innova management

TURISMO · OCIO · HOTELERÍA

DIPUTACIÓN DE CÁCERES

Mejora del posicionamiento turístico del territorio Tajo – Salor - Almonte

- Documento Final-

Diciembre, 2016

ÍNDICE

1. Introducción 3

2. Objetivos del proyecto y metodología de trabajo 6

3. Principales metodologías aplicadas. 8

4. Análisis de la situación actual del turismo en el territorio Tajo – Salor – Almonte.....10

5. Diagnóstico de la comarca Tajo – Salor – Almonte. DAFO 23

6. Desarrollo de las estrategias de marketing turístico 28

6.1. Estrategia de posicionamiento.....28

6.2. Estrategia de productos turísticos 32

6.3. Estrategia de mercado 46

7. Líneas de actuación para la generación de las condiciones para la mejora de la competitividad del marketing turístico de la comarca.....52

1. Introducción

La comarca Tajo – Salor – Almonte pertenece a la provincia de Cáceres y toma este nombre por estar situada entre los ríos Tajo, Salor y Almonte. Se localiza en el centro-oeste de la provincia cacereña, ocupando el territorio situado entre el margen izquierdo del río Tajo y la Sierra de San Pedro y la Raya con Portugal. Tiene una extensión total de 2.176,07 km2, el 5,23% de la superficie regional, comprendiendo los municipios de Alcántara, Aliseda, Arroyo de la Luz, Brozas, Casar de Cáceres, Garrovillas, Hinojal, Malpartida de Cáceres, Mata de Alcántara, Monroy, Navas del Madroño, Piedras Albas, Santiago del Campo, Talaván y Villa del Rey.

Podemos identificar los siguientes motivos principales que justifican la realización de un proyecto de estas características:

- La existencia de unos recursos turísticos patrimoniales, culturales, naturales y gastronómicos con potencial suficiente como para captar la atención del mercado turístico de interior, destacando elementos tractores en los dos extremos de la comarca:
    i. Este: Tajo Internacional / Embalse de Alcántara / Puente romano de Alcántara.
    ii. Oeste: Monumento Natural de los Barruecos / Museo Vostell,

  lo que favorece el flujo de turistas a lo largo de todo el territorio; así como una amplia diversidad de ecosistemas singulares y espacios protegidos.
- La existencia de una sólida infraestructura de alojamiento, servicios turísticos especializados, restauración y empresas productoras de alimentos.
- El auge del turismo de interés especial en los últimos años, en general, y de ofertas relacionadas con el turismo cultural, el ecoturismo, el turismo rural, el senderismo, la observación de flora y fauna, la gastronomía, el cicloturismo / BTT,... en específico.

Al mismo tiempo, el escenario turístico ha pasado por unos cambios estructurales muy profundos a lo largo de los últimos años. Múltiples tendencias están afectando al “status quo” del sector turístico que un destino turístico como la comarca Tajo – Salor – Almonte deberá aprovechar para mejorar su competitividad, imagen y posicionamiento en el mercado.

Las **motivaciones turísticas se han diversificado**. Los **viajes a destinos naturales, menos masificados, alejados de los grandes núcleos turísticos costeros y que ofrecen una naturaleza todavía intacta, en definitiva más sostenibles, despiertan un interés cada vez mayor por parte de consumidores finales, prescriptores y comercializadores turísticos en origen**. Sin duda, el creciente interés por el cuidado del medio ambiente y por no generar un impacto negativo para los ecosistemas a través del turismo, han tenido como resultado un **auge del turismo sostenible** (y, en consecuencia, del turismo ecológico o ecoturismo). Un ejemplo de la importancia que ha ganado el turismo sostenible en los últimos años es la Carta Europea de Turismo Sostenible.

El turismo motivado por la práctica de actividades de todo tipo en contacto con la naturaleza (turismo rural, observación de flora y fauna, senderismo, cicloturismo, turismo ecuestre, turismo de pesca, turismo de bienestar en la naturaleza, turismo activo y de aventura, turismo deportivo en la naturaleza,…), **ha crecido muy por encima de la media en los últimos años**. Para adaptarse a este cambio, deberán crearse productos diferenciados que den respuesta a motivaciones muy específicas, en algunos casos dirigidas a pequeños segmentos de mercado; viajes basados en actividades deportivas pensados para ofrecer experiencias únicas.

Al mismo tiempo, **está creciendo el interés por la autenticidad en la experiencia del viaje**. El interés por lo auténtico tiene una relación directa con el turismo que se desarrolla en la naturaleza. Cuando la población que habitualmente reside en zonas urbanas, decide viajar, busca romper con la rutina, vivir algo diferente, salir de su día a día, escapar. El contacto con la naturaleza a través de diferentes actividades, les proporciona las sensaciones que buscaban. Quieren haber estado donde las cosas son reales y auténticas para poder decir “Yo estuve allí”. La auténtica naturaleza de un destino es una fuente de recursos inmejorable. Cada uno tiene su patrimonio natural, historia, identidad y cultura propia. Se trata de poner en valor todos estos elementos. Se buscan “experiencias de viaje”, más allá de servicios, actividades y/o paquetes estándar. Las experiencias son emocionales, requieren de una participación activa por parte del cliente, invitándolo a sentir sensaciones y a utilizar todos los sentidos. El deporte, tanto su práctica como la asistencia a eventos deportivos, cumplen a la perfección esta necesidad. Cada vez más, los destinos y la industria turística deberán estar preparados para diseñar y promover actividades y/o experiencias que permitan diferenciarse y ofrecer un valor añadido a la estancia.

La competitividad de los destinos dependerá cada vez más de su **capacidad de desarrollar actividades que puedan ofrecer experiencias de bienestar físico y**

emocional al consumidor potencial en origen. A medida que la población va siendo más consciente sobre el impacto negativo de la vida moderna en la salud (falta de ejercicio, obesidad, problemas psicológicos relacionados con el estrés, etc.), el contacto con la naturaleza y los beneficios potenciales de practicar actividades al aire libre y cualquier tipo de deporte, se presentan como una de las mejores soluciones a este gran problema.

Precisamente el turismo en el medio natural y todas sus variantes pueden abarcar distintos **segmentos de interés especial con gran potencial**. Estos segmentos acostumbran a estar compuestos por viajeros comprometidos social y ambientalmente, con un nivel alto de educación y que viajan para aprender y enriquecerse a nivel personal y social.

Todo ello abre un amplio abanico de nuevas oportunidades para una comarca con las características de Tajo – Salor - Almonte, dado que su idiosincrasia encaja perfectamente con las nuevas tendencias.

En este sentido, **el desarrollo de estrategias de marketing que definan una imagen y posicionamiento no solo parcial, sino más de acuerdo con la idiosincrasia del destino en su conjunto, que desarrolle propuestas de valor que sean coherentes con la imagen y posicionamiento definido y que se dirija a segmentos de demanda interesados en estas propuestas de valor, se consideran claves para la competitividad turística del destino en el futuro**.

Dada la complejidad de elaborar una estrategia de posicionamiento turístico de la comarca que permita aumentar su PIB turístico, a la vez que sea sostenible desde el punto de vista cultural, social y medioambiental, las actuaciones no pueden ser de carácter aislado y disperso, sino que deben enmarcarse en un Plan que además de asegurar la coherencia de dichas actuaciones en busca del máximo de sinergias, sea un **instrumento de consenso, participación y compromiso entre todos los agentes afectados**, tanto público como privados, y actúe como elemento catalizador de todo los esfuerzos de la comunidad local.

Por todo lo anterior, está claro que el turismo tiene un amplio margen de crecimiento en este territorio, para lo que es necesario establecer una estrategia comarcal de turismo que mejore y favorezca el posicionamiento turístico del territorio Tajo – Salor – Almonte.

2. Objetivos del Proyecto y metodología de trabajo.

El proyecto tiene como objetivo trazar un camino para mejorar el posicionamiento turístico del territorio Tajo – Salor – Almonte y que:

- mejore la posición competitiva de la comarca en el ámbito turístico.
- contribuya a la vertebración del territorio turístico en su conjunto y que aproveche posibles sinergias entre los diferentes microdestinos.
- refleje el consenso entre los poderes públicos, empresas y sociedad.
- tenga un efecto dinamizador en el conjunto de la economía de la comarca.

Dada la complejidad de elaborar una estrategia de posicionamiento turístico que permita aumentar el PIB turístico de la comarca, a la vez que sea sostenible desde el punto de vista cultural, social y medioambiental, las actuaciones no pueden ser de carácter aislado y disperso, sino que deben enmarcarse en un Plan que además de asegurar la coherencia de dichas actuaciones en busca del máximo de sinergias, sea un instrumento de consenso, participación y compromiso

En la determinación de los objetivos, se deberán considerar los siguientes enfoques:

- **Enfoque temporal**. Los objetivos del proyecto deben enmarcarse en una visión a largo plazo de desarrollo turístico del territorio, abandonando la óptica de la inmediatez, con una visión más amplia. No obstante, deberán buscarse resultados a corto y medio plazo, que permitan sensibilizar y dinamizar a los agentes del sector turístico de la comarca.

- **Enfoque territorial**. La formulación de los objetivos debe hacerse en el contexto global de todo territorio y sus diferentes microdestinos, así como también su interdependencia entre los mismos y con territorios complementarios en el área de influencia y con la competencia.

- **Enfoque social**. Los objetivos deben reflejar una visión amplia de la sociedad del destino, considerando aspectos económicos, sociales, culturales, ecológicos, etc., sus interrelaciones e interdependencias. Se han de obviar visiones parciales o unilaterales, que sólo tienen en cuenta uno o pocos de estos aspectos.

- **Enfoque de compromiso**. La configuración del conjunto de objetivos, debe ser el resultado de un compromiso entre los diversos intereses de entidades y agentes económicos y sociales implicados, por lo que se hace necesario e imprescindible obtener su apoyo e involucración.

El objetivo final del proyecto es diseñar las estrategias de marketing turístico que permitan mejorar la imagen y posicionamiento competitivo de la comarca entre segmentos de demanda prioritarios a través de propuestas de valor coherentes y atractivas para el destino, y así impulsar la competitividad de las empresas turísticas del territorio.

Los **objetivos palanca** son los siguientes:

- **Hacer reflexionar** a los agentes turísticos territoriales sobre el futuro turístico del destino.
- **Desarrollar y consolidar una imagen** y posicionamiento diferenciado como destino turístico en general, así como de sus productos turísticos prioritarios.
- Fomentar una **mayor especialización** de los productos turísticos potenciales para el destino.
- **Impulsar la promoción y comercialización** de las ofertas que más se adaptan a las necesidades y exigencias de los segmentos de demanda prioritarios.
- Determinar las acciones operativas de marketing que permitan **incrementar los flujos de demanda** de turistas hacia la comarca.

3. Principales metodologías aplicadas.

La metodología aplicada en el desarrollo de este proyecto ha perseguido dos objetivos: por un lado, contrastar la propia visión interna del destino con la imagen y posicionamiento que tiene la comarca entre segmentos de demanda objetivo altamente prioritarios y, por otro lado, conseguir una amplia participación y amplio consenso entre los diferentes agentes turísticos, económicos, sociales y culturales del destino.

En este sentido, para el desarrollo del proyecto, se han aplicado las siguientes **metodologías principales**:

- Celebración de una **Reunión kick-off**, de puesta en marcha del proyecto.
- Realización de **25 entrevistas personales** con agentes turísticos, económicos, políticos, sociales y culturales en destino. Para contrastar el potencial turístico del territorio y el camino a seguir a corto, medio y largo plazo, con los expertos que mejor conocen la realidad del destino.
- Realización de **2 talleres de trabajo** con agentes turísticos destacados en destino. Se han desarrollado en un clima positivo de gran debate y han permitido reflexionar sobre los avances del proyecto y consensuar ideas y líneas de futuro.
- **Realización de una encuesta online,** en la que han podido participar todos los "stakeholders" del sector turístico del territorio. Consideramos especialmente crítico para el éxito de un proyecto de estas características, el haber dado la oportunidad de participación a **todos** los agentes públicos y privados con intereses directos e indirectos en el desarrollo turístico del territorio.
- **Encuestas online al cliente potencial en origen (300 encuestas en total), realizadas en la propia comunidad de Extremadura.** Esta encuesta no se ha centrado tanto en conocer el perfil de la demanda, sus motivaciones, preferencias y hábitos de consumo, sino en testar prioridades y diferentes alternativas de posicionamiento turístico de futuro de la comarca. Para esta investigación, Innova Management ha contado con la colaboración de la empresa Sondea, especializada en investigaciones de este tipo en el campo turístico, con sede en Madrid.

- **Trabajo de campo "in situ",** para el diagnóstico de la competitividad actual. Se ha recorrido el territorio durante varios días para obtener un mayor conocimiento del mismo y para ver la realidad y situación actual de los diferentes componentes que configuran la competitividad turística.
- Estudio del **entorno competitivo** y **Benchmark**.
- Celebración de **reuniones internas,** entre los responsables y técnicos turísticos en destino y el equipo técnico de Innova Management.
- **Trabajo de gabinete**, para desarrollar la nueva estrategia de marketing turístico del destino.
- Estudios de **fuentes de información existentes**: estudios, estadísticas, material promocional, etc.

4. Análisis de la situación actual del turismo en el territorio Tajo – Salor - Almonte

El primer aspecto que debemos destacar cuando analizamos la comarca Tajo – Salor – Almonte desde el punto de visto geográfico y, también, turístico, es que nos encontramos ante un territorio dividido en dos realidades. Como muestra de este aspecto, se incorpora el mapa de la comarca Tajo – Salor - Almonte. En el mismo, se puede observar la "línea divisoria" que cruza la comarca en dirección norte sur y coincide con los trazados casi paralelos de la Vía de la Plata y la nacional 630. Al Este de estas vías de comunicación quedan los municipios de Hinojal, Talaván, Santiago del Campo y Monroy. Estos municipios se conocen como "los Cuatro Lugares" y se han unido administrativamente a la Comarca de forma reciente, hace algo mas de 10 años. Al Oeste de esta "línea" se sitúan el resto de los municipios de la Comarca: Piedras Albas, Alcántara, Mata de Alcántara, Villa del Rey, Brozas, Navas de Madroño, Garrovillas de Alconétar, Arroyo de la Luz, Malpartida de Cáceres, Casar de Cáceres y Aliseda. Este último está geográficamente descolgado en el límite Sur-Oeste.

Mapa situación Comarca Tajo-Salor-Almonte

Esta situación de división histórica de la comarca a ambos lados de la Via de la Plata se presenta como el primer factor a tener en cuenta a la hora de plantear un

posicionamiento turístico del territorio. Todos los agentes entrevistados coinciden con la falta de "sentimiento comarcal". Hay una clarísima desestructuración entre el Este y el Oeste. Entre los dos centros urbanos mas distantes Monroy y Piedras Albas hay una distancia aproximada de 100 km., según la carretera que se escoja. En cualquier caso, el promedio de duración del viaje para esta distancia es de 1,30 horas en coche por carreteras autonómicas.

Si bien "los Cuatro Lugares presentan ese sentimiento de Comarca", en las entrevistas realizadas, se pudo percibir que la zona que está al Oeste de las Vía de la Plata, presenta una subdivisión territorial. La primera subzona es la que se sitúa al oeste y englobaría a los municipios de: Piedras Albas, Alcántara, Mata de Alcántara, Villa del Rey, Brozas, y Navas de Madroño. Estos municipios, junto con otros que administrativamente se han incorporado en otras comarcas turísticas se corresponderían con el territorio que históricamente se denominó Tierras de Alcántara. La otra Subzona es la de los municipios mas próximos a la ciudad de Cáceres: Garrovillas de Alconétar, Arroyo de la Luz, Casar de Cáceres, Malpartida de Cáceres. En este caso, la influencia de Cáceres ciudad es muy importante. Por último, se ha de resaltar que el municipio de Aliseda ha quedado desprendido del resto. Además de ser una isla geográfica en el territorio, este municipio no presenta, según los agentes entrevistados, factores histórico-culturales que se puedan aplicar desde el punto de vista del posicionamiento turístico comunes con el reto de la comarca. De hecho, este municipio se inscribía en el territorio de la sierra de San Pedro.

Análisis de los recursos turísticos

Todos los agentes entrevistados coincidieron en que sus dos principales recursos turísticos son el medio natural y el patrimonio histórico artístico. Si bien el orden de priorización de los mismos cambiaba según el entrevistado.

Antes de comenzar con el análisis de priorización de los recursos turísticos del territorio, es imprescindible destacar la capacidad de atracción de otros dos recursos que no se encuentran geográficamente dentro de la comarca administrativa Tajo-Salor-Almonte pero que condicionan el turismo de la misma.

La **ciudad de Cáceres** es sin duda alguna el principal recurso del territorio. Tiene una media de 600.000 visitas anuales. Cáceres es un nudo geográfico perfecto para hacer visitas al resto de Extremadura; principalmente a Mérida, Trujillo, y los destinos del norte de la comunidad autónoma entre los que se destacan la Vera y el Jerte. Desde Cáceres se organizan la mayoría de visitas a la comarca Tajo-Salor-Almonte. Estas

visitas dentro del territorio de la comarca suelen durar medio día, según los comentarios de los diferentes agentes entrevistados.

El **Parque Nacional de Monfragüe** es el otro foco principal de atracción turístico que no está dentro del territorio. Se enmarca dentro de los recursos medioambientales. Gran parte de los turistas que se alojan en Cáceres ciudad hacen la visita del parque nacional. Este desplazamiento implica atravesar el territorio de la comarca de sur a norte cruzando "Cuatro Lugares". Rara vez se paran para visitar el territorio de los mismos salvo en los casos muy específicos de los especialistas en ornitología según se ha comentado en las entrevistas a los agentes de estos municipios.

Hechas estas dos salvedades en lo que a recursos turísticos externos al territorio pero condicionantes del mismo se refiere, el análisis de recursos propios arroja los siguientes resultados.

Recursos Medioambientales

El recurso mas valorado por los diferentes agentes es el recurso medioambiental en sí mismo. Hay una percepción generalizada de la potencialidad de este recurso gracias a su estado de conservación. No hay una referencia clara a un recurso en concreto. Esto solo se percibe en el caso de "los Barruecos" que posteriormente se analizará. El resto de los recursos medioambientales: vías pecuarias, diversidad de flora y fauna, especialmente en las zonas de los riberos de los principales cauces y láminas de agua del territorio, embalses de agua para la práctica de actividades asociadas al turismo activo y de naturaleza o simplemente un entorno natural bien conservado, se perciben como un recurso potencial que aún está por desarrollar.

La mayoría de los agentes entrevistados mencionaron **el clima** como uno de los factores determinantes a tener en cuenta en relación a los recursos medioambientales. Para todos ellos la mejor época del año es la que se extiende desde finales de febrero hasta que llega el verano y desde mediados de septiembre hasta finales de noviembre. Hay que hacer dos salvedades: la caza que atrae turistas entre octubre y febrero y las actividades asociadas al baño que se desarrollan en los meses de estío.

Para las diferentes empresas de turismo activo que operan en la Comarca Tajo-Salor-Almonte, el medio natural es de los mas desconocidos y menos masificados de toda Extremadura. La combinación de una orografía bastante plana en la mayor parte del territorio y la abundancia de láminas de agua la convierte en un territorio ideal para la práctica de actividades de turismo activo catalogadas como "soft" o de bajo impacto medioambiental. Entre las mismas destacan la observación e interpretación de flora

fauna y paisaje, o el turismo astronómico. Estas actividades están vinculadas en el caso de este territorio a los siguientes segmentos prioritarios. Turismo familiar, turismo de mayores 55-75 años, bien en grupos organizados, bien grupos de amigos que viajan por su cuenta y, segmentos específicos de turismo de observación de la naturaleza especialmente centrados en la ornitología aunque se ha dado el caso de turistas muy especializados en alguna temática como ha sido el caso del estudio de insectívoras en el municipio de Hinojal.

En cuanto a la problemática que se ha detectado para el uso y disfrute de los diferentes recursos medioambientales del territorio, hay una percepción diferente según el sector consultado:

a. El primer problema que se ha detectado por parte de las empresas de actividades es, por una parte la posibilidad de acceder a los recursos y, sobre todo, la falta de permisos o la demora en la concesión de los mismos por parte de las diferentes administraciones.

b. El sector de las empresas de actividades cree que no hay una señalización adecuada de alguno de los recursos, en especial de las posibles rutas que se pueden proponer en el territorio. Una de sus principales preocupaciones es la accesibilidad a determinados escenarios naturales donde practicar su actividad. Este es el caso de los accesos, en el entorno del “Tajo Internacional”. Se trata de caminos sin arreglar por donde no puede paras un autobús ya que al final del recorrido no podría dar la vuelta o, simplemente el estado de los mismos donde los bajos de los coches se golpean con el suelo con el riesgo de quedar bloqueados.

c. Para el caso de alojamientos y restauración la queja mas común es la falta de información que tienen en referencia a estos recursos. Conocen los mas relevantes como el Tajo Internacional o los Barruecos pero difícilmente son capaces de situar de forma concreta alguno mas fuera de su municipio. En muchos casos los desconocen No hay folletos específicos de los mismos que puedan facilitar a sus clientes cuando estos se los requieren.

d. En el caso de la Administración según el grupo entrevistado el análisis es diferente.

    - Para los técnicos de las oficinas de turismo, uno de los principales problemas es que no se comparte la información entre las diferentes oficinas. También hay un cierto desconocimiento de alguno de los recursos ajenos a su propio territorio.

- En el caso de Alcaldes y concejales de turismo de ayuntamientos esta particularidad antes mencionada está mas acusada. Hay un conocimiento pormenorizado del municipio propio y de los colindantes, pero una vez nos alejamos geográficamente el desconocimiento de los recursos se hace mayor, pasando a ser desconocimiento parcial o total.

Es importante resaltar el aspecto de parcialidad que se ha manifestado en las entrevistas, algo muy frecuente, priorizando casi siempre los valores del municipio donde se trabaja o de donde se es originario.

También se han detectado incoherencias en las respuestas en cuanto a la tipología de los recursos medioambientales. Como ejemplo de ello se puede mencionar el tema de la caza. No todos los agentes coinciden en que municipios se está desarrollando esta actividad o son los que mayor potencial tienen.

Todos los agentes entrevistados han comentado la carencia de una malla bien señalizada y acompañada de mapas/folletos de rutas que sirva eje vertebrador del territorio y se pueda recorrer en su modalidad de senderismo y/o mtb. Si bien es cierto que ya se pusieron en marcha diferentes proyectos como es el caso de “Translana”. Estos no integran a toda la Comarca sino a una parte de la misma. Por lo tanto sigue existiendo esta carencia. Hay una coincidencia común en la posibilidad de utilizar como base para este malla vertebradora del territorio la red de vías pecuarias.

El **Monumento Natural de los Berruecos** es un caso diferente. Es el recurso turístico medioambiental mas conocido del territorio. Es también el mas visitado. Esto se debe a varios factores

1. Su proximidad a la ciudad de Cáceres. Está a escasos 20 minutos de la ciudad. Esto implica qua para cualquier turista que se encuentre alojado en uno de los hoteles de Cáceres ciudad el desplazamiento es relativamente sencillo y rápido. No es una barrera insuperable.
2. Hay una coincidencia espacial con otro de los recursos que mas tarde analizaremos; El museo Vostell. Ambos están situados uno junto al otro. Esto es una ventaja importante desde el punto de vista del operador turístico y del visitante particular.
3. Los dos recursos se promocionan desde los hoteles de la ciudad de Cáceres. Esto no ocurre con la misa proporcionalidad para el resto de los recursos del territorio, salvo para el caso del conjunto patrimonial de Alcántara, en especial del Puente.

4. Por último también coincidieron varios de los agentes entrevistados en comentar que la promoción de Los Berruecos y Museo Vostell se hace de forma paralela desde las oficinas de información turística y desde los departamentos de medio ambiente y museos lo que amplía el abanico de promoción y visibilidad de estos dos recursos.

Recursos Patrimoniales:

Según para que tipología de segmento se enfoque el turismo, este pasa a ser el principal recurso de territorio, en especial en su zona Oeste.

Todos los agentes entrevistados, públicos y privados, coinciden en diferenciar tres recursos patrimoniales por encima del resto.

1. Conjunto patrimonial de Alcántara donde se identifica la figura del Puente Romano como recurso principal. Dentro de este conjunto también se incluyen el Conventual de San Benito y la Iglesia de Santa María de Almocóvar. Este ultimo monumento queda muy por detrás de los otros dos.
2. Plaza de la Constitución en Garrobillas de Alconétar.
3. Retablo de Luis de Morales de la Iglesia de Nuestra señora de la Asunción en Arrollo de la Luz

La comarca tiene otros muchos recursos patrimoniales de carácter civil y religioso pero estos son los de referencia para las empresas turísticas que operan en el territorio.

Cuando se preguntó sobre la posibilidad de visita del patrimonio histórico artístico la respuesta está bastante consensuada. No hay una posibilidad clara de visita como consecuencia de los horarios de apertura de los monumentos así como la disponibilidad de guías locales. Es muy complicado programar visitas para grupos pequeños. Esto afecta a la estancia media en cada localidad. De hecho hay localidades que no entran en los circuitos de los operadores entre otras razones por la dificultad de la visita al recurso.

Si es bastante clara la tendencia a visitar el **Puente de Alcántara** de las personas que se alojan en Cáceres Ciudad y en el resto de los alojamientos de la Comarca, en especial en los de la zona oeste. Todos o casi todos los propietarios de alojamientos entrevistados mencionan a sus huéspedes la posibilidad de visitar el Puente. Cuanta mayor es la distancia de carretera que hay que recorrer hasta llegar al Puente, menor interés despierta su visita.

El resto de los recursos del patrimonio-cultural que se han analizado se pueden dividir en tres grupos diferentes.

Gastronomía.

Si bien se menciona de forma explícita por los agentes entrevistados como un recurso importante de la Comarca, a la hora de hacer una recomendación para su degustación, son muy pocos los establecimientos de restauración recomendados y casi ninguna especialidad en particular.

El caso de La **Torta de El Casar** es diferente. Es su producto estrella y el mas reconocido fuera de la comarca. Tiene imagen propia. Hay un museo dedicado a La Torta de El Casar. Casi todos los clientes preguntan por recomendaciones para comprar o consumir, sobre todo en los municipios de la zona centro: Arroyo de la Luz, Casar de Cáceres, Malpartida de Plasencia. Esta zona es también la que mayor número de establecimientos de restauración con reconocimiento por parte de los entrevistados aglutina, aunque aquí habría que añadir a las dos hospederías que se encuentran en Alcántara y Garrobillas de Alconétar.

El otro recurso emblemático de la comarca es **la tenca**. Este pez de agua dulce es desde el punto de vista turístico interno de la comarca el principal vector de unión de los municipios. Hay una fiesta que lleva su nombre y que se celebra todos los años rotando por los diferentes municipios. Cuando se ha preguntado a los agentes privados por su reclamo turístico en el exterior y, en especial, fuera de Extremadura, la respuesta ha sido que hoy por hoy no despierta un interés singular salvo en nichos de mercado muy concretos.

Hay una fiesta asociada a la morcilla patatera (La pedida de la Patatera) que suscita mucho interés a nivel local y regional.

Cultura tradicional.

En este grupo de recursos se engloban las fiestas y tradiciones populares, las rutas que se han creado en torno a un hecho o tradición con base histórica.

El mas significativo para los entrevistados es el ciclo de teatro clásico que se representa durante el mes de agosto en el Conventual de Alcántara. Es sin dudad alguna el que mayor tirón turístico tiene.

Otros eventos mencionados por su proyección y potencialidad son: la carrera de caballos en Arroyo de la Luz que se celebra en semana Santa o la ya mencionada Pedida de la Patatera durante los carnavales de Malpartida de Cáceres. Pero en ningún caso se posicionan como reclamos turísticos de relevancia para los agentes entrevistados.

Sin embargo, el Womad de Cáceres Ciudad si es un reclamo que trae turismo del resto de la región y de otras zonas de España y Portugal. También se comento durante las entrevistas que la falta de planificación de fechas para este evento perjudica la planificación de los establecimientos, sobre todo los alojamientos de la periferia de Cáceres ciudad.

En cuanto a las rutas tradicionales se refiere hay que destacar **"la Traslana"**. Es un proyecto de colaboración entre varios grupos de acción local de España y Portugal que trata de recuperar el recorrido de la lana desde el Lavadero de lana que hay en Malpartida de Plasencia utilizando las vías pecuarias hasta al Sierra de la Estrella en Portugal. Este recurso según los agentes entrevistados no se ha puesto en valor de forma adecuada.

Museos y centros de interpretación.

El principal recurso turístico dentro de esta categoría es el **Museo Vostell** por su singularidad y localización cerca de la ciudad de Cáceres. Todas las personas entrevistadas coinciden en su recomendación. Todas conocen su localización y temática.

En cuanto a singularidad e importancia patrimonial habría que hablar del Tesoro de Aliseda como unos de los principales recursos culturales del territorio pero bien sea por desconocimiento, bien porque el original está en el Museo Arqueológico Nacional en Madrid, bien la distancia con respecto a resto de los recursos o por la suma de todos ellos, el **Tesoro de Aliseda** no es un atractivo relevante para un turismo genérico dentro de la comarca.

El resto de centros de interpretación: vías pecuarias, museo de la Torta de El Casar, Los Barruecos, incluso el ya mencionado Tesoro de Aliseda quedan en un segundo plano. Desde hace unos meses se ha puesto en funcionamiento el centro de interpretación/museo de las Escuelas Viajeras en Navas de Madroño. Casi nadie los entrevistados dentro del sector privado lo conocía. Unos de los problemas que se han detectado por parte de los agentes privados es la problemática de "visita" a estos centros como consecuencia de su horario. En algunos casos, se producen cierres temporales sin previo aviso. También se ha comentado que la persona encargada de

las llaves para la visita de monumentos se ausenta el fin de semana y no hay capacidad de reacción para poder enseñar los recursos a alguien que lo requiera por conocimiento en el destino ya que este se suele producir durante los fines de semana.

En el proceso de entrevistas se han detallado otros recursos asociados a la historia antigua y reciente de los municipios de la comarca pero que aún no están puestos en valor o su relevancia turística es menor. La mayoría de estos recursos son desconocidos por los agentes privados del sector y por algunos de los agentes públicos.

Conjuntos megalíticos. Hay varios conjuntos megalíticos dispersados por todo el territorio. Quizá el de mayor singularidad es el menhir del Cabezo en Alcántara. Está considerado el más alto de la península ibérica y el segundo más alto de Europa.

Cultura romana. No se circunscribe solo al puente de Alcántara. Hay mas puentes, calzadas y restos romanos dispersos por el territorio.

Vías pecuarias. En este caso, todos los agentes conocen su potencialidad pero echan en falta la señalización para que se puedan convertir en recurso turístico. Junto a las vías hay un número importante de recursos asociados, descansaderos, abrevaderos, casas de pastores tradicionales,…

Molinos de agua. No se ha restaurado ninguno de los molinos que hay en ruinas en "los Cuatro Lugares".

Por último, se ha destacado en casi todas las entrevistas el **recurso cinegético**, si bien no se considera que suponga una fuente de riqueza para el territorio por gran parte de los agentes. Sobre esto hay discusión ya que durante la temporada de caza los establecimientos ven incrementado el número de reservas como consecuencia de esta actividad.

Análisis de Posicionamiento del Territorio.

a. Desde el punto de vista de la oferta.

No se ha detectado una acción común o intención de tener presencia o participación en ferias o eventos que posicionen el destino en el exterior. Hasta la fecha cada micro-destino ha realizado pequeñas acciones de promoción bien de forma individual, bien bajo el paraguas de alguna administración o de grupo de acción local TAGUS.

Casi todos los agentes entrevistados coinciden en que lo primero que hay que crear es producto turístico. A partir de ahí, se podrán plantear otras acciones conjuntas. En las

entrevistas se detectó que no hay apenas relación entre el sector privado salvo algunos acuerdos puntuales entre empresas de actividades que operan en la zona y negocios de restauración.

b. Perfil del consumidor.

Aquí se ha manifestado una notable diferencia en cuanto a los segmentos detectados y tipología de turistas. Si bien el turista mayoritario lo podríamos asociar a dos tipologías; familias y grupos de personas a partir de los 55 años, esto no es del todo cierto.

Otros segmentos detectados son los asociados a la caza, al senderismo, principalmente al camino de Santiago-Via de la Plata, a la naturaleza. (Simplemente a pasar unos días de descanso para desconectar), o a tipologías de turismo mas específicas como son la observación de aves, la temporada de teatro clásico en Alcántara o alguna de las fiestas de la comarca.

c. Motivación del turista para consumir "el producto"

Aquí la respuesta mas común es que no hay un producto definido para la comarca. Hay pequeños subproductos.

Todos coinciden en que los productos estrella son la ciudad de Cáceres y el Parque nacional de Monfragüe. A mucha distancia el puente de Alcántara y, por detrás de este el monumento de los Barruecos y el museo Vostell.

La motivación del turista hay que diferenciarla por grupos. El principal motivo, es el puro conocimiento del recurso a partir de un alojamiento situado en la ciudad de Cáceres. No hay una motivación específica. Llegan para conocer Cáceres y aprovechan para ver lo más representativo de su entorno siempre y cuando tengan tiempo.

d. Situación/perspectiva desde el punto de vista del entrevistado de los canales de distribución turística.

En este caso tampoco hay un conocimiento profundo de las opciones de distribución turística. Fuera de las herramientas típicas de internet cada entrevistado tiene su propia política y estrategia de posicionamiento de cara al exterior.

No hay una estrategia conjunta del sector turístico. Cada empresario aplica su propia metodología y técnicas de distribución de producto, desde la venta cruzada y comisionamiento de agentes en el territorio, hasta la utilización de portales como Booking.

Análisis de la imagen del destino Comarca Tajo-Salor-Almonte.

Si hubiera que resumir en una frase el conjunto de sensaciones y respuestas por parte de los agentes entrevistados que se han producido a lo largo del trabajo en destino esta sería: “No hay sentimiento de comarca y, por tanto, es muy complicado dar un posicionamiento al conjunto del destino.

La heterogeneidad del territorio, de sus recursos y la proximidad a Cáceres ciudad son los factores clave detectados que hacen difícil el posicionamiento.

La visión que se tiene de la Comarca Tajo-Salor-Almonte es la de un conjunto de micro-destinos turísticos que carecen de nexo de unión. No hay una imagen que los reconozca a todos dentro de un mismo conjunto. Casi nadie supo asociar el nombre de la comarca con el elemento agua a pesar de su nombre es el de los tres ríos principales que la conforman. Quizá la idea de nexo histórico esté mas arraigada en el

territorio pero como ya se ha mencionado anteriormente habría que subdividir por territorios, a ambos lados de la Vía de la Plata.

Nadie de lo turistas que llegan, según los diferentes agentes, viene para visitar la Comarca Tajo-Salor-Almonte. El reclamo es la ciudad de Cáceres que es donde normalmente se alojan. Una vez se ha visitado este lugar se hacen visitas puntuales a los recursos de la comarca.

En el caso de alojarse en alguno de los negocios de la comarca la visita prioritaria es para la Ciudad de Cáceres pero esto puede variar en función del segmento de los turistas y la localidad donde se alojan. Por ejemplo la mayoría de las personas que se alojan en la hospedería de Alcántara tienen como motivación principal de viaje la visita a Portugal. Sin embargo, si se alojan en la Hospedería de Garrobillas de Alconétar si hacen la visita a Cáceres ciudad.

No hay un posicionamiento de destino, hay un posicionamiento de determinadas localidades o recursos de estas localidades. Los mejores ejemplos son Alcántara que tiene el puente como recurso atractor principal y La Torta del Casar cuyos principales beneficiarios son los municipios de Malpartida de Cáceres y Casar de Cáceres

Análisis de la estrategia actual de posicionamiento.

Es el motivo y objetivo principal de este proyecto que se está desarrollando.

Ha habido algunas iniciativas por parte de agentes particulares enfocadas a productos específicos como son la pesca, la caza, el birding, o la actividad náutica en el Tajo internacional.

Desde la administración, no se han realizado estrategias específicas para la comarca en su conjunto, pero sí para determinados productos como son la torta del Casar o el festival de teatro de Alcántara. También se ha de tener en cuenta el efecto que ha podido derivarse de acciones estratégicas para otros destinos como Cáceres ciudad o el Parque nacional de Monfragüe.

Principales conclusiones:

- Se trata de una comarca muy grande y heterogénea en cuanto a sus recursos donde no se ha encontrado hasta el momento una imagen / nexo que sirva como elemento reconocible para todo el territorio.

- No hay un sentimiento arraigado de comarca. Se ha detectado una división territorial muy clara a ambos lados de la Vía de la Plata.
- Las distancias entre algunos de los municipios son muy grandes y los tiempos de desplazamiento están en torno a la hora, hora y treinta minutos.
- El turismo llega en su mayoría como consecuencia de la visita de Cáceres Ciudad.
- Los dos principales recursos reconocidos por todos los agentes entrevistados son el patrimonio natural en un muy buen estado de conservación y el patrimonio histórico artístico con el Puente de Alcántara como principal recurso. Por detrás de estos recursos aparecen el monumento natural de los Barruecos y el museo Vostell ambos en Malpartida de Mérida.
- Hay una queja importante por parte del sector privado en la falta de agilidad por parte de la administración en la tramitación de los permisos.
- De la misma manera también se ha detectado la desconexión en cuanto a comunicación que hay entre los sectores público y privado. Durante el trabajo se mencionó varias veces la importancia que podría tener un agente mediador especializado en turismo.
- Hay un reconocimiento generalizado de falta de profesionalidad en el sector servicios. En especial de la hostelería. Esto implica pérdida de riqueza para el territorio a favor de Cáceres Ciudad.
- No hay alojamientos de una calidad media- media alta en toda la comarca, salvo en el caso de algunos alojamientos rurales, las dos hospederías y alguno de los hoteles. En referencia a esto último hay un problema de alojamiento para grupos numerosos.

Hay una falta de conocimiento bastante extendida en el sector de los recursos turísticos del territorio. En referencia a esto no hay un sistema de intercambio de información turística de recursos entre el sector público y privado. Esto también se ha detectado entre las diferentes oficinas de turismo de la zona.

5. Diagnóstico de la comarca Tajo – Salor – Almonte. DAFO

A continuación, se presentan los principales puntos fuertes y puntos débiles que afectan al marketing del destino en su globalidad, así como a las prioridades en los campos del producto, mercado, imagen y posicionamiento, así como promoción y comercialización.

Fortalezas y Debilidades.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
▪ Nivel de conservación y potencialidad de los recursos naturales. ▪ **Ubicación de la comarca en el destino Extremadura**, que goza de un buen posicionamiento como referente de tranquilidad, descanso, menor masificación y más autenticidad, principalmente en los mercados de proximidad: Comunidad de Madrid, Andalucía Occidental y la propia Comunidad de Extremadura. ▪ Notoriedad e imagen de ciertos **recursos singulares** del destino, especialmente en el ámbito de la cultura y de la naturaleza: Puente Romano de Alcántara, Conventual de Alcántara, Retablo de la Iglesia de Arroyo de la Luz, Museo Vostell, Monumento Natural de los Barruecos,… ▪ Parte del destino como referente para el turismo de naturaleza: turismo de pesca, turismo cinegético, senderismo,… ▪ **Proximidad** de la comarca a	▪ Desestructuración de la comarca desde el punto de vista territorial e histórico-cultural. ▪ Falta de comunicación entre los diferentes agentes del sector turístico. ▪ Falta de conocimiento de los diferentes recursos turísticos del territorio por parte del sector público y privado. ▪ Falta de material informativo actualizado y de calidad de la comarca y sus recursos. ▪ Falta de profesionalización del sector de los servicios turísticos; en especial de la restauración. Esto está mas acentuado en lo que se refiere al servicio de atención al cliente. ▪ Regulación por parte de las diferentes administraciones para el uso y disfrute de algunos recursos. En especial de las láminas de agua. ▪ El territorio Tajo – Salor – Almonte es una comarca administrativa de relativamente reciente creación. No

Cáceres, Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y que cuenta con más de 600.000 turistas al año. ▪ Proximidad al Parque nacional de Monfragüe. ▪ Situación geográfica de paso entre el sur y el norte de España. ▪ Existencia de un producto agroalimentario de gran reputación a nivel nacional: la Torta del Casar. ▪ Desarrollo de producto y esfuerzos de promoción del destino. ▪ Posicionamiento y promoción de ciertos eventos que se están convirtiendo en una referencia y que han empezado a contribuir a una cierta desestacionalización de la demanda: Festival de Teatro Clásico de Alcántara, Fiesta de la Tenca de Malpartida de Cáceres, Semana de la Torta del Casar,… ▪ Clima benigno durante más de 9 meses al año. ▪ Buena accesibilidad al destino en coche desde la Comunidad de Madrid, Castilla – La Mancha, Castilla y León y Portugal. ▪ Recursos y atractivos base. ▪ Red de caminos y senderos lo suficientemente amplia como para poder desarrollar diferentes actividades de senderismo, turismo ecuestre, BTT, observación de flora y	es un territorio turístico con una mínima imagen de marca y posicionamiento turístico claro, ni siquiera entre los propios residentes de Extremadura. ▪ Territorio turístico muy heterogéneo – dificulta la creación de una imagen de marca turística. ▪ **Falta de un elemento que singularice el destino y que se pueda convertir en eje vertebrador de la comarca a nivel turístico.** ▪ **ADN del destino: no existe en la actualidad.** ▪ **Insuficiente atractivo** de la Torta del Casar como **driver principal** del **posicionamiento** del destino!!! ▪ **Posicionamiento competitivo débil** de la gran mayoría de los **productos turísticos prioritarios**, en los que el destino tiene un elevado y claro potencial de mejora. ▪ **Insuficiente priorización** de **recursos, productos** y **experiencias turísticas**. ▪ **Notoriedad, imagen y posicionamiento muy débil** del destino a **nivel regional, nacional e internacional**. ▪ **Estrategia de mercado excesivamente tradicional**: concentración de la demanda en pocos mercados emisores. ▪ **Excesiva estacionalidad de la**

fauna, etc.	**demanda:** concentración en épocas punta: agosto y Semana Santa. **Promoción y comercialización deficientes:** ▪ Falta de un ente de colaboración público-privada que lidere la promoción turística de la comarca ▪ Escasa promoción especializada en productos y segmentos prioritarios: difícil accesibilidad a la oferta. ▪ Promoción online claramente mejorable. ▪ Escasos soportes de comunicación, sobre todo online: catálogo y/o dossier de prensa online, e-book, apps,... ▪ Banco de imágenes!!! ▪ Recursos económicos y humanos insuficientes para la promoción del destino. ▪ Comercialización del destino insuficiente: falta de receptivos (DMC's), que aglutinen la oferta para la comercialización turística. ▪ Escasez de producto turístico comercializable. Falta de conversión de recursos en productos / experiencias concretas.

Oportunidades y Amenazas.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
▪ Incremento de la demanda de turismo especializado en la naturaleza y cultura en los mercados emisores (a nivel nacional e internacional). ▪ Creciente fragmentación de las motivaciones turísticas que favorecen el desarrollo de destinos alternativos y de productos turísticos especializados. ▪ Crecimiento de la demanda en productos turísticos con potencial de crecimiento para el destino. ▪ Creciente interés de la demanda en relación a la naturaleza como escenario de unas vacaciones. ▪ Creciente interés por destinos menos masificados, más auténticos y más sostenibles. ▪ Crecimiento de la demanda turística internacional hacia destinos alternativos en España. ▪ Desarrollo de nuevos mercados y segmentos de demanda. Aumento de la demanda potencial a largo plazo. ▪ Crecimiento de la demanda turística a nivel global. ▪ Aparición de nuevos mercados emisores, de alto poder adquisitivo. ▪ Entrada en vigor del nuevo marco para proyectos europeos 2014-2020. ▪ Apuesta por parte de la Diputación	▪ Desarrollo de propuestas de valor similares en destinos competidores. ▪ Escenario económico todavía inseguro en España: continua disminución de la estancia media, menos gasto en destino, guerra de precios,… ▪ Dependencia creciente de los nuevos operadores online – IDS (por ejemplo booking) y OTA's (por ejemplo Atrápalo o Edreams).

por el desarrollo del turismo en la comarca. ▪ Nuevas tecnologías. Permiten mejorar y ampliar los accesos directos al turista interesado en el destino: web, marketing online, redes sociales,... ▪ "(F)luxury" – tradicionalmente, el lujo en los países más desarrollados era sobre todo ostentoso, material o tangible, mientras que ahora se priorizan otros aspectos sobre todo "meditativos" o "intangibles". ▪ "Business as unusual": se detecta una evolución clara en el valor de una marca: hace 30 años, el 95% de este valor era su componente material y solo un 5% sus valores inmateriales asociados. Ahora es al revés.	

6. Desarrollo de las estrategias de marketing turístico del territorio de la comarca Tajo – Salor - Almonte

6.1. Estrategia de posicionamiento

El **posicionamiento turístico** es la percepción subjetiva en relación a la competencia de una marca o destino turístico, por parte de un público objetivo determinado. No necesariamente tiene que corresponder con la realidad del territorio y, de hecho, en muchos casos no es así. No obstante, elementos relacionados con la notoriedad, la imagen y el posicionamiento condicionan en gran parte el potencial real de un territorio a la hora de convertirse en un destino turístico líder.

Para consolidarse en el mercado, un destino debe contar, al mismo tiempo, con una posición ventajosa respecto a la notoriedad, la imagen y el posicionamiento. Ser un destino con notoriedad en el mercado, pero no tener una buena imagen, puede condicionar gravemente la competitividad de la misma.

El posicionamiento de un destino turístico no se consigue de un día para el otro. Es una tarea ardua y requiere de un esfuerzo continuado, en muchos casos durante años, por parte de todos los agentes del destino. En cualquier caso, una propuesta de posicionamiento debe ser creíble para el consumidor para no causar confusión.

Para elaborar la estrategia de posicionamiento del la comarca Tajo – Salor – Almonte, habrá que partir, en primer lugar, del posicionamiento turístico actual del territorio y del portafolio de productos turísticos que influya sobre esta imagen turística global del destino.

Para conocer la imagen y posicionamiento competitivo actual de la comarca Tajo – Salor - Almonte como destino turístico, en el marco del presente estudio se llevó a cabo una investigación cuantitativa a clientes potenciales prioritarios para el destino, procedentes de su principal mercado emisor, la propia Comunidad de Extremadura. Los resultados obtenidos de esta investigación se completaron con entrevistas en profundidad con expertos destacados en el propio destino y mediante talleres de trabajo participativos entre agentes turísticos de la comarca.

En la actualidad, no existe imagen y posicionamiento del territorio Tajo – Salor – Almonte como destino turístico, situación de muy difícil solución, teniendo en cuenta la amplitud y heterogeneidad de su territorio.

Puede tener un mínimo nivel de notoriedad como comarca administrativa entre segmentos de demanda más próximos al territorio, pero en ningún caso, como destino

turístico. De hecho, en pocos territorios extremeños, la imagen de marca de un destino turístico corresponde con el territorio administrativo de una comarca. Podría ser el caso del Valle del Jerte, por ejemplo.

Esta situación presenta varias problemáticas que tienen difícil solución:

- **Falta un eje vertebrador que realmente defina a la comarca y que le dé sentido desde el punto de vista turístico.** El territorio de la comarca es demasiado amplio y heterogéneo como para plantear una propuesta de posicionamiento paraguas, como mínimo si esta propuesta se basara en un recurso turístico "hard" o "visible": un recurso cultural, gastronómico, natural, etc. Siempre habría una parte del territorio insatisfecho con esta hipotética propuesta. Existen elementos y recursos culturales destacados en diferentes partes de la comarca, tanto en el este como oeste, pero no cubren un territorio amplio, ni destacan en muchos municipios. Los recursos naturales igualmente solo destacan en parte del territorio comarcal.
- **Insuficiente atractivo** de la Torta del Casar como **driver principal** del **posicionamiento** del destino. El queso no tiene el mismo nivel de atracción como por ejemplo el vino con el enoturismo o la gastronomía en general. Es interesante para singular el destino y para enriquecer la estancia de los turistas que ya están en el destino, pero solo se considera una motivación principal entre públicos nicho muy especializados. Por otro lado, nunca podrá ser un eje vertebrador de la comarca en su conjunto, porque solo es representativo de una parte de su territorio. Lo mismo pasaría con cualquier otro elemento tangible, como podría ser Alcántara y su puente romano, sin lugar a dudas, uno de los grandes highlights turísticos de la comarca, pero no representativo del territorio en su conjunto.
- **Posicionamiento competitivo débil** de la gran mayoría de los **productos turísticos prioritarios**, en los que el destino tiene un cierto potencial de mejora. A nivel nacional, el posicionamiento competitivo de los productos turísticos prioritarios de la comarca es claramente mejorable, teniendo en cuenta el potencial de sus recursos turísticos.

Propuesta de posicionamiento de futuro

La **estrategia de posicionamiento turístico del territorio Tajo – Salor - Almonte** deberá ser, ante todo:

- Diferenciadora.

- Creíble, y no solo para los propios agentes en destino, sino también para los segmentos de demanda potenciales prioritarios en origen.
- Factible y coherente con la realidad territorial.
- Rentable, y no solo desde el punto de vista económico, sino también social, cultural y medioambiental, en definitiva, sostenible en todos los ámbitos.
- Generar ventajas competitivas duraderas a medio y largo plazo.
- Adaptarse y, en la medida de las posibilidades, avanzarse a las nuevas tendencias de la demanda.

Las diferentes investigaciones de mercado "ad hoc", que se han llevado en el marco del presente estudio, han detectado una serie de elementos latentes, que también se asocian a la comarca Tajo – Salor - Almonte que, aunque no son los más espontáneos, pueden ayudar a dar personalidad propia a este destino turístico.

Entendemos que , **la imagen y posicionamiento turístico de futuro de la comarca Tajo – Salor - Almonte se basará en los siguientes ejes**:

- Cultura
- Gastronomía
- Naturaleza / ecoturismo – pesca, senderismo, turismo ecuestre
- Turismo activo
- Artesanía
- Cultura soft: valores, costumbres y tradiciones
- Ecología – sostenibilidad

Ahora bien, no todos los ejes de posicionamiento deberán tener el mismo grado de prioridad y estrategia de aplicación. Para ello, se ha realizado un **análisis de atractivo y competitividad** de cada uno de los ejes.

El **grado de atractivo** de los ejes se ha definido según los siguientes factores:

- Impacto sobre la imagen y posicionamiento del destino entre públicos objetivo
- Grado de sostenibilidad: social, cultural y medioambiental
- Singularidad
- Demanda potencial total
- Crecimiento de la demanda
- Gasto medio
- Efecto desestacionalizador

El **grado de atractividad** se ha establecido en función de los siguientes atributos:

- Notoriedad con respecto a la competencia
- Imagen y posicionamiento del destino con respecto a la competencia
- El potencial de mejora de la notoriedad, imagen y posicionamiento del destino
- Existencia de recursos, servicios, instalaciones y/o experiencias relacionadas
- Diversificación, especialización y/o grado de innovación de la oferta
- Potencial de mejora en el destino
- Canales de promoción y comercialización establecidos

Deberemos potenciar los ejes de posicionamiento altamente atractivos que tienen un grado de competitividad mejorable, mientras que **habrá que limitar en la promoción los ejes de posicionamiento con un grado de atractivo menor** sobre la imagen y posicionamiento turístico del destino.

Una estrategia de imagen y posicionamiento diferenciada en función de la procedencia del público objetivo!!!

Hay otro aspecto importante a tener en cuenta en la definición de una estrategia de imagen y posicionamiento. La estrategia puede variar en función de un mercado y segmento de demanda objetivo. De hecho, en muchos casos es así. La gran mayoría de los destinos centroeuropeos aplican estrategias de imagen y posicionamiento en función del mercado emisor. Un ejemplo muy claro es Dinamarca que se posiciona en el mercado español únicamente como destino cultural y de city-break (Copenhague), mientras que se posiciona en el mercado alemán como destino de turismo familiar, de camping, de sol y playa y de naturaleza, además de como destino cultural.

Creemos que en el caso de la comarca Tajo – Salor – Almonte, deberán aplicarse asimismo estrategias diferenciadas en función de la procedencia del mercado potencial. En mercados más lejanos, deberán priorizarse todavía más los ejes y atributos relacionados con la naturaleza, la cultura soft y la ecología – sostenibilidad, frente a otros ejes y atributos más tradicionales.

Solo en determinados casos muy concretos, nuestra comarca tendrá capacidad de atracción suficiente por si solo para atraer mercados más lejanos, tanto nacionales

como internacionales. Consecuentemente, de cara a estos mercados, la comarca deberá incorporar recursos adicionales destacados fuera de su territorio, pero qué se pueden visitar con una cierta facilidad, escogiendo la comarca como base de alojamiento.

Concretamente, cualquier cliente potencial procedente de un mercado emisor más lejano deberá tener claro que desde la comarca Tajo – Salor - Almonte puede visitar fácilmente la ciudad de Cáceres, Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y principal núcleo de atracción turística de Extremadura. De hecho, muchos turistas que se alojan en algún establecimiento de la comarca, hacen una escapada a Cáceres. Lo mismo pasa con otro recurso turístico destacado de Extremadura, pero fuera de la comarca del Tajo – Salor – Almonte; el Parque Nacional de Monfragüe. Habrá que conseguir que estos destinos sean aliados y no competidores para captar mercados más lejanos.

6.2. Estrategia de productos turísticos

Se deberá desarrollar un portafolio de productos turísticos diferenciados y singulares que sean coherentes con la realidad del destino!!!

En algunos casos, se puede tratar de realidades ya existentes, pero que deberán tener un peso más relevante en los programas de promoción y canales de comercialización.

La priorización de los productos con mayor potencial de penetración en los segmentos de demanda prioritarios se ha realizado en base a dos grandes ejes:

- El atractivo del producto para el marketing del destino: depende de aspectos como el volumen actual y evolución de la demanda del producto en términos general, el efecto desestacionalizador, el gasto medio del turista tipo, la singularidad del producto, el impacto sobre la imagen del destino, la integración en el territorio y la sostenibilidad del producto (atractividad social, cultural y medioambiental).
- La competitividad del marketing del producto con respecto a los principales destinos competidores: depende de factores como la cuota de mercado del destino con respecto a la competencia, el potencial de crecimiento del producto en el destino, la notoriedad del producto en el destino con respecto a la competencia, la existencia de recursos turísticos atractivos, la diversificación, especialización y/o

innovación de la oferta, el potencial de mejora en la estructura del producto, el mayor o menor establecimiento de canales de promoción y comercialización especializados.

Para asegurar un crecimiento enriquecedor y competitivo, será necesario alcanzar una combinación equilibrada de productos turísticos altamente atractivos para nuestros mercados y segmentos de demanda prioritarios.

Los productos turísticos prioritario de la comarca Tajo – Salor – Almonte son los siguientes:

Turismo cultural

La comarca Tajo – Salor – Almonte se puede considerar, si no la más competitiva, una de las comarcas rurales con mejores recursos culturales de Extremadura. Si exceptuamos los grandes núcleos culturales de Extremadura; Cáceres Ciudad, Trujillo, Guadalupe, Mérida y Plasencia, no hay prácticamente ninguna comarca rural con más amplias y mejores recursos culturales que la nuestra. Por encima de todo, se tienen que destacar el Puente Romano de Alcántara, el Museo Vostell, el Conventual de Alcántara, el Retablo de la Iglesia de Arroyo de la Luz, la fiesta de la tenca, el festival de teatro clásico de Alcántara y el recurso gastronómico de la Torta del Casar, como grandes "highlights" de la comarca en este ámbito.

El turismo cultural se dirige sobre todo a una clientela de poder adquisitivo medio-alto o alto y de una edad superior a 40 años. Es un tipo de turismo muy interesante para públicos internacionales y complementa perfectamente una visita a la ciudad de Cáceres, Patrimonio de la Humanidad por la UNESCO y gran núcleo de atracción del turismo cultural de Extremadura.

Ecoturismo

El ecoturismo se define como *"una experiencia singular para conocer y disfrutar lo mejor de la naturaleza con las empresas de turismo mejor preparadas y sensibles para satisfacer a consumidores que aprecian la naturaleza y quieren reconectar con ella"*[1].

El ecoturismo tiene un muy elevado potencial de crecimiento, tanto a nivel nacional y, sobre todo, internacional. Mientras que el turismo convencional crece a un 7,5% en los

[1] *Fuente: Plan de Marketing del Producto "Ecoturismo en España", Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medioambiente, 2012 – 2013.*

últimos cinco años, el ecoturismo se ha incrementado un 20% y representa un 5% del turismo mundial.[2]

Según la Organización Mundial del Turismo, el ecoturismo debe cumplir las siguientes características:

- Toda forma de turismo basado en la naturaleza en la que la motivación principal de los turistas sea la observación y apreciación de esa naturaleza o de las culturas tradicionales dominantes en las zonas naturales.
- Incluye elementos educacionales y de interpretación – "edutainment".
- Generalmente, si bien no exclusivamente, está organizado para pequeños grupos por empresas especializadas. Los proveedores de servicios que colaboran en el destino, tienden a ser pequeñas empresas de propiedad local.
- Procura reducir todo lo posible los impactos negativos sobre el entorno natural y sociocultural.
- Contribuye a la protección de las zonas naturales utilizadas como centros de atracción de ecoturismo:
    - Generando beneficios económicos para las comunidades, organizaciones y administraciones anfitrionas que gestionan zonas naturales con objetivos conservacionistas.
    - Ofreciendo oportunidades alternativas de empleo y renta a las comunidades locales.
    - Incrementando la concienciación sobre conservación de los activos naturales y culturales, tanto en los habitantes de la zona como en los turistas.

Diversos estudios permiten concluir que existen diferentes tipos de ecoturismo en función de diferentes temáticas[3]:

- **Ecoturista especializado:** sus practicantes tienen un altísimo interés por la observación de flora y/o fauna en un determinado lugar y viaja a un determinado destino que le permita disfrutar mejor que en cualquier otro lugar de su afición y motivación principal del viaje.

[2] Fuente: OMT, 2010.
[3] Véase entre otros, "Plan de Marketing Producto Ecoturismo en España, Ministerio de Agricultura, Alimentación y Medio Ambiente,

- **Ecoturista generalista o naturalista.** una de sus motivaciones principales del viaje sigue siendo el ecoturismo, aunque también le motivan otro tipo de actividades, sobre todo culturales o enogastronómicas. Es el perfil mayoritario dentro del segmento del ecoturismo.
- **Ecoturista activo**. Realiza actividades como el senderismo, el BTT o el turismo ecuestre, combinado con el descubrimiento del entorno natural que le rodea. Elige el destino en función de la actividad que va a realizar. Es un segmento de demanda relativamente amplio con un elevado potencial en la comarca Tajo-Salor- Almonte.
- **Ecoturista educativo:** se desplaza a un determinado lugar que le permite mejorar sus conocimientos y aprender. Dentro de este perfil de turista, encontramos al público escolar. Todavía es un segmento minoritario que, no obstante, está creciendo con rapidez. Se adapta perfectamente a las nuevas tendencias de la demanda, sobre todo relacionadas con el "edutainment". El nuevo turista quiere aprender de forma divertida mediante la participación e interacción, no solo a través de la contemplación y observación.

Los principales productos de ecoturismo por los que la comarca Tajo-Salor-Almonte deberá apostar y, en muchos casos, ya está apostando, son los siguientes:

- **Senderismo.**
- **Birding.**
- **Rutas a caballo.**
- **Pesca.**
- **Turismo en bicicleta** – siempre que sea sostenible con el medio en el que se desarrolla.
- **Fotografía de naturaleza.**
- **Observación de flora y fauna en general.**

Senderismo

Corresponde al viaje vacacional, cuya motivación principal es el descubrimiento y conocimiento de un entorno natural atractivo mediante el recorrido del mismo a través de senderos e itinerarios señalizados.

El senderismo es uno de los productos turísticos que mayor demanda tiene en la actualidad, abarcando casi la totalidad de los segmentos por nivel socioeconómico, edad, y lugar de procedencia. Por otro lado, tiene un gran efecto desestacionalizador, ya que se puede practicar en cualquier época del año. En los Alpes, es el producto turístico "estrella", superando incluso al esquí en volumen de demanda turística.

La actividad la practican desde familias a grupos de amigos, aficionados al senderismo o simplemente, personas que buscan un bienestar en la naturaleza y deciden dar un paseo por el campo. En este último caso, se trata de contemplar un paisaje o tener una experiencia de un sendero tematizado que llega a un recurso natural en concreto o bien a un mirador, una fuente a una ermita, etc... El objetivo es evadirse y encontrarse por un momento a gusto con uno mismo, mientras se da un paseo por el campo.

Muchos destinos disponen de senderos, pero pocos están especializados en senderismo. La diferencia estriba en dedicar esfuerzos a desarrollar una amplia red de senderos bien señalizados de dificultad variable, cuidar el medio ambiente y los aspectos culturales del destino. Asimismo es fundamental organizar redes de prestadores de servicios que integran unas vacaciones o estancias cortas en las que la práctica del senderismo tenga un peso importante. Estas redes permiten avanzar en el desarrollo de una oferta más especializada y en su promoción y comercialización.

En definitiva, para ser competitivos en este producto se requiere, principalmente:

- Entorno natural atractivo: recursos naturales destacados, entorno natural preservado,...
- Existencia de rutas y senderos señalizados.
- Existencia de rutas homologadas como de Gran Recorrido (homologación internacional).
- Oferta de alojamiento adaptada: tanto hoteles, como refugios y albergues.
- Buena accesibilidad a la zona.
- Promoción y comunicación del producto: promoción online, mapas, material promocional, presencia en medios especializados, etc.

Sub-segmentos prioritarios del senderismo

En función de las principales motivaciones y tendencias del mercado, así como de las posibilidades de la comarca para posicionarse en el futuro como destino de

senderismo especializado, se han identificado y seleccionado 2 sub-segmentos prioritarios:

- Senderismo familiar
- "Nordic walking"

Senderismo familiar

Está dirigido a gente que tiene como motivación principal de sus vacaciones realizar senderismo, aunque no como motivación única. El concepto "senderismo familiar" se refiere a un término de senderismo practicable sin esfuerzos extremos por una familia y, en general, por gente que no tiene una preparación física óptima, lo cual requiere unos senderos no demasiado difíciles, sin grandes peligros y, en la medida de las posibilidades, con servicios relativamente cercanos.

Es, y con diferencia, el sub-segmento del senderismo más importante en general y el más atractivo para la comarca:

Incluye las siguientes variedades:

- Senderismo en familia.
- Rutas fáciles.
- Rutas temáticas / culturales.
- Senderismo para observar la flora y fauna (turismo ornitológico, fauna variada,...).

En los países centroeuropeos, esta variante del senderismo se vende también bajo el paraguas "senderismo de placer".

La oferta en este caso ha de incluir:

- Senderos de dificultad media o baja, sin grandes peligros y en entornos paisajísticos atractivos.
- Existencia de rutas homologadas como de Gran Recorrido (homologación internacional).
- Una buena señalización de los senderos.
- Oferta de recursos y servicios atractiva y cercana a los senderos: pueblos, recursos culturales, restaurantes, bares, espacios para hacer picnics,…

- Mapas y guías de apoyo, con amplia información sobre los recursos y servicios existentes alrededor de los senderos.
- Oferta de alojamiento de calidad y con una atractiva oferta complementaria.

"Nordic walking".

El "nordic walking" es una variante del senderismo que se ha puesto de moda en los últimos años en Centroeuropa y que también está llegando a España. Se trata de caminar con bastones especiales empleando una técnica adecuada llamada ALFA 247.

Proviene de Finlandia, donde los esquiadores de fondo practicaron esta forma de movimiento en su entrenamiento de verano. Hoy lo practican tanto deportistas como una alternativa más en su plan de entrenamiento como personas que nunca han practicado el deporte. En definitiva, es una actividad beneficiosa para cualquier persona que quiera hacer algo para mejorar su salud, su forma física y su figura.[4] Las ventajas del "nordic walking" son evidentes:

- Es mucho más efectivo que caminar sin bastones.
- La sobrecarga sobre las articulaciones es mucho menor que en el jogging.
- Trabaja el 90% de la musculatura del cuerpo.
- Relaja la tensión de la nuca y de las cervicales.

La oferta ha de incluir:

- Una buena red de senderos para los practicantes del "nordic walking".
- Una buena señalización de los senderos.
- Oferta de recursos y servicios atractiva y cercana a los senderos: pueblos, recursos culturales, restaurantes, bares, espacios para hacer picnics,…
- Mapas y guías de apoyo, con amplia información sobre los recursos y servicios existentes alrededor de los senderos.
- Oferta de alojamiento de calidad y con una atractiva oferta complementaria.
- Servicios específicos para el practicante del "nordic walking": alquiler de bastones, monitores, etc.

[4] Fuente: Asociación de Nordic Walking de España

Bienestar en la naturaleza

Las principales tendencias que han impulsado el importante auge del fenómeno del turismo del bienestar en las sociedades más desarrolladas (tanto en su vertiente de motivación turística para las vacaciones, como de actividad lúdica o de ocio durante el resto del año) en los últimos años, son[5]:

- A medida que aumentan los ingresos disponibles, las personas se muestran más dispuestas a gastar su dinero en sí mismas. Se persigue una mayor calidad de vida y una mejor percepción de uno mismo, a través del equilibrio físico, psíquico y espiritual.
- El tiempo disponible para vacaciones se reduce y se fragmenta, aumentando la frecuencia de las vacaciones pero reduciéndose su duración. El turismo en zonas naturales y la práctica de actividades saludables se puede practicar durante todo el año y se adapta a estancias cortas y fines de semana.
- El envejecimiento progresivo de la población y la prolongación de la esperanza de vida suponen una demanda potencial creciente.
- La juventud como objetivo: Los valores de la juventud (belleza, forma física, energía, salud) son codiciados por una población en fase de envejecimiento. La gente no sólo quiere vivir más, sino vivir mejor.
- Creciente interés por tratamientos y terapias alternativas que incluyan el empleo de productos naturales y enfaticen los aspectos espirituales y no sólo físicos. Esto explica, por ejemplo, la aparición de técnicas como la aromaterapia, musicoterapia, la presoterapia, el "shiatsu", el uso de hierbas, barros y algas en los tratamientos, el "ayurveda" o la práctica del yoga o el "tai chi" entre otros. Según el lema "*west meets east*" se combinan las medicinas occidentales modernas y tradiciones orientales.
- La gastronomía es uno de los elementos incorporados al nuevo concepto de patrimonio cultural y turismo cultural y rural, basado en las crecientes tendencias de un estilo de vida saludable que persigue el bienestar, la autenticidad, la protección del medio ambiente y la necesidad de obtener experiencias de calidad. Los turistas cada vez valoran más la comida que enfatiza la cultura del lugar y que permite la conservación de formas tradicionales de agricultura y el patrimonio cultural. La gastronomía como recurso turístico no se aprecia solo por sí misma, sino por su capacidad de generar desarrollo rural. La comida también ocupa un lugar destacado en el

[5] Fuente: Matthias Horx: Das Wellness-Dossier (11/2002)

debate "think global, act local" y cada vez más consumidores aprecian los productos de origen local.

Tradicionalmente, el llamado *turismo de bienestar* se ha identificado con la oferta de las estaciones termales. Sin embargo, el mercado se ha diversificado para dar cabida a una variedad de segmentos y actividades relacionadas con la puesta en forma y el equilibrio entre cuerpo y mente.

En función de las principales motivaciones y tendencias del mercado podemos distinguir 2 sub-segmentos:

- **Wellness en la naturaleza.** Está dirigido a gente que busca recuperarse, ponerse en forma o desestresarse mediante actividades de salud preventivas. Es el sub-segmento que requiere de una mayor preparación del destino en cuanto a instalaciones y servicios especializados en "wellness". La comarca Tajo-Salor-Almonte cuenta con un centro termal. No obstante, el wellness en la naturaleza no se centra únicamente en aquellos centros que ofrecen instalaciones y servicios de agua termal. Engloba toda tipo de oferta que permite ponerse en forma desde el punto de vista físico como emocional: tai-chi, yoga, masajes, gimnasios, talleres creativos,...
- **Escapismo y relajación (turismo rural de desconexión).** Está dirigido a gente que todavía está en activo y busca un escape que le permita frenar su ritmo de vida. Las personas que pertenecen a este segmento, buscan un mayor contacto con el medio natural y con ambientes rurales asociados a la vida sana, lugares menos degradados y escasamente influenciados por los modos de vida urbanos, sobre todo para descansar y desconectar del estrés que viven habitualmente en la ciudad. Para desconectar, algunos simplemente no quieren hacer nada, dormir mucho, leer un buen libro, y comer bien. Otros pueden ser algo más activos, combinando el "no hacer nada" con actividades que no requieren un excesivo desgaste: caminatas cortas, pasear por los pueblos, ir en bicicleta (por caminos de dificultad baja),… Este sub-segmento se considera especialmente interesante para nuestra comarca.

Los elementos básicos que configuran una oferta de bienestar en la naturaleza son:

- **Entorno y ambiente natural que infunda paz y tranquilidad**: Naturaleza cuidada, pueblos con carácter y urbanismo bien integrado, ausencia de ruido, personal atento, diseño y decoración que enfatice la relajación y la meditación, existencia de oferta de alojamiento adaptada al producto. Se trata de generar un

sentimiento de libertad, tiempo y espacio personal con muchas opciones, pero pocas reglas y obligaciones.

- **Relajación.** La relajación a nivel corporal y mental se traduce en un sentimiento de bienestar y beneficia el estado de salud en general.
- **Actividades de relajación pasiva**: diversidad de actividades que no requieran mucho esfuerzo físico, que puedan realizarse sin prisas y contribuyan al bienestar. Destacan las actividades relacionadas con la contemplación de la naturaleza y el descubrimiento de la cultura local, compras de productos típicos, así como otras actividades que favorezcan el crecimiento personal.
- **Lifestyle / educación.** Este concepto persigue la adquisición y práctica diaria de hábitos de vida saludables y el crecimiento personal. Durante unas vacaciones de cambios en los hábitos de vida, el cliente intentará modificar aquellos aspectos de su rutina diaria que provoquen molestias en su cuerpo y su mente, con el fin de alcanzar una sensación de armonía. Para ello, contará con el apoyo de entrenadores personales para adquirir una rutina de ejercicio físico, asesores de nutrición, "life coaches", psicólogos, filósofos, etc. Dentro de este concepto se engloban aquellas estancias que persiguen aprender a convivir con el estrés, mejorar la autoestima, clarificar los objetivos de vida del individuo o favorecer su crecimiento personal mediante la adquisición de nuevos conocimientos. También contempla el desarrollo de determinadas aptitudes e intereses que ayuden a lograr un equilibrio, fomentando el desarrollo personal (pintura, fotografía, música, lectura, escritura, artesanías, etc).
- **Actividades de relajación activa**: oferta variada de actividades físicas de diversos grados de dificultad, pero no extenuantes, que contribuyan al buen estado físico y mental. Destacan el senderismo, ir en bicicleta por caminos de dificultad baja o media y el "nordic walking" como variante del senderismo, que se considera especialmente apto como actividad para desestresarse y reencontrar el equilibrio físico y mental.
- **Oferta de instalaciones y servicios "wellness":** oferta atractiva de instalaciones y servicios de salud preventivos, tanto en hoteles especializados ("wellness" o "spa hotels") de una cierta calidad (preferiblemente cuatro o cinco estrellas), como en balnearios.
- **Comida sana y rica:**
    - ingredientes frescos de origen local y de temporada
    - elaboración de calidad con buena presentación

  - servida en entornos agradables que ofrezcan oportunidades para la convivencia (pareja, familia, amigos).
- **Protección del medio ambiente.** La preocupación por el medio ambiente y la ecología son valores en alza en las sociedades más evolucionadas, y entre los principales segmentos del mercado de wellness. La preservación del entorno natural y paisajístico de los destinos de wellness es una exigencia y puede constituir un aspecto diferencial clave.

El posicionamiento del destino de bienestar en la naturaleza tiene que ver con "vida saludable en un entorno natural de calidad" y entre los atributos de imagen destacan:

- Naturaleza y paisaje
- Cultura local
- Autenticidad
- Desconexión
- Relajación
- Equilibrio mental
- Salud/bienestar
- Confort
- Vitalidad
- Convivencia
- Calidad de vida
- Energía
- Optimismo
- Confianza
- Buena organización, facilidades

La comarca Tajo – Salor – Almonte ofrece unas condiciones idóneas para todas las personas que buscan desconectar por completo de su vida estresante habitual, especialmente en las subzonas más alejadas de la ciudad de Cáceres.

Un público objetivo muy interesante para este producto es la "generación 50+", denominada también como "best agers". Son parejas con hijos ya mayores que ya no viajan en familia, que tienen un poder adquisitivo medio-alto o alto y que viajan preferiblemente fuera de temporada.

Turismo activo

Corresponde al viaje vacacional cuya motivación principal es la práctica de actividades

al aire libre en contacto con la naturaleza. Generalmente, se trata de actividades que involucran esfuerzo físico por parte de los participantes y cierto nivel de riesgo controlado.

La estacionalidad de esta tipología de recursos tiene que ver con la posibilidad de utilización de los recursos naturales necesarios para la práctica. Así, todas aquellas actividades que requieren de agua (ríos, barrancos, etc.) tiene en primavera y otoño su temporada alta.

El turismo activo se ha convertido en los últimos 25 años en un producto importante y se ha consolidado como una fuente importante de ingresos para empresas y especialmente para zonas, antes deprimidas, que han encontrado en este tipo de turismo una buena oportunidad de crecimiento y riqueza.

Dentro del ámbito del turismo activo, se engloban productos turísticos tan destacados como por ejemplo el senderismo en sus diferentes variantes y que, por su importancia para el turismo en la comarca, ya se ha considerado en un apartado específico, o también el **ciclismo de todo terreno (BTT).** El turismo BTT se puede entender como un viaje cuya motivación principal es la práctica deportiva de la bicicleta todo terreno o de montaña en un entorno natural. Las épocas más habituales para la práctica de esta modalidad deportiva son primavera y otoño. La práctica del BTT ha ido evolucionando y se ha diversificado a medida que los practicantes han ganado experiencia y los fabricantes de bicicletas han desarrollado máquinas más sofisticadas que permiten recorrer terrenos y realizar acrobacias impensables hace 10 o 15 años. Las principales modalidades del BTT son “paseo”, cross – country” (BMX), “freeride”, descenso, BTT Trial, Dual Slalom, cross y freestyle.

Hoy en día, millones de personas en todo el mundo disponen de una bicicleta de montaña y practican este deporte.

- En Alemania 3,5 millones de los 7,2 millones de ciclista recreacionales practican BTT
- Se estima que la práctica de este deporte en Suiza y Austria alcanza niveles similares con un mercado de 800.000 ciclistas de montaña entre los dos países.
- Si bien no existen muchos estudios completos sobre el perfil de los practicantes de BTT ya que en muchos casos se incluyen como un segmento en estudios sobre ciclismo en general, diversos estudios coinciden en destacar que los practicantes de BTT son principalmente hombres, entre 25 y 45 años, con niveles de ingresos y educación relativamente elevados, solteros y casados no suelen tener hijos en casa.

- Por otro lado, el número de mujeres que practican BTT tiende a crecer y se calcula que representan entre un 12% y un 16% del mercado. Su rango de edad es similar al de los hombres y un 35% estarían en el grupo de más de 35 años. Se espera que siga creciendo (entre 2002 y 2003 el número de mujeres que participan en este deporte creció un 33,9% en comparación con un crecimiento medio de 5,6%.

En función de su nivel de involucración con la práctica del ciclismo los interesados en esta actividad durante sus vacaciones se dividen principalmente entre:

- Mountainbikers de ocio y familias. Es el segmento más grande, valoran el destino en su conjunto y otorgan diferentes niveles de importancia a la práctica de la bicicleta. Ello quiere decir que el producto ha de ser flexible en cuanto a planificación y provisión de equipos. Para atraer a este segmento, hace falta conseguir una buena imagen del destino en su conjunto en la que se incluya la posibilidad de practicar ciclismo.
- Entusiastas y especialistas. Para este segmento la práctica de la bicicleta es un elemento importante de las vacaciones y puede ser la motivación principal. Planifican sus vacaciones con mucha más antelación y detalle y suelen llevar sus propias bicis. En este caso han de asociar el destino con la práctica de BTT, como un lugar que ofrece retos, variedad y nuevas experiencias.

Buena parte de los turistas que practican BTT se desplazan por su cuenta y suele llevar sus propias bicis. Este segmento del mercado necesita servicios de apoyo en el destino entre los que destacan:

- Alojamiento adecuado incluyendo refugios, casas rurales, albergues, campings, cabañas y pequeños hoteles que dispongan de un lugar seguro para guardar las bicicletas.
- Tiendas especializadas con talleres especializados
- Transporte eficaz que acepte las bicis
- Mapas y libros de las zonas y senderos
- Duchas y lugares para lavar la bici, más importantes para los que utilizan camping.
- Restaurantes, bares y tiendas de alimentación.

Otras consideraciones

Entendemos que podría haber un debate sobre si el **turismo gastronómico** debe considerarse un producto turístico prioritario "per se". Desde nuestro punto de vista, debe considerarse como un valor transversal que genera valor añadido a todos los demás productos turísticos prioritarios de la comarca, con lo cual deberá formar parte de la propuesta de valor de todos los productos turísticos prioritarios del destino y no tener trato de producto turístico por si solo. Otros valores transversales de la comarca deberán ser la **sostenibilidad – ecología**, y la **cultura "soft"** (valores, costumbres y tradiciones).

En todos los productos turísticos y valores transversales del destino, deberán desarrollarse **experiencias turísticas**.

> "Un turista no sólo consume recursos, productos y/o servicios turísticos,
>
> sino que, ante todo, quiere vivir experiencias inolvidables."

Las estrategias de marketing han evolucionado. Vivimos en una sociedad que se caracteriza por una demanda creciente hacia el disfrute de experiencias y sensaciones, frente al mero consumo de productos y servicios. Estudios realizados en el campo del marketing turístico confirman que las experiencias y sensaciones relacionadas con un viaje son todavía más importantes a la hora de tomar una decisión sobre un destino frente a otro, que las características y funcionalidades de los recursos turísticos en sí. En este ámbito, el producto turístico en su componente racional (características y funcionalidades) ya no parece suficiente para conseguir unas ventajas competitivas duraderas y/o para mantener sostenidamente la posición de liderazgo de un destino turístico. Debemos ser conscientes que un recurso turístico ya no se quiere consumir, el consumidor lo quiere "vivir", "sentir" y/o "experimentar". En este sentido, las experiencias y sensaciones relacionadas con una marca (intangibles) han pasado de ser una simple extensión o complemento del producto principal a convertirse en el propio núcleo o beneficio principal de una marca. En el marco de estas tendencias, la conversión de la "economía de servicios" hacia la "economía de experiencias" constituye hoy ya una realidad. En tiempos de mayor disponibilidad de tiempo libre, los prestadores de servicios turísticos se encuentran al mismo tiempo ante un consumidor cada vez más experimentado y exigente que requiere una sofisticación y constante innovación en la oferta.

Conceptos como el "edutainment" (educar al consumidor de forma entretenida), o el "info-tainment" (la información se presenta de manera divertida y atractiva) constituyen

ejemplos interesantes de propuestas de valor que responden a las nuevas tendencias y necesidades del consumidor turístico. La comarca Tajo-Salor-Almonte, para posicionarse como destino turístico líder por su calidad, innovación y por sus relaciones con los clientes, deberá estudiar el potencial por introducir estos conceptos en su propuesta de valor turística.

En cualquier caso, para ser un destino de interior competitivo y diferenciarse de sus principales competidores, una propuesta de valor turística innovador, singular e integrado en el entorno debe desempeñar un papel fundamental.

6.3. Estrategia de mercado.

Actualmente, la comarca Tajo-Salor-Almonte solo tiene un mínimo nivel de notoriedad entre los visitantes procedentes de la propia provincia de Cáceres, y de los mercados de más proximidad (provincia de Badajoz, Portugal, Madrid), con excepción de algún recurso concreto como el puente de Alcántara o el Museo Vostell entre segmentos de demanda con intereses más culturales. En cambio, en la gran mayoría de los segmentos de demanda que se consideran más atractivos, la competitividad del destino actualmente sigue siendo poco satisfactoria.

Hay diferentes fórmulas, posibilidades o alternativas para segmentar un determinado perfil de cliente. Tradicionalmente el sector turístico ha seguido los siguientes modelos de referencia para segmentar la demanda:

- **La segmentación geográfica:** es decir, la priorización se realiza según la procedencia o el lugar de residencia habitual del cliente potencial. Este es el modelo de definición de la estrategia de mercado que se aplica tradicionalmente en la gran mayoría de los destinos turísticos. No obstante, el nuevo posicionamiento y estrategia de producto del destino requieren de un nuevo modelo de definición de los segmentos de demanda prioritarios. La procedencia como aspecto principal de la priorización ya no será suficiente para poder realizar un marketing eficaz.
- **La segmentación sociodemográfica:** utilizando variables como la edad, el nivel adquisitivo del turista, la estructura familiar, etc.
- **La segmentación motivacional:** las preferencias del turista durante el tiempo de ocio, sus aficiones, la propuesta de valor turística que puede motivar la elección de un destino ante otro, las actividades que se quieren hacer durante la estancia en el destino, la motivación profesional vs. vacacional, etc. La

segmentación motivacional permite priorizar, por ejemplo, un turista según su grado de interés por una determinada actividad que se puede practicar o una determinada experiencia turística que se puede consumir en la comarca. En cuanto a las motivaciones en sí, hay que tener en cuenta que el grado de interés por una cierta motivación puede variar significativamente. Pueden haber amantes o expertos de una determinada actividad, mientras que para otras personas, esta misma actividad solo es complementaria a la motivación principal del viaje.

- **La segmentación por estilos de vida.** Es el modelo de segmentación más sofisticado y que utilizan la gran mayoría de las multinacionales para segmentar sus clientes prioritarios. Este modelo parte de la base de que los modelos tradicionales son insuficientes para establecer segmentos de demanda prioritarios y que todas las personas en los países desarrollados siguen unas determinadas pautas de consumo y que tienen unas determinadas necesidades, preferencias y valores en función de su estilo de vida, que no solo se pueden explicar a través de su origen o pertinencia a un determinado segmento socio-demográfico. Uno de los modelos más conocidos es el del Instituto de Investigación de Mercado GfK, que en el 2009 definió un modelo denominado "Rooper Socio-Styles". Este modelo identificó y estableció 8 macro-segmentos de estilos de vida, en función de diferentes necesidades, preferencias y valores de las personas.

Fuente: GfK. "Rooper Socio-Styles", 2009.

Para el caso que nos atañe, entendemos que se deben tener en cuenta todos los modelos de segmentación que influirán sobre nuestra estrategia de mercado. Es evidente que hay un mayor potencial de captación de clientes procedentes de las áreas de influencia más cercanas de la comarca, es decir, la propia Comunidad de Extremadura, la Comunidad de Madrid y, a nivel internacional, Portugal. En cambio, el potencial de captación de un cliente que, por ejemplo, reside habitualmente en Bilbao, Barcelona, Valencia o París, parece que ha de ser, como mínimo de entrada, menor. No obstante, por más cerca que se encuentre la residencia habitual de un consumidor potencial, si no tiene ningún interés en la propuesta de valor turística que le puede ofrecer el destino, difícilmente podríamos captarlo para una estancia. En cambio, un residente en Valencia altamente interesado por el mundo de la pesca o la caza podría tener un mayor interés en realizar una estancia turística en la comarca del Tajo – Salor - Almonte que un residente en la Comunidad de Madrid sin ningún tipo de interés por viajar a un destino del interior. Al mismo tiempo, es evidente que el poder adquisitivo o la estructura familiar de una persona influyen de manera significativa sobre sus hábitos de consumo durante el tiempo de ocio y las vacaciones. El estilo de vida ("socio-style") y los valores de una persona igualmente influyen en el potencial de captación de demanda para la comarca. En este sentido, parecen tener un mayor potencial las personas que pertenecen a los segmentos de "mentalmente abiertos", "naturalistas" o "estables".

Si actuamos en consecuencia, en cuanto a la denominación de un segmento de demanda, ésta ya no podrá ser "residentes en el área metropolitana de Madrid", sino que deberá ser más específico, incorporando los 4 aspectos de la segmentación al mismo tiempo. Como ejemplo, podríamos denominar un segmento de demanda prioritario como "una pareja 45+ residente en el área metropolitana de Madrid, naturalistas y amantes de la pesca". Esta re-denominación y reorientación de los segmentos nos llevará a una redefinición del marketing a realizar. No tendrá sentido realizar campañas de promoción genéricas en medios de comunicación u otros canales de promoción y comercialización generalistas, sino que se deberá primar la promoción en canales muy especializados que frecuentan nuestros consumidores potenciales con intereses específicos, no del todo independiente de su procedencia aunque sí pasará a un segundo nivel de prioridad, y siempre de acuerdo con el posicionamiento deseado y los productos prioritarios que quiere potenciar el destino.

Esta estrategia será mucho más exigente y compleja para sus gestores, pero garantizará una mejor focalización de los esfuerzos en tener una mayor presencia en

la ruta del consumo antes del viaje de nuestros consumidores potenciales reales y será mucho más difícil de copiar por la competencia.

En cambio, entendemos que los segmentos de demanda genéricos tipo "familias", "sénior", "clase media-alta" ya no servirán para realizar un marketing tan eficaz, porque no generan diferenciación con respecto a la competencia y llevan a unas acciones de promoción y potenciación de la comercialización demasiado genéricas, costosas y poco focalizadas. Ello no quiere decir que no estemos interesados en captar familias o turistas sénior, pero no valdrá cualquier familia o cualquier sénior. Interesan familias o séniors con un mínimo interés por alguna de las motivaciones prioritarias definidas con anterioridad que contempla la estrategia de producto.

Hay que entender asimismo, que incluso dentro de una misma persona existen distintos turistas. En un determinado momento, el padre de una familia con hijos pequeños puede viajar solo con un grupo de amigos para practicar el senderismo, mientras que en otro momento prefiere viajar a un hotel con spa con su mujer o ir a una casa rural con piscina con sus hijos para desconectar. No obstante, el presente estudio marca una tendencia clara. La apuesta estratégica del destino deberá ser la de enfocarse en aquellas personas con un mínimo **interés por el turismo de naturaleza o el turismo cultural**.

Priorización por origen geográfico

Las prioridades de la comarca Tajo-Salor-Almonte deberían ser las siguientes:

- **Incrementar cuota de mercado en los mercados emisores "estrella" de proximidad**, mediante actuaciones de promoción, "cross-selling" y de fidelización de la demanda.
- **Mejorar el posicionamiento en mercados emisores altamente atractivos en los que actualmente el destino no es competitivo, por falta de notoriedad, imagen y posicionamiento.** Deberá mejorarse el posicionamiento en los productos turísticos prioritarios del destino, procedentes de mercados más lejanos a nivel nacional.

Priorización por perfil socio-demográfico de la clientela

Los segmentos socio-demográficos más atractivos desde el punto de vista de la estrategia de posicionamiento y producto son claramente los **perfiles de personas a partir de 30 a 65 años**, **sin hijos**, que **aspiran** a una **vida más sana** y **más**

sostenible y que sean **amantes** de la **naturaleza** y de la cultura y del **mundo rural en general**.

En un principio, los perfiles de personas a partir de 30 a 65 años sin hijos tienen una **mayor renta disponible para ocio / vacaciones**, pueden irse de **vacaciones fuera de temporada** y las propuestas de valor de nuestra comarca se adaptan perfectamente a este tipo de público.

Dentro de este perfil de público, un segmento de demanda prioritario son los **"empty nesters"**, o parejas con hijos adultos que ya no conviven con ellos. Suelen tener una edad de entre 45 y 55 años, como mínimo a nivel europeo. Disponen de un poder adquisitivo mayor al de las familias que todavía conviven con sus hijos, al ya no depender sus hijos económicamente de sus padres. Pueden y prefieren pasar sus vacaciones fuera de temporada.

Un perfil similar presentan los **"best-agers"**, aunque tienen una edad superior (55 á 65 años) a los "empty-nesters". Este segmento es especialmente atractivo para nuestro territorio. Productos como el ecoturismo o el bienestar en la naturaleza se adaptan sobremanera a este segmento.

El tercer segmento socio-demográfico prioritario son las parejas con dobles ingresos y sin hijos **("DINK's")**, mayoritariamente entre 30 y 40 años. Igualmente pueden y prefieren hacer vacaciones fuera de temporada.

Estrategia de mercado, en función del perfil socio-demográfico de la clientela

DINK's (30 a 45)

Empty Nesters (45 a 55)

Best-agers (55 a 65)

En cambio, entendemos que la estrategia de imagen y posicionamiento y de producto de la comarca Tajo – Salor - Almonte no se adapta tanto al público familiar. Evidentemente, por la importancia del público familiar especialmente en verano, no se puede prescindir por completo de este segmento. No obstante, se considera prioritario únicamente en julio y agosto y para el público español.

Priorización por estilos de vida

Los segmentos prioritarios en función del estilo de vida de los consumidores son los siguientes:

Estrategia de mercado, en función de estilos de vida de la clientela

Mentalmente abiertos

Autorrealización, responsabilidad social y placer.

Naturalistas

Buscan la sostenibilidad y enriquecimiento intelectual.

7. Líneas de actuación para la generación de las condiciones para la mejora de la competitividad del marketing turístico de la comarca Tajo – Salor – Almonte

Apuesta por **un marketing y promoción** *que sea* **coherente con la estrategia del destino!!!**

En los apartados anteriores, ya se han resaltado diferentes líneas de actuación de marketing que el destino deberá poner en marcha.

A continuación, se especificarán y se resumirán otras líneas de actuación prioritarias a nivel de marketing estratégico del destino Tajo - Salor - Almonte:

Adaptación de la promoción turística a la nueva estrategia turística: contenidos, herramientas, segmentos y canales.

Los resultados del presente estudio suponen un nuevo paradigma en el marketing turístico de la comarca cara al futuro. Los **contenidos de la promoción turística** deberán modificarse e incorporar los nuevos contenidos y valores del destino. Deberán **personalizarse** en función del **mercado emisor** y de la **época del año**. En cuanto a los **productos**, deberá tenerse en cuenta la nueva estructura propuesta en los soportes de comunicación offline y online. Los valores transversales de la gastronomía, la cultura soft y la ecología / sostenibilidad, deberán estar siempre presentes.

En cuanto a los **mercados**, las prioridades de promoción deberán permitir incrementar cuota de mercado en los segmentos prioritarios.

Con respecto a las **herramientas de comunicación**, éstas son en la actualidad claramente insuficientes en cantidad y calidad. Se deberá contar con unas imágenes muy atractivas que pongan en valor los atributos y valores de la nueva estrategia de imagen y posicionamiento e incorporar la nueva estructura de productos. Para ello, probablemente sea necesario crear un **nuevo banco de imágenes** específico que responda a la filosofía del marketing experiencial. Adicionalmente, se propone crear un **dossier de prensa de prestigio** para potenciar el destino entre los prescriptores y comercializadores en general. Un **video promocional,** que también responda a la filosofía del marketing experiencial y que pudiera incorporar también algún tipo de

"story telling", sería una gran herramienta de soporte en la promoción turística del destino.

Como herramienta de soporte de marketing, los gestores del destino deberán crear una **base de datos comercial,** que incorpore información sobre potenciales prescriptores y/o comercializadores en origen. Se deberá crear asimismo una **nueva web turística más experiencial**.

Crear producto y experiencias turísticas tematizadas

Las nuevas estrategias de marketing deberán hacerse tangibles y traducirse en productos y experiencias turísticas concretas. El potencial de mejora que existe en el la comarca en este sentido, todavía es muy elevado. Se puede y se debe crear un amplio portafolio de productos y experiencias turísticas comercializables para los nuevos productos turísticos prioritarios y dirigidos a los nuevos segmentos de demanda prioritarios. Para ello, se propone la realización de "talleres de creación de producto". Estos talleres de creación de producto contarán con la participación de los principales empresarios del destino. Durante los talleres, se celebrarían reuniones cortas "face-to-face" entre los empresarios asistentes, similar al formato de un "workshop". Como resultado final del proceso, deberíamos contar con un mínimo de 10 paquetes y experiencias turísticas comercializables por producto turístico prioritario y un mínimo de 5 paquetes o experiencias personalizadas por segmento de demanda prioritario.

Apostar por la promoción y comercialización online

La comarca Tajo-Salor-Almonte deberá mejorar todavía sustancialmente su presencia online, e iniciar un proceso de reflexión sobre la estrategia y programa de actuación a seguir en el ámbito del marketing online. Una vez definidas las prioridades de marketing online, deberá crear una web turística nueva, adaptándola a las tendencias de la demanda, aprovechando todas las oportunidades tecnológicas de los últimos años.

Sin embargo, las actividades en el ámbito del marketing online no deberían limitarse únicamente a la mejora de la web turística del territorio. Las posibilidades que ofrecen las nuevas tecnologías de la información para la promoción de un destino turístico, hoy en día son infinitas.

Actuaciones que se deberían llevar a cabo al respecto :

- Aprovechar todas las oportunidades que genera el entorno 3.0: presencia en facebook, twitter , instagram, youtube, creación de foros y / o bloques en el nuevo portal web de destino, presencia en foros de viaje de referencia, por ejemplo tripadvisor.
- Seleccionar aquellas actividades que se consideran prioritarias a corto plazo, por ejemplo la realización de alguna campaña de marketing en medios online / portales especializados, campañas de marketing viral, acciones para mejorar el posicionamiento del destino en los medios online prioritarios, campañas SEO y SEM, etc.

CRM / fidelización

Los resultados de las encuestas que realiza periódicamente el Observatorio Turístico de Extremadura a clientes finales en destino, resaltan el canal de comunicación "recomendación de terceros" o "boca a oreja" como el más importante a la hora de informarse y decidirse por un viaje al destino. Al mismo tiempo es, sin duda alguna, el más económico, dado que no supone ningún gasto para los gestores de un establecimiento o producto turístico. Es simplemente la satisfacción de un turista actual y/o su grado de fidelización con respecto a un producto / establecimiento, lo que motiva un mayor o menor grado de recomendación a terceros, una vez ha vuelto a su lugar de residencia habitual. No obstante, en la actualidad no se gestiona proactivamente este potencial canal. Una propuesta que se debería estudiar en este sentido es iniciar un intercambio y unas relaciones con los turistas más entusiasmados con la propuesta de valor turística del territorio, mediante la puesta en marcha de un programa de fidelización. Como mínimo, a corto plazo debería crearse una herramienta CRM que permitiese realizar "mailings" personalizados a segmentos de demanda prioritarios.

Avanzar en la especialización de los productos turísticos prioritarios del destino

No solo deberá adaptarse la promoción y comercialización turística a las nuevas estrategias de marketing de la comarca, sino también la propia propuesta de valor del destino. Para incrementar la competitividad de los productos turísticos prioritarios, el destino deberá adaptar, enriquecer, tematizar y especializar el contenido de la oferta prioritaria. Se trata de crear más valor para el cliente en los productos y de diseñar nuevas propuestas que presenten al mercado una atractiva oferta de experiencias diferenciadas de la competencia y en línea con las nuevas exigencias del mercado y

con la promesa de la nueva marca. Estos productos deberán posicionar a la comarca como un destino capaz de generar experiencias únicas de alto valor para los segmentos de mercado prioritarios definidos.