niños.
 - Unión de ciencia y ocio para la creación de Territorio Dinópolis, dos empresas trabajando conjuntas: la Sociedad Gestora del Conjunto Paleontológico de Teruel y la Fundación del Conjunto Paleontológico que se encarga de la parte científica.
 - Cabe resaltar que el museo es uno de los más importantes de Europa de restos fósiles.
- En **la distribución geográfica**:
 - El objetivo era dinamizar la provincia de Teruel, que es la menos poblada, ofreciendo a los visitantes paisaje y tranquilidad además de recursos paleontológicos.
 - Territorio Dinópolis cuenta con 6 centros distribuidos por toda la provincia de Teruel, estando el principal centro en la propia ciudad. Es el primer parque de ocio en España que tiene sus instalaciones distribuidas en diferentes localizaciones geográficas.

El parque realiza sinergias con Aramon y acude a ferias para darse a conocer.

Actualmente, son el reclamo turístico por el que la gente acude a Teruel, por tanto hay que hacer que la gente se sienta a gusto y que pernocten, es importante darles un buen trato desde todo el sector ya que la mejora de las comunicaciones es un arma de doble filo, es igual de fácil acudir que marcharse.

Hasta la actualidad entre otras cosas se ha conseguido:

- Buscar un recurso raro como es la paleontología y convertirlo en un revulsivo.
- A nivel científico, tiene contacto y acuerdos con muchas universidades y es uno de los museos paleontológicos más importantes de Europa.





Finalmente, Don Francisco Parra Oncins, Presidente de **TURISMO VERDE** dio a conocer el proceso de diversificación que ha sufrido desde su creación en los años 90.

En los años 90, Huesca tenía una densidad de población inferior a la del Sahara pero también un patrimonio natural y cultural sin aprovechar, así que la Diputación de Huesca decide la creación de un Plan de desarrollo que nace con la marca de Turismo Verde. Mediante este Plan se pretende la recuperación de pueblos semiabandonados para impulsar la creación de alojamientos y servicios de turismo rural. Se impulsa una marca de calidad para turismo rural, siendo la primera vez que se piden unos requisitos que hasta entonces todavía no estaban en uso.

El principal criterio que se sigue era el uso de ayudas por parte de emprendedores empadronados en el municipio.

Dentro de los productos que se crean desde la marca de turismo verde podemos encontrar entre otros la creación de casas rurales, albergues, habitaciones en vivienda y servicios de turismo deportivo.

Turismo verde recibió tanto ayudas públicas como aportación privada para su desarrollo. Don Francisco señala que muchas veces un exceso de promoción si no va unido con la facilitación de la comercialización no sirve.

Cabe destacar que en 1995, hubo 1000 millones de pesetas de ayudas que no se llegaron a solicitar. Al principio no existía conexión entre los propietarios y es esta carencia la que se pretende suplir desde la asociación.

La provincia de Huesca actualmente cuenta con 3233 plazas en total sin incluir supletorias.

Una vez que el Plan de desarrollo se da por concluido y la central de reservas se cierra, la asociación decide continuar con el objeto de mantener el servicio y conseguir la autofinanciación, sin dependencia de subvenciones. Para ello se adapta la línea de trabajo a un modelo de Gestión privada.

Como resultado más destacado se puede citar la Gestión que se hace de las reservas a nivel nacional.

Hoy en día Turismo Verde está respaldado por una asociación muy dinámica, con espíritu de cambio y anticipación, que está presente en todos los pueblos de Huesca, al que se puede acceder vía reserva online y mediante una central de apoyo telefónico en varios idiomas y que ofrece los productos de moda: Turismo Rural y Turismo Activo.

TURISMO VERDE HUESCA

| AÑO 2009 | ALOJAMIENTOS | PLAZAS |
|-------------------------|--------------|--------------|
| VTR APARTAMENTOS | 171 | 972 |
| VTR CASASCOMPLETAS | 84 | 478 |
| VTR HABITACIONES | 46 | 493 |
| APARTAMENTOS TURISTICOS | 66 | 328 |
| HOTELES | 12 | 220 |
| HOSTALES | 18 | 412 |
| ALBERGUES | 10 | 330 |
| TURISMO ACTIVO | 4 | |
| TOTAL PLAZAS | | 3.233 |



3. DEBATE

Tras estas breves exposiciones tuvo lugar un debate, dirigido por Don José Luis Liébana, parte principal de la sesión.

En el contexto de globalización actual y de durísima competencia, cada vez resulta más difícil competir basándose en la ventaja de los costes. Se debe competir en base a la capacidad de innovar para mejorar la competitividad y fortalecer las competencias clave, y con el objetivo de obtener un crecimiento sostenible, un crecimiento por encima de la media del sector.

Partiendo de esta idea, y de que no se puede innovar sin diversificar, nos encontramos con los diferentes tipos de diversificación:

- Nuevos productos
- Nuevas formas de hacer las cosas (procesos)
- Nuevas formas de organizarse
- Nuevos conceptos de negocio

Existen diferencias entre diversificación e innovación: La innovación es un *proceso* de generación de ideas que tiene que culminar en algo en el mercado. La diversificación es un tipo de *estrategia* compatible en algunos casos y no compatible en otros casos con otras estrategias. Se diversifica a partir del conocimiento.

Los casos en los que se ha aplicado un proceso de diversificación de una forma exitosa, suelen contar con las siguientes características comunes:

- La decisión empresarial de diversificación o de desarrollo de la aplicación de sus conocimientos a nuevos mercados y clientes.
- La inquietud y decisión de cambiar, de estar alerta y adaptarse a las existencias de los clientes y mercados.
- El convencimiento de que “siempre” se puede mejorar o hacer cosas nuevas.

En el debate se discutieron las siguientes **ideas**:

- ¿Existe la industria del turismo?
 - Sí, porque tenemos una plataforma de empresas públicas y privadas que proporcionan ayudas.
 - Sí, porque hay un producto que vender y la necesidad de ganar dinero.
 - Sí, porque hay que tener en cuenta las necesidades del cliente y del mercado y a partir de aquí adaptar nuestro producto.
 - Se concluye la necesidad existente de dar a conocer el turismo como una Industria (ya que es lo que se conoce como industria transversal).
- Diferencias entre turismo y automoción:
 - En los dos casos han de cumplirse unas especificaciones técnicas, pero en el caso del turismo es muy importante el entorno.
 - Hay que poner en valor lo que tenemos, comenzando por creer en el potencial turístico existente.



- Lo que se crea en torno a un producto es lo que nos diferencia de otras industrias. Hay que cuidar lo que transmite la gente, ya que es muy difícil de transformar. Es importante tener la simpatía de toda la sociedad. Un punto de comienzo sería intentar unir la cadena de valor de nuestra industria a partir del ciudadano, intentando involucrarlo.
- La cooperación interempresarial y la creación de sinergias es básica. Asimismo se debe involucrar a las instituciones: Clusterizar.
- Existe una dependencia de otros factores como son las infraestructuras (avión, tren...)
- Se aconseja vender el turismo como un conjunto de emociones. Las emociones son intangibles, pero, ¿Cómo se crean? Existen varias formas:
 - Por medio de la imaginación.
 - Con servicios. La base tecnológica es muy importante porque nos da el posicionamiento pero el principal valor son las personas, por tanto se deben generar productos que estimulen la emoción. Hay que tener en cuenta que la emoción no genera un producto sino que lo hace la *planificación*.
- Es importante mejorar el proceso de comercialización de mis productos. El primer paso es conocer *quiénes* son mis clientes, de esta forma conoceremos cual es mi *posicionamiento*.
- ¿Es homogéneo el turismo nacional? ¿Es homogéneo el turismo internacional?
 - Existen algunos productos que han de dirigirse a un único público, tienen un público objetivo y se necesita una *focalización*.
 - En el otro extremo se situaría el caso de una ciudad, que posee muchos públicos objetivos.
- Existen tres fases de desarrollo que han de llevarse a cabo:
 1. **Organización:** han de establecerse las bases de la Gestión empresarial y tomar conciencia empresarial.
 2. **Consolidación de mercado:** Enfoque hacia el cliente, adaptándonos para satisfacer sus necesidades.
 3. **Excelencia:** se juega con las emociones y otros intangibles.

En las dos últimas fases es más importante aplicar sociotecnología que aplicar mercadotecnia.

- Tenemos capacidad para decidir en qué zona queremos que me ubique el mercado ya que tenemos poder de decisión sobre factores como el precio, para lo cual es muy importante la *Ambición*. Vamos a intentar buscar el posicionamiento general.
- Hoy en día España ocupa la segunda posición en el ranking turístico mundial. Sin embargo, la visión que tienen los clientes de nuestro país es la de sol y playa y la visión que se tiene de Aragón en el turismo nacional es básicamente la de nieve y El Pilar.



- Existe una enorme carencia en comercialización, por tanto hay que dedicar un gran esfuerzo en mejorarla. Comercializar se basa en un único concepto: centrarme e ir al mercado objetivo que quiero, en un principio eso no lo hace nadie. La comercialización ha de ser conjunta, un compendio de cosas:
 - Búsqueda de mi posicionamiento para mi turismo objetivo.
 - Papel que tienen los prescriptores: touroperadores, defensores de la naturaleza.
 - Enfatización de la parte de las emociones.
- Concepto de calidad no como algo extra de mi producto, sino como algo que se supone que mi producto ya posee.
- Es importante transmitir otras cosas de mi producto, por ejemplo lo a gusto que se va a sentir la familia...que un hotel esté limpio se da por supuesto.
- Hay que hacer referencia a la parte objetivable porque es lo que estoy trabajando pero siempre hacer una especial enfatización en la parte emocional.
- Las personas son la esencia del cambio. Para estudiar las posibles opciones de una empresa que quiere diversificar se necesita un trabajo ordenado de reflexión conjunta y la ayuda de profesionales externos que ayuden al equipo directivo de la empresa. Las *fases aconsejadas* son las siguientes:
 - a. Proceso de reflexión guiado por un profesional. Se identificarán las competencias claves. La forma más coherente de diversificar es a partir del conocimiento.
 - b. En grupos de trabajo captar ideas a través de metodologías de Generación de las mismas. Es importante elegir a las personas de la organización que deben de participar de forma que no nos atengamos a la estructura formal sino a la social.
 - c. Realizar un pequeño estudio de viabilidad, éste me dará una aproximación de qué me puede costar diversificar en proceso, en producto, en mercado y cuáles van a ser los retornos.

Finalmente se discutió sobre seis **cuestiones**, centradas en el sector del Turismo:

1. ¿Qué otras cosas podemos hacer con nuestro saber y tecnología?
2. ¿Qué podemos modificar o cambiar en los productos-servicios para seguir compitiendo?
3. ¿Qué nuevos productos podemos fabricar y comercializar?
4. Si perdemos alguno de los principales clientes ¿dónde podemos localizar clientes nuevos, mercados para nuestros productos?
5. ¿Cómo desarrollar nuevos productos, negocios y clientes?
6. ¿Cómo y qué hacer para continuar en el mercado?



De ellas se puede obtener un gran número de respuestas, pero todas ellas cuentan con una base común:

Las organizaciones no se pueden quedar haciendo siempre lo mismo para los mismos clientes, tienen que ajustarse a los cambios o anticiparse a los mismos para continuar en el mercado.



4. CONCLUSIONES

El ejercicio mental fue focalizado sobre las organizaciones presentes. En el mismo orden de las cuestiones, estas fueron las respuestas filtradas obtenidas:

| 1. ¿Qué otras cosas podemos hacer con nuestro saber y tecnología? | 2. ¿Qué podemos modificar o cambiar en los productos-servicios para seguir compitiendo? | 3. ¿Qué nuevos productos podemos fabricar y comercializar? | 4. Si perdemos alguno de los principales clientes ¿dónde podemos localizar clientes nuevos, mercados para nuestros productos? | 5. ¿Cómo desarrollar nuevos productos, negocios y clientes? | 6. ¿Cómo y qué hacer para continuar en el mercado? |
|---|---|---|---|---|--|
| Hacer un inventario tecnológico (a) | Todo lo que solicite el cliente. | Aquellos que los clientes soliciten y que económicamente sean rentables. | Clientes jóvenes con elevado poder adquisitivo. | Tratar de ofrecer algo distinto y lo que requiera nuestro público objetivo. | Tener personas generadoras de ideas |
| Campañas de publicidad enfocadas a públicos objetivos. | La forma de comercialización | Ir desarrollando servicio de avance (f) | Jubilados en buenas condiciones que viajen por libre | Una de las bases sería el dinero. | Adelantarse a los cambios que este realice |
| Tratar de ofrecer un producto-servicio que se adapte a la demanda aprovechando lo que tenemos. | Actualizar el producto y presentarlo de una forma diferente (c) | Turismo cultural en Zaragoza, ampliar la oferta de eventos culturales. | Nuevos mercados asiáticos | Con ganas de trabajar, de mejorar. | Pendientes siempre de los cambios en gustos de los clientes. |
| Sinergias entre distintos sectores para una mejor venta del turismo de Aragón, tanto a nivel nacional como internacional. | Mantener y emocionar con nuestra propuesta para que sea conocida. | Nuevas formas de comercialización. El turismo aragonés y español en general no se vende bien. | Tratar de realizar promoción conjunta con otras actividades (gastronomía, cultura...) que nos de acceso a su público | Aprovechar lo que tienen las personas de nuestro alrededor: escuchan, hablan de nosotros... | Analizando la visión que el cliente tiene de nosotros y nuestros productos (m) |
| Ver iniciativas en otros destinos. | Dar valor añadido a nuestros productos. | Turismo internacional | Tratar de atraer mercado internacional. Vender mucho y bien. | Pensando que sabemos hacer de verdad y a qué público queremos dirigirnos. | Actualizar, modernizar, diversificar. |
| Fijarnos y copiar lo que nos pueda servir y descartar lo que no es viable aquí | Tratar de adaptarnos a otros demandantes. | Congresos nacionales: médicos, farmacéuticos... | Búsqueda en mercados emergentes. | Contar con las nuevas tecnologías, cadenas de tv internacionales, internet, dvd's, etc | Conocer por donde van las tendencias de la demanda |
| Comunicar mucho mejor y de una forma más personal | Tener una mente más abierta para aceptar nuevas oportunidades que permitan dar más servicios. | Aquellos que por proximidad (geográfica, temática..) puedan complementar nuestra oferta (g) | Sobre todo a través de las nuevas tecnologías: páginas web... | Adaptándonos a las necesidades que marque el mercado. "Adaptación al medio". | Hacer una buena labor de promoción y sobre todo de comercialización |
| Mejorar el servicio | Elegir los productos buenos que tenemos (d) | Servicios adaptados utilizando las nuevas tecnologías | Cooperación interempresarial (j) | Contar con el idioma y adaptar la información. | Insistir y trabajar |
| Acercarnos al cliente para satisfacer sus necesidades y/o expectativas. | Segmentar, tener claro el mercado en el que queremos vender en cada momento. | Mirar que hay en el entorno que podamos sumar a nuestro producto para ofertar un paquete más amplio | Atrayendo a las zonas de interior los visitantes de playa internacionales | Campañas de turismo a nivel nacional y posteriormente a nivel internacional. | Colaboración pública y privada |
| Innovar | Completar la oferta de nuestros servicios. | Fines de semana que completen la oferta del turismo de congresos. | Búsqueda en los competidores. | Fundamental formación, después innovación y colaboración. | Invertir adecuadamente los recursos disponibles |



| 1. ¿Qué otras cosas podemos hacer con nuestro saber y tecnología? | 2. ¿Qué podemos modificar o cambiar en los productos-servicios para seguir compitiendo? | 3. ¿Qué nuevos productos podemos fabricar y comercializar? | 4. Si perdemos alguno de los principales clientes ¿dónde podemos localizar clientes nuevos, mercados para nuestros productos? | 5. ¿Cómo desarrollar nuevos productos, negocios y clientes? | 6. ¿Cómo y qué hacer para continuar en el mercado? |
|---|---|---|---|---|--|
| Aglutinar la oferta en una plataforma común | Tener claro en qué destacamos y potenciarlo. | Los relacionados con la naturaleza, ecología, culturales, alimentación, jabones ecológicos, perfumes. | Todos los mercados a los que se puedan adaptar nuestro producto en función de su demanda. | Utilizando nuestra experiencia y observar la experiencia de nuestros colaboradores | Potenciar los productos que funcionan |
| Mismo soporte para acceso a las distintas ofertas. | Crear una historia que aúne una imagen de ciudad (e) | Productos muy específicos para colectivos concretos | Estudio de los mercados y sectores cercanos para ver las posibilidades de presentar nuevos productos. | Desarrollar nuevos productos adaptando la oferta a distintos clientes y sus necesidades y expectativas | Estar en los medios de comunicación |
| Aplicar segmentación | Potenciar nuestros servicios múltiples especializados en eventos y convenciones (k) | Paquetes diversos (h) | La clave es saber por qué los hemos perdido y realizar acciones correctoras y preventivas para recuperarlos. | Salir y conocer otras experiencias e ideas para así poder adaptarlas a nuestro producto. | Apoyar a la marca Zaragoza que se presenta el próximo 26 de mayo, va a ser un refuerzo del destino |
| Empaquetar el producto | | Productos dirigidos a micro segmentos (i) | | Contando con las preferencias o aficiones de los clientes actuales y tratando de incorporarlas al servicio. | Evolucionar para adaptarse a las nuevas necesidades y corrientes del mercado. |
| Comunicarlo y distribuirlo según criterios e intereses de los sectores elegidos | | | | Generando sinergias entre las personas que se relacionan con el producto de forma directa e indirecta | Hablar con el cliente para saber su opinión |
| Mejorar la página web, ha de ser moderna, dinámica y comercial. | | | | Contar con la visión de las personas que viven en el lugar que se quiere promocionar | Vigilancia de los competidores |
| Mejorar las relaciones públicas | | | | Preguntando a los clientes potenciales de los segmentos que hemos seleccionado (l) | Innovar, autocrítica y trabajo. |
| Crear acuerdos, convenios entre empresas privadas y/o instituciones | | | | | Ver la posibilidad de generar productos similares o novedosos que regeneren la ilusión por nuestra empresa |
| Generar foros de debate asequibles a los sectores implicados en el turismo (b) | | | | | Diferenciación |
| Comunicación mediante redes sociales. | | | | | |



- (a) *Inventario tecnológico*: utilizar la clasificación UNESCO del Año 83. Aconsejable la clasificación con 4 dígitos. Qué se y de aquí sacar:
- Qué otras cosas podemos hacer.
 - Qué oportunidades detectamos.
 - A quien se lo podemos vender (donde está la necesidad).
- (b) Generar foros de debate asequibles a los sectores implicados en el turismo: implicando a los organismos gestores de la imagen y profesionales del medio.
- (c) Actualizar el producto y presentarlo de una forma diferente: en parte basado en nuestros conocimientos.
- (d) Elegir los productos buenos que tenemos: cribar, seleccionar.
- (e) Crear una historia que aúne una imagen de ciudad: unir producto para crear sensaciones especiales. Realmente se elige por una sensación desconocida. No sabemos porque dirigimos la mirada a un producto en vez de a otro.
- (f) Ir desarrollando servicio de avance (f): La innovación tiene que estar dirigida a la competitividad sostenible. En este caso hacer innovación incremental ya que no hay conciencia empresarial. Es muy importante la comunicación.
- (g) Aquellos que por proximidad puedan completar nuestra oferta y proporcionar más valor añadido a nuestro producto y permitan el acceso a un abanico más amplio de clientes.
- (h) Paquetes diversos (h): en los que se ofrezcan productos de diferentes lugares, entornos. Estos paquetes deberán ser la imagen que el cliente perciba.
- (i) Productos dirigidos a micro segmentos (i): turismo industrial, turismo misterioso, turismo gay, turismo ornitológico.
- (j) *Cooperación interempresarial*: a la hora de cooperar con otras empresas o instituciones pueden surgir una serie de problemas:
- Falta de asunción de riesgos e inversión en el futuro.
 - No se explicitan ante la Administración las necesidades
 - Existencia de mecanismos proteccionistas
 - Desconfianza por falta de información.
- (k) Potenciar nuestros servicios múltiples especializados en eventos y convenciones, por ejemplo, vender cabinas de traducción simultánea, sobres con capacidad de hasta 600 personas, garaje de 200 plazas, nuestra gastronomía.
- (l) Preguntando a los clientes potenciales de los segmentos que hemos seleccionado: Qué, Cómo, Cuando quieren y Cuanto están dispuestos a pagar por ello.
- (m) Analizando la visión que el cliente tiene de nosotros y de nuestros productos: ante cambios en valoración seremos capaces de reorganizar el producto y la organización.

