

FACULTAD DE ECONOMÍA, EMPRESA Y TURISMO  
GRADO EN CONTABILIDAD Y FINANZAS  
CURSO ACADÉMICO 2014/2015

## **MEMORIA DEL TRABAJO DE FIN DE GRADO**

### **EL CLUB DE PRODUCTO: UNA ALTERNATIVA EMPRESARIAL PARA EL IMPULSO DEL TURISMO EN CANARIAS**

***(PRODUCT CLUB: AN ENTREPRENEURIAL ALTERNATIVE FOR  
THE PROMOTION OF TOURISM IN THE CANARY ISLANDS)***

Presentado por

Beatriz García Darías

Gabriela Milagrosa Pérez González

San Cristóbal de La Laguna, a 30 de junio de 2015

## INDICE DE CONTENIDO

0. INTRODUCCIÓN .....	4
1. EL CLUB DE PRODUCTO: CONCEPTO Y CARACTERISTICAS .....	5
1.1. Origen, concepto y características de un club de producto .....	5
1.2. Pasos para la creación de un club de producto .....	6
1.3. Estructura. Organismos adheridos.....	7
1.3.1. Estructura de gestión.....	7
1.3.2. Modelo de gestión.....	8
2. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS .....	8
3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CLUBES DE PRODUCTO EN ESPAÑA .....	11
3.1. Análisis de los clubes de producto de España.....	11
3.2. Análisis de los clubes de producto de Canarias.....	12
3.3. Conclusiones obtenidas del análisis comparativo España-Canarias .....	15
4. PROYECTO DE CREACIÓN: CLUB DE PRODUCTO TURÍSTICO <i>TIERRA, MAR Y AIRE</i> .....	16
4.1. Concepto y misión del club.....	16
4.2. Análisis del mercado .....	16
4.2.1. Clientes potenciales.....	16
4.3. Beneficios de las empresas adheridas .....	17
4.4. Captación de integrantes.....	18
4.4.1. Actores privados.....	18
4.4.2. Actores públicos.....	19
4.4.3. Criterios de adhesión y de permanencia.....	20
4.5. Modelo de gestión y su estructura.....	21
4.6. Marca.....	21
4.7. Funciones del club.....	22
4.8. Modelo de financiación .....	24
5. CONCLUSIONES .....	25
6. BIBLIOGRAFÍA .....	26
7. ANEXOS .....	28

## INDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tabla 1: Distribución del número de clubes según su actividad.....	11
Tabla 2: Distribución del número de clubes según su localización geográfica.....	12
Tabla 3: Miembros de los clubes según tipo de actividad .....	14
Tabla 4: Miembros de los clubes según isla en la que se ubican.....	14
Tabla 5: Evolución del número de turistas que ha elegido Canarias por motivos deportivos según isla (2007-14) .....	16
Figura 1: Comprobación del nombre comercial.....	22
Tabla 6: Estimación de ingresos anuales a través de un análisis de escenarios.....	25
Tabla 7: Estimación de gastos anuales.....	25

## RESUMEN

El club de producto es una nueva oportunidad empresarial destinada a potenciar un destino turístico específico, que pretende mejorar el desarrollo socioeconómico del mismo. Como consecuencia de la investigación del marco teórico de esta herramienta y de la recopilación de los diferentes estudios que lo abordan, se ha verificado la inexistencia de alguno que profundice en este concepto desde una perspectiva teórico-práctica, como se ha realizado en este trabajo. Esto, en conjunto con el análisis realizado de la red de clubes que se extienden por la geografía española, ha permitido obtener un inventario de clubes inédito. Así pues, prestando especial atención a aquellos que se encuentran en el archipiélago canario, se ha conseguido identificar un conjunto de actividades no incluidas hasta el momento en ningún club de las islas. Por consiguiente, el resultado clave de este trabajo es la propuesta de creación de un modelo de club de producto turístico-deportivo, ubicado en la isla de Tenerife: El Club de producto *Tierra, Mar y Aire*.

## SUMMARY

Product club is a new business opportunity designed to enhance a specific tourism destinations, which aims to improve the socio-economic development of the same. As a result of the investigation of the theoretical framework of this tool and the collection of the different types of studies they are addressed, it has been verified the absence of any that delve into this concept from a perspective theory and practice, as it has been done in this essay. This, as a whole with the realized analysis of the network of clubs that spread over the Spanish geography, has allowed to obtain an unpublished clubs inventory. Thus, paying special attention to those that are found in the Canary Islands, it has managed to identify a set of activities that are not included so far in any club in the islands. Therefore, the key outcome of this study is the proposal for the creation of a model of tourist-sports product club, located on the island of Tenerife: The Product club *Tierra, Mar y Aire*.

---

**NOTA DE LAS AUTORAS:** *Los actores privados y públicos del modelo propuesto solo han sido nombrados con efectos puramente académicos. En ningún momento han prestado su consentimiento para su inclusión en este trabajo y esto no supondrá ningún tipo de compromiso.*

## 0. INTRODUCCIÓN

La actual situación de crisis ha afectado a todos los sectores de la economía española y en el caso de Canarias, ha ralentizado el motor de su economía: el turismo. Por tanto, se precisa un nuevo concepto para promover la actividad turística, que se adapte a las nuevas circunstancias del entorno, una nueva iniciativa empresarial enfocada a promocionar las islas como destino turístico específico, y esta podría ser el club de producto.

El club de producto nace para crear y promocionar una marca a la que se puedan adherir un conjunto de organismos (públicos y privados) que compartan una misma actividad. A cambio de dicha pertenencia, estos socios deberán respetar una serie de criterios establecidos y satisfacer unas cuotas. El fin del club es conseguir que dicha marca se asocie a conceptos de calidad y exclusividad en la prestación de sus servicios.

En cuanto a los antecedentes de esta nueva herramienta de comercialización, existen escasos estudios teóricos y prácticos, pero ningún autor ha conseguido plantear un trabajo que una ambos ámbitos de una manera adecuada. De la misma forma, no existe un registro en el que se puedan identificar los clubes ubicados en España, si bien es cierto que existe una rica variedad en cuanto a la tipología de los mismos, pues las actividades que acogen los ya creados son muy diversas. En el caso concreto de Canarias no ocurre igual, pues existen aún muchas áreas susceptibles de ser incorporadas en un club que no han sido identificadas. Por ejemplo, existe un único club deportivo, pero solo acoge actividades acuáticas, desaprovechando muchas otras actividades que podrían ser fuente de oportunidades económicas.

Teniendo en cuenta lo anterior, los objetivos que se pretenden alcanzar con este trabajo se centran en proponer un estudio que combine adecuadamente los aspectos teóricos y prácticos de este nuevo concepto y aplicar lo investigado en el ámbito empírico; realizar un inventario de los clubes ubicados en España, teniendo en cuenta su ubicación por comunidades autónomas y sus diferentes temáticas; analizar los clubes canarios con el fin de identificar áreas no cubiertas; proponer un modelo de club de producto turístico-deportivo para la isla de Tenerife; y proponer una nueva forma de hacer turismo adaptada a la situación de crisis en la que no se requiera un gran esfuerzo inversor y se obtenga un importante beneficio.

En cuanto a la metodología aplicada, se han realizado diversas búsquedas a través de internet para conocer los antecedentes del club de producto; identificar aquellos ubicados en el territorio español, accediendo a través de las websites en los casos en los que ha sido posible; y para seleccionar los socios que formarán parte del club propuesto. Se ha contactado con Promotur para conocer en profundidad los clubes canarios, recibiendo diversos documentos inéditos que han permitido llevar a cabo una recopilación y procesamiento adecuado de los datos obtenidos (Promotur, 2015). Para el modelo propuesto se ha aplicado el formato de un plan de negocio adaptado a la figura del club de producto en combinación con lo analizado a través de los reglamentos y manuales de clubes ya creados.

El trabajo consta de dos partes diferenciadas: por un lado, en los capítulos dos y tres se trata el concepto de club de producto desde una perspectiva teórica, en la que se define como surge un club y que componentes lo forman. Por otro lado, en los capítulos cuatro y cinco se acoge una parte práctica en la que se analiza el entramado de clubes de la

geografía española y se propone desde un enfoque económico financiero, un proyecto de creación de un club de carácter deportivo en la isla de Tenerife.

## **1. EL CLUB DE PRODUCTO: CONCEPTO Y CARACTERÍSTICAS**

### **1.1. Origen, concepto y características de un club de producto**

El concepto “club de producto” fue estudiado por primera vez por Porter (1987), que lo definió como un conjunto de unidades de negocios que tienen en común unas ciertas características y cuyas actividades proliferan de forma más eficiente en una zona geográfica concreta.

Fue en el año 1996 cuando el Canadian Tourism Commission, en adelante CTC, en colaboración con el Product Development Committee y trabajando de forma conjunta con las pequeñas y medianas empresas pertenecientes al sector del turismo, creó el primer programa que desarrollaba los clubes de producto turístico, y con ello, el concepto concebido por Porter se aplicó de forma práctica por primera vez en el territorio canadiense.

El objetivo de este programa consistía en aumentar la competitividad de las empresas canadienses y de la misma forma, impulsar la innovación turística. La CTC define como club de producto turístico “una asociación de participantes de la industria que comparten una visión común para el desarrollo de un producto turístico específico o nicho” (Cooper y Hall, 2007, 238).

Así pues, se entiende por club de producto a un conjunto de entidades tanto de carácter público como privado, que forman una alianza con el fin de crear, desarrollar y promocionar una marca única que gire en torno a una actividad común. Como base fundamental para la creación de dicha unión, resulta necesario que dichos organismos acaten el cumplimiento de una serie de normas fundamentales, para lograr el consenso entre todos los agentes y alcanzar un correcto funcionamiento.

Todo club de producto tiene una serie de características definitorias. Estas se resumen en las siguientes:

- Todos los componentes comparten un mismo segmento o nicho de mercado.
- El interés del todo, entendido este como la agrupación de los organismos, prevalece sobre el individual.
- Constituye el nacimiento de una marca única, cuyo principal objetivo es facilitar la comercialización de un producto.
- Exige la adaptación a un nivel de calidad en la prestación del servicio homogéneo.
- Supone la aparición de objetivos comunes.
- Requiere el compromiso y la cooperación de todos los miembros.

## **1.2. Pasos para la creación de un club de producto**

Existe una metodología prefijada para llevar a cabo la creación de un club de producto (SECTUR, s.f.). Esta consta de una serie de etapas que se prolongaran en el tiempo: etapa de creación, etapa de crecimiento y etapa de consolidación.

La primera etapa se centra en sentar las bases para la puesta en marcha de un club de producto y estas giran en torno a tres elementos fundamentales: el producto, la situación geográfica y los componentes. Esta es la correspondiente a la creación del club de producto, y en ella es necesario llevar a cabo una serie de pasos:

1. Determinación del futuro producto: evaluar el destino objetivo susceptible de transformarse en un producto.
2. Análisis del mercado: para detectar cuáles serán los clientes potenciales, conocer su perfil, su ubicación y que beneficios van a lograr estos. Con ello se podrán definir las amenazas y oportunidades que suscita este proyecto.
3. Captación de integrantes: una vez definido el nicho de mercado en el que se centrará el club de producto, habrá que implantar un plan de captación de posibles actores que sean fundamentales para la consecución del éxito.
4. Establecimiento de objetivos: con la integración de dichos agentes se podrán definir los objetivos comunes para formalizar el compromiso y la colaboración comercial, factores claves para alcanzar los mismos. Este apartado no solo incluirá los objetivos en sentido estricto, sino también las metas que se pretenden alcanzar, y el alcance geográfico que se pretende abarcar. Es importante en este punto considerar a todos los actores involucrados en el proyecto, dado que hay que compatibilizar intereses públicos con privados, teniendo en cuenta que cuanto mayor sea la compatibilidad existente, mayores serán las oportunidades del club de contar con recursos técnicos, financieros o humanos adicionales.
5. Plan de negocios: por último, se deberá realizar un plan de negocios en el que se incluirá la estrategia de comercialización y promoción.

La segunda es la etapa de crecimiento, en la que se ejecutan una serie de acciones que permiten establecer relaciones entre todos los elementos indicados en la fase anterior. Aplicando, para ello, una adecuada organización de recursos y personas, y llevando a cabo de forma paralela un seguimiento de los resultados, que supongan un control eficaz. Consta de cinco actividades:

1. Ejecución de las acciones programadas anteriormente en la primera fase.
2. Distribución de los recursos entre las personas.
3. Gestión de apoyos externos que pueda recibir el club.
4. Evaluación de los resultados obtenidos hasta el momento, contando para ello con una serie de indicadores como pueden ser ratios de liquidez, solvencia y endeudamiento.
5. Readaptación de las acciones planificadas a las condiciones actuales del mercado según el resultado de la actividad cuatro de esta fase.

Por último, el proceso para implantar el club de producto requiere de una tercera fase denominada etapa de consolidación, que llega una vez que el club alcanza la autosuficiencia, es decir, no requiere de agentes externos para su financiación puesto

que genera los recursos que necesita. Las acciones que se comprenden en este apartado se consideran adicionales de la fase anterior dado que ambas se pueden realizar de forma paralela, no siendo necesario finalizar la segunda etapa para comenzar esta última, y son las siguientes:

1. Determinación y difusión de resultados.
2. Reutilización de los beneficios obtenidos.
3. Perfeccionamiento de la actividad llevada a cabo por el club.
4. Intercambio sinérgico de información y tecnología entre clubes de producto.

### **1.3. Estructura. Organismos adheridos.**

#### **1.3.1. Estructura de gestión.**

Teniendo en cuenta que el club de producto se crea con el fin de ofrecer un mismo servicio bajo unas normas predefinidas, se hace necesaria la presencia de una serie de organismos que se encarguen de esta oferta, estos son las empresas, que constituyen el componente fundamental de cualquier club. Una vez adheridas se convierten en socios, los cuales:

1. Acatan e implantan los requisitos exigidos.
2. Actúan como parte activa en la promoción del producto.
3. Realizan un seguimiento a los clientes.
4. Llevan a cabo un análisis de las repercusiones del club.
5. Colaboran en el diseño del producto en cuestión.
6. Se encargan de crear las estructuras de gestión.

Estas empresas que voluntariamente se adhieran, formarán el consejo de socios, los cuales serán los encargados de determinar la organización de las diferentes funciones del club y la distribución de la autoridad y responsabilidad. Teniendo en cuenta que las funciones principales de un club son: la investigación del dicho de mercado, la planeación y diseño de actividades, planeación de actividades de comercialización y evaluación de impacto comercial. Este consejo cuenta con dos posibles opciones:

1. La creación de gerencias y departamentos que estarán a cargo de una única persona, designada por ellos y que será la responsable de la actividad asignada.
2. La constitución de comisiones y comités, en donde la autoridad queda delegada a un conjunto de personas, dando lugar a una autoridad grupal en torno a una misma actividad.

En la cúspide de la estructura se encuentra el ente gestor, un organismo que puede tener forma privada o pública, prueba de ello es el club de producto *Tolosa Gourmet*, que está dirigido por dos entes: por un lado, una sociedad anónima denominada Tolosaldea Garatzen, y por otro lado, Basquetour, que es una sociedad pública del Departamento de Desarrollo Económico y Competitividad del Gobierno Vasco. Asimismo, este ente puede tener un fin lucrativo o no, como es el caso de la asociación sin ánimo de lucro, Agrupación de Empresas Innovadoras de Turismo Ecoturismo Responsable en la Biosfera (AEI TUREBE), que se encarga de dirigir el club *Ecoturismo*. El ente gestor se dedica a una serie de actividades:

1. Funciona como eje de comunicación con el entorno.
2. Actúa como representante y asesor de los socios del club.
3. Es la parte decisora en el procedimiento de adhesión.
4. Vela por el cumplimiento de los requisitos que se exige a la entrada de los nuevos integrantes.
5. Realiza funciones de comercialización del producto.
6. Contribuye en su promoción y publicidad.

Como ya se ha indicado, las administraciones públicas pueden formar parte de un club de producto, tanto en el ámbito estatal, en el autonómico o en el local. En cuanto a la administración de la comunidad autónoma se pueden decir que no solo actúa como colaboradora, sino también como fuente de financiación e instrumento dedicado a la promoción del club en el ámbito nacional. De forma paralela, actúa como agente encargado del control normativo, en el sentido de que todas las acciones se enmarquen dentro de la normativa vigente y se encarga de prestar apoyos a las empresas adheridas con el fin de que los empresarios se vean beneficiados. Asimismo, la administración local también se encarga de todas esas actividades descritas anteriormente dentro del ámbito que es de su competencia.

### **1.3.2. Modelo de gestión.**

Los modelos de gestión de los gobiernos locales se puede aplicar a los modelos de gestión que pueden utilizar los clubes de producto, existiendo dos tipos denominados centralizado y descentralizado (Arnoletto, 2010).

Por un lado, el modelo centralizado es aquel en el que existe un ente gestor que engloba a todos los actores del club. Este está diseñado para clubes con destinos específicos, repartidos por diferentes municipios o bien para aquellos que cuenten con pocas empresas adheridas. Por otro lado, el modelo descentralizado cuenta también con un ente global y representa en este caso a un mayor número de socios. Teniendo en cuenta que la gestión se adapta a cada destino perteneciente al club, este se encuentra dividido por unidades que se ven representadas a su vez en el ente gestor. Por lo tanto, resulta ideal para clubes de grandes dimensiones que no solo agrupen muchas empresas sino que estas se encuentren separadas geográficamente.

## **2. ANTECEDENTES TEÓRICOS Y PRÁCTICOS**

A la hora de abordar este apartado es necesario hacer una división de las aportaciones que se encuentran en la literatura sobre clubes de producto, puesto que, por un lado, aparecen documentos teóricos en la generalidad de su contenido y por otro lado, otros que tratan al club de producto desde un punto de vista práctico.

Antes de abordar los diferentes estudios que tratan esta nueva herramienta, hay que destacar, que esta labor de investigación que gira en torno a la idea de club de producto no solo ha sido llevada a cabo por particulares sino también por instituciones públicas, como es el Instituto de Turismo de España (en adelante, TURESPAÑA). Este a través de un proyecto denominado Sistema Integral de Calidad Turística en Destinos (SICTED), creado en compañía con la Federación Española de Municipios y Provincias (FEMP), está estimulando la creación de esta nueva figura: el club de producto. El fin de dicho proyecto está centrado en incrementar la satisfacción de los turistas a través de la mejora de los servicios ofrecidos, para ofrecerles una experiencia de mayor calidad.



En uno de los documentos teóricos (Tirados, s.f.), se habla de forma sucinta del concepto de club de producto y de los pasos necesarios para su creación. Asimismo, se hace mención al órgano que se encuentra en la cúspide de su estructura, el ente gestor, y sus funciones principales. Este antecedente no se trata de una investigación sino que se surge de un congreso celebrado por TURESPAÑA.

Dentro del conjunto de los teóricos, además del nombrado anteriormente, encontramos otros estudios relevantes. Así pues, desde esta perspectiva, Serradilla y otros (2012) exponen de manera eficaz lo que se busca al crear un club de producto. Además, ambos autores destacan la filosofía que se esconde detrás del concepto de club de producto; esta es la filosofía americana “*win to win*”, la cual se explica de forma escueta y viene a decir que cualquier acción realizada por unas de las partes es beneficiosa para el resto. Asimismo, destacan algunos clubes de productos de éxito, como lo son los clubes de producto *Ruta del Jamón Ibérico* y *Rutas del Vino de España*.

Otro trabajo que está en la misma línea que el anterior, es el realizado por el Centro de Conocimiento, Inteligencia e Innovación Turística (INTELITUR, s.f.), en el que se incluyen las características del club de producto y las fases que hay que realizar a la hora de la creación de uno, con una conclusión al final del mismo donde explica por qué es una buena herramienta a la que acogerse las empresas.

Otro estudio teórico, abarca las claves básicas para lograr el éxito del club de producto (Ejarque, 2009). En él, aparte de incluir apartados dedicados a profundizar en el aspecto teórico del club, como son los antecedentes, los integrantes que pueden formar parte del mismo, los objetivos y los beneficios aportados, cuenta con una amplia explicación del sistema turístico, comparando un esquema tradicional con el nuevo esquema de comercialización, dando paso así, al concepto de club de producto. Además, también le incluye un apartado en el que identifica los tipos de turismo a los que se pueden dedicar los clubes de producto, exponiendo varios casos de éxito.

Hay que hacer especial mención al trabajo de investigación realizado por la Secretaría de Turismo de México (SECTUR, s.f.), dado que de los trabajos mencionados es el más completo. Este aborda ampliamente el concepto de club, no solo definiéndolo sino diferenciándolo de otras figuras similares como son los *clusters*. Además indica que tipos pueden existir, agrupándolos en siete: clubes por rutas, por segmentos de población con características similares, por temas en concreto, por estilos a la hora de prestar un servicio, por regiones geográficas, por actividades turísticas y recreativas o una combinación de todos o algunos de los elementos anteriores. Asimismo, muestra los pasos necesarios para su creación dividiéndolos en tres etapas (etapa de creación, crecimiento y consolidación). De la misma forma, la investigación pone de manifiesto un tema importante para entender lo que hace un club de producto, explica como mediante acciones sinérgicas las comunidades locales, el gobierno y empresarios externos asumen las actividades turísticas añadiéndole valor y convirtiéndolas en una opción viable de desarrollo.

Como se indicó previamente, existe otro conjunto de documentos que basan su contenido en proponer modelos o en llevar a la práctica este nuevo concepto. Entre estos se encuentra el trabajo dedicado al *Club de Producto de Alojamiento de Comunitat Valenciana* (Generalitat Valenciana, 2009). Donde se propone a modo de presentación, la puesta en marcha del mismo; dando por un lado, un concepto y unas ventajas generalizadas para cualquier club, y por otro lado, el concepto, los requisitos y el proceso de admisión para los socios.

Existe una publicación que también entra en esta categoría práctica, ya que contiene la propuesta de creación de un club, en donde se expone de forma concisa la metodología que se aplicará para la captación de los organismos fundamentales (tanto entes públicos como privados), así como una visión estratégica para, del mismo modo, aplicar técnicas atractivas para llamar la atención a los clientes potenciales (Andrade et al. ,2012).

Asimismo, dentro de este grupo de documentos se encuentran una serie de manuales y reglamentos de clubes ya creados, además de proyectos que contienen propuestas y que destacamos por su interés en este trabajo. Uno de ellos está dedicado a la Biosfera de la isla de La Palma (Consortio Insular de la Reserva Mundial de la Biosfera La Palma, 2011), producto que se encuentra enmarcado dentro del *Club de producto Reserva de las Biosferas Españolas*, y el otro pertenece al club *Tolosa Gourmet* (Basquetour, 2012). Ambos no solo se limitan a definir qué actividad o actividades abarcan, sino que realizan una redacción pormenorizada de todos los aspectos del club. Hacen referencia al funcionamiento de ambos clubes: como se organizan, que tipos de órganos lo forman y que requisitos exigen a sus potenciales miembros para su adhesión. Asimismo, en ambos documentos se visualiza a los clubes desde una perspectiva económica – financiera, pues hacen referencia a sus modelos de financiación.

Existe un tercer bloque de antecedentes en los que se mezcla, de manera muy escueta, lo práctico y lo teórico, existiendo únicamente dos publicaciones de un mismo autor (Blanco, 2009, 2013). Más concretamente se expone de forma teórica el concepto de club de producto y los beneficios que se obtendría por pertenecer a él, así como los organismos fundamentales que lo forman y sus funciones básicas. En ambos, se ejemplifica la teoría en la práctica, utilizando como elemento conector el *Club de Producto Ecoturismo*.

Como se ha descrito, existen, por un lado, un conjunto de estudios que tratan al club de producto desde una perspectiva meramente teórica, centrándose en aspectos relacionados con su creación, puesta en funcionamiento y el papel de los intervinientes en el mismo. Sin embargo, por otro lado, se identifica otro grupo de artículos en los que los autores tratan de proponer un modelo, un club de producto destinado a desarrollar una actividad determinada en una zona geográfica concreta o bien de definir aspecto por aspecto de que se trata un club de producto ya creado, basándose no solo en proponer la idea sino en su desarrollo en el marco financiero y económico.

De esta manera, si bien es cierto que existen una serie de antecedentes ya comentados, no resultan suficientes, dado que no llegan a profundizar en la idea de club de producto, resultando tras su estudio y comparación, repetitivos en cuanto al contenido se refiere. Sin embargo, entre estos no existen publicaciones en las que se aborde el tema desde ambas perspectivas, combinando los aspectos teóricos y prácticos y dedicándoles a ambos la atención requerida. Por ello, se aprecia la necesidad de proponer un estudio que proporcione un valor añadido, que vaya algo más allá del conocimiento ya creado. Una combinación equilibrada entre aspectos teóricos, que resultan sumamente necesarios e imprescindibles a la hora de adentrarse en la aventura del emprendimiento y aspectos prácticos, a través de la propuesta de un modelo concreto de club para una zona determinada de la geografía española, utilizando como base sólida y fundamental, toda la información recabada en este apartado del trabajo, todos esos puntos clave que se han entresacado del estudio de esta figura.

### 3. SITUACIÓN ACTUAL DE LOS CLUBES DE PRODUCTO EN ESPAÑA

#### 3.1. Análisis de los clubes de producto de España

En 2005, los clubes de producto hicieron su aparición en España, tras la internacionalización de la experiencia canadiense. Desde entonces se han ido extendiendo por toda la geografía, explotando cada vez mejor las posibilidades que este nuevo modelo ofrece, y ayudando a las pymes a ofrecer nuevos productos, mejorar los ya disponibles y orientarse cada vez más hacia la calidad y hacia los clientes.

En la actualidad los clubes de producto se extienden por todo el territorio español y sus actividades abarcan diferentes sectores de la economía. Para conocer en profundidad esta red de clubes de producto, se ha realizado un análisis novedoso, no hecho hasta el momento, de cuarenta y cuatro clubes. Para ello se han utilizado una serie de criterios, los cuales se basan en: la situación geográfica, el tipo de club analizado según su actividad, la fecha de creación, el número de socios adheridos y además, se ha determinado si tienen o no página web. Es importante destacar, que algunos de ellos extienden sus actividades por varias comunidades autónomas, lo cual será tenido en cuenta en el número de clubes. Estos son los siguientes: *Ruta del Jamón Ibérico*, *Saborea España*, *Rutas del Vino de España* y *Club de producto Ecoturismo*

Se ha llevado a cabo una clasificación de los clubes por tipo de actividad a través de once categorías diferentes: alojamiento, bienestar, cultural, deportivo, enológico, familiar, gastronómico, idiomático, naturaleza, ocio y otros.

De dicho estudio se ha concluido que el tipo de club predominante es el dedicado a las actividades deportivas, alcanzando un 23% sobre el total analizado. Estos se encuentran situados en seis Comunidades Autónomas: Andalucía (3), Baleares (1) Canarias (1), Cataluña (1) Extremadura (1) y Murcia (3). Dentro de este amplio sector, destacan los clubes dedicados al golf, existiendo otros que ofrecen servicios relacionados con la náutica, la hípica y la ornitología. Con un 14% destacan los gastronómicos y los de bienestar, que suponen un total de seis clubes respectivamente. Los primeros se encuentran concentrados en Baleares, Castilla y León, Cataluña, Extremadura, La Rioja, País Vasco y Valencia. Respecto al segundo grupo, están ubicados en Andalucía, Canarias, Castilla y La Mancha, Cataluña, Murcia y Valencia. Estos datos vienen recogidos en la tabla 1, en la que se muestran el número de clubes por tipo:

**Tabla 1: Distribución del número de clubes según su actividad.**

TIPO	NÚMERO	PORCENTAJE	TIPO	NÚMERO	PORCENTAJE
Alojamiento	1	2%	Gastronómico	6	14%
Bienestar	6	14%	Idiomático	2	5%
Cultural	2	5%	Naturaleza	5	11%
Deportivo	10	23%	Negocios	2	5%
Enológico	1	2%	Ocio	4	9%
Familiar	3	7%	Otros	2	5%
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

Atendiendo exclusivamente a la situación geográfica se obtiene que la comunidad autónoma con mayor número de clubes es Andalucía, en la cual se encuentran situados

once del conjunto, que representan un 17% del total analizado. Seguidamente, se encuentran Murcia y Cataluña, con siete clubes cada una, lo que supone un 11% respectivamente. Baleares, Cantabria y País Vasco, son las comunidades autónomas que gozan de un menor número de clubes, concretamente dos, alcanzando una cuota del 3%.

A continuación se muestra la tabla 2, en la que se indica la distribución de los diferentes clubes por comunidad autónoma.

**Tabla 2: Distribución del número de clubes según su localización geográfica.**

COMUNIDAD AUTÓNOMA	NÚMERO	PORCENTAJE	COMUNIDAD AUTÓNOMA	NÚMERO	PORCENTAJE
Andalucía	11	15%	Extremadura	4	5%
Aragón	3	4%	Galicia	3	4%
Asturias	3	4%	La Rioja	3	4%
Baleares	2	3%	Madrid	6	8%
Canarias	7	9%	Murcia	8	11%
Cantabria	2	3%	Navarra	3	4%
Castilla La Mancha	3	4%	País Vasco	2	3%
Castilla y León	3	4%	Valencia	5	7%
Cataluña	8	11%			
<b>TOTAL</b>					<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia.

En lo referente a los socios, dentro de los clubes analizados, se ha hecho un estudio de 20 de ellos, puesto que han sido solo estos de los que se ha podido obtener dicha información, llegando a la conclusión de que la media de socios en el territorio español es de 59 por club. El *Club de producto turístico Reservas de las Biosferas Españolas* cuentan con 193 repartidos entre Asturias y Canarias, siendo este, el que cuenta con mayor número de empresas adheridas. Le sigue *Mar Galaica*, situado en Galicia, y el *Club de turismo cultural*, localizado en Cataluña, con 162 y 157 socios respectivamente. Finalizando este análisis, se puede destacar el club que cuenta con menos adheridos, tan solo 5, está situado en Canarias y es denominado *Water Sports Experience*.

Toda la información analizada en este epígrafe, referente al recorrido por España, se encuentra recogida en el Anexo 1, en el que se muestra una tabla que aglutina todos los clubes de producto, clasificándolos según los criterios indicados anteriormente y haciendo constar además su website y fecha de creación en los que ha sido posible obtenerla.

### 3.2. Análisis de los clubes de producto de Canarias

En las islas existen cuatro clubes de producto respaldados por Promotur, que es la entidad responsable de promocionar internacionalmente la marca Islas Canarias como destino turístico. Cada uno de estos clubes intenta satisfacer a un segmento concreto de turistas que comparten una serie de necesidades y que se engloban en un tipo de turismo concreto.

De forma más específica, se ha llevado a cabo un análisis individual de estos clubes extendidos por la comunidad canaria, atendiendo no solo a la actividad principal del club, sino al tipo de empresas adheridas a los mismos y a la isla en la que estos se ubican (Promotur, 2015):

- El club de producto *Family Welcome*: enfocado a fomentar el turismo familiar en las islas. Ofrece una gama de actividades dirigidas a todas las edades como se muestra en la tabla 3, con el fin de proporcionar unas vacaciones aptas para todos los miembros de una familia. Estas son ofertadas por establecimientos dedicados al alojamiento (como apartamentos, hoteles, casas rurales y aparthoteles), representando a 195 de los socios adheridos (45% del total). Además acoge 78 empresas dedicadas al sector gastronómico, lo que supone un 18% del total. También se puede identificar aquellas dedicadas al ocio, a actividades lúdicas y a la cultura.

Este club de producto se extiende por las siete islas, como se indica en la tabla 4, incluyendo el islote de la Graciosa, pero el mayor número de empresas adheridas se encuentran en la isla de Tenerife, seguidas de aquellas que están instaladas en la isla de Gran Canaria

- El club de producto *Wellness Delight*: se encuentra orientado hacia el turismo de salud. Este acoge desde actividades interiores como pueden ser terapias y tratamientos destinados a incrementar el bienestar de los turistas, como otras que aprovechan el entorno natural y el clima de las islas. Así pues, no solo ofrecen de manera aislada dichos servicios, sino que además ciertos establecimientos tienen la posibilidad de acoger a los turistas, ofreciéndoles un servicio de alojamiento, estos alcanzan un 93% de las 111 empresas que están adheridas. Estos datos se pueden observar en la tabla 3.

Al igual que anterior club de producto mencionado, se encuentra concentrado en las islas capitalinas, como se muestra en la tabla 4, aunque en mayor intensidad en la isla de Tenerife con un 36% de todos los socios. Pero cuenta con empresas ubicadas en todas las Islas Canarias.

- El club de producto *Volcanic Experience*: este club ofrece una serie de servicios que permiten entrar en contacto con la belleza paisajística de las islas. Su objetivo es mostrar la naturaleza del archipiélago canario, no solo la naturaleza física de sus formas volcánicas, sino también conocer el origen de las islas, sus leyendas y tradiciones. Todo ello con el fin de satisfacer las necesidades de aquellos que buscan un turismo activo y de naturaleza, y esto lo consiguen a través de los 527 empresas asociadas, especificadas por tipo en la tabla 3, de las cuales más de la mitad se tratan de establecimientos de tipo alojativo, estos alcanzan casi un 63%. Además, cuenta en menor medida, con socios dedicados a la gastronomía (con un 14%) y con empresas dedicadas al ocio y al turismo activo, con un total de 64 y 36 integrantes respectivamente. Pero no solo los entes privados dedican sus esfuerzos en este club, un total de 10 socios son asociaciones y entidades de tipo público y en la misma proporción actúan junto con el resto de adheridos empresas dedicadas a la artesanía otro tipo de actividad típica en las islas.

En cuanto a la ubicación geográfica en el archipiélago, este club de producto se encuentra repartido de forma prácticamente equitativa entre las islas de Tenerife y Gran Canaria, con una representación aproximada del 21%. La tercera isla con mayor número de socios adheridos es Fuerteventura, que abarca un 14% de todos los socios. Esto se muestra a continuación en la tabla 4.

- El club de producto *Water Sports*: utiliza uno de los recursos naturales más atractivos del archipiélago canario como medio para llevar a cabo su oferta de actividades: el mar. Acoge una amplia gama dirigidas hacia el turismo náutico, como: surf, windsurf, kitesurf, buceo, bodyboard, vela, excursiones marítimas, pesca, kayak, esquí náutico, motos acuáticas, parasailing y snorkeling. Este cuenta con diferentes tipos de socios, como se puede observar en la tabla 3, pero la gran mayoría son empresas de turismo dedicadas a las actividades marítimas descritas anteriormente, suponen un 64% de todas las empresas adheridas. Seguidamente los establecimientos alojativos abarcan casi una cuarta parte. Asimismo, también incluye una oferta gastronómica, contando con 17 socios y de transporte con 6 socios del total.

En cuanto a la concentración de las actividades, que se muestra en la tabla 4, la mayoría están centradas en la isla de Lanzarote, contando con 64 socios, casi un 31% de las 208 empresas integrantes. Fuerteventura es la siguiente, con 52 establecimientos, una cuarta parte de la totalidad de integrantes.

**Tabla 3: Miembros de los clubes según tipo de actividad**

	<i>Family Welcome</i>		<i>Wellness Delight</i>		<i>Volcanic Experience</i>		<i>Water Sports</i>	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
Alojamiento	195	44,72	103	92,79	331	62,81	51	24,52
Gastronómico y enológico	78	17,89	-	-	76	14,42	17	8,17
Ocio, lúdicas y cultural	130	29,82	-	-	64	12,14	-	-
Transporte	33	7,57	-	-	-	-	6	2,88
Salud y Bienestar	-	-	8	7,21	-	-	-	-
Turismo activo	-	-	-	-	36	6,83	-	-
Asociaciones y entidades públicas	-	-	-	-	10	1,90	-	-
Artesanía	-	-	-	-	10	1,90	-	-
Náutico	-	-	-	-	-	-	134	64,42
<b>TOTAL</b>	<b>436</b>	<b>100,00</b>	<b>111</b>	<b>100,00</b>	<b>527</b>	<b>100,00</b>	<b>208</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos de Promotur (2015).

**Tabla 4: Miembros de los clubes según isla en la que se ubican.**

	<i>Family Welcome</i>		<i>Wellness Delight</i>		<i>Volcanic Experience</i>		<i>Water Sports</i>	
	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%	NÚMERO	%
Tenerife	132	30,28	40	36,04	114	21,63	42	20,19
Gran Canaria	86	19,72	29	26,13	111	21,06	39	18,75
Fuerteventura	73	16,74	19	17,12	74	14,04	52	25,00
Lanzarote	99	22,71	19	17,12	56	10,63	64	30,77
La Gomera	10	2,29	1	0,90	57	10,82	1	0,48
El Hierro	7	1,61	1	0,90	52	9,87	1	0,48
La Palma	28	6,42	2	1,80	60	11,39	9	4,33
La Graciosa	1	0,23	-	-	3	0,57	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>436</b>	<b>100,00</b>	<b>111</b>	<b>100,00</b>	<b>527</b>	<b>100,00</b>	<b>208</b>	<b>100,00</b>

Fuente: Elaboración propia basada en datos obtenidos de Promotur (2015).

### 3.3. Conclusiones obtenidas del análisis comparativo España-Canarias

Del análisis de los clubes españoles se ha obtenido un registro inédito, en el que no solo se nombran los diferentes clubes encontrados sino que se categorizan por tipo de actividad y se ubican geográficamente por comunidad autónoma. Un inventario de clubes que no existía hasta el momento, en el que además se han especificado las websites en los casos que ha sido posible. Asimismo, del estudio de aquellos ubicados en las Islas Canarias, se ha determinado el perfil de las empresas que deciden convertirse en socios y que tipo de actividades han sido agrupadas para formar los diferentes clubes. Si se comparan ambos análisis se concluye que:

Canarias cuentan con siete clubes de producto, abarcando un 9% del conjunto analizado. Esta comunidad autónoma solo es superada por Andalucía (15%), Cataluña (11%) y Murcia (11%).

En cuanto al tipo de club, en España los más habituales son los dedicados al deporte, al bienestar, a la gastronomía y a la naturaleza, y esto suponen el 71% de los clubes canarios contando además con dos clubes dedicados al sector vinícola y al turismo familiar.

El único tipo de club que se repite en el territorio canario, es el dedicado a actividades relacionadas con la naturaleza, existiendo dos clubes con esta temática (*Volcanic Experience* y *Club de producto turístico Reservas de las Biosferas Españolas*), teniendo en cuenta que este es el cuarto tipo más frecuente en el territorio español, representando un 11% del total. Sin embargo, a pesar de ser el deportivo el más frecuente en el ámbito estatal, suponiendo un 23% del total, Canarias solo cuenta con uno de este tipo: *Water Sports* es el único club deportivo ubicado en las islas, este ofrece una gama de actividades muy reducidas, ya que está dedicado exclusivamente a actividades acuáticas.

Por tanto, teniendo en cuenta las inmensas posibilidades que ofrece el territorio canario como escenario para la práctica de diferentes deportes, se perciben una serie de oportunidades susceptibles de ser el producto central de un club, actividades no incluidas en ninguno de los clubes existentes.

En definitiva, considerando que el único club deportivo de las Islas Canarias está limitado a actividades acuáticas, se detecta un nicho de mercado sin explotar. Este engloba a un conjunto de actividades deportivas que podrían ser un factor de atracción para los turistas, que no se encuentran incluidas en ningún club de producto canario hasta el momento y que se podrían complementar incluso con una oferta marítima.

Por tanto, ante la inexistencia de un club que englobe todas las posibles actividades deportivas que se puedan llevar a cabo en el territorio canario, se plantea la idea de crear un club de producto turístico relacionado con el turismo deportivo. Este concepto es estudiado por Latiesa y Paniza (2006) y en su artículo destacan la siguiente definición de Standeven y De Knop: “todas las formas activas o pasivas de la actividad deportiva, participando casualmente o de forma organizada, bien sea por razones comerciales o de negocios o no, pero que necesariamente implique un viaje fuera del lugar habitual de residencia o trabajo”.

## 4. PROYECTO DE CREACIÓN: CLUB DE PRODUCTO TURÍSTICO *TIERRA, MAR Y AIRE*.

### 4.1. Concepto y misión del club.

El club de producto *Tierra, Mar y Aire* es un conjunto de entidades públicas y privadas que colaboran con el fin de ofertar servicios turísticos relacionados con el deporte en la isla de Tenerife.

Su misión es crear una marca única, que se asocie con la calidad y exclusividad en la prestación de sus servicios, que identifique a un conjunto de organismos que comparten un mismo sector de actividad, y de esta forma fomentar el turismo deportivo en la isla.

### 4.2. Análisis del mercado

#### 4.2.1. Clientes potenciales

En el estudio del mercado de este club de producto hay que mencionar el concepto de turismo deportivo definido en apartados anteriores, dado que la mayor fuente de ingresos del club tendrá su origen en el gasto que realicen los turistas que hayan elegido Tenerife como destino por sus diferentes posibilidades deportivas.

Según los datos arrojados por un estudio basado en la *Encuesta sobre Gasto Turístico 2014* elaborada por el Instituto Canario de Estadística (en adelante ISTAC), la tendencia del turismo relacionado con las actividades deportivas es ascendente, como se muestra en la tabla 5, desde el año 2007 hasta el 2014. Siendo la isla de Tenerife, en términos absolutos, la de mayor afluencia de turistas por motivos de este tipo, con un total de 415.610 turistas lo que supone un 36% del total de turistas llegados a las islas (Cabildo de Lanzarote, 2014).

**Tabla 5: Evolución del número de turistas que ha elegido Canarias por motivos deportivos según isla (2007-14)**

ISLA	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	Número							
CANARIAS	811.311	810.265	676.191	747.863	883.967	912.424	1.057.804	1.150.589
Lanzarote	126.677	89.903	84.189	96.090	134.038	120.574	166.745	192.092
Fuerteventura	83.191	86.089	100.066	127.113	149.132	159.810	188.200	209.397
Gran Canaria	173.749	188.734	155.263	167.537	204.118	195.353	233.617	240.295
Tenerife	303.771	321.145	254.683	262.686	307.681	338.965	387.668	415.610
La Palma	70.338	75.293	41.678	47.275	45.649	51.640	45.461	51.744

Fuente: Perfil y características del turismo deportivo. Lanzarote 2014. Cabildo de Lanzarote (2014).

Así pues, con el fin de determinar el perfil del turista, se pueden observar los últimos datos recogidos por Promotur (2013) para Canarias, basados en los aspectos que influyen en la elección del destino. Se analizará su perfil atendiendo a tres actividades que se consideran incluidas dentro del turismo deportivo:

- **Turismo activo:** se define como el conjunto de actividades deportivas que se realizan específicamente en el medio natural, con el fin de aprovechar los recursos que ofrece la naturaleza del lugar en el que se realicen. Con el objetivo de combinar el conocimiento del entorno con la práctica del deporte. Este tipo de turistas suelen tratarse de personas de entre 31 y 45 años, con un nivel de ingresos anuales de más de 84.000 euros y suelen venir acompañados



únicamente de la pareja. En cuanto al país de origen, Alemania es el lugar de residencia por excelencia, de este procede casi el 30% de las personas que viajan por estos motivos. El número total de turistas que eligen como destino Tenerife alcanza un 40,2% del total que eligen las islas por su oferta deportiva, siendo esta la primera opción.

- **Golf:** en este caso existe un perfil más longevo, con un intervalo de edad de entre 46 y 60 años. Respecto al nivel de ingresos es el mismo que en el caso anterior, y suelen venir también acompañados en la mayoría de los casos por sus parejas. Sin embargo, en este caso, es Reino Unido el país de origen de donde proceden la mayoría de turistas, casi el 32%, siendo Tenerife el destino elegido en más de la mitad de los casos analizados.
- **Actividades náuticas:** la franja de edad se repite también para este caso, pero en cuanto al nivel de ingresos resultan dos segmentos muy diferenciados de los que procede el mayor número de turistas: por un lado, existe un grupo que posee un nivel de ingresos anuales que se encuentra entre los 12.000 y 24.000 euros y por otro lado, existe otro que goza de más de 84.000 euros. Si bien es cierto, respecto al análisis de los acompañantes, el perfil de turista es el que viene acompañado por su pareja. En cuanto al país de origen, Alemania es en este caso el lugar de residencia por excelencia, en el 32,6% de los casos. Para esta actividad Tenerife ocupa el segundo puesto, con un total de un 26% del total de turistas motivados por las actividades náuticas que acuden a Canarias.

En definitiva, se puede concluir que existe un mercado de clientes suficiente como para dar paso a la creación de este proyecto, considerando por un lado que la isla de Tenerife es la que tiene mayor afluencia de turistas que eligen las islas por su oferta deportiva y teniendo en cuenta que la tendencia de este tipo de turismo ha sido creciente en los últimos ocho años. Respecto al perfil del cliente, se puede determinar que suelen ser jóvenes y personas de mediana edad que eligen las islas para disfrutar del deporte con sus parejas y que gozan de un nivel de ingresos medio-alto.

### **4.3. Beneficios de las empresas adheridas**

Los socios adheridos al club de producto *Tierra, Mar y Aire* disfrutarán de los siguientes beneficios:

- Pertenencia a una marca única y de calidad que supondrá mayor confianza para el cliente a la hora de seleccionar el servicio.
- Desarrollar conjuntamente estrategias de marketing consiguiendo así que las acciones promocionales sean más exitosas y se potencien las ventas.
- Disponer de un sistema de apoyo para la mejora de su producto en concreto.
- Integración de una red de trabajo que fomenta un producto deportivo conjunto más competitivo que el resto de productos que no estén incluidos en el club.
- Mejor posicionamiento en la isla gracias a la coordinación de todas las acciones en materia de deporte.
- Oportunidad de integrarse en un mercado cada vez más competitivo a un menor coste.

#### 4.4. Captación de integrantes.

##### 4.4.1. Actores privados.

Respecto a los actores privados del club se trata de cinco tipos de establecimientos diferentes, que serán los siguientes:

1. **Empresas deportivas**: aquellas dedicadas a ofertar diferentes prácticas deportivas.
2. **Comercios deportivos**: encargados de suministrar a los clientes la indumentaria y accesorios necesarios para poder disfrutar del servicio seleccionado. Estos ofrecerán dos modalidades: el cliente podrá adquirir el equipo necesario para la práctica que escoja o bien alquilarlo solo para ese uso.
3. **Empresas dedicadas a la hostelería**: ofrecerán alojamiento a los clientes del club.
4. **Establecimientos gastronómicos**: a través de estos los clientes podrán disfrutar de la gastronomía de la isla.
5. **Empresas dedicadas al transporte turístico**: se encargarán del traslado de los turistas para la realización de las actividades.

Respecto a las empresas deportivas, hay que tener en cuenta que las actividades que estas ofrecen se incluirán en un catálogo que constará de tres conjuntos de diferentes prácticas deportivas. A continuación, se describe dicho catálogo:

- Actividades Tierra. Los deportes de tierra son unos de los más practicados, tanto por la población canaria como por los turistas que la visitan. Esto es debido a los bonitos paisajes con los que cuenta la isla de Tenerife, de los que se podrá disfrutar de una manera más provechosa, realizando diversas rutas, ya sean a pie, en bicicleta o montando a caballo. Por ello, es necesario que el club cuente con socios dedicados a estas actividades, para ofrecer un servicio completo y al gusto de los turistas.
- Actividades Mar. El medio acuático es el más utilizado por los deportistas de todo el mundo, ya que cuenta con mayor número de actividades que realizar en él. Tenerife cuenta con una fauna y flora marina atractivas y unas condiciones meteorológicas ideales para toda clase de deportes; contando, por tanto, con un gran número de establecimientos adheridos al club para que la oferta no excluya a uno de los recursos naturales más apreciados por los canarios.
- Actividades Aire. En los deportes aéreos se cuenta con menos actividades a realizar, pero las que existen son tan satisfactorias como las anteriores. Esto se debe, a que como se dijo anteriormente, la isla cuenta con un paisaje ideal para los amantes de la naturaleza y con unas condiciones climatológicas que propician la práctica de estos deportes.

Una vez delimitada la oferta del club, dividida como se ha indicado, en tres secciones, se ha realizado una búsqueda a través de internet de las posibles empresas candidatas a ser socios, establecidos todos ellos en la isla de Tenerife. Se han obtenido un total de 349 empresas deportivas cuya actividad principal se encuentra dentro del catálogo del club; 392 establecimientos dedicados a la hostelería; 3.464 restaurantes; 20 empresas dedicadas al transporte de turistas; y 197 comercios deportivos.

Así pues, para una primera fase de lanzamiento del proyecto, se ha hecho una selección de estas empresas. Para ello se han utilizado los siguientes criterios:

1. En primer lugar, para obtener el número de **empresas deportivas** se ha utilizado la página web [www.yumping.com](http://www.yumping.com). Para cada una de las actividades de los tres conjuntos se ha seleccionado la empresa mejor valorada por los usuarios.
2. En segundo lugar, se han obtenido las **empresas dedicadas a la hostelería** y los **restaurantes** a través del portal [www.tripadvisor.es](http://www.tripadvisor.es). Para ello se ha tenido en cuenta la ubicación de las empresas deportivas, es decir, los municipios por los que extienden sus actividades y tomando esto en consideración se han seleccionado a través de esta web los restaurantes y establecimientos alojativos con mayor número de valoraciones positivas dentro de diferentes rangos de precios y de diferentes tipos (hoteles, apartamentos y casas rurales).
3. En tercer lugar, a través de la web [www.todotenerife.es](http://www.todotenerife.es) se han obtenido las **empresas dedicadas al transporte de turistas**, las cuales se han seleccionado todas como posibles socios del club.
4. Por último, se ha llevado a cabo una búsqueda en diferentes páginas web de la que se han seleccionado aquellos **comercios deportivos** que mejor se adapten a la oferta del club, es decir, aquellas que ofrezcan una amplia gama de artículos útiles para las diferentes actividades incluidas en el catálogo.

Teniendo en cuenta esto se han seleccionado las empresas que se muestran en el anexo 2, en el que se indican los 158 socios potenciales del club: 17 empresas deportivas, 47 establecimientos dedicados al alojamiento, 53 restaurantes, 20 empresas de transporte turístico y 21 comercios deportivos.

#### **4.4.2. Actores públicos.**

Parte de los recursos necesarios para poder llevar a cabo la principal actividad del club son de titularidad pública, y para ello será necesario que algunos de los integrantes sean entes públicos. En una primera fase se contará con algunos integrantes públicos que ayudarán a impulsar la realización de actividades dentro del ámbito del club, fortaleciéndolo para la entrada de más socios en futuras fases.

Para determinar cuáles serán estos actores se ha tenido en cuenta un criterio geográfico: se han seleccionado los ayuntamientos de cada uno de los municipios en los que se encuentran establecidas las empresas deportivas, siempre que se comprometan a realizar algún evento deportivo. Para esta primera fase, participarán los ayuntamientos de Santiago del Teide, Granadilla de Abona, Arona, Buenavista del Norte, El Rosario, Puerto de la Cruz, Santa Cruz de Tenerife, La Orotava y Adeje. Algunas de las actividades que ya realizan estas instituciones y que se podrían incluir en el catálogo de actividades del club son las siguientes:

- Triatlón Olímpico El Médano de Granadilla de Abona.
- Campus de Tecnificación Muévete Tenerife - Arona 2015 de Arona.
- Fonteide Teno Trail de Buenavista del Norte.
- Marcha Cicloturista Solidaria Mueca del Puerto de la Cruz.
- Maratón internacional de Santa Cruz de Tenerife.
- Carrera popular nocturna 8 km de la Villa de la Orotava.
- Congreso Internacional de Fútbol Villa de Adeje.

Los ayuntamientos del Santiago del Teide y de El Rosario no cuentan con eventos deportivos hasta el momento, pero se espera que con la ayuda del club puedan realizar alguno a partir de su adhesión.

Se cuenta, además, con la participación de Gestión Insular para el Deporte, la Cultura y el Ocio (IDECO, S.A.), una entidad privada creada por el Cabildo Insular de Tenerife con el propósito de gestionar el servicio público de centros y programas culturales, deportivos, de ocio y tiempo libre. A través de esta empresa contamos con la ayuda del Cabildo, para la realización y promoción de actividades deportivas.

IDECO para poder realizar su función principal, esta es, fomentar el deporte, cuenta con centros deportivos repartidos por toda la isla de Tenerife, entre ellos se encuentran:

- Pabellón de Deportes de Tenerife Santiago Martín.
- Centro de Deportes Marinos de Tenerife, CIDEMAT.
- Complejo Deportivo de Tenerife Santa Cruz – Ofra.
- Albergues de Tenerife Montes de Anaga.
- Centro de Atletismo de Tenerife, CIAT.

IDECO, S.A., es una empresa necesaria para el continuo crecimiento del club, ya que cuenta con actividades de alto reconocimiento en el mundo del deporte, como es el *Tenerife Blue Trail*.

#### **4.4.3. Criterios de adhesión y de permanencia.**

En este apartado se definen aquellos criterios que deben cumplir los organismos que deseen formen parte del club. Respecto a la actividad estos deberán:

- Desarrollar una actividad que esté relacionada con el mundo del deporte, es decir, solo se aceptarán empresas que oferten actividades deportivas y organismos públicos, siempre que incluyan en el catálogo de actividades deportivas alguna actividad.
- Serán aceptados como socios aquellos establecimientos que no estén dedicados a la actividad deportiva cuando tengan carácter alojativo, gastronómico o se dediquen a la venta/alquiler de indumentaria deportiva.

En general todo socio debe:

- Estar constituidos legalmente y cumplir con la legislación vigente.
- Liquidar la cuota de adhesión que supondrá la pertenencia a la marca *Tierra, Mar y Aire* y en consecuencia la adopción de la condición de socio del club.
- Disponer de una página web en la que se identifique el teléfono de contacto y la dirección de correo electrónico. En esta se debe hacer mención obligatoria a la pertenencia al club, debe aparecer el logo de *Tierra, Mar y Aire*.

Las empresas deportivas además deberán:

- Prestar alguno de sus servicios deportivos en la isla de Tenerife.
- Disponer de un seguro de cobertura de riesgos para los clientes.
- Contar con un personal capacitado legalmente y cualificado para desarrollar las actividades ofertadas (instructores, monitores y guías titulados).
- Disponer de un material adecuado y en buenas condiciones para la realización de las actividades.

- Contar con un botiquín de primeros auxilios actualizado y chequeado.

#### **4.5. Modelo de gestión y su estructura**

Retomando el modelo de gestión del apartado 1.3.2. de la parte teórica, donde se explica la diferencia entre los distintos modelos, se considera para este club propuesto el modelo centralizado, a pesar de que las empresas se encuentran repartidas por toda la geografía insular, no existe distancia geográfica entre los socios que justifique la creación de unidades diferentes de gestión.

Por un lado, se creará la empresa *Tres Elementos, S.L.*, para la gestión tanto interna como externa del club de producto, siendo este el ente gestor del mismo. Esta empresa estará gestionada por dos graduadas en Contabilidad y Finanzas: las autoras de este trabajo (Beatriz García Darias y Gabriela Milagrosa Pérez González). El club no contará con una oficina física ya que la gestión, tanto de los pedidos por parte de los clientes como la solicitud de las empresas que se quieran adherir, se hará de manera telemática. Por consiguiente, solo serán necesarios equipos informáticos, que serán aportados por las gestoras del club.

La razón de que se utilice la denominación de una sociedad limitada en vez de otro tipo, es por las ventajas que supone la misma. Unas de las ventajas que tiene es que al ser un ente con personalidad jurídica propia, la responsabilidad que soportan los socios, es decir las gestoras, estará limitada al capital que cada una invierta en la empresa y no se responde personalmente ante las deudas adquiridas por la sociedad. La inversión inicial requerida legalmente es de tan solo 3.000 euros, por lo que no es necesario un capital mayor como el que se exige para crear otro tipo de sociedad, como son las anónimas. Además la creación de una S.L. puede resultar sencilla, utilizando herramientas que faciliten la creación telemática, como por ejemplo con el programa *Emprende en 3* de El Centro de Información y Red de Creación de Empresas (CIRCE)<sup>1</sup>, una iniciativa para agilizar los trámites de creación de empresas.

Por otro lado, se contará con una mesa de gestión conformada tanto por entes públicos como por privados. Por parte del primero, se contará con la presencia de un representante de las concejalías de deporte de cada ayuntamiento, y un representante del Cabildo de Tenerife. Los agentes privados contarán con seis representantes; dos por cada grupo turístico de actividad.

#### **4.6. Marca**

Al ser el objetivo organizar a un conjunto de empresas bajo una misma marca que identifique tanto a los socios como al destino dónde se desarrollan las actividades, es un elemento esencial a tener en cuenta a la hora de desarrollar el club.

*Tierra, Mar y Aire* es la marca por la cual se identifica a las empresas que están adheridas al club, y por la que bajo su nombre se promocionan las actividades y se venden los productos y servicios que se ofertan. Se comercializa la marca como experiencia, ya que es un elemento importante para un club que oferta actividades deportivas. Es por ello, que para elegir el nombre, se hizo uso tres elementos que

---

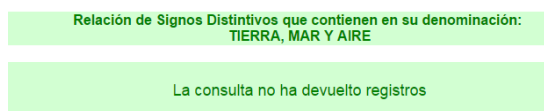
<sup>1</sup> El CIRCE un sistema de información que permite realizar de forma telemática, los trámites de constitución y puesta en marcha de determinadas sociedades mercantiles en España, entre ellas la sociedad limitada. Su página web es: <http://portal.circe.es/es-ES/Paginas/Home.aspx>

conforman la naturaleza: tierra, mar y aire, que identifican los tres conjuntos de actividades existentes, y siendo de esta manera una forma rápida de reconocer y recordar al producto.

En primer lugar, para poder registrar tanto la marca como el nombre comercial, es necesario hacer una investigación a través de la base de datos de la Oficina Española de Patentes y Marcas (OEPM)<sup>2</sup>, para comprobar que no exista. En este caso, se ha comprobado, a través de la página web de la OEPM, que el nombre comercial es único, por lo que se puede utilizar, como indica la figura 1. Son necesarios unos datos identificativos del titular y documentos para presentar una solicitud ante la Oficina Española de Patentes y Marcas y también hay que clasificar el servicio según su tipo. Una vez que se procese la concesión, se puede proceder a la utilización de la marca y del nombre.

Las ventajas de tener estos registros es el derecho a poder utilizar la marca y el impedir que terceros la utilicen sin consentimiento del propietario. Asimismo, la obligación por parte del dueño es la renovación de la marca o del nombre cada 10 años.

### Figura 1: Comprobación del nombre comercial.



Fuente: Oficina Española de Patentes y Marcas (<http://sitadex.oepm.es/Localizador>)

En segundo lugar, el club tendrá un logotipo de carácter innovador, en el que se unifican los tres elementos con la unión de una ola que simboliza al mar, una línea que constituye al aire y un círculo en representación de la tierra, los cuales vienen acompañado con el nombre *Tierra, Mar y Aire*. Este nombre aúna los conceptos centrales de este club de producto: el turismo y el deporte.

Además se cuenta con una página web, que será el principal canal de comunicación con los clientes que deseen contratar el conjunto de actividades que más deseen, y para que las empresas que se quieran adherir lo hagan a través de un sencillo formulario. La página cuenta con información del club, de las empresas adheridas, de las actividades ofertadas y de los precios de las mismas, entre otras cosas.

El dominio web que utiliza el club es: [www.tierramaryaire-clubproducto.com](http://www.tierramaryaire-clubproducto.com)

### 4.7. Funciones del club

Durante los primeros meses, las acciones de *Tierra, Mar y Aire* se centrarán en su constitución: se contactará con el Cabildo de Tenerife para conseguir apoyo público y que este se sume a esta iniciativa; se realizará una búsqueda y seguida captación de socios; y por último, una vez que se consiga un número razonable de socios, se creará la sociedad que asuma el rol de ente gestor del club (*Tres Elementos, S.L.*), asumiendo todas las formalidades que dicho proceso conlleva.

---

<sup>2</sup> La OEPM es un organismo público que pertenece al Ministerio de Industria, Energía y Turismo del Gobierno de España, responsable del registro y la concesión de las distintas modalidades de Propiedad Industrial.

Una vez superada esta fase las funciones del club se centrarán en llevar a cabo el objeto por el cual este ha sido creado: la promoción de los socios adheridos. Estas se recogen en el siguiente programa de marketing operativo, en el que se incluyen diferentes técnicas de marketing online. Las acciones son las siguientes:

1. Creación de la página web del club: este será el elemento fundamental de *branding*, con el que se pretende dar a conocer el club en el ámbito nacional e internacional. Para un buen posicionamiento de la misma será necesario elegir las palabras claves adecuadas con el fin de que los internautas la localicen de forma rápida y disponer de la información proporcionada en diferentes idiomas.

2. Estrategia SEO (Search Engine Optimization): se llevará a cabo con el fin de lograr una mejor visualización de la web y con ello alcanzar el primer puesto en los buscadores. Será necesario para ello, realizar un control de las visitas que reciba la web, en cuanto al país de origen de los usuarios, la hora de conexión, las palabras de búsqueda y el recorrido que el internauta realiza por la web del club. Con esto se pretende conocer que contenidos hay que potenciar y cuales hay que mejorar, ofreciendo información más personalizada adaptada al perfil del usuario.

3. Campaña en redes sociales: crear comunidades en diferentes espacios online (*Twitter, Facebook, Instagram, YouTube,...*), con el fin de mostrar las diferentes prácticas deportivas del club y que ello sirva para atraer a clientes potenciales, todo ello llevado a cabo tras una adecuada planificación de las actuaciones en dichas redes.

4. Patrocinio: los eventos deportivos que realicen los socios serán patrocinados por el club, siempre que se pueda identificar en el propio evento la marca *Tierra, Mar y Aire*.

5. Email marketing: los clientes tendrán la posibilidad de suscribirse a la web y esto permitirá al club crear una base de datos que sirva para fidelizar al cliente, enviándole diferente información, como puede ser de posibles eventos deportivos.

6. Participación en ferias: una vez que el club logre determinar el perfil del cliente, y más concretamente su país de origen, se podría contratar un stand en las ferias especializadas en el mundo deportivo que se realicen, con el fin de atraer el turismo.

7. Ofrecer un programa de reserva online: Siguiendo la estela del club *Andalucía a Caballo* y el *Club de producto de turismo marinero Mar Galaica*, el club *Tierra, Mar y Aire*, implantará una central de reservas que pone a disposición de los usuarios toda la información sobre las actividades ofrecidas, así como la posibilidad de realizar la reserva de las actividades que mejor se adapta a sus necesidades. Esto proporciona un valor añadido, ya que el modelo clásico de club no incorpora esta herramienta vanguardista en sus técnicas de marketing. A través de este programa de reservas online, el cliente puede seleccionar el paquete turístico deseado, con la posibilidad de escoger entre dos modalidades diferentes:

- Modalidad única. En esta el turista puede contratar únicamente actividades de un mismo tipo, pudiendo seleccionar entre tres paquetes posibles: paquete tierra, paquete mar y paquete aire. Cada uno de estos paquetes incluye dos actividades, el alojamiento en un establecimiento hotelero que el cliente decida y, por contratar las actividades por paquetes, se le obsequiará con un vale del 20% de descuento a canjear por una comida en algunos de los restaurantes que pertenezcan al club.

- Modalidad mixta. El cliente puede personalizar su propio paquete turístico, combinando diferentes tipos de actividades. En este, al igual que el anterior, el cliente podrá disfrutar con un 20% de descuento en algunos de los restaurantes adheridos al club, si contrata como mínimo una actividad de cada tipo y selecciona también un establecimiento del club para su alojamiento en la isla.

Estos pedidos serán gestionados a través del software Wubook, una herramienta de gestión turística contratada por el club, que permitirá que los pedidos sean recibidos en el servidor del mismo y en tiempo real se envíen a cada socio, lo que supondrá una mayor eficacia a la hora de prestar los servicios.

#### **4.8. Modelo de financiación**

Para la creación de este proyecto es necesario determinar el modelo económico-financiero que hará posible su implantación, donde se definan todas las fuentes de financiación capaces de satisfacer las necesidades económicas del club. Este consistirá, por un lado, en determinar la previsión de ingresos, que estará basada en las aportaciones realizadas por los diferentes actores, y por otro lado, habrá que determinar los gastos previstos, todo ello para el primer año del club.

Se estima que durante los próximos cinco años siguientes a la creación del club de producto, estarán adheridos un total de 158 socios, los cuales se adjuntan en el anexo 2, y cada año se estima que se irán uniendo al club un 20% del total hasta completar el listado.

Así, los ingresos anuales previstos se han obtenido tomando como aproximación las cuotas exigidas en diferentes clubes de producto y serán los siguientes fondos, aportados por los actores privados que se indican en el epígrafe 4.3.2. Estas se pueden dividir en tres:

- **Cuota de adhesión:** es aquella necesaria para poder acceder al club con la condición de socio. Esta ascenderá a 120 euros por empresa u organismo adherido en el momento de su adhesión.
- **Cuota de mantenimiento:** una vez adherido el socio al club deberá realizar aportaciones mensuales de 80 euros. Este será uno de los criterios de permanencia solicitados a todos y cada uno de los miembros para poder disfrutar de los beneficios ofrecidos por el club de producto.
- **Cuota Premium:** esta será de pago puntual para los socios, dado que solo tendrán que aportarla aquellos que quieran disfrutar de beneficios exclusivos en los eventos celebrados, como pueden ser la solicitud de un puesto concreto en una feria o de ciertas condiciones especiales en el stand seleccionado para la empresa. Esta será un 35% de la cuota de mantenimiento y se pagará por cada beneficio exclusivo solicitado.

Respecto a los fondos públicos, estos serán aportados por los ayuntamientos adheridos y por el Cabildo de Tenerife, a través de diferentes subvenciones destinadas al fomento del deporte en la isla. Actualmente existe una promovida por el Cabildo de Tenerife, destinada a la organización de eventos deportivos de interés insular y relevancia turística que se concede en base a unos criterios puntuables, que servirán para calcular el importe concedido, el cual estará entre 0 y 100.001 euros. Para hacer una estimación se ha elegido una subvención media, la cual oscila entre 15.001 y 30.000 euros.



Para la estimación del total de ingresos anuales para el primer año, se ha realizado un análisis de escenarios. Este se muestra en la tabla 6, en el que se definen las siguientes tres posibles situaciones:

**Tabla 6. Estimación de ingresos anuales a través de un análisis de escenarios.**

	POSIBLES ESCENARIOS					
	PESIMISTA		CONSERVADOR		OPTIMISTA	
<b>MIEMBROS</b>	16	10%	24	15%	32	20%
<b>Cuota adhesión (120€/miembro)</b>	1.920,00 €		2.880,00 €		3.840,00 €	
<b>Cuota mantenimiento (80€/mes/miembro)</b>	Mensual	Anual	Mensual	Anual	Mensual	Anual
	1.280,00 €	15.360,00 €	1.920,00 €	23.040,00 €	2.560,00 €	30.720,00 €
<b>Subvención</b>	No recibir subvención		Límite inferior		Límite superior	
	0,00 €		15.001,00 €		30.000,00 €	
<b>TOTAL INGRESOS ANUALES<sup>3</sup></b>	<b>17.280,00 €</b>		<b>40.921,00 €</b>		<b>64.560,00 €</b>	

Fuente: Elaboración propia.

Por tanto, los ingresos anuales se prevé que oscilen entre 17.280,00 y 64.560,00 euros.

En cuanto a los gastos previstos para el primer año, se han cuantificado utilizando valores actuales de mercado para cada concepto y son los que se muestran en la tabla 7:

**Tabla 7. Estimación de gastos anuales.**

CONCEPTO	TOTAL
Solicitud de denominación social	13,52 €
Escritura de Constitución	105,00 €
Registro Mercantil	70,00 €
Salarios (dos empleados) <sup>4</sup>	2.600,00 €
Registro de la marca <i>Tierra, Mar y Aire</i>	663,00 €
Software de gestión de reserva y venta online (Wubook)	396,00 €
Diseño de la página web ( a través de <a href="http://webartesanal.com/">http://webartesanal.com/</a> )	749,00 €
Mantenimiento de la página web	10,00 €
<b>TOTAL GASTOS ANUALES</b>	<b>4.606,52 €</b>

Fuente: Elaboración propia.

Una vez cubiertos estos gastos estimados generales, se destinará el resto de ingresos, que oscilarán entre 12.673,48 y 59.953,48 euros, a la realización de las funciones del club indicadas en el apartado 4.6. Por lo tanto, se estima que este primer año no habrá beneficios, pues esta cantidad se destinará a la promoción de la marca hasta que se alcancen los 158 socios previstos. Una vez que se haya alcanzado ese objetivo, se podrá disminuir la cuota de mantenimiento, teniendo en cuenta que el esfuerzo promocional será menor, todo ello para mantener a los socios y que suponga un coste mínimo disfrutar de las ventajas del club.

## 5. CONCLUSIONES

Con este trabajo se ha profundizado en los aspectos teórico y empírico del concepto club de producto, generando un contenido enriquecedor que se aleja de lo tratado en los antecedentes encontrados; estudios monotemáticos que no ahondan en la idea de club de producto, ni destacan el valor tan útil del mismo en la actualidad.

<sup>3</sup> El total de ingresos anuales se calcula como la suma de la cuota adhesión anual, cuota de mantenimiento anual y la subvención.

<sup>4</sup> Considerando que el objetivo principal del club el primer año, es destinar la mayor parte de los recursos a la promoción de la marca, se ha determinado que las gestoras del club solo perciban prestaciones económicas por sus funciones los dos últimos meses del año.

Esta potencial utilidad hace referencia a que se trata de una herramienta que no requiere una gran inversión inicial, como ocurre en la mayoría de las iniciativas empresariales, y que en cambio sí ofrece una gran rentabilidad en términos de beneficio. Una iniciativa diferente que puede ser una solución en este entorno de crisis actual, en el que el acceso a los recursos está limitado.

A través de un análisis de los clubes en el territorio español, se ha verificado que esta iniciativa canadiense se ha aplicado en diferentes sectores de actividad, siendo el ámbito deportivo el que mayor número de clubes abarca. Se ha obtenido un registro inédito de los clubes españoles distribuidos por comunidades autónomas, que ha permitido conocer que Andalucía es la que consta de un mayor número de clubes, seguida de Murcia y Cataluña.

En tercer lugar, del estudio de los clubes en el caso concreto de Canarias, se ha podido concluir que alcanza la cuarta posición en ese ranking, y de su análisis se ha detectado una oportunidad a partir de la cual se ha propuesto en este trabajo el diseño de un club de producto turístico único en el archipiélago. Un proyecto de creación dirigido a fomentar una nueva forma de generar actividad turística, aprovechando el auge del binomio turismo-deporte en la isla de Tenerife como se ha podido verificar a lo largo del trabajo. Este es el club de producto deportivo *Tierra, Mar y Aire*; un modelo perfectamente aplicable en la realidad, viable económicamente, que combina el contenido de un plan de negocio y lo expuesto en los reglamentos y manuales de diferentes clubes ya creados.

## 6. BIBLIOGRAFÍA

Andrade, J., Martínez, L., Ferris, J. M., Alcántara, E., Sánchez, J., Puigcerver, S. A., ...Marzo, R. (2012). Club de Producto “Turismo de Salud y Calidad de Vida”. *Revista de biomecánica*, (58), 71-73.

Arnoletto, E.J. (2010). *La gestión organizacional en los gobiernos locales*. Edición electrónica gratuita. Recuperado el 15 de mayo de 2015 de: [www.eumed.net](http://www.eumed.net)

Basquetour. (2012). *Reglamento de Gestión y Funcionamiento del Club de Producto de Turismo gastronómico de la comarca de “TOLOSALDEA”*. Recuperado el 23 de febrero de 2015 de: <http://www.tolosaldeagaratzen.eus/>

Blanco, R. (2009). *Clubes de producto turístico. Métodos para la cooperación*. Lérida, España. Recuperado el 25 de febrero de 2015 de: <http://www.magrama.gob.es/es/>

Blanco, R. (2013). *Como funciona un club de producto*. España. Recuperado el 10 de febrero de 2015 de: <http://www.magrama.gob.es/es/>

Blanco, R. (sin fecha). *Proyecto de cooperación los parques nacionales como destinos turísticos sostenibles*. España. Recuperado el 18 de junio de 2015 de: <http://www.magrama.gob.es/es/>

Cabildo de Lanzarote. (2014). *Perfil y características del turismo deportivo*. Lanzarote, España. Recuperado el 3 de mayo de 2015 de: <http://www.datosdelanzarote.com/>

Consorcio Insular de la Reserva Mundial de la Biosfera La Palma. (2011). *Manual del Producto Turístico Reserva Mundial de la Biosfera La Palma*. La Palma, España. Recuperado el 23 de febrero de 2015 de: <http://www.lapalmabiosfera.es/>

Cooper, C., & Hall, C. M. (2008). *Contemporary tourism: an international approach*. Routledge.

Ejarque, J. (2009). *Claves para el éxito de un Club de Productos Turísticos*. Recuperado el 10 de febrero de 2015: <http://www.colombiaaprende.edu.co>

Generalitat Valenciana. (2009). *Club de producto Alojamiento de Interior de la Comunitat Valenciana*. Comunidad Valenciana, España. Recuperado el 22 de febrero de 2015 de: <http://www.comunidad-valenciana.org>

Intelitur. (sin fecha). *Los Clubes de Producto Turístico: Nuevos modelos de comercialización*. España. Recuperado el 23 de febrero de 2015 de: <http://www.intelitur.es>

Latiesa M, y Paniza J.L. Turistas deportivos: una perspectiva de análisis. *Revista Internacional de Sociología (RIS)*. Universidad de Granada. Vol LXIV, nº 44, mayo-agosto, 133-149, 2006.

Martínez, S. (2010). *Diseño de un Club de Producto Turístico para La Ruta de los Castillos del Vinalopó*. Alicante, España. Recuperado el 13 de marzo de 2015 de: <http://rua.ua.es/dspace/>

Porter, M.E. (1985), *Ventaja Competitiva. Creación y sostenibilidad de un rendimiento superior*, México DF, México: CECOSA.

Promotur. (2013). *Perfil del turista y gasto turístico atendiendo a diferentes criterios de segmentación*. Canarias, España. Recuperado el 3 de mayo de 2015 de: <http://www.promoturturismocanarias.org/>

Promotur. (2015). *Sellos de Calidad del Gobierno de Canarias*. (Documentos internos). Promotur Turismo Canarias, S.A.

Promotur. (2015). *Informe sellos gestionados en Volcanic Experience*. (Documentos internos). Promotur Turismo Canarias, S.A.

Promotur. (2015). *Informe sellos gestionados en Water Sports Experience*. (Documentos internos). Promotur Turismo Canarias, S.A.

Promotur. (2015). *Informe sellos gestionados en Wellness Delight*. (Documentos internos). Promotur Turismo Canarias, S.A.

Promotur. (2015). *Sellos gestionados en Family Welcome*. (Documentos internos). Promotur Turismo Canarias, S.A.

Secretaría de Turismo. (sin fecha). *Cómo crear clubes de producto*. México. Recuperado el 23 de febrero de 2015: <http://www.sectur.gob.mx/>

Serradilla, M., y López, A. (2012). *Club de producto como herramienta de comercialización de productos turísticos*. España. Recuperado el 22 de febrero de 2015: <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4103297>

Tirados, T. (sin fecha). *III Congreso de la Red Española de Mujeres en el Sector Pesquero*. España. Recuperado el 22 de febrero de 2015 de: <http://www.magrama.gob.es>

## 7. ANEXOS

**Anexo 1.** Clubes de producto en España por tipo, fecha de creación, número de socios y website.

COMUNIDAD AUTÓNOMA	CLUB DE PRODUCTO	TIPO	FECHA DE CREACIÓN	Nº DE SOCIOS	WEB
<b>Andalucía</b>	o La Ruta del Jamón Ibérico	Gastronómico	2008	21	<a href="http://www.rutajamoniberico.es">www.rutajamoniberico.es</a>
	o Andalucía a Caballo	Deportivo	-	29	<a href="http://www.andaluciaacaballo.org">www.andaluciaacaballo.org</a>
	o Fun & Sun Costa del Sol	Ocio	-	37	<a href="http://www.funandsuncostadelsol.com">www.funandsuncostadelsol.com</a>
	o Costa del Sol Golf Club	Deportivo	-	37	<a href="http://www.golfcostadelsol.org">www.golfcostadelsol.org</a>
	o Med & Beauty Costa del Sol	Bienestar	-	44	<a href="http://www.medandbeautycostadelsol.com">www.medandbeautycostadelsol.com</a>
	o Sea & Joy Costa del Sol	Deportivo	-	38	<a href="http://www.seaandjoycostadelsol.com">www.seaandjoycostadelsol.com</a>
	o MICE Costa del Sol	Negocios	-	60	<a href="http://www.micecostadelsol.org">www.micecostadelsol.org</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">www.wineroutesofspain.com</a>
	o Tu Historia	Cultural	2005	-	<a href="http://www.tuhistoria.org">www.tuhistoria.org</a>
	o Club de producto Ecoturismo	Naturaleza	-	-	-
<b>Aragón</b>	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
	o Club de producto Ecoturismo	Naturaleza	-	-	-
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
<b>Asturias</b>	o Reservas de las Biosferas Españolas	Naturaleza	-	193	<a href="http://www.asturiasbiosfera.com">www.asturiasbiosfera.com</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Club de producto Ecoturismo	Naturaleza	-	-	-
<b>Baleares</b>	o Club de producto Náutico	Deportivo	-	-	-
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>Canarias</b>	o Water Sports Experience	Deportivo	-	5	<a href="http://www.turismodecanarias.com">www.turismodecanarias.com</a>
	o Volcanic Experience	Naturaleza	-	-	
	o Wellness Delight	Bienestar	-	-	
	o Family Welcome	Familiar	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	
	o Reservas de las Biosferas Españolas	Naturaleza	-	193	
<b>Cantabria</b>	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Noja Escapada	Otros	2014	-	<a href="http://www.nojaescapada.com">www.nojaescapada.com</a>
<b>Castilla La Mancha</b>	o Espacio de Sensaciones	Bienestar	-	-	-
	o Club de producto Ecoturismo	Naturaleza	-	-	-
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>Castilla y León</b>	o La Ruta del Jamón Ibérico	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.rutajamoniberico.es">www.rutajamoniberico.es</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>Cataluña</b>	o Club de producto Ecoturismo	Naturaleza	-	-	-
	o Club de turismo Activo Naturaleza	Naturaleza	-	115	<a href="http://www.act.cat">http://www.act.cat</a>
	o Club de turismo cultural	Cultural	-	157	
	o Club de turismo de golf	Deportivo	-	58	
	o Club de turismo gastronómico	Gastronómico	-	98	
	o Club de turismo Wellness	Bienestar	-	-	-
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>	

<b>Extremadura</b>	o Birding in Extremadura	Deportivo	-	37	<a href="http://www.birdinginextremadura.com">www.birdinginextremadura.com</a>
	o Ruta del Jamón Ibérico	Gastronómico	2008	21	<a href="http://www.rutajamoniberico.es">www.rutajamoniberico.es</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>Galicia</b>	o Mar Galaica	Otros	-	162	<a href="http://www.margalaica.net">www.margalaica.net</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>La Rioja</b>	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Gastrohoteles	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.lariojaturismo.com">www.lariojaturismo.com</a>
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>Madrid</b>	o Club de producto de Lujo	Lujo	-	-	<a href="http://www.esmadrid.com">www.esmadrid.com</a>
	o Club de producto de Turismo idiomático	Idiomático	-	-	-
	o Madrid Shopping Tour	Ocio	1999	-	<a href="http://www.madridshoppingtour.com">www.madridshoppingtour.com</a>
	o Club de producto Turismo Familiar	Familiar	-	-	-
	o Club de producto LGTB	Otros	-	-	<a href="http://www.esmadrid.com">www.esmadrid.com</a>
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>Murcia</b>	o Asociación de Camping de la Región de Murcia	Alojamiento	-	13	<a href="http://www.campingsmurcia.com">www.campingsmurcia.com</a>
	o Estación Náutica Mar Menor-Cabo de Palos	Deportivo	-	19	<a href="http://www.enmarmenor.com">www.enmarmenor.com</a>
	o Turismo de salud	Bienestar	-	18	<a href="http://www.murciaturistica.es">www.murciaturistica.es</a>
	o El Mar y la Pesca	Deportivo	-	-	-
	o Turismo idiomático	Idiomático	-	-	-
	o Golf de la Región de Murcia	Deportivo	-	17	<a href="http://www.golfregiondemurcia.com">www.golfregiondemurcia.com</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
o MICE	Negocios	-	-	<a href="http://www.murciaturistica.es">www.murciaturistica.es</a>	
<b>Navarra</b>	o Birding Navarra	Naturaleza	-	-	<a href="http://www.turismo.navarra.es">www.turismo.navarra.es</a>
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>
<b>País Vasco</b>	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Euskadi Gastronomika	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.turismo.euskadi.eus">www.turismo.euskadi.eus</a>
<b>Valencia</b>	o Club de producto de Turismo Familiar	Familiar	-	-	-
	o Arroceando	Gastronómico	-	13	<a href="http://www.arroceando.com">http://www.arroceando.com</a>
	o Turismo de Salud y Calidad de vida	Bienestar	-	-	-
	o Rutas del Vino de España	Enológico	-	-	<a href="http://www.wineroutesofspain.com">http://www.wineroutesofspain.com</a>
	o Saborea España	Gastronómico	-	-	<a href="http://www.tastingspain.es">www.tastingspain.es</a>

Fuente: Elaboración propia.

## Anexo 2. Socios potenciales del club de producto *Tierra, Mar y Aire*.

	EMPRESAS DEPORTIVAS	ESTABLECIMIENTOS ALOJATIVOS		RESTAURANTES		TRANSPORTES	COMERCIOS DEPORTIVOS
SANTIAGO DEL TEIDE	Jet Ski Safari (Motos de agua) Echeyde Tours (Paseo en helicóptero) Flipper Uno (Avistamiento de cetáceos)	Hotel La Casona del Patio Ona El Márques Tagara Apartments		Bar Rte. Bodega Chinyero Legends Vista Guama	El Patio Bar Restaurante Santiago del Teide La Bodeguita		
GRANADILLA DE ABONA	Azul Kiteboarding Windsurf (Windsurf)	Apartamentos Parque Casa El Traspatio Hotel Aeropuerto Sur	Casa Rural Antonio Piché Casa La Venta Hotel Wind Surf	Tasca Tierras del Sur Restaurante Las Fuentes De Jamones	Casa Fito Tasca El Horno Tasca Restaurante La Fogalera	Transelp Armagua	Decimas Deportes Salud Canarias SL
ARONA	Water Sports Tenerife (Parascending) Water Fly Sports (Flyboard) Scubayaci (Buceo) Chancla Surf School (Surf) Tenerife Parapente (Parapente) Water Sports Tenerife (paseo en barco)	Marino Tenerife Castle Harbour Apartments Parque Santiago	Hotel Rural La Correa Bungalows Barranco Apartments Alondras Park	Casa Tagoro El Rincón de Pancho Harvester Café Bistro	The Willows Pizzeria Daccapo RnB's Family Bar	Tenerife Tours Tenebus Paluper	Deportes Natalia INTERSPORT Armasport Decathlon
BUENAVISTA DEL NORTE	El Cardón Natur Experience (Kayaks) El Cardón Natur Experience (Barranquismo y senderismo)	Vinci Selección Buenavista Golf & Spa Hotelito El Tejado	Finca Buenavista Destiladera Ganania	Tasca Mar y Luna CruzDeToledo Restaurante la Cabaña	El Burgado Restaurante El Marino Parador de Teno	Teide Tours Pérez y Cairós	Tiendas deportivas de Canarias
EL ROSARIO	Centro Hípico La Esperanza (Rutas a caballo)	Hotel Las Cañadas Rural Los Tilos		Restaurant Las Rosas Tasca la Bellota Restaurante La Sardinera	Restaurante Don Pollo Langara	Marino Bus Barrera China	Tenerife Outdoor Tenerife Sport
EL PUERTO DE LA CRUZ	DSM Escuela de conducción (Cursos de conducción de motos)	Apartamentos Casablanca Villa Rosalva Parque Vacacional Edén	Hotel Sun Holidays Don Candido Apartamentos RF Bambi	Bodega Julián Bambi Gourmet Tambo	Rte. Pizzería Don Camilo GULLIVER Café Bar Rosa Negra	Transmavime Transvimar Tropical Bus	XTG Joma Sport Aloha Surf Sport Cappa
SANTA CRUZ DE TENERIFE	CIDEMAT (Deportes marinos)	NH Tenerife Hotel Colon Rambla Hotel Principe Paz	Hotel Adonis Capital Hotel Horizonte Hotel Atlántico	Casa Mediterránea El Mirador Benijo Restaurante Bodega Vargas	Restaurante Tahiti La Oficina La Boheme	Sierra y González La Esperanza Herrera Morín	Mundisport K16surf Shop Olympic Sport
LA OROTAVA	Patea tus Montes Senderismo y Aventura (Escalada)	Hotel Rural Victoria La Finca El Paso Parador de las Cañadas del Teide	Hotel Alhambra Caya Casa Pinolere	Restaurante La Barraca Tascafé Lercaro Guachinche Bulli-Cio	Bodegón el Caserío La Playita Gusto Italiano	Tenerife Bus Tour Transtour Transalex	Submarinismo Scheffler Juan Correa Valeriano Sophia Wellness Centre
ADEJE	Golden Marlin Pesca (Pesca)	Bahía Príncipe Tenerife Bahía Príncipe Costa Adeje Pueblo Torviscas	Parque de las Américas Finca el Estanco Viejo Parque del Sol	Tasca el Granero Francesca al mare Monte Christo	Original Wigan Pier Next Door Terrace Bar	Transportes Mary	Super Sport Olympia Sport
NÚMERO DE SOCIOS	17	47		53		20	21
<b>158 SOCIOS</b>							

Fuente: Elaboración propia.