



UNIVERSIDAD
DE CARTAGENA

INTRODUCCIÓN AL MERCADEO TURÍSTICO

**GERMÁN SIERRA ANAYA
MANUEL REY MORENO**

Introducción
al Mercadeo
Turístico

**Introducción
al Mercadeo
Turístico**

**Germán Sierra Anaya
Manuel Rey Moreno**

Editorial Universitaria

INTRODUCCIÓN AL MERCADEO TURÍSTICO, Primera Edición 2005
ISBN: 958-33-8871-8

Sierra Anaya, Germán Arturo
Rey Moreno, Manuel
Introducción al Mercado Turístico
Germán Arturo Sierra Anaya
Manuel Rey Moreno
Cartagena de Indias: Editorial Universitaria, 2006
228p: IL. Gráficos
1. TURISMO 2. MERCADEO
3. TURISTAS-INDUSTRIA Y COMERCIO
4. TURISTAS-COLOMBIA
5. COMERCIO TURISTICO
6. INDUSTRIA TURISTICA
338.4791 CDD 21 ed.
Universidad de Cartagena
Centro de Formación y Documentación

Portada: Davinson Aldana B.
Diseño y Diagramación: Davinson Aldana B.
Derechos
Germán Sierra Anaya
Manuel Rey Moreno
Universidad de Cartagena
Editorial Universitaria, Sección de Publicaciones
Centro Calle de la Universidad Cra 6ta N. 36 - 100
Cláustro de San Agustín

Impreso por I.S.M. COMUNICACIONES
Hecho en Colombia.
Se imprimieron 500 ejemplares
Cartagena de Indias, 2006

Prohibida la reproducción total o parcial por cualquier medio
o propósito, sin la autorización previa de los autores o
de la editorial de la Universidad de Cartagena.

Contenido

Prólogo

Introducción

Capítulo 1

CONCEPTO DE TURISMO

1. Concepto de turismo
 - 1.1 Breve reseña histórica del turismo
 - 1.2 Definiciones de turismo
 - 1.3 Formas de turismo
 - 1.4 Unidades básicas de turismo
 - 1.5 Otras formas de turismo
2. El sistema turístico
3. La coordinación turística
4. El cluster de turismo
5. Factores determinantes de turismo

Capítulo 2

CONCEPTO DE MERCADEO

2. Concepto de Mercadeo
 - 2.1 Orientación mercadológica en los negocios
 - 2.2 Evolución del concepto de mercadeo
 - 2.3 Otras definiciones de mercadeo
 - 2.4 El mercadeo como subsistema de la organización
 - 2.5 Definición del subsistema de mercadeo
 - 2.6 Definición del mercadeo turístico
 - 2.7 Mezcla de mercadeo
 - 2.8 El mercadeo turístico en el marco institucional al Colombiano

Capítulo 3

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO

- 3. Sistema de información de mercadeo
 - 3.1 Fuentes de información
 - 3.2 Sistema integral de información turística
 - 3.3 Investigación de mercadeo
 - 3.4 Procedimiento de muestreo
 - 3.5 Fórmulas para la determinación del tamaño de la muestra

Capítulo 4

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y POSICIONAMIENTO

- 4. El consumidor
 - 4.1 El comportamiento del consumidor
 - 4.2 Enfoques del comportamiento del consumidor
 - 4.3 Necesidades, deseos y demanda
 - 4.4 Variables que influyen en el comportamiento de compras del consumidor
 - 4.5 Participantes en el proceso de compra
 - 4.6 Etapas del proceso de compra
 - 4.7 Segmentación del mercado

Capítulo 5

PRODUCTO

- 5. El Producto
 - 5.1 Definición del producto
 - 5.2 Definición del producto turístico
 - 5.3 Niveles del producto
 - 5.4 Elementos del producto turístico
 - 5.5 Marca y logotipo
 - 5.6 Calidad
 - 5.7 Ciclo de vida del producto
 - 5.8 Planeación y desarrollo de producto

Capítulo 6

PRECIO

- 6. El precio
 - 6.1 Definición de precio
 - 6.2 Métodos para la fijación del precio
 - 6.3 El factor riesgo en la comercialización turística

Capítulo 7
DISTRIBUCIÓN

7. La distribución

- 7.1 Definición de distribución
- 7.2 Canales de distribución
- 7.3 Intermediación turística
- 7.4 Estrategia de cobertura de mercado
- 7.5 Estrategia de hale (pull) y empuje (push)

Capítulo 8
COMUNICACIÓN

8. La comunicación

- 8.1 Definición
- 8.2 Mezcla comunicacional

Capítulo 9
ESTRATEGIA COMPETITIVA

9. Estrategia competitiva

- 9.1 Definición de estrategia
- 9.2 Análisis estructural de los sectores
- 9.3 El diamante competitivo
- 9.4 La cadena de valor
- 9.5 Análisis del portafolio empresarial
- 9.6 La matriz de posición competitiva
- 9.7 Análisis de perfil competitivo
- 9.8 Estrategias genéricas de Porter
- 9.9 Estrategias de crecimiento del Producto-Mercado o matriz de Igor Ansoff
- 9.10 Estrategias integrativas
- 9.11 Otras estrategias

Capítulo 10
PLAN DE MERCADEO

10. El plan de mercadeo

- 10.1 Concepto de planeación
- 10.2 Tipos de planeación
- 10.3 Etapas de un plan de mercadeo

Prólogo

El Marketing turístico es un conjunto de actividades con tendencia a la perfección y en evolución constante acorde con las transformaciones del entorno como magistralmente nos lo enseñan los autores cuando caminamos junto con ellos en la parte histórica de los conceptos.

Este libro pretende ser una guía que tiene como objetivo explicar de manera sencilla lo que es en el momento actual el marketing turístico y su gestión. Presentándolo en forma tal que se percibe el amplio conocimiento y experiencia de los autores con relación al tema tratado, solo personas con estas trayectorias pueden lograr elaborar un compendio de los temas tratados por diversos autores que faciliten la formación en el área del marketing.

El lector en la medida en que se adentra en el libro, se sentirá guiado y apoyado por los autores, ello debido a la sencillez, claridad y simbolismo en que está escrito. Capítulo a capítulo se desarrolla un tema que complementa al otro y para el desarrollo de los mismos el autor juega con el método deductivo e inductivo acorde a las necesidades del mismo, hace presencia en el libro además de las figuras, cuadros y tablas, los ejemplos para facilitar y asegurar así la comprensión a través del juego versátil teórico - práctico logrado por los autores.

La escritura del libro parte de lo universal a lo particular, es decir, de conceptos validos para todos los contextos, y su mayor aporte es que se encuentra enmarcado dentro del

contexto colombiano , así desde el lector menos versado hasta el mas versado encontrara en las paginas del libro información validada y contextualizada a cerca del marketing y mas específicamente, el marketing turístico.

Dra. María Eugenia Navas
Profesora Titular en el Área de Marketing
Programa de Administración de Empresas
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad de Cartagena

INTRODUCCIÓN

Es indudable la importancia y el impacto de la actividad turística en el desarrollo de las localidades; esta situación ha contribuido para que el turismo tenga mayor relevancia dentro de la formulación de la política pública, que busca elevar el nivel de bienestar y la redistribución del ingreso en el marco de una diversificación económica que rompa el monopolio de la supervivencia de las localidades que se ha mantenido durante mucho tiempo concentrando su esfuerzo en uno o en unos pocos sectores de la economía, cuando el entorno empresarial hoy en día se estudia desde nuevos modelos y paradigmas.

Los propósitos esencial de este texto es la de contribuir a un mayor entendimiento de los conceptos del mercadeo turístico por parte de los diferentes actores que intervienen en esta actividad: académicos, estudiantes, empresarios y sector público, y por otra parte demostrar la diferencia de conceptos entre el enfoque de mercadeo general de productos y el de mercadeo turístico, que por la compleja estructuración de este último, en la que intervienen diferentes actores en las relaciones de producción y consumo, la esencial coordinación público-privado precisan de estrategias y tácticas acordes con un enfoque de mercadeo más relacional que transaccional.

El texto se organiza en diez capítulos siguiendo un orden lógico, iniciando con las generalidades del turismo en donde se estudia su evolución histórica, definición, tipos, sistemas turísticos, clusters y evidencias necesarias para la prestación turística. En el capítulo dos se muestra la evolución del

concepto de mercadeo, los tipos de orientación comercial en los negocios, se define mercadeo, y el subsistema de mercadeo, terminando el capítulo con una definición sugerida de mercadeo turístico y mezcla de mercadeo. El capítulo tres trata sobre el sistema de información de mercadeo, el sistema de información turístico y la investigación de mercadeo. El capítulo cuatro estudia el comportamiento del consumidor, definición, variables, enfoques, participantes en el proceso de compra, y se desarrolla el concepto de segmentación y posicionamiento del mercado. El capítulo quinto estudia el producto con su definición, niveles, ciclo de vida, se define el producto turístico con sus elementos, se estudia la calidad y el concepto de marca, planeación y desarrollo de producto. En los capítulos seis, siete y ocho se desarrollan las otras variables de la mezcla de mercadeo como son el precio, la distribución y la comunicación, cada una con sus características distintivas. El capítulo nueve nos muestra las diferentes estrategias competitivas que puede utilizar una organización en la formulación de sus políticas de mercadeo y finalmente el capítulo diez, estudia el plan de mercadeo con sus diferentes etapas y se propone un esquema general del plan.

CAPITULO 1

CONCEPTO DE TURISMO

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

1.1.- Conocer el desarrollo histórico del turismo, su definición y sus diferentes formas.

1.2.- Entender el concepto de sistema turístico, su naturaleza compleja, la importancia de la cooperación público-privada y la gobernanza en el territorio turístico.

1.3.- Reflexionar sobre las tendencias de la actividad turística y la importancia de su sostenibilidad como fuente competitiva.

1. CONCEPTO DE TURISMO

1.1. BREVE RESEÑA HISTÓRICA DEL TURISMO

La historia de los viajes esta ligada al desarrollo de la humanidad; el hombre en busca de mejorar la utilización de su tiempo de descanso y de ocio, de su salud, motivada fundamentalmente por la inclemencia del clima (temporadas de intenso frío o de calor), de su relación con un ser superior da origen a desplazamiento de tipo religioso a lugares de adoración, de intereses económicos o de negocio, de cultura o de visitas a parientes y amigos, motivan el interés del hombre a viajar dentro de un concepto típicamente turístico.

Los primeros en darle al tiempo libre y al ocio una connotación diferente, fueron los griegos, ya que invertían buena parte de su tiempo disponible en aspectos culturales (especialmente el teatro), de diversión, religiosos y deportivos, (recordemos que las Olimpiadas se originaron allí). Los viajes estaban en su presupuesto y fueron muchos los escritores helenos que dejaron testimonios sobre los mismos, tales como: Homero, Heródoto, Jenofonte y otros.

Los romanos al igual que los griegos mostraron interés por la cultura (teatro, asistían a las exhibiciones y espectáculos que realizaban en el circo). En los meses de verano se desplazaban al campo o a la playa para descansar y reponer energía. Igualmente tenían la oportunidad de desplazarse por todos los dominios del Imperio, y con la llegada del Cristianismo a Tierra Santa.

En la Edad Media los viajes con inclinación turística eran

menos frecuentes, ya que la desaparición del Imperio Romano, trajo consigo el deterioro de las vías de comunicación terrestre y el incremento de la inseguridad causada por los ladrones de caminos, todo esto facilitó la transición de la prosperidad a la pobreza y paralización.

En el Renacimiento surgen importantes inventos como la brújula, la pólvora y la imprenta. El primero de ellos por ejemplo facilitó la navegación y el descubrimiento de nuevas tierras, nuevas costumbres y nuevas riquezas, surgen grandes expediciones marítimas entre otras las españolas, portuguesas, británicas y francesas. Esta situación animó nuevamente a las personas a interesarse en los viajes.

Otro hecho destacable en esta período fue la transición de la economía en especie a la monetaria. Las necesidades vitales se convirtieron en algo que se podían satisfacer por intermedio del dinero. En cuanto a lo mental se produce un rompimiento del paradigma imperante, y surge el "hombre renacentista", expresión que designa a una persona que participa en todos los campos de la vida, del arte y de la ciencia.

Es en el Renacimiento cuando aparecen los primeros alojamientos con el nombre de "hotel". Palabra francesa con la que se designaba a los palacios urbanos. Igualmente a finales de este período existía la costumbre entre los ingleses de enviar a sus hijos al continente con el fin de complementar sus estudios y adquirir experiencia personal. Este viaje tenía una duración entre tres y cinco años, razón por la que se le denominó "gran tour", de donde parece se derivan los términos "turismo y turista".

Pero es en el siglo XIX cuando el turismo experimenta un desarrollo cualitativo y cuantitativo, por las siguientes razones:

- 1.- La invención de la máquina de vapor por James Watt revolucionó el concepto de transporte, y fue George Stephenson quien aplicó con éxito el invento de Watt a la

locomotora. El 27 de Septiembre de 1825, la máquina de Stephenson, llamada locomotora, realiza su primer viaje entre Darlington y el muelle de Stockton cubriendo una distancia de 20 kilómetros. Al mismo tiempo la aplicación del vapor a la navegación tuvo sus efectos importantes en los viajes por cuanto las rutas se cubrían con mejor comodidad, mayor alcance y en menor tiempo de recorrido.

2.- El origen de la actividad turística moderna se presenta gracias a contribuciones realizadas en el siglo XIX por Thomas Cook, Henry Wells, William Fargo, Cesar Ritz, Kart Baedeker, George Mortimer Pullman, Kart Benz y Henry Ford.

a. - THOMAS COOK (Británico 1808-1892)

Entre sus aportes más importantes podemos mencionar:

- 1) Es el creador de las Agencias de Viajes.
- 2) En Julio de 1841 fletó un tren para realizar un viaje de ida y regreso de Leicester a Loughborough en donde realizaría un congreso antialcohólico. El viaje fue un éxito y transportó 570 personas. Con este desplazamiento se inicia el concepto y la práctica de los viajes colectivos.
- 3) En asocio con otro inglés, Thomas Bennet, organizó los primeros viajes "Forfait", es decir, viajes todo incluido de acuerdo a los requerimientos individuales del turista.
- 4) Es el pionero en la organización de excursiones desde las Islas Británicas al continente (1856) y a los Estados Unidos (1866).
- 5) En 1872 organizó el primer viaje alrededor del mundo en 222 días.
- 6) En 1863 creó los cheques de viajes o travellers cheques. Desarrollados después por American Express en 1982.
- 7) En 1867 creó el cupón o bono de hotel, conocido como Voucher. Formato acreditativo de la reserva de un cliente por parte de una agencia de viaje y que es

entregado como forma de pago al proveedor del servicio.

En esencia COOK fue un visionario del turismo que se caracterizó por su gran inconformidad, la que tradujo en grandes innovaciones que aún están vigentes en la actividad turística.

b. -HENRY WELLS

Norteamericano, junto con William Fargo, constituyeron la empresa AMERICAN EXPRESS, la cual se inicia en el negocio de transporte de mercancías, luego se convirtió en una agencia de viajes y en una de las mayores empresas de financiación y emisión de cheques de viajes y tarjetas de créditos.

c. -CÉSAR RITZ (Suizo, 1850-1918) Considerado el padre de la hotelería moderna. Ideó un sistema de información basado en la tarjeta hotelera, lo que le permitía conocer a sus clientes, incluso saludarlos por su nombre.

RITZ creó un nuevo concepto de la administración hotelera, a través del aumento de comodidades en las habitaciones (por ejemplo, instalación de baños privados) y revolucionó el servicio de restaurantes con la asistencia de Auguste Escoffier, considerado el mejor Chef del mundo.

Su contribución más importante es la de considerar al cliente como el centro de atención del negocio. Entre los hoteles que RITZ inauguró o reformó podemos mencionar: El Gran Hotel de Roma (1883); El Hotel Ritz de París (1898); El Hotel Carlton de Londres (1899) y el Gran Hotel Nacional de Lucerna (1899).

d. -KARL BAEDECKER Alemán (1801-1859)

Descendiente de familia de editores, aplicó ese conocimiento y experiencia en la producción de guías de viajes de notable calidad y aceptación en su época. La editorial Baedeker continúa siendo una de las mejores en esta especialidad.

e. **-GEORGE WORTIMER PULLMAN** Ideó el coche cama y salón en los trenes (coche Pullman), mejorando al mismo tiempo sus servicios y fabricando vagones para todas las compañías del mundo.

f. **-KARL BENZ Y HENRY FORD**

La historia del automóvil señala varios precursores, pero fué el alemán Karl Benz quien diseñó en 1885 un vehículo en forma de triciclo impulsado por un motor de explosión. Por esto, se le recuerda como el padre del automóvil.

Pero la verdadera revolución la produjo Henry Ford quien lo produjo en serie y a precios accesibles, lo que favoreció el desplazamiento de las personas y el incremento de los viajes.

El lento y tímido crecimiento del turismo a principio del siglo XX se ve cortado por la Primera Guerra Mundial (1914-1918). Después de esta guerra mundial comienza el turismo a desarrollarse como un fenómeno moderno, sin duda la fabricación del automóvil y el desplazamiento marítimo con mejores comodidades contribuyeron con este auge.

Para este tiempo, en Europa se destacan los siguientes países como dinamizadores de la actividad turística: Suiza, Italia, Francia, Alemania e Inglaterra. España también se une a este importante grupo de países y por Real Orden Circular No. 41 de 29 de Enero de 1929 se crea el Libro Oficial de Reclamaciones. Igualmente el Patronato Nacional de Turismo edita en el mismo año la primera Guía oficial de hoteles, pensiones, casas de viajeros, restaurantes, bares y garajes.

La quiebra de la Bolsa Valores de Nueva York en 1929 produjo una grave crisis mundial, con repercusiones en la Balanza de Pagos de muchos países de Europa. Por ejemplo, Francia experimentó una caída de su turismo de dos millones de visitantes en 1929 a 600.000 turistas en 1935.

Superada la crisis económica anterior, en Europa se

reciben doce millones de turistas. España no goza de este auge por encontrarse en período prebélico.

Al mismo tiempo en América, en la Región Caribe, se destaca Cuba, quien se favoreció de la Ley Seca imperante en los Estados Unidos para esa época, lo que contribuyó para que la Isla se convirtiera en un paraíso del libertinaje, aumentando significativamente la llegada de turistas de ese país, lo cual aportó un monto importante de divisas que ocasionó el esplendor económico-turístico de la Isla.

La Segunda Guerra Mundial (1939-1945) significó una paralización del turismo a nivel mundial por los altos riesgos que implicaba viajar.

Después de la Segunda Guerra Mundial, se da realmente un crecimiento del turismo hasta 1973, período conocido como el del "boom turístico" y al mismo tiempo esta actividad se presenta como un fenómeno social característico de la segunda mitad del siglo XX. Pero entre 1973 y 1978 el sector turístico se ve afectado nuevamente debido a la crisis energética reflejada en los altos costos de transporte, lo que a la postre terminaría de afectar a la industria de viajes.

Los avances tecnológicos en los medios de transporte como los aviones, trenes y barcos de cruceros, la caída de los regímenes socialistas, la reunificación alemana, el tratado de Maastrich (introduce el concepto de ciudadanía europea), la liberación de tarifas aéreas y otros aspectos políticos, económicos y culturales, han contribuido a la consolidación y desarrollo de la actividad turística en el mundo. El turismo representa el 12% del PIB y el 8% del empleo total generado. El número de turistas entre 1950 y el 2000 pasó de 25 millones a 702 millones, con un crecimiento anual del 4%. Según la Organización Mundial de Turismo-OMT, si las tendencias se mantienen, se prevén 1000 millones de turistas en el 2010 y 1.600 millones para el 2020.

1.2.- DEFINICIONES DE TURISMO

En sentido etimológico, del inglés "tourism", del francés "tour". Acción de viajar por placer.

La Asociación Internacional de Expertos Científicos del turismo (A.I.E.S.T), ha definido al turismo como el conjunto de relaciones y fenómenos producidos por el desplazamiento y permanencia de personas fuera de su lugar habitual de residencia, en tanto que no estén motivados por una actividad lucrativa principal, permanente o temporal.

La Organización Mundial de Turismo-OMT define al turismo como "las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo, inferior a un año con fines de ocio, por negocio y otros motivos". Esta definición fue aprobada en la *conferencia de Ottawa* celebrada en Junio de 1991, en la que se acordaron una serie de Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo, y adoptada por la comisión de las Naciones Unidas en marzo de 1993.

El concepto de turismo implica:

- a) Desplazamiento del lugar de residencia habitual.
- b) Gasto de ingresos previamente obtenidos.
- c) Consumo de bienes y servicios turísticos.
- d) Existencia de ciertas inversiones o condiciones previas.

Igualmente el concepto de turismo tiene una doble connotación:

- a) Social y cultural: que se tipifica por la búsqueda de satisfacer necesidades de descansar, viajar, descubrir, relacionarse con otras personas y culturas.
- b) económica: por la cadena productiva que origina desde la organización y comercialización de los viajes,

la prestación integral de servicios turísticos para el disfrute pleno de la experiencia de viaje, lo que a su vez tiene impacto en el desarrollo económico y social del país, región o localidad.

1.3. - FORMAS DE TURISMO

Según la OMT (Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo) se presentan las siguientes formas de turismo:

- a) Turismo interno: el que realizan los residentes de un país determinado dentro del mismo.
- b) Turismo receptor: el de los no residentes que viajan dentro del país dado.
- c) Turismo emisor: el que realizan los residentes de un país determinado a otros países.

Las anteriores formas de turismo combinan y generan las siguientes categorías de turismo:

- a) Turismo interior: que incluye el "turismo interno" y el "turismo receptor".
- b) Turismo nacional: que incluye el "turismo interno" y el "turismo emisor".
- c) Turismo Internacional: que se compone de "turismo receptor" y "turismo emisor".

1.4. - UNIDADES BÁSICAS DE TURISMO

Todos los viajeros para el sistema estadístico en turismo según la OMT (Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo) se denominan *visitantes*. El concepto de visitante designa a toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, por una duración inferior a doce meses, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado. Los visitantes se dividen en dos categorías: *Turistas* y *visitantes del día (excursionistas)*.

1.4.1 TURISTA: persona que se desplaza a un lugar

distinto al de su entorno habitual, permaneciendo al menos una noche y no más de un año, en un medio de alojamiento colectivo o privado en el país visitado y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

1.4.2 EXCURSIONISTA: Toda persona que se desplaza a un lugar distinto al de su entorno habitual, que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado, y cuya finalidad principal del viaje no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado

La OMT define al visitante internacional como "toda persona que viaja, por un período no superior a doce meses, a un país distinto de aquél en el que tiene su residencia habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado". Los visitantes internacionales incluyen turistas y visitantes del día (excursionistas).

El visitante interno es "toda persona que reside en un país y que viaja, por una duración no superior a doce meses, a un lugar dentro del país pero distinto al de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de visita no es la de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado". Los visitantes internos incluyen turistas y visitantes del día (excursionistas). Los visitantes internacionales se dividen en: turistas (visitantes que pernoctan) y visitantes del día (excursionistas).

Todos los visitantes tienen los siguientes motivos de viajes identificados por la OMT:

- a) Ocio, recreo y vacaciones.
- b) Visitas a parientes y amigos.
- c) Viajes profesionales y de negocios.
- d) Tratamientos de salud.
- e) Religión y peregrinaciones.
- f) Otros motivos.

En cuanto a las unidades estadísticas relativas a la oferta el concepto imperante empleados por la clasificación internacional uniforme de las actividades turísticas-CIUAT consiste en que el establecimiento constituye la unidad estadística fundamental de clasificación.

A manera de ejemplo presentaremos la clasificación de los medios de transportes según la CIUAT:

1) AÉREO

- 1.1.- Vuelos regulares.
- 1.2.- Vuelos no regulares.
- 1.3.- Otros servicios.

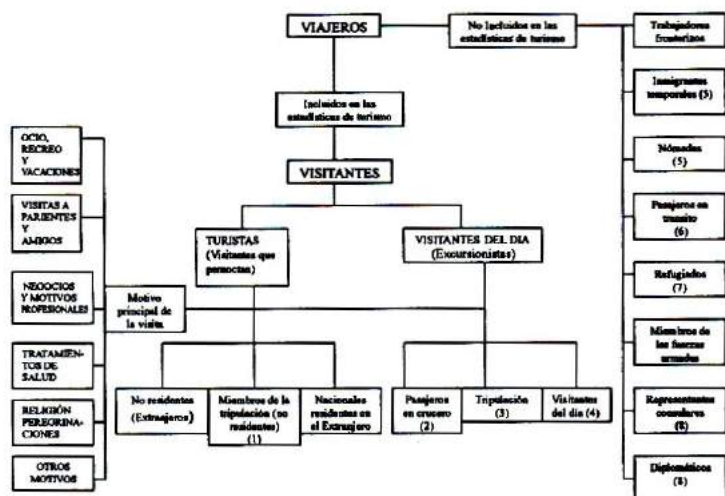
2) ACUÁTICO

- 2.1.- Líneas de pasajeros y ferries.
- 2.2.- Cruceros.
- 2.3.- Otros.

3) TERRESTRE

- 3.1.- Ferrocarril.
- 3.2.- Autocares y otros transportes colectivos por carretera.
- 3.3.- Vehículos privados (hasta 8 plazas).
- 3.4.- Vehículos de alquiler.
- 3.5.- Otros medios de transporte terrestre.

Figura No. 1
Clasificación de los visitantes internacionales



1. Tripulación de barcos o aviones extranjeros en reparación o que hacen escala en el país y que utilizan los medios de alojamiento del país.

2. Personas que llegan a un país a bordo de un buque de crucero [tal como lo define la Organización Marítima Internacional (OMI, 1965)] y que están alojados a bordo aunque desembarquen para realizar visitas de uno o más días de duración.

3. Tripulación que no es residente del país visitado y que permanece en él durante el día.

4. Visitantes que llegan y salen el mismo día por motivos de ocio, recreo y vacaciones; visitas a parientes y amigos; negocios o motivos profesionales; tratamientos de salud; religión/peregrinaciones: otros motivos, incluidos el tránsito de los visitantes del día que van y vuelven a sus países de destino.

5. Según ha sido definido por las Naciones Unidas. En las recomendaciones sobre estadísticas de Migraciones Internacionales, 1980.

6. Que no abandonan el área de tránsito del aeropuerto o del puerto, incluido el traslado entre aeropuertos o puertos.

7. Según ha sido definido por el Alto Comisionado para los Refugiados, 1967.

8. Cuando se desplazan de sus países de origen hacia países donde están en funciones e inversamente (incluidos los sirvientes y las personas a cargo que acompañan al titular o se reúnen con él).

Fuente: OMT. Recomendaciones sobre Estadística de Turismo.

Cuadro No. 1
Formas y categorías de turismo

UNIDADES TERRITORIO		UNIDADES TURISTICAS		CATEGORIA DE TURISMO
		RESIDENTES	NO RESIDENTES	
TERRITORIO ECONÓMICO DEL	PAIS	TURISMO INTERNO (1)	TURISMO RECEPTIVO (3)	TURISMO INTERIOR (1) + (3)
	RESTO DEL MUNDO	TURISMO EMISOR (2)		
CATEGORIA DEL TURISMO		TURISMO NACIONAL (1) + (2)		TURISMO INTERNACIONAL (2) + (3)

1.5.- OTRAS FORMAS DE TURISMO

a. Sol y playa: Turismo que gira en torno a vacaciones al lado del mar, con la realización de actividades complementarias y diversión nocturna.

b.- Aventura: Turismo cuyo motivo es la realización de actividades al aire libre tales como: safaris, excursiones en la jungla, montañas, desiertos, etc.

c.- Costa verde: Viajes a la costa en los que el motivo principal es estar en contacto con la naturaleza, realizando actividades naturales y ecológicas.

d.- Fin de semana: Turismo relacionado con visitantes que se desplazan a centros urbanos o ciudades para desarrollar principalmente actividades culturales.

e.- Negocios: Turismo derivado de la actividad comercial o profesional.

f.- Congresos: Son los viajes derivados por la necesidad de reunión entre agrupaciones de personas, empresas, profesionales, gremiales, etc, con el objeto de intercambiar información, experiencias, conocimientos y efectuar

relaciones interpersonales entre los miembros del colectivo considerado.

g.- Ferias: Viajes motivados por la asistencia a una feria de tipo comercial, industrial, tecnológica, científica, agropecuaria, etc.

h.- Incentivos: Todos aquellos viajes contratados por las empresas para su personal o sus clientes más importantes como mecanismo de motivación.

i.- Touring organizado (itinerante): Es aquel en que el turista realiza un circuito que recorre diversos puntos o lugares de algún interés paisajístico, cultural, gastronómico, etc. El itinerario comprende paradas cortas y suele ser estructurado y comercializado en un paquete completo a través de una agencia de viajes.

j.- Raíces: Viajes motivados por la visita al lugar de origen del visitante o a familiares.

k.- Náutico: Turismo deportivo relacionado con la navegación tanto a motor como a vela y en sus diversas categorías.

l.- Turismo social: Es promovido por el Estado o el sector privado con el propósito de llegar a públicos que no tienen un acceso fácil al ejercicio de su derecho al descanso o al aprovechamiento del tiempo libre, debido a limitaciones económicas, condiciones laborales, de edad, de movilidad y discapacidades, de situación familiar o de cualquiera otras condiciones que dificulten el acceso de las personas al consumo y disfrute de los productos turísticos.

m.- Ecoturismo: Es aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en áreas con un atractivo natural especial y se enmarca dentro de los parámetros del desarrollo sostenible. El ecoturismo busca la recreación, el esparcimiento y la educación del visitante a través de la observación, el estudio de los valores naturales y de los aspectos culturales relacionados con ellos.

n.- Etnoturismo: Es aquella forma de turismo especializado y dirigido que se desarrolla en territorio de los grupos étnicos con fines culturales, educativos y recreativos que permite conocer sus valores culturales, formas de vida, manejo ambiental, costumbres y su historia.

o.- Acuaturismo: Este tipo de turismo tiene como motivo principal al disfrute por parte del turista de los servicios de alojamientos, restauración y recreación, prestados durante el desplazamiento por ríos, mares, lagos y en general por cualquier cuerpo de agua utilizando para ello una embarcación apropiada.

p.- Turismo urbano: Se realiza en los grandes centros urbanos, con fines culturales, educativos, y recreativos que dé lugar a la conservación del patrimonio histórico y cultural; a la creación de espacios públicos de esparcimiento colectivo, que propendan por el aprovechamiento sostenible de los recursos naturales urbanos.

q.- Turismo rural o agroturismo: Es el conjunto de prestaciones y servicios complementarios generados en torno a los establecimientos rurales. Esta dirigida fundamentalmente a los habitantes urbanos que buscan unas vacaciones en el campo, en contacto con la naturaleza y poblaciones rurales.

Existen otras formas de turismo como: salud, cultural, eventos musicales y deportivos, religioso, golf, esquí, de caza, de parques temáticos, de segundas residencias, de tercera edad y juvenil, científico, y sexual.

2.- EL SISTEMA TURÍSTICO

El turismo es un sistema complejo en el que intervienen un conjunto de subsistemas interdependientes que ejercen funciones propias y en colaboración con los demás, que se amalgaman para satisfacer las necesidades de los turistas, generando al mismo tiempo beneficios para todos los participantes.

Entre los sujetos participantes de un sistema turístico podemos mencionar:

- Las instituciones públicas (gobierno).

- Los prestadores de servicios turísticos (empresarios).
- Los turistas y excursionistas (visitantes).
- Los recursos turísticos.
- Las instituciones académicas.
- La comunidad (población residente).

El Gobierno representado por la administración central y descentralizada (territorial, por servicios y por colaboración). Orienta la actividad turística en lo referente a la definición de la política económica, la planeación general, regional, local y sectorial, la inversión, promoción y la política turística. Con relación a ésta última, Capece, G1. (2001,97) dice: "La política turística es el arte y la ciencia de establecer el horizonte hacia el cual una comunidad, región, país, bloque o cualquier conglomerado humano quiere dirigirse utilizando al turismo como argumento para su logro".

En líneas generales la acción del gobierno se dirige:

- Sobre la demanda turística.
- Sobre la oferta y recursos turísticos.
- La infraestructura nacional, regional y local.
- Incentivos tributarios y fiscales.
- Reglamentación turística.
- Política de calidad.
- Crédito al sector.
- Estímulo para la inversión de nuevos proyectos.
- Planes de desarrollo turístico.
- Programas de promoción turística.

La comunidad, desempeña la función de darle acogida al visitante, colabora en la protección del patrimonio natural y es la depositaria de los valores culturales, esenciales para la explotación turística.

Los empresarios o prestadores de los servicios turísticos constituyen la cadena productiva de servicios turísticos y esta conformada entre otros por las siguientes organizaciones:

- 1.- Establecimientos de alojamientos.
- 2.- Agencias de viajes.

- 3.- Establecimientos de restauración o de gastronomía.
- 4.- Arrendamientos de automóviles.
- 5.- Transporte de pasajeros.
- 6.- Operadores de congresos.
- 7.- Guías de turismo.
- 8.- Centrales de reservas hoteleras.
- 9.- Establecimiento de esparcimiento, cultura y comercio
- 10.- Espectáculos y empresas de animación.

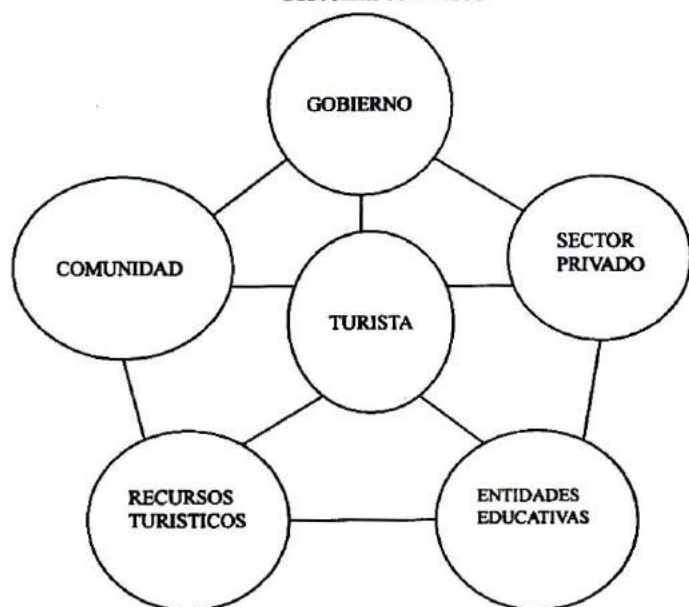
La responsabilidad de cada uno de estos prestadores de servicios turísticos es enorme, por cuanto el producto turístico es una compleja amalgama de productos y servicios que precisa de una actuación con calidad de cada uno de los participantes en la cadena productiva, de tal forma, que la evaluación global percibida por el visitantes sea satisfactoria y se convierta en un efectivo elemento promocional mediante el mecanismo de boca-oreja entre amigos y familiares.

Los recursos turísticos desempeñan el elemento básico del sistema y se clasifican, en términos generales, en cinco categorías, de las cuales la primera comprende a los atractivos relacionados con la naturaleza y las otras cuatro a manifestaciones culturales. Tales categorías son:

- Sitios naturales.
- Museos y manifestaciones culturales del pasado.
- Folclor.
- Realizaciones técnicas, científicas o artísticas contemporáneas.
- Eventos programados.

Las entidades educativas en los diferentes niveles de formación cumplen el papel de cualificar el talento humano para desarrollar con calidad, eficiencia, eficacia y productividad la prestación turística.

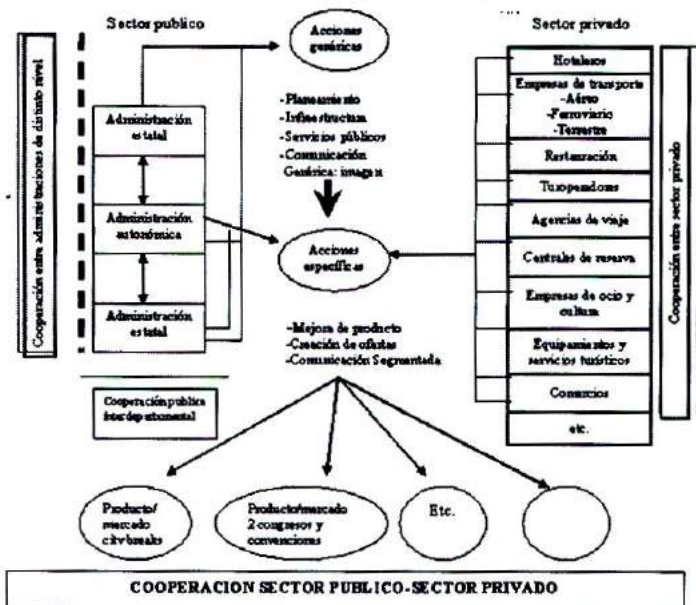
Figura No. 2
Sistema turístico



3. LA COORDINACIÓN TURÍSTICA

La compleja estructura del turismo, implica una coordinación y cooperación interinstitucional entre los sectores públicos y privados y entre ellos mismos individualmente considerados. Ambos trabajando con un claro direccionamiento y visión, de manera interrelacionada, evitando en lo posible una atomización que conduzca a una falta de definición del producto turístico, que se quiere promocionar y posicionar en los segmentos de mercados previamente definidos.

Figura No. 3
Coordinación público - privado



Fuente: Cluster, 1995. Tomado de López, Marchena y Antón (1997): Factores de Ordenación y Planificación. En Vera Fernando (Coordinador) Análisis del Turismo. Ariel, Barcelona. p 310

4.- EL CLUSTER DE TURISMO

Se denomina cluster al conjunto de actividades y prestaciones integradas que se localizan como producto turístico en un espacio o lugar determinado. El espacio geográfico se caracteriza por su vocación económica y en nuestro caso turístico. La identificación del cluster se realiza a partir de los tipos de turismo demandado, por ejemplo, Sol y playa, negocios, etc.

Los clusters pueden actuar de manera independiente o complementarse sinérgicamente con otros para aumentar la satisfacción de los visitantes.

Un método práctico y sencillo para establecer planes de mejoramiento a nivel de los diferentes clusters es respondiendo a los siguientes interrogantes:

- ¿Qué es lo que esta bien en el cluster?
- ¿Qué es lo que esta mal?
- ¿Qué es lo que esta desaprovechado?
- ¿Qué es lo que falta?

Los estudios de competitividad en el sector turístico colombiano han definido entre otros los siguientes cluster de turismo:

CLUSTER	REGIÓN GEOGRÁFICA	SEGMENTOS PRINCIPALES
Santafé de Bogotá	La ciudad de Santa fe de Bogotá	Negocios, Congresos y convenciones y fin de semana
Medellín	La ciudad de Medellín	Negocios, compras, Congresos y convenciones
Cali	La ciudad de Cali	Negocios, Congresos y convenciones y fin de semana
Leticia	La ciudad de Leticia	Aventura
Cartagena de Indias	La ciudad de Cartagena	Sol y playa, congresos y convenciones, incentivos
Santa Marta	La ciudad de Santa Marta	Sol y playa, incentivos, Costa verde, ecoturismo
San Andrés	La Isla de San Andrés	Sol y playa

5.- FACTORES DETERMINANTES DEL TURISMO

Cuando una localidad, región o país decide dedicar parte o todo su esfuerzo en el desarrollo turístico, ésta debe contar con una serie de condiciones o factores fundamentales que exige esta compleja actividad; tomando en cuenta también el tipo de turismo que se quiera explotar, por ejemplo, el turismo de sol y playa requiere de unas condiciones diferentes al de negocio.

Entre las exigencias más importantes que se deben tener en cuenta tenemos:

- Conciencia turística
- Atractivos en perfectas condiciones de disfrute
- Infraestructura de calidad en la ciudad o localidad
- Condiciones sanitarias y de salubridad
- Política medio ambiental
- Estímulos fiscales para la inversión
- Política cultural.
- Crecimiento económico favorable.
- Buenos indicadores sociales.
- Ordenamiento Urbano y de espacios turísticos.
- Señalización turística.
- Sistema de información turística.
- Puestos de información turística.
- Desarrollo de las tecnologías de comunicación y de información.
- Política de calidad.
- Centros de compras generales y de artesanías.
- Seguridad general y balnearia.
- Dominio local de otros idiomas extranjeros.
- Guianza especializada.
- Fácil accesibilidad.
- Conectividad aérea, marítima y terrestre.
- Mejoramiento del confort, la estética urbana y turística.
- Talento humano de calidad en la prestación turística.
- Centros especializados en investigación turística.
- Centros educativos con programas de turismo acreditados de calidad.
- Definición de una imagen y programa de promoción.
- Sector público comprometido con la actividad turística.
- Sector privado comprometido con la actividad.

Lecturas Complementarias

CAPITULO 2

CONCEPTO DE MERCADEO

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

- 2.1.- Comprender la filosofía del mercadeo, sus diferentes enfoques y orientaciones.
- 2.2.- Entender el concepto de mercadeo turístico y su relación con la industria de los viajes y el turismo.
- 2.3.- Conocer y aplicar el concepto de mezcla de mercadeo (marketing mix) en la industria turística.

2.- CONCEPTO DE MERCADEO

2.1.- ORIENTACIÓN MERCADOLÓGICA EN LOS NEGOCIOS

La producción distribución y consumo de los productos es un proceso que se remonta a los orígenes de la humanidad. En la economía primitiva el productor y el consumidor eran una misma persona, es decir; lo que se producía se consumía, hecho característico de una economía autárquica.

Con la división social del trabajo se presentan excedentes de producción que dan origen al "trueque" representando un adelanto técnico en la distribución del producto. El desarrollo del sistema monetario dinamizo más el intercambio de productos entre las personas.

Pero es a partir de la revolución industrial cuando podemos hablar de un concepto estructurado de mercadeo porque la producción, distribución y consumo se presenta en masa. El desarrollo del concepto de mercadeo en su proceso histórico se ha presentado bajo las siguientes orientaciones comerciales

a. Orientación a la producción.

El ambiente económico que caracteriza este tipo de orientación comercial, es la existencia de una insuficiente capacidad de producción frente a las necesidades del mercado, es decir; la demanda es superior a la oferta. Algunos autores califican esta etapa como la de un "mercadeo pasivo", porque el mercado estaba virtualmente en manos del fabricante.

Consideraban que fabricaban un producto superior a un precio justo. En la estructura administrativa la función de mercadeo no estaba representada al mismo nivel que las demás funciones básicas de la empresa. La tarea principal del subsistema de mercadeo es la de vender la producción de la empresa, a un precio establecido por los directivos de producción y finanzas.

Históricamente esta etapa se presentó a lo largo de la revolución industrial hasta la posguerra. Actualmente en algunos países del tercer mundo se presenta este enfoque de mercadeo. El profesor Lambin¹, al respecto opina "el peligro que constituye la óptica de producción es volver a la empresa miope, y no favorecer un cambio de mentalidad a tiempo, es decir; antes que el entorno se modifique".

b. Orientación a la venta

Después de la Segunda Guerra Mundial muchas compañías se encontraron con que sus productos se estaban acumulando en las estanterías y en sus bodegas. Ya no se vendía tan fácilmente todo lo que se fabricaba. En este momento la producción supero al consumo. Esto hace que el papel del mercadeo se vuelva menos pasivo y la venta se convirtió en el objetivo primario del empresario, y la función de mercadeo se ubica al mismo nivel que las demás áreas administrativas de la organización. El énfasis en esta etapa es en la promoción y concretamente en la publicidad y la fuerza de venta. El hecho de fabricar un producto superior no aseguraba su éxito en el mercado.

c. Orientación al mercado

La hipótesis central de esta orientación es "el consumidor", es éste con todas sus necesidades y expectativas él que pone a funcionar todo el engranaje organizacional. Se cambia el paradigma de fabricar todo el producto para luego venderlo, al de identificar las necesidades y requerimientos del consumidor para luego planear, organizar, dirigir y controlar el esfuerzo de mercadeo y venta. En esta etapa se habla de un mercadeo integral, donde las actividades de la

empresa comienzan y terminan con el consumidor. Y el activo mas valioso de la organización es el consumidor, al respecto Peter Drucker² dice que solo existe una definición valida del propósito de una empresa: "crear clientes".

Esta orientación ha favorecido el desarrollo de un mercadeo activo o estratégico, el cual requiere del ejercicio de aplicación del pensamiento conceptual como mecanismo de análisis del entorno cada vez más cambiante para la formulación de un direccionamiento de largo plazo en la organización.

2.2.-EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MERCADEO

En 1910, Ralf Starr Butler acuñó el término Marketing para designar el conjunto de actividades que realizan las organizaciones para ubicar adecuadamente su producto en el mercado. En este concepto se destacan las funciones de distribución y publicidad.

En 1950, Neil Borden, introduce el concepto de mezcla de mercadeo (marketing mix), la cual estaba constituida por doce variables esenciales que se deberían tener en cuenta al momento de preparar un plan comercial para la empresa.

En 1960, La Asociación Americana de Marketing (AMA), define al mercadeo como "el conjunto de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el fabricante (productor) al consumidor"³. En esta definición se destaca:

- 1.- Se circunscribe el mercadeo al ámbito empresarial.
- 2.- No tiene en cuenta los bienes intangibles como los servicios.
- 3.- Resalta la función de distribución sin tener en cuenta otras importantes para el mercadeo como las comunicaciones, investigación etc.
- 4.- La transacción es el núcleo básico del concepto, entendida como la transferencia de propiedad o uso de un bien a cambio de una contraprestación.

En 1964, McCarthy⁴, en su libro "basic marketing", simplifica y reduce el número de elementos de la mezcla de mercadeo que inicialmente planteara Borden y las redujo a cuatro variables conocidas como las cuatro P(s) por su denominación en inglés: Product, Price, Place, Promoción, que conforman el corazón de un sistema de mercadeo. Este autor define el mercadeo como el conjunto de actividades orientadas a dirigir el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor, con la intención de satisfacerlo y permitir a la empresa alcanzar sus objetivos". Es en esta definición, en la que se introduce por primera la satisfacción de las necesidades del consumidor como elemento esencial del mercadeo, al mismo tiempo en el que la empresa logra sus objetivos predeterminados.

En 1969 Phillip Kotler y Theodoro Levy⁵, extienden el concepto de mercadeo a todo tipo de ideas, bienes y servicios y a toda clase de organizaciones con lucro y sin ánimo de lucro. Por ejemplo, mercadeo político, financiero, de lugares, de personas, de servicios, de salud, educativo, etc. A partir de este momento el término intercambio asume como el núcleo fundamental de su definición. Entendiéndose como intercambio, el acto de obtener de alguien un objeto ofreciendo algo a cambio.

En 1985, La Asociación Americana de Marketing (AMA), define al mercadeo como "el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de la organización"⁶.

A partir de este enfoque aparece en la gestión de mercadeo una doble perspectiva, una entendida como un sistema de análisis, el mercadeo estratégico, cuyo objetivo es el estudio de las necesidades del consumidor como primer paso para su satisfacción, y la otra, es el mercadeo operacional, cuya misión es la conquista de los mercados existentes o actuales a través del empleo de las 4P(s).

A partir de 1988, Kotler, P. (1993,29), introduce el concepto de mercadotecnia social, afirmando "que la labor de las organizaciones es determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y entregarles los satisfactores deseados, en forma más eficaz y eficiente que la competencia, de tal manera que proteja e incremente el bienestar del consumidor y de la sociedad". Igualmente el mismo autor, hace un llamado a los mercadólogos para que tengan en cuenta al momento de formular su política de mercadeo las siguientes consideraciones: Las utilidades de la empresa, la satisfacción de los deseos del consumidor y el interés público.

A las definiciones de la Asociación Americana de marketing (AMA) se les conoce como el enfoque o el paradigma transaccional. Al respecto Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. (1999,30), afirman: "La principal crítica que se hace a este enfoque propuesto por la AMA es que trata el intercambio desde la perspectiva de la transacción a corto plazo". Éstos mismo autores al respecto opinan: "las escuelas de pensamiento críticas con el enfoque del denominado marketing transaccional entienden que, si se quiere salvar la salud de la disciplina de marketing, es necesario proceder a un cambio de paradigma (Gronroos, 1995). El nuevo paradigma que se propone es conocido bajo la denominación de marketing relacional"⁸.

El término Marketing relacional es acuñado por Berry en 1983, pero existe un relativo consenso entre los estudiosos del mercadeo en considerar que los antecedentes de este enfoque están en dos importantes aportes que se desarrollaron en "Escandinavia y en el Norte de Europa con los trabajos de la Escuela Nórdica de Servicios (Gronroos y Gumeson, 1985) y el Grupo de Marketing Industrial (Hakansson, 1982; Johansson y Mattsson, 1985; Dock, 1991). Ambas corrientes de pensamiento fundamentan su enfoque en el establecimiento y en la gestión de relaciones"⁹.

Berry (1983)¹⁰ de la escuela Norteamericana, define el mercadeo relacional como "el proceso de atraer, mantener e

intensificar las relaciones con los clientes”.

Gronroos¹¹ de la escuela Europea, lo define como “el proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, y eso se realiza a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas.

En 1987, Gummesson¹², planteaba nuevas claves para el concepto de mercadeo cuyas elementos son los siguientes:

- LA RELACIÓN, el mercadeo debe estar orientado hacia la creación, el mantenimiento y el desarrollo de relaciones con los clientes.
- LA INTERACTIVIDAD DE LAS PARTES, las relaciones entre proveedores y clientes para la creación y entrega de valor mutua exige un esfuerzo e intenso proceso de comunicación entre ambos.
- EL LARGO PLAZO, para crear, mantener y cultivar las relaciones se precisa tiempo, bastante tiempo.

Kotler. P y Armstrong, G. (1998,12) traen la siguiente reflexión: “La mercadotecnia de transacciones es parte de la idea más amplia de la mercadotecnia de relaciones. Además de impulsar el desarrollo de transacciones a corto plazo, los mercadólogos necesitan desarrollar relaciones a largo plazo con clientes, distribuidores, representantes y proveedores valiosos. Quieren crear vínculos económicos y sociales poderosos, al promover y proporcionar constantemente productos de alta calidad, buen servicio y precios justos. Cada vez más, la mercadotecnia está cambiando, de tratar de incrementar al máximo las utilidades en cada transacción individual, a desarrollar relaciones mutuamente benéficas con los consumidores y con otras partes. La hipótesis operante es: si se crean buenas relaciones, sobrevendrán las transacciones que dejan utilidades”¹³.

En conclusión, las diferencias entre el enfoque transaccional y el relacional del mercadeo se muestran a

continuación siguiendo a Barroso y Martín (1999,41), citando a Moliner y Callarisa (1997)¹⁴.

Cuadro No. 2
Diferencias entre el paradigma transaccional
y relacional

PARADIGMA TRANSACCIONAL	PARADIGMA RELACIONAL
enfoque transaccional del intercambio	enfoque relacional del intercambio
Visión del intercambio como función discreta	Visión del intercambio como función continua
La misión es la transacción a corto plazo	La misión es la relación a largo plazo
Óptica del marketing de bienes de consumo	Óptica del marketing de servicios y del industrial
Acciones dirigidas a conquistar a los clientes	Acciones dirigidas a retener y fidelizar a los clientes
Concepto de calidad endógena	Concepto de calidad exógena
Satisfacción centrada en el producto	Satisfacción centrada en la relación

2.3.- OTRAS DEFINICIONES DE MERCADEO

- 1.- Kotler, P. (1993,11). "Como un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean mediante la creación y el intercambio de productos y valores con otros"¹⁵.
- 2.- Stanton W. et al. (1999,6). "Es un sistema total de actividades de negocios cuya finalidad es planear, fijar precios, de promover y distribuir los productos satisfactores de necesidades entre los mercados meta para alcanzar los objetivos corporativos"¹⁶.
- 3.- Lambin, J.J. (1991,5). "Es el proceso social, orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidades"¹⁷.

En el presente texto se define el mercadeo como:

El conjunto de actividades que desarrollan las organizaciones para investigar las necesidades y deseos de los consumidores, la creación y diseño de productos y servicios competitivos, la fijación de precios, la distribución y comunicación de los mismos a sus mercados actuales y potenciales, de tal manera que genere una preferencia en el consumidor que produzca beneficios a todos los participantes.

2.4.- EL MERCADEO COMO UN SUBSISTEMA DE LA ORGANIZACIÓN

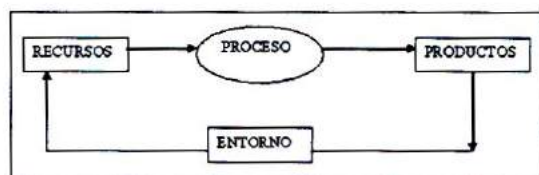
Un sistema es un conjunto de elementos interrelacionados entre sí y que interactúan con el entorno en forma individual y colectiva formando una totalidad.

La organización es un sistema compuesto por un conjunto de subsistemas interrelacionados e interdependientes. Dicho sistema recibe insumos, materia prima, información, etc. Del entorno o ambiente externo, los transforma y los regresa a éste en forma de producto o servicios.

Según el enfoque clásico las organizaciones están integradas por los subsistemas de producción, finanzas, personal y mercadeo. Cada uno de estos subsistemas desarrollan sus funciones de manera sinérgica o interdependiente para el logro de los propósitos de la organización con eficiencia, eficacia y calidad.

Los elementos básicos de un sistema:

Figura No. 4
Modelo general de un sistema



a) **RECURSOS:** Son todos aquellos insumos o entradas que el sistema toma del entorno o medio ambiente externo, la organización debe considerarse como un sistema abierto, en constante interacción con el ambiente, recibiendo materia prima, personas, energía e información y transformándolas en productos o servicios que se envían al ambiente.

b) **ENTORNO O MEDIO AMBIENTE EXTERNO:** Es el conjunto de todas las condiciones e influencias externas que afectan la vida y desarrollo de la empresa. La organización debe concebirse como un sistema con objetivos o funciones múltiples, que implican interacciones múltiples con el ambiente. La organización existe en un ambiente dinámico que comprende otros sistemas. El funcionamiento de determinada organización no puede comprenderse sin consideración explícita de las demandas y limitaciones impuestas por el ambiente.

Las variables más importantes del entorno son:

1. MACRO AMBIENTE EXTERNO

- Político
- Económico
- Social y cultural
- Tecnológico
- Ecológico
- Demográfico

2. MICRO AMBIENTE EXTERNO

- Proveedores
- Clientes
- Intermediarios
- Competidores.

1. MACRO AMBIENTE EXTERNO

Político: El Estado a través de la política turística establece el direccionamiento o norte de la actividad. Igualmente es a través del órgano legislativo como se aprueban todo el marco jurídico del turismo.

Social y cultural: Uno de los aspectos clave en el turismo es la relación que establecen los visitantes y los nativos y residentes del lugar. Los primeros normalmente tienen acceso al patrimonio cultural del destino, los segundos sienten especial inclinación por la imitación, en consecuencia, las poblaciones anfitrionas desean alcanzar el nivel de vida de los visitantes, lo que estimula su superación personal y social.

Económico: Son todos aquellos factores que afectan el poder adquisitivo de los consumidores y sus patrones de gastar. Los cambios en las principales variables económicas como: inflación, devaluación, revaluación, tasas de interés, etc. deben ser cuidadosamente estudiadas por los gobiernos para que estimulen la actividad turística tanto interna como externa.

Legal o Jurídico: El marco jurídico del sector turístico, para el caso colombiano, está contemplado en la Constitución Política, en las regulaciones señaladas en el Derecho Administrativo, Comercial, Laboral, Civil y en la Ley 300 de 1996 o Ley General de Turismo. Ley 152 de 1994 o Ley Orgánica del Plan de Desarrollo, Ley 338 de 1997 o Ley de Desarrollo Territorial y Ley 60 de 1993 o Ley de Competencias y Recursos entre otras.

Demográfico: El estudio de los aspectos demográficos (edad, sexo, estado civil, ingresos, ocupación, procedencia, etc.) permite el conocimiento de los visitantes y ayuda a estructurar estrategia de segmentación de mercados que atendemos o atenderemos. La tendencia demográfica actual en los países desarrollados es que tiene una amplia base de personas mayores dando origen a una fuerte corriente turística de la tercera edad.

Tecnológico: Los grandes avances tecnológicos incorporados a los medios de transportes han favorecidos significativamente el desarrollo de la actividad turística a escala mundial, por cuanto los diferentes lugares y destinos turísticos están disponibles en pocas horas de las personas.

Igualmente los desarrollos en las tecnologías de las comunicaciones e información (TICs) han contribuido a revolucionar la comercialización de los productos turísticos, ya que éstos se encuentran disponibles en un ambiente virtual y pueden ser consultados y estudiados por las personas sin límites de tiempo y distancias, acercando la demanda a la oferta turística en tiempo real. Esta variable permite que el turista este más informado y exija mayor calidad en las prestaciones turísticas.

Ecológico: La tendencia actual de la demanda es la progresiva valoración de los elementos ambientales, por la mayor conciencia ecológica del turista. Esto motiva a los destinos a legislar con severidad para conservar y proteger los atractivos con alta sensibilidad ambiental y así satisfacer una demanda más informada y exigente. Al respecto Capace, G. (1997, 69) dice: "Los conceptos de sostenibilidad y sustentabilidad de la actividad solían serles ajenos al planificador y al empresario. Aún más, todo se sacrificaba (y en algunos lugares aún se sacrifica) en aras de la "temporada", y con la excusa de "tengamos turismo", no se analizaron (ni siempre se analizan) costos sociales ni de oportunidad ni el precio que se pagaba (y se continua pagando) por esa meta"18.

2. MICRO AMBIENTE EXTERNO

Proveedores: Constituyen los eslabones de la cadena valor al turista. Proporcionan los recursos e insumos que necesita la organización para producir los productos y servicios turísticos.

Intermediarios: Están constituidos por todas aquellas personas naturales y jurídicas que ayudan a la organización a promover, vender y distribuir sus productos y servicios turísticos. Entre los agentes de intermediación más importantes podemos mencionar: Agencias de viajes (Mayoristas y minoristas), Air Brokers y Tour Brokers, G.S.A (General Sales Agents), Centrales de reservas hoteleras, etc.

Competidores: Actualmente en el mundo comercial son

escasos los monopolios. Lo que normalmente se encuentra en el mercado, es que los consumidores disponen de varias alternativas para satisfacer sus necesidades y deseos, lo que representa un gran reto para el mercadólogo, por cuanto debe establecer estrategias de mercadeo para diferenciar su oferta de las demás en la mente de los consumidores y así lograr su preferencia. En la figura No. 6, mostramos una visión más completa del concepto adoptado de Kotler. P. (1993, 149).

Figura No. 5
Tipos de competencia



Cientes: Representan el objetivo del esfuerzo de mercadeo y de las otras actividades de la organización, por eso su conocimiento es fundamental para la supervivencia y desarrollo de la empresa. Drucker, P. (1978,57) decía en unos de sus textos clásicos de gerencia: "El cliente es el cimiento de un negocio y el motivo de su existencia. Sólo el da empleo"19.

Los tipos de clientes que una organización puede atender se muestran en la tabla No. 3

Cuadro No. 3
Tipos de clientes

MERCADOS	CARACTERÍSTICAS
CONSUMO	Compra de bienes y servicios para consumo personal.
INDUSTRIAL	Organizaciones que adquieren bienes y servicios para producir otros.

REVENTA	Organizaciones que adquieren bienes y servicios para revenderlos con beneficios.
GUBERNAMENTAL	Organizaciones p úblicas que adquieren bienes y servicios para prestar servicios públicos.
INTERNACIONAL	Compradores extranjeros, incluyendo consumidores, productores, revendedores y gobiernos.

Fuente: Kotler, P. y Armstrong, G. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice Hall, cuarta edición, México, 1998, p74.

c) *Producto*: Los productos o salidas son las concreciones finales que el sistema entrega al entorno o medio ambiente.

d) *Proceso*: Es el conjunto de actividades que convierten los insumos en productos y servicios finales. Incluye un proceso técnico de transformación física para bienes tangibles o de Servucción para prestación de servicios. Igualmente comprende el proceso administrativo que cumplen todos los gerentes generales y gerentes de mercadeo y que esta determinado por las siguientes funciones administrativas de aplicación universal: planear, organizar, dirigir y controlar.

2.5.- DEFINICIÓN DEL SUBSISTEMA DE MERCADEO

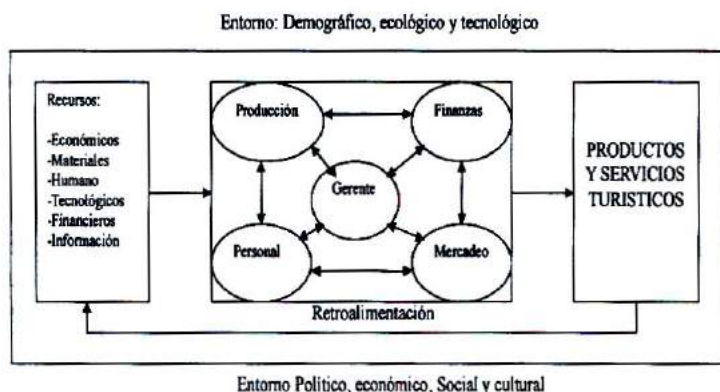
El subsistema de mercadeo es el conjunto de objetivos, estrategias, tácticas, políticas, procedimientos, programas e instrumentos que aplicados racional y coordinadamente, permiten llevar a cabo los procesos de identificación de las necesidades de los consumidores, el diseño y desarrollo de productos competitivos, fijar la política de precios, de distribución y de comunicación con el propósito de crear una preferencia en el consumidor, generando beneficios para la organización y los clientes.

Crear y mantener clientes satisfechos es el fin del subsistema de mercadeo, al respecto, Drucker, P. (1978,56) decía en uno de sus libros clásico: "Existe una sola definición válida de la finalidad de la empresa comercial: Crear un cliente".

2.5.1 Las funciones fundamentales de un subsistema de mercadeo son:

- Planear, organizar, dirigir y controlar todas las actividades de la empresa en el mercado.
- Estudiar la demanda potencial y real en términos de gustos, preferencias, hábitos y volúmenes de compras.
- Planear y desarrollar productos y servicios competitivos de acuerdo a los requerimientos del mercado.
- Determinar el ciclo de vida de los productos y servicios con el fin de formular las estrategias correspondientes.
- Planear las herramientas publicitarias, de promoción de ventas y relaciones públicas.
- Fijar la política de precios de la empresa.
- Planear la distribución y la logística del producto y del servicio.
- Elaborar el presupuesto de mercadeo.
- Diseñar un sistema de información de mercadeo para el apoyo administrativo, estratégico y operativo de la empresa.

Figura No. 6
Subsistema de mercadeo de la organización



2.6.- DEFINICIÓN DE MERCADEO TURÍSTICO

El turismo como actividad productiva pretende satisfacer las necesidades, deseos y expectativas de los visitantes que viajan por motivos de ocio, salud, negocios y otros motivos. Esta disciplina no escapa a la utilización del cuerpo de conocimientos sistematizados del mercadeo para desarrollar una gestión con un rigor más científico y ajustada a las tendencias modernas del desarrollo sostenible y sustentable.

Igualmente la fuerte competencia internacional en este sector de la economía impulsa el establecimiento de estrategias de mercadeo que busque posicionar y diferenciar el país, la región o localidad como destino turístico único entre las diferentes alternativas que tiene el turista para escoger en el mercado. Estas consideraciones de preferencia del consumidor se crean, se trabajan, se gestionan y conforman la base de la denominada Ventaja Competitiva necesaria para la supervivencia organizacional en este mundo globalizado.

Esta importancia la destaca Acerenza, M. (1991,232) cuando afirma: "este hecho ha dado lugar a que algunas actividades en particular y concretamente las referidas al marketing, se convirtieran en un elemento vital dentro del concepto de operaciones que deben llevar a cabo todos aquellos interesados en el desarrollo del turismo, puesto que en suma, de su eficacia depende en gran medida, el éxito o el fracaso de los planes de desarrollo turístico emprendidos por los países"²¹.

Existen varias definiciones de mercadeo turístico entre las más comunes mencionaremos:

1.- Aragay, J.J. y Grande, A. (1978): "Es el conjunto de actividades necesarias para el aprovechamiento, creación y distribución de los bienes y servicios turísticos por cualquier ente con el fin de ponerla a disposición del consumidor o usuario con la óptica filosófica de satisfacer su demanda o necesidades, cómo, cuándo y dónde el turista lo precisa"²².

2.- Krisppendorf, J. (1971): "La adopción sistemática y coordinada de la política de empresas turísticas, así como de la política privada y del estado sobre el plan local, regional, nacional e internacional, para una satisfacción óptima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores, con lo que se obtiene un beneficio apropiado"²³.

En el presente texto se define mercadeo turístico como:

El conjunto de actividades que adelantan las organizaciones turísticas públicas y privadas para crear, mantener e incrementar las relaciones con los visitantes mediante productos y servicios turísticos competitivos y de calidad, de tal manera que genere una preferencia del turista y beneficios para todas las partes participantes en el proceso.

El marco teórico de esta definición es el marketing relacional, por la naturaleza compleja de la actividad turística debido a su intangibilidad, su heterogeneidad y su alta perecibilidad, donde las relaciones turistas-empleados juegan un papel decisivo en la calidad, recomendación y competitividad.

Figura No. 7
Mercadeo turístico desde la perspectiva relacional



Fuente: Barros y Martín, (1999, 43)

En la figura anterior, el marketing interno se encarga del permanente desarrollo de los recursos con el fin de dirigirlos hacia la creación de valor para los turistas, preparando así a la organización para "mantener y operativizar las promesas" hechas a los visitantes. En este proceso toda la empresa debe ser permeable a la filosofía del mercadeo por cuanto todos los esfuerzos deben dirigirse a satisfacer las necesidades, deseos y expectativas del turista.

El mercadeo interactivo se centra en "asegurar las promesas". Se trata del personal empleado de la empresa turística y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente: Personal de recepción de un hotel, el personal de una agencia de viaje, el personal de la oficina de información turística, etc. Los diferentes contactos que se establecen entre el turista y el empleado se conoce con el nombre de "momentos de verdad" al respecto Albrecht, K. y Zemke, R (1988, 32) "manejar el servicio significa hacer que la mayor cantidad de momentos de verdad posibles salgan bien"²⁴.

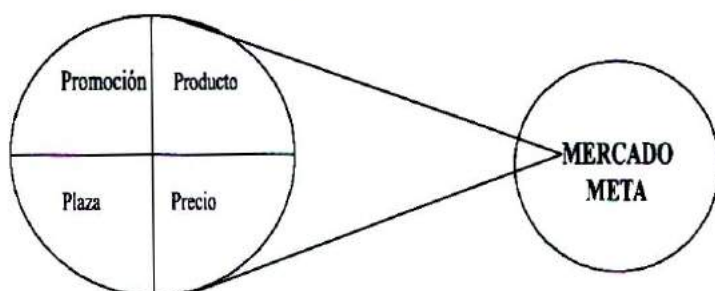
El marketing externo se ocupa de "hacer promesas", mediante actividades de comunicación y utilizando un sistema de información de mercadeo o base de datos que maximice el esfuerzo de la mezcla promocional.

2.7. MEZCLA DE MERCADEO

Es el conjunto de variables controlables que la gerencia combina para crear una preferencia en el consumidor-turista.

El modelo más conocido de mezcla de mercadeo es el llamado el de las "Cuatro Pes", y esta integrado por las siguientes variables: Producto, Precio, Plaza (distribución), Promoción (comunicación).

Figura No. 8
Mezcla de mercadeo



Cuadro No. 4
Mezcla de mercadeo

Producto	Precio	Plaza	Promoción
Surtido	Lista de precio	Localización	Publicidad
Calidad	Descuento	Canales de distribución	Promoción de ventas
Características	Condiciones de pago	Franquicias	Ventas personal
Marcas	Bonificaciones	Time Sharing	Relaciones publicas
Garantías			Ferias turísticas
Servicio Post			Work Shop
Servucción			Viajes de familiarización (Fam Trips)

↓ ↓ ↓ ↓

CONSUMIDOR - TURISTA

2.8.- EL MERCADEO TURÍSTICO EN EL MARCO INSTITUCIONAL COLOMBIANO

La ley 300 de 1996 o Ley General de Turismo en Colombia en sus Artículos 37 y 38 resume las instituciones encargadas del mercadeo y de la promoción turística en Colombia.

Artículo 37 Programas de Promoción Turística. Corresponde al Ministerio de Desarrollo Económico, previa

consulta al comité directivo del fondo de promoción turística, diseñar la política de promoción y mercadeo del país como destino turístico, y adelantar los estudios que sirvan de soporte técnico para las decisiones que se tomen al respecto.

La ejecución de los programas de promoción estará a cargo de la entidad administradora del fondo de promoción turística, de acuerdo con los contratos que para el efecto suscriba con el Ministerio de Desarrollo Económico y con la Corporación Nacional de Turismo.

Artículo 38 Oficinas de promoción en el exterior. El Ministerio de Desarrollo Económico podrá celebrar convenios interadministrativos con el Ministerio de Comercio Exterior, como con Proexport Colombia, para que a través de sus agregados comerciales y representantes de sus oficinas en el exterior, se puedan adelantar labores de investigación y promoción, con el fin de incrementar las corrientes turísticas hacia Colombia. Los gastos que ocasionen estas labores de promoción estarán a cargo del Fondo de Promoción Turística.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 3

SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADERO

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

- 3.1.- Describir un sistema de información de mercaderos y sus elementos básicos.
- 3.2.- comprender los factores que afectan la motivación y la demanda del consumidor-turista.
- 3.3.- conocer las etapas del proceso de compra de un producto turístico.
- 3.4.- Explicar los pasos para llevar a cabo una investigación de mercado exitosa.

3. SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADEO

El profesor Kotler¹ lo define como una estructura permanente e interactiva compuesta por personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es recabar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y precisa que servirá a quienes toman las decisiones de mercadeo para mejorar la planeación, ejecución y control.

El concepto de sistema de información de mercadeo se ilustra en la figura No 10. Los gerentes de mercadeo necesitan información sobre el desenvolvimiento del entorno o medio ambiente externo (macro y micro ambiente externo, señaladas en la parte derecha de la figura), para desempeñar las funciones administrativas de planeación, organización, dirección y control (mostradas en el extremo izquierdo). El papel del sistema de información es evaluar las necesidades de información de la gerencia, desarrollarla y distribuirla en forma oportuna, eficiente y eficaz. La información necesaria se desarrolla a través de los registros internos de las empresas, las actividades de inteligencia de mercadeo, la investigación de mercados y el análisis de apoyo a las decisiones de mercadeo.

Figura No. 9
Sistema de información del mercadeo



El subsistema de registros internos está compuesto por la información que se encuentra disponible en las áreas funcionales de la organización (Finanzas, Personal, Ventas, etc).

El subsistema de inteligencia es el conjunto de procedimientos que utiliza el gerente de mercadeo para recabar información del entorno, las más comunes son: lecturas de periódicos y revistas, a través de los intermediarios, a través del personal de ventas y general de la organización y a través de consultores y asesores especializados.

El subsistema de investigación de mercados, es el conjunto de instrumentos que tiene la organización para estudiar problemas u oportunidades concretas de mercadeo, suministrando información veraz y pertinente a los encargados de tomar decisiones de mercadeo.

El subsistema de apoyo, es el conjunto de personas, equipos y programas computacionales a fin de realizar análisis de tendencia, proyecciones y análisis de sensibilidad de mercadeo.

Entre los factores que han conducido al desarrollo de sistemas de apoyo para la alta dirección podemos mencionar:

Factores facilitadores:

- El uso de las tecnologías de la información (TI) para apoyar a los ejecutivos se lleva a cabo para mejorar la gestión.
- Buena parte de los datos de las organizaciones se encuentran contenidos en ordenadores.
- La tecnología, tanto hardware como software, está mejorando rápidamente en prestaciones y costos.
- Más y más ejecutivos están adquiriendo conocimiento acerca del potencial de las TI para la organización y para el desarrollo de sus propias tareas.

Factores de presión:

- Presiones externas: Entornos cada vez más competitivos, aumento de la turbulencia y el cambio en el entorno de los negocios y necesidad de ser más preactivos en la relación con el entorno externo.
- Presiones internas: (1) Disponer de un acceso rápido y fácil a la información de la organización, (2) acceder a una información de más calidad, (3) mejorar la comunicación, (4) alcanzar mayores niveles de eficacia y eficiencia en el trabajo de los directivos y (5) las limitaciones de los sistemas de información existentes junto con la necesidad de extraer e integrar datos proveniente de fuentes incompatibles.

El sistema de apoyo a la toma de decisiones en el mercadeo es un subsistema de información basado en ordenadores que combinan modelos y datos con el fin de resolver problemas estructurados y semiestructurados de mercadeo con una amplia implicación del usuario.

Las principales características de este subsistema son:

1. Proporciona ayuda a los directivos de mercadeo ante situaciones estructuradas o semiestructuradas reuniendo el juicio humano y la información computarizada.
2. Apoya decisiones interdependientes y/o secuenciales.
3. Emplea habitualmente modelos cuantitativos.
4. Permite la ejecución de análisis de sensibilidad (estudio del impacto que los cambios en una o unas variables de un modelo tienen sobre otras variables).

Entre los sistemas de apoyo más comunes tenemos el customer relationship management CRM- que tiene como objetivo identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto o servicio de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. Tiene las siguientes

características:

- Son herramientas que facilitan una gestión integral de la relaciones con los clientes.
- Realizan un seguimiento personalizado de cada cliente analizando su comportamiento y su rentabilidad para la empresa.
- Permite formular estrategias diferenciadas: tratar de forma diferente a clientes diferentes.

3.1.- FUENTES DE INFORMACIÓN

Las fuentes de información esencialmente son:

1- Primaria

2- Secundaria

2.1-Fuentes internas

2.2-Fuentes externas

La información primaria: es aquella que se obtiene de forma directa de la persona objeto de estudio y normalmente se planea antes de realizarla. Se conoce también como el sistema de encuestas.

La información secundaria: Es aquella que se encuentra en los registros internos de la empresa (fuentes internas), y también se localiza fuera de la organización (fuentes externas), en instituciones públicas y privadas. Por ejemplo, Oficina de turismo, oficina de planeación del orden nacional, regional, departamental y local, universidades, gremios, Organización Mundial de Turismo OMT-, cámaras de comercio.

Indudablemente el desarrollo de los TICs (Tecnologías de Información y Telecomunicaciones) ha contribuido significativamente a la cualificación de este tipo de información. Y es través de la internet el mecanismo que ha permitido que los consumidores mediante una red de telecomunicaciones tengan acceso a datos, archivos, imágenes, sonidos, etc, sin limitaciones de ninguna clase.

3.2.- SISTEMA INTEGRAL DE INFORMACIÓN TURÍSTICA

Es el conjunto de personas, tecnologías y procedimientos técnicos para recopilar, clasificar, evaluar, distribuir, y proyectar la información necesaria, oportuna, exacta y confiable para la toma de decisiones de política turística y de marketing entre los diferentes actores públicos y privados comprometidos con el desarrollo turístico sostenible de un país, región o localidad y la prestación con calidad de los servicios turísticos a los turistas.

La información que genera periódicamente el sistema de información turística se presenta generalmente de la siguiente forma:

1. Información secundaria:
 - Viajeros alojados en establecimientos hoteleros.
 - Pernoctaciones en establecimientos hoteleros.
 - Grado de ocupación (por habitación y por plaza).
 - Estancia media en establecimientos hoteleros.
 - Personal empleado en establecimientos hoteleros.
 - Visitas a museos.
 - Trafico de pasajeros en aeropuertos.

2. Información primaria
 - Número de turistas y distribución porcentual según procedencia y alojamiento.
 - Composición del turista por grupo de edad y situación profesional.
 - Distribución porcentual de la frecuencia de visitas a una país, región o ciudad.
 - Estancia media según procedencia.
 - Distribución porcentual según motivo principal del viaje.
 - Fuente de información principal.
 - Distribución porcentual organización del viaje.
 - Medio de transporte utilizado.

- Proporción que han visitado o piensan visitar monumentos y/o lugares.
- Calificación del viaje.
- Cuestiones de interés general del visitante.
- Índice de percepción de imagen.
- Índice de percepción de calidad del servicio.

3.3.- INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

Definición de la investigación de mercados:

1. American Marketing Association (A.M.A); "Es la función que enlaza al consumidor, cliente y público con los responsables de marketing a través de la información utilizada para identificar y definir las oportunidades y problemas de marketing; generar, refinar, y evaluar acciones de marketing; hacer un seguimiento de la eficacia de las actividades de marketing e impulsar y mejorar la comprensión del marketing como proceso. La investigación comercial determina la información necesaria para alcanzar estos fines, diseña los métodos de recogida de información, gestiona e implanta el proceso de recogida de datos, analiza los resultados y comunica los hallazgos y sus consecuencias"².
2. Jany, José Nicolás: "Es la recolección, análisis y registro de datos en forma objetiva, sistemática y organizada para la definición y solución de problemas relacionados con el mercado, las necesidades, las inquietudes del productor, para lograr el conocimiento mediante el suministro de información para la planeación y tomas de decisiones mas acertadas"³.
3. Kennear Taylor: "Es el enfoque sistemático y objetivo al desarrollo y disposición de información para el proceso de toma de decisiones por parte de la gerencia de marketing"⁴.

3.3.1.- INVESTIGACIÓN BÁSICA Y APLICADA

La investigación básica (pura o fundamental) busca ampliar los límites del conocimiento con respecto a algunos aspectos del sistema del mercadeo. Es un proceso que no pretende solucionar un problema específico del mercadeo. La investigación básica intenta confirmar una teoría preexistente o entender más acerca de un concepto o fenómeno.

La investigación aplicada: casi todas las investigaciones de mercado se practican para comprender mejor el mercado, investigar porque fallo alguna estrategia o reducir la incertidumbre en la toma de decisiones de mercadeo. Todo tipo de investigación efectuada con estos propósitos recibe el nombre de investigación aplicada.

3.3.2.- EL PROCESO DE INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación de mercado se puede ver como una serie de pasos interdependientes denominado como el proceso de investigación y esta constituido por las siguientes etapas:

- a. Definición del problema y de los objetivos e hipótesis de la investigación.
- b. Diseño de la investigación
 1. Tipo de investigación
 2. Diseño del cuestionario
 3. Diseño de la muestra
- c. Recolección de datos
- d. Procesamiento y análisis de datos
- e. Presentación de resultados

a. Definición del problema, de los objetivos e hipótesis de la investigación

1.- *Definición del problema:* El termino problema tiene una connotación de dificultad, algo esta mal y requiere de una

indagación, decisión o de una solución. Se detecta cuando al comparar lo planeado con lo ejecutado, a través de un indicador de desempeño, se encuentra que no se cumplieron los objetivos predeterminados. Por ejemplo, la participación de mercado en el segmento de sol y playa en el área del Caribe esta por debajo de los estimados. Entonces un problema se presenta cuando el desempeño actual no es igual al desempeño planeado.

La oficina encargada de la promoción turística de la ciudad XYZ presenta el análisis del comportamiento del sector turístico, para los años 19X0 y 19X1, en la que el número de turistas extranjeros disminuyeron en un 42 %, es decir, de 11327 turistas en 19X0, se pasó a 6631 en 19X1. Se encontró que la política promocional en los mercados emisores no fue permanente, los establecimientos de alojamientos presentaron desorden tarifario, la calidad percibida en los servicios turísticos fue deficiente y la fuerte competencia internacional contribuyeron para que se presentara esta situación.

En el problema anterior podemos definir síntomas y causas del mismo.

Síntomas: Disminución en el número de turistas extranjeros.

Causas: La promoción turística, desorden tarifario en el alojamiento, calidad deficiente y la fuerte competencia internacional de otros destinos turísticos.

2.- Los objetivos de la investigación: son los enunciados claros y precisos de las metas que se persiguen, es la razón de ser de la investigación. Los objetivos han de ser identificables con los resultados de la investigación de mercadeo.

Los objetivos se subdividen en generales y específicos.

El objetivo general es un enunciado amplio y global del propósito de la investigación.

Los objetivos específicos indican lo que se pretende realizar en cada una de las etapas de la investigación para lograr el objetivo general.

Ejemplo: Determinar el grado de satisfacción del turista en la ciudad de Cartagena de Indias.

Al formular los objetivos específicos se debe también señalar las necesidades de información para cada uno de ellos, con el fin de facilitar su desarrollo y operacionalización.

3.- La hipótesis de investigación: Etimológicamente, la palabra hipótesis tiene su origen en los términos griegos Thesis que significa lo que se pone, e Hipo que equivale a debajo. Hipótesis literalmente significa lo que se pone debajo o se supone.

Las hipótesis, por tanto, no son otra cosa que suposición (Sierra, 1992)⁵. Son conjeturas (Naghi, 1984)⁶; (García, 1995)⁷. Una hipótesis ve hacia delante (Goode y Hato, 1967)⁸.

Siguiendo a Sierra, se puede decir que las hipótesis se pueden definir como soluciones probables, previamente seleccionadas al problema planteado, que el científico propone para ver durante todo el proceso de la investigación si son confirmadas por los hechos. Entonces las hipótesis son esenciales en la investigación porque dan sentido al punto de partida y ayudan a cerrarlo con coherencia.

Las hipótesis deben reunir una serie de condiciones para ser correctamente formuladas, según Goode y Hato (1967) y García (1995) anteriormente citados, podemos mencionar las siguientes características:

- Deben ser elaboradas con base en una buena pregunta de investigación.
- Tiene que ser conceptualmente claras (los conceptos deben ser claramente definidos y de ser posible, estarlo operacionalmente).
- Deben tener referencia empírica.

- tienen que ser específicas.
- Deben estar relacionadas con técnicas disponibles para su contrastación.
- Deben estar relacionadas con el marco teórico.
- Deben ser simples, es decir, que definan una sola variable prevista y una sola variable resultado de forma que puedan ser estudiadas por un único test estadístico.

Ejemplo de planteamiento de hipótesis:

- A mayor rotación laboral interna en las empresas de turismo menor será el nivel de satisfacción de los empleados en el puesto de trabajo.
- Cuanto mayor sean los niveles de pobreza de una comunidad receptora de turismo internacional tanto mayor será la probabilidad de utilizar menores en actividades de turismo sexual.

B. Diseño de la investigación.

1. Tipo de investigación

La investigación de mercadeo se puede clasificar en investigación exploratoria, descriptiva, y experimental.

1.1. Investigación exploratoria: Es apropiada para clarificar la naturaleza del problema, identificar sus causas, buscar nuevos puntos de vista, ideas o hipótesis.

1.2. Investigación descriptiva: Su propósito es la de describir las características de algo. Por ejemplo; las características sociodemográficas del turista internacional que visita un país o ciudad.

1.3. Investigación experimental: Su propósito es determinar y medir las relaciones de causa y efecto entre las variables. Por ejemplo; medir y analizar el impacto en el volumen de ventas en los negocios del turismo, como resultado de la variación de una o varias variables de la mezcla de mercadeo.

2. *Diseño del cuestionario*

Definido el problema, los objetivos y las necesidades de información, se diseña el cuestionario o encuesta, la cual debe contener las preguntas necesarias, es decir, cada pregunta en el cuestionario debe corresponder con una necesidad de información, y cada necesidad de información debe corresponder directamente a algún objetivo de investigación.

Problema —————> Objetivos —————> Necesidades de
información —————> Cuestionario

El cuestionario es el conjunto de preguntas planeadas, sistematizadas, organizadas, que se aplicaran a encuestados previamente definidos, para recabar información que conduzca a explicar el problema y los objetivos de la investigación.

Normalmente un cuestionario esta compuesto por cinco partes:

- **Datos de identificación:** Se relacionan con los datos personales del encuestado. Nombres, apellidos, dirección, etc.
- **Solicitud de cooperación:** Es una invitación para obtener la cooperación del encuestado en relación con la entrevista.
- **Instrucciones:** Es la explicación del diligenciamiento del formulario o la encuesta.
- **Información central:** Comprende el conjunto de preguntas relevantes para explicar el problema y los objetivos de la investigación.
- **Datos del encuestador:** Incluye información personal del encuestador. Nombre, Apellido, Dirección, etc.

El cuestionario generalmente esta conformado por preguntas cerradas y abiertas.

Las preguntas cerradas

Proponen una serie de categorías o alternativas previamente determinadas. Como posibles respuestas. Las

categorías de respuesta deben cumplir con las siguientes características: Que sean colectivamente exhaustivas, es decir evitar categorías de respuestas con significados paralelos y ambiguos.

Dentro de estas categorías podemos mencionar, de dos opciones o dicotómicas, este tipo de preguntas indaga hechos o realidades bipolares, esto es, con dos posibilidades de respuesta, como; si, no o falso o verdadero.

Ejemplo:

¿Utilizo agencias de viajes?

1. SI 2. NO

De opciones de selección múltiple presenta más de dos alternativas o categorías de respuesta. Ejemplo:

¿Qué medio de transporte utilizo para entrar al país?

1. Avión.
2. Bus.
3. Automóvil.
4. Otros ____ Cuál? _____

Cual es el principal motivo de su viaje

1. Vacaciones
2. Negocios
3. Religión.
4. Salud
5. Otros ____ cuál? _____

Escalas de valores

Las preguntas de esta naturaleza se emplean con frecuencia para determinar las opiniones o actitudes acerca de un producto o servicio, una idea o un problema.

Ejemplo:

Califique la experiencia de su visita a la ciudad de Cartagena de Indias de forma global

Donde:

1 2 3 4 5 6 7

1. Muy insatisfactorio

7 Muy satisfactorio.

Preguntas abiertas

Las preguntas abiertas se caracterizan por tener respuestas libres sin indicaciones ni limitaciones propias de las preguntas cerradas. Las preguntas abiertas se utilizan con frecuencia para determinar motivaciones, interés, etc.

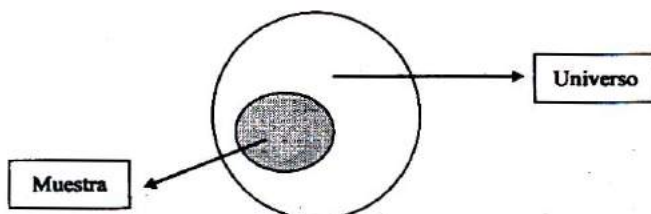
Ejemplo:

1. ¿Qué opinión le merece el aspecto físico y ambiental de las playas?

3.- *Diseño de la muestra.*

Se denomina muestra a un subconjunto de unidades estadísticas extraídas del universo del cual se quiere conocer ciertas características. Es a partir de los resultados observados sobre la muestra que se va a extrapolar para producir estimaciones sobre dicho universo.

Figura No. 10
Universo y muestra



Definiciones claves:

- a) Universo o población: es el conjunto de todos los elementos antes de seleccionar la muestra.
- b) Unidades estadísticas: son los elementos que componen el universo o población. Individuos (turistas), establecimientos (hoteles, restaurantes, etc), hogares, ciudad, barrios, etc.
- c) Alcance: es la cobertura y representación total de una población sobre la cual se infiere.
- d) Tiempo: es el tiempo que cubre la aplicación de la encuesta.
- e) Marco muestral: Es una lista completa y actualizada de las unidades del universo sin omisiones ni repeticiones de la cual se pueden extraer las unidades estadísticas de tal forma que puedan ser sean estudiadas en detalle.

Una encuesta a pequeños y medianos establecimientos de alojamiento podría especificar la población así:

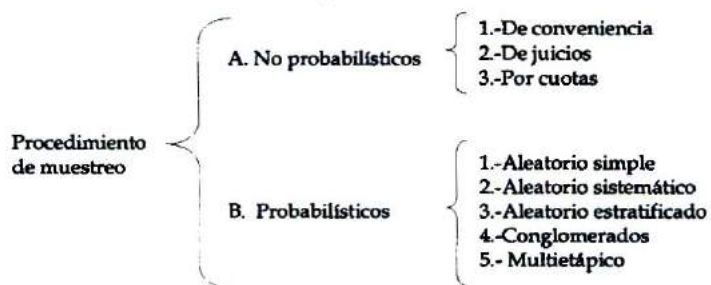
Unidad estadística: pequeños y medianos establecimientos de alojamiento.

Alcance: La ciudad de Cartagena de Indias.

Tiempo: desde el 1 de febrero al 20 de marzo de 2006.

Marco muestral: Listado de pequeñas y medianas empresas de alojamiento inscritas en ACOPI (Asociación Colombiana de Pequeños Industriales Capítulo Cartagena).

3.4.- PROCEDIMIENTO DE MUESTREO



A.- Procedimiento de muestreo no probabilístico.

- 1.- *Muestreo de conveniencia*: Estas muestras se seleccionan de acuerdo a la conveniencia del investigador.
- 2.- *Muestreo de juicio*: Estas muestras se seleccionan con base en la opinión que tiene algún experto con relación al tema que se va a investigar y a la posible contribución que ellas puedan brindar al ser seleccionadas y formar parte de la muestra.
- 3.- *Muestreo por cuotas*: Kinnear-Taylor (1991,204) dice. "que las muestras por cuotas son un tipo especial de muestras a propósito. En este caso el investigador da pasos concretos con el fin de obtener una muestra que es similar a la población en algunas características de control, anteriormente especificadas. Por ejemplo, un entrevistador puede estar capacitado para llevar a cabo la mitad de las entrevistas con personas de 30 años o mayores y la otra mitad de las entrevistas con personas menores de 30 años. En este caso, la característica de control es la edad de los encuestados".

B.- Procedimiento de muestreo probabilísticos.

1.- Muestreo aleatorio simple:

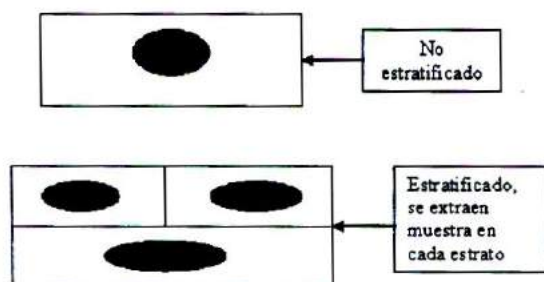
Del universo se extrae una muestra, donde cada elemento en la población tiene exactamente la misma probabilidad de estar presente en la muestra. La muestra se puede extraer:

- Con reposición: una unidad seleccionada en una extracción se repone en la urna y participa en las siguientes extracciones.
- Sin reposición: Una vez extraída una unidad, no se la vuelve a tomar en cuenta para las siguientes extracciones.

2.- Muestreo estratificado:

Estratificar una población significa dividirla, en subgrupo, subconjuntos o estratos exhaustivos y mutuamente excluyentes, y para cada uno de éstos se determinan muestras aleatorias.

Figura No. 11
Muestreo estratificado



El reparto de elementos entre estratos se denomina afijación. Entre los tipos de afijación más conocidos encontramos: La afijación simple, la proporcional y la óptima o no proporcional.

La afijación simple consiste en el reparto a partes iguales del tamaño de la muestra entre los estratos identificados, por ejemplo, si la muestra la conforman 450 elementos y se han definidos tres estratos, cada uno estará representado en la muestra por 150 elementos.

La afijación proporcional se basa en el reparto de la muestra entre los estratos de forma proporcional a su tamaño en la población, es decir, cuanto mayor sea el estrato poblacional mayor lo será el estrato muestral.

En una muestra proporcional los elementos que integran cada estrato, al sumarlos, su total debe ser igual a la población

(N) y los elementos tomados al azar de cada estrato deben ser igual al total de personas que integran la muestra (n).

Si entre los tamaños de los estratos y los de la muestra existe la siguiente relación:

$$\frac{n_1}{N_1} = \frac{n_2}{N_2} = \frac{n_L}{N_L}$$

Entonces, se dice que la muestra es proporcional y de aquí se obtiene que:

$$n_1 = N_1 \frac{n}{N} \quad ; n_2 = \frac{n}{N} \quad ; n_L = \frac{n}{N}$$

Ejemplo:

En una localidad de 20.000 habitantes, se han definido tres estratos poblaciones. Fijar los tamaños de la muestra para cada estrato por afijación proporcional, sabiendo que el tamaño de la muestra (n) es igual a 500.

(1) ESTRATO	(2) POBLACIÓN	(3) N_L / N	(4) (3) * (n)
Estrato 1	10.000	0,5	250
Estrato 2	7.000	0,35	175
Estrato 3	3.000	0,15	75
Total	20.000	1,0	500

La afijación óptima es la que proporciona los resultados más precisos, el número de elementos a asignar a cada estrato en la muestra es proporcional a la variación de cada estrato en la población, medida por la desviación típica de la variable estudiada en cada uno.

3.- Muestreo por conglomerados:

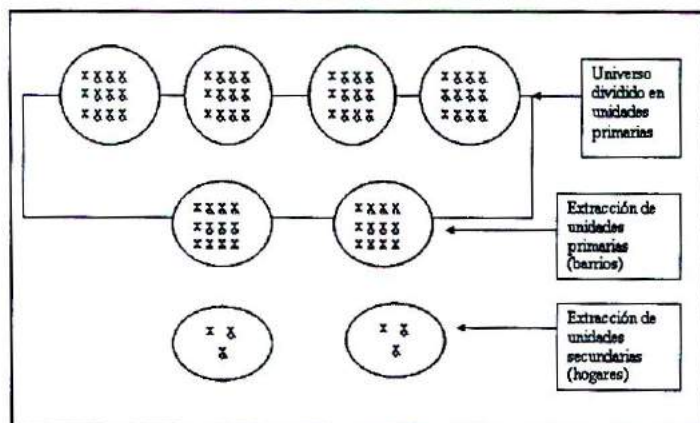
Es una simplificación del muestreo aleatorio simple, se utiliza como unidad muestral a grupos de individuos en lugar

de individuos simples, por ejemplo, familias, barrios, bloques de viviendas, etc. Y se aplica sobre ellos un muestreo aleatorio simple.

4.- Muestreo multietápico:

Se utiliza una sucesión de reagrupamientos de las unidades estadísticas para extraer la muestra. Por ejemplo en la figura No xxx, se extrae una muestra de barrios (unidades primarias) y luego de entre los barrios seleccionados, una muestra de hogares (unidades secundarias).

Figura No. 12
Muestreo multietápico



3.5 -FÓRMULAS PARA LA DETERMINACIÓN DEL TAMAÑO DE LA MUESTRA

Muestreo aleatorio simple

$$n = \frac{n_0}{1 + \frac{n_0}{N}} ; \quad n_0 = \frac{Z^2 S^2}{e^2}$$

Muestreo proporcional

(Cuando existen investigaciones anteriores)

Poblaciones infinitas	Poblaciones finitas
$n = \frac{Z^2 P Q}{e^2}$	$n = \frac{Z^2 P Q N}{e^2(N-1) + Z^2 P Q}$

Muestreo estratificado con afijación proporcional

Poblaciones infinitas	Poblaciones finitas
$n = \frac{\sum_{h=1}^N W_h S_h^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\sum_{h=1}^N W_h S_h^2}{N}}$	$n = \frac{Z^2 N \sum_{h=1}^N W_h S_h^2}{e^2(N-1) + Z^2 \sum_{h=1}^N W_h S_h^2}$

Muestreo estratificado con afijación óptima:

Poblaciones infinitas	Poblaciones finitas
$n = \frac{\sum_{h=1}^N (W_h S_h)^2}{\frac{e^2}{Z^2} + \frac{\sum_{h=1}^N W_h S_h^2}{N_h}}$	$n = \frac{Z^2 N (\sum_{h=1}^N W_h S_h)^2}{e^2(N-1) + Z^2 \sum_{h=1}^N W_h S_h^2}$

Muestreo sistemático:

$$K = \frac{N}{n}$$

Datos finitos = Son aquellas poblaciones iguales o inferiores a 30.000 elementos.

Datos infinitos = Aquellas poblaciones superiores a 30.000 habitantes; elementos o cosas materia de investigación.

e = Error de estimación

h = Numero del estrato

- K = Numero posible de muestras
N = Población
n = Total de datos de la muestra
 n_0 = Se denomina primera aproximación
 N_h = Población del estrato
P = Probabilidad de que el evento ocurra
Q = Probabilidad de que el evento no ocurra (1-P)
S = Desviación
 S_2 = Varianza
 W_h = Peso relativo del estrato h
Z = Área bajo la curva normal

C.- RECOLECCIÓN DE DATOS

Incluye las siguientes actividades:

- Determinación del número de encuestadores y coordinadores de acuerdo a la naturaleza y alcance de la investigación.
- Definición de los requerimientos y funciones del personal.
- Reclutamiento y selección del personal.
- Inducción y entrenamiento del personal.
- Dirección y seguimiento del proceso de aplicación y recolección de datos.

D.- PROCESAMIENTO Y ANÁLISIS DE DATOS

Una vez que los datos se han recabado, se inicia el procesamiento de los mismos, decidiendo si la tabulación de los datos se hará manualmente o empleando medios magnéticos (computador). Después con la ayuda de la estadística se procederá a determinar porcentaje, medias, modas, análisis cruzados de variables, etc. El análisis de datos debe estar en concordancia con los objetivos de la investigación de mercado.

E.-PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

Es la redacción del informe final, el cual debe tener una presentación excelente, siguiendo las normas técnicas en su elaboración. La redacción debe ser clara y concisa y llevar un orden lógico de acuerdo a los objetivos de la investigación. Igualmente debe incluir un informe ejecutivo muy corto y claro sobre los logros y resultados de la investigación de mercados.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 4

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, SEGMENTACIÓN DEL MERCADO Y POSICIONAMIENTO

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

- 4.1.- Distinguir los conceptos de necesidad, deseo y demanda.
- 4.2.- Conocer los factores que afectan la motivación y la demanda del consumidor-turista.
- 4.3.- Comprender los aspectos básicos de la psicología del turismo.
- 4.4.- Conocer las etapas del proceso de compra de un producto turístico.
- 4.5.- Explicar los conceptos de segmentación de mercado y posicionamiento y su aplicación en el plan de mercadeo.

4.- EL CONSUMIDOR

4.1.- EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El comportamiento del consumidor puede definirse como el comportamiento que muestra el consumidor en la búsqueda, compra, uso, evaluación y disposición de los productos y servicios o ideas que esperan que satisfagan sus necesidades.

Como no todos los consumidores compran lo mismo ni de la misma manera, el estudio del comportamiento del consumidor, incluye el análisis de los siguientes interrogantes que determinan los hábitos de compra del consumidor: Qué compran?, por qué lo compran?, Cómo lo compran? Cuándo?, dónde? y con qué frecuencia lo compran.

4.2.- ENFOQUES DEL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

4.2.1.- La Escuela Conductista:

Entre los exponentes más importantes de esta corriente de pensamiento podemos mencionar: John Watson como su pionero en 1913, Iván Pavlov (1849 1936), Edwin Holt (1873 1946), E. L. Thorndike (1874 1949), B. F. Skinner (1904 1990) y Edwin Guthrie (1886 1959).

El postulado central de esta escuela es que los estímulos externos son las causas de las diferentes manifestaciones de la conducta humana.

Figura No. 13
Componentes de la actitud



Pavlov, realizó varios experimentos con perros, en su experimento se emitía un estímulo neutral, el sonido de un timbre, antes de alimentar a un perro. Al repetir esta operación, el perro relacionaba el sonido del timbre con la comida.

Skinner, utilizando un procedimiento similar, pero con palomas y ratas, estimulaba a estos animales para que operaran distintas palancas, con la primera de ellas el animal recibía alimento o agua, en la segunda no recibía nada y con la tercera palanca recibía una descarga eléctrica. El aprendizaje realizado era efectivo, por cuanto los animales tratarían de accionar la primera palanca que le suministraba alimento (recibían un premio) y evitarían el dolor (recibían castigo) de las otras. Con esto, los animales tratarían de repetir el comportamiento que les produce placer o satisfacción para futuros comportamientos que es lo que Skinner denomina el refuerzo positivo.

En la vida diaria nos encontramos con muchos estímulo respuesta y refuerzo o aversión. Por ejemplo, supongamos que una persona consulta por la Internet o por un catalogo suministrado por una agencia de viajes información de un paquete turístico todo incluido por una semana en Cartagena de Indias. Después de estudiar la información acude a la agencia de viajes para negociar el paquete y realizar todas las coordinaciones necesarias para materializar ese sueño de venir al Caribe colombiano y disfrutar de su mar, su cultura, su música, su gastronomía y la calidez de los cartageneros (as).

Si la experiencia de viaje del turista supera las

expectativas iniciales, la respuesta será positiva y le gustaría regresar y recomendar el destino turístico a sus amigos y familiares. Pero si el turista experimenta una serie de contratiempos en la cadena de prestación turística que originan momentos de verdad negativos, esto provocaría una extinción de la cadena estímulo respuesta y el refuerzo negativo estimularía para que el turista no quiera regresar ni recomendar el paquete turístico.

Otros usos a los aportes de esta escuela la encontramos en ambientes acogedores en luces y música que tienen algunos hoteles y restaurantes para estimular el relax y el consumo por parte de sus clientes.

4.2.2.- La Escuela del Psicoanálisis:

Entre los estudiosos más importantes de esta escuela encontramos: Sigmund Freud (1856 1939) fundador de esta escuela, Alfred Adler (1870 1937) y Kart Jung (1875 1962).

Los exponentes de esta escuela opinan que:

- La conducta es motivada y persigue un fin.
- La causa de la motivación es originada por motivos psicológicos.
- Los motivos psicológicos en un gran porcentaje son subconscientes.
- El consciente y el subconsciente están en relación y transformación permanente.
- La causa final de la motivación interna es obtener el placer o evitar el dolor.

Freud, estudió la conciencia y plantea tres estados de la misma: La conciencia, la preconciencia y el subconsciente.

La *conciencia* es un estado en el que estamos conciente de las cosas, acontecimientos o fenómenos actuales. Por ejemplo, las compras de repetición, somos conciente de ellas y las realizamos sin esfuerzo mental ni físico alguno, como la compra de la leche y el pan diario.

La *preconciencia* es un estado transitorio; ciertas cosas o fenómenos no los tomamos en cuenta por el momento, pero a través de la técnica de asociación podemos recordarlas y reconocerlas fácilmente. Por ejemplo, cuando realizamos turismo rural en las fechas de puentes, al hacer las negociaciones del alojamiento nos acordaremos de realizar mantenimiento al automóvil para trasladarnos al lugar turístico.

El *subconsciente* es el concepto más complejo de los tres; implica experiencias y fenómenos difíciles de recordar. Aquí se necesitan entrevistas muy profundas para encontrar explicaciones a dichos fenómenos.

Además Freud también dice que la persona en su proceso de desarrollo reprime muchas cosas y reglas sociales. Estos fenómenos nunca se eliminan o controlan en su totalidad y emergen en los sueños, en lapsus linguae o en comportamientos neuróticos.

Kotler, P. (1993,195)¹ trae algunas hipótesis de investigaciones en motivación que pueden existir en la mente de un consumidor respecto a ciertas compras.

- Los consumidores se resisten a comprar ciruelas pasas porque éstas tienen un aspecto rugoso y traen a la mente a personas ancianas.
- Los hombres fuman puros como una versión adulta de chuparse el dedo. Les agrada que estos puros tengan fuerte aroma para probar su masculinidad.
- Las mujeres prefieren las grasas vegetales a las animales, ya que estas últimas despiertan posteriormente un sentimiento de culpa por la muerte de los animales.
- El gesto de la mujer es muy serio cuando bate un pastel, debido a que inconscientemente está pasando por el acto simbólico de dar a luz. No le agradan las harinas para pasteles fáciles de preparar, debido a que la vida fácil les provoca un sentimiento de culpa.

Para Freud la personalidad presenta la siguiente estructura: el ello o id, el yo o ego y el super yo o super ego.

El ello o id es el principio del desarrollo individual, la fuente de la energía humana (la libido), que consiste en el conjunto de características heredadas. El ello se puede subdividir en dos instintos básicos: Eros (sexo) que en un sentido más amplio significa, la energía de la creatividad e innovación; y thanatos (muerte) que en un sentido más amplio significa, la energía de la agresividad y la destrucción. Entre estas dos fuerzas o energías opuestas existen una permanente dinámica y transformación.

El yo o ego es el conductor racional de la personalidad, se desarrolla desde la temprana edad y su principio es la realidad. Es un negociador entre el ello (id) y el super yo o super ego, razonar cuando el instinto esta sin control es una de sus funciones claves. El yo tiene sentido crítico y toma decisiones.

El super yo o super ego es resultado en principio de la crianza de los padres, más tarde la influencia recibida en el colegio e instituciones educativas. Las funciones del super ego son similares a la de un juez; observa al ego, lo corrige y lo castiga con el remordimiento si comete falta contra la ética familiar, social o empresarial. Las actuaciones del super ego son las de la conciencia.

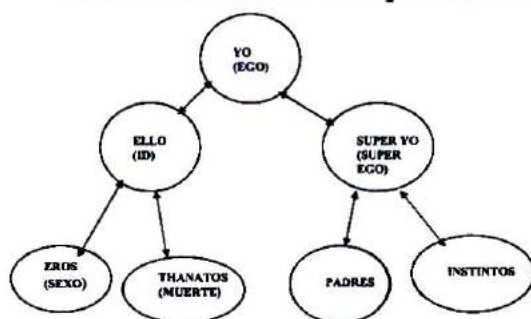
Ejemplo:

Supongamos que un joven universitario recibe el sueldo mensual por su trabajo nocturno y se le presenta la oportunidad de viajar el fin de semana a Cartagena de Indias con sus amigos, pero al mismo tiempo tiene el compromiso de pagar la matricula de su semestre. El universitario decide irse a Cartagena y no cumplir con su compromiso financiero con la universidad poniendo en peligro su permanencia académica en el semestre. En este caso el id o ello tuvo mayor influencia sobre el yo y el super yo por que prevaleció el instinto de

placer o esparcimiento sobre la racionalidad y las cuestiones éticas y morales.

La aplicación de los conceptos de la escuela del psicoanálisis a la publicidad son infinitos, por ejemplo, el papel subconsciente del sexo es indudable, no hay publicidad que no acuda a este instinto del individuo para inducirlos a comprar cualquier tipo de producto o servicio y en especial el turístico.

Figura No. 14
Estructura freudiana de la personalidad



Fuente: Berényi L. y Monroy, R. Variables psicológicas en la mercadotecnia. Trillas, México. 1991, p 43.

4.2.3.- La Escuela estructuralista (Gestalt):

Los primeros exponentes de la escuela estructuralista fueron: Max Werheimer (1880 1945), Wolfgang Kohler (1887 1967) y Kart Koffka (1886 1941).

Los principales principios de esta escuela son:

- La valuación de los fenómenos consiste en la integridad del concepto como un todo.
- El todo es más que el conjunto de sus componentes.

Los estructuralistas consideran que la combinación inteligente de las cosas puede cambiar nuestra satisfacción, esto sucede cuando la persona realiza diferentes

combinaciones de colores de vestidos, por ejemplo, una camisa azul con un pantalón gris, o el mismo pantalón lo combina con una camisa blanca, esta última situación le produce una nueva satisfacción.

Este concepto en turismo es de mucha utilidad, por cuanto podríamos estructurar productos turísticos combinándolos con otros buscando mayores satisfacciones y fidelización de turistas. Por ejemplo, sol y playa, con cultura o con turismo interior, etc.

4.3.- NECESIDADES, DESEOS Y DEMANDA

La necesidad es el estado en el que se siente la carencia de algún satisfactor.

Los deseos son las diversas formas de satisfacer una determinada necesidad. Toman formas por la cultura y la personalidad de cada individuo. Por eso una persona con hambre en el país X y otra en país Y tienen maneras distintas de satisfacer esa misma necesidad, incluso esa misma situación se presenta dentro de un mismo país, región, o localidad. Los deseos se describen en términos de los objetos (satisfactores) que satisfacen las necesidades.

Cuando los deseos se respaldan por el poder de compra y la voluntad para gastar se convierten en demandas. Por eso los individuos deben equilibrar sus ingresos con los satisfactores prefiriendo aquellos que le representen mayor valor y satisfacción.

Con respecto a la polémica si las necesidades humanas se crean, el profesor Kotler, P. (1993, 5) opina: "con respecto a estas distinciones aclara las críticas frecuentes que se le hacen a la mercadotecnia en el sentido de que los mercadólogos crean necesidades o de que estos hacen que la gente compre cosas que no quiere. Los mercadólogos no crean necesidades, las necesidades son anteriores a ellos. Los mercadólogos, juntamente con otras influencias en la sociedad, influyen en

los deseos. Ellos son los que sugieren al consumidor que un cadillac satisfará las necesidades de status social en la persona. No crean el status social, pero tratan de señalar que un producto específico satisfará esta necesidad. Los mercadólogos tratan de influir en la demanda haciendo el producto atractivo, accesible y de fácil disposición”².

Entonces, el trabajo del mercadólogo es convertir las necesidades humanas en deseos, que con el poder de compra del consumidor y su voluntad de gastar prefiera la alternativa o satisfactor que se le ofrece generando beneficios para todos los participantes.

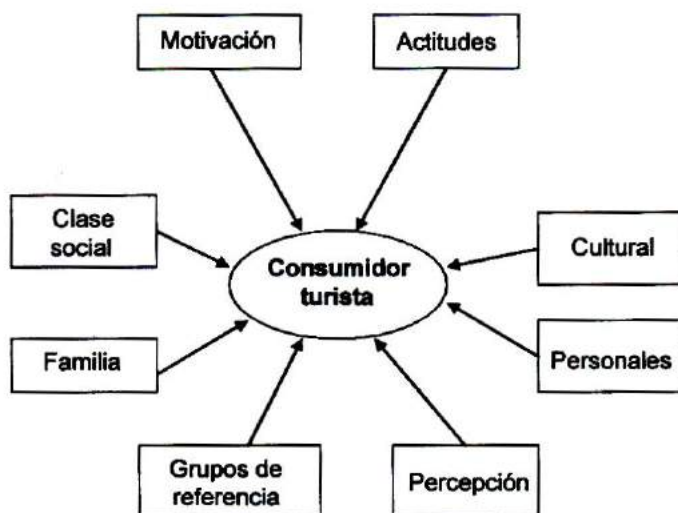
Figura No. 15
Relación entre necesidad - producto



Fuente: Rey. M, (2001,173)

4.4.- VARIABLES QUE INFLUYEN EN EL COMPORTAMIENTO DE COMPRAS DEL CONSUMIDOR.

Figura No. 15
Variables del comportamiento del consumidor



a.- La motivación: Puede describirse como el impulso dentro de los individuos que los empuja hacia la búsqueda y consecución de un producto o servicio específico. El impulso se denomina motivo, y es una necesidad estimulada que la persona procura satisfacer.

Existen diferentes clasificaciones de los motivos de compra, mencionaremos algunos de ellos:

1.- Motivos de mercadeo

1.1.- *Motivos de compra primario:* Son aquellos que conducen a la compra de una clase de producto o servicio de tipo general.

1.2.- *Motivos selectivos:* Son las razones por las cuales el

consumidor compra un producto o servicios entre varias alternativas, modelos y marcas.

1.3.- *Motivos racionales*: Se refieren más que todo a los atributos externos cuantificables y verificables del producto, tales como: precio, economía, durabilidad, calidad y eficiencia.

1.4.- *Motivos emocionales*: Son aquellos que tienen que ver con los sentimientos y opiniones del consumidor, podemos mencionar: conformidad, ambición, orgullo, distinción, prestigio, etc.

1.5.- *Motivos de clientela*: Representan la conveniencia de la localización del punto de venta, los servicios de apoyo tales como: el surtido, ambiente general, comodidad, etc.

2.- La clasificación de Abraham Maslow.

Es la más popular y conocida de todas las clasificaciones y las agrupa en las siguientes categorías:

2.1.- *Necesidades Fisiológicas*: Son las derivadas del funcionamiento del organismo y esenciales para la supervivencia del individuo: Hambre, sed, vivienda, descanso, etc.

2.2.- *Necesidades de Seguridad*: Implican el deseo de protegerse contra la agresión física y psicológica, evitar los accidentes, tener un mundo ordenado y estable.

2.3.- *Necesidades Sociales*: El hombre es un ser social y experimenta la necesidad de integrarse y relacionarse en un grupo y de ser amado.

2.4.- *Necesidad de Estima*: Corresponde a los deseos de tener una alta estimación de sí mismo, respeto por sí mismo y de los demás, necesidad de consideración y de tener un rango social.

2.5.- *Necesidad de Autorealización*: Esta categoría figura en la cumbre de la pirámide las necesidades humanas. La necesidad que tiene el individuo de superarse, de desarrollarse, de utilizar todas sus capacidades y de ampliar sus límites.

3.- Clasificación de la organización Mundial de Turismo-OMT:

La OMT identifica las siguientes motivaciones de viajes:

- Ocio, recreo y vacaciones
- Visitas a parientes y amigos
- Viajes profesionales y de negocios
- Tratamientos de salud
- Religión / peregrinaciones
- Otros motivos.

b.- Actitudes:

Una actitud describe las evaluaciones positivas o negativas, los sentimientos y las tendencias que tiene el consumidor de las capacidades que posee un producto o servicio para satisfacer sus requerimientos de compra y consumo. Las actitudes crean en la persona la inclinación a sentir atracción o aversión por las cosas, a acercarse a ellas o de alejarse. El modelo tradicional sostiene que las actitudes están constituidas por tres elementos básicos: El cognitivo, el afectivo y el conductual.

El elemento *cognitivo* se refiere al juicio que hace el consumidor de acuerdo al grado de conocimiento que tenga acerca de un producto, servicio o de la organización. Estas evaluaciones dependen de las informaciones y creencias que tengan los individuos. Una creencia es un pensamiento descriptivo que tiene un individuo acerca de algo. Las creencias se pueden basar en un conocimiento real, en una opinión, en un acto de fe.

El elemento *afectivo* es el sentimiento general del

consumidor de agrado o desagrado hacia cualquier estímulo de mercadeo o hacia la organización.

El elemento *conductual* es la intención o la conducta que se espera de la persona, es decir, comprar y consumir.

Las actitudes se pueden cambiar o modificar a través de la publicidad empleando medios masivos de comunicación. Al respecto Schnake (1992,101), dice: "que las noticias modifican las actitudes actuales y/o crean nuevas expectativas que en su conjunto conforman los sentimientos de los consumidores en forma de pesimismo u optimismo con respecto al estado general de la economía, acerca de cambios en sus ingresos y con respecto al momento para comprar"³. La actividad turística es muy sensible a las noticias negativas, por ejemplo, en el caso colombiano donde se producen tantas noticias que no generan valor agregado a nivel internacional, el esfuerzo comunicacional debe ser muy bien planeado para contrarrestar los impactos negativos a nivel de la imagen y las corrientes turísticas hacia Colombia. Igualmente las actitudes se forman por opiniones de otros como se mencionaba anteriormente, al respecto Kotler, P. et al. (1994,55) comentan: "Suponga que el organizador de AHA habla con un amigo íntimo que trabaja para otra asociación comercial y que maneja la selección de sitios para convenciones. El amigo dice al organizador que el nuevo centro de convenciones de Denver todavía tiene algunas fallas: al personal de servicio le falta entrenamiento y la calidad de la comida es regular. Como resultado, la probabilidad de compra del organizador se ve reducida.

La magnitud en que la crítica de otra persona puede influir la elección preferida de uno, depende de dos cosas: 1) la intensidad de la actitud negativa de otra persona hacia la elección preferida del comprador, y 2) la percepción de credibilidad que tiene el comprador de la otra persona. Mientras más intensa sea la actitud negativa de la otra persona y más cerca esté del comprador, más modificará la intención de compra y viceversa"⁴.

c.- La familia:

La familia ha sido definida como dos o más personas relacionadas por sangre, matrimonio o por adopción y que residen conjuntamente. La familia proporciona cuatro funciones básicas:

- El bienestar económico
- Apoyo emocional
- Establecimiento de un estilo de vida
- Socialización de la infancia.

Según Schiffman, L. y Kanuk, L.⁵ hay ocho papeles distintos involucrados en el proceso de decisiones de la familia.

Influenciador: El miembro (o los miembros) de la familia que proporcionan información a otros miembros acerca de un producto o servicio.

Informadores: El (los) miembro(s) de la familia que controlan el flujo de información acerca de un producto o servicio hacia la familia.

Decisores: El (los) miembro(s) de la familia con la facultad de determinar unilateral o conjuntamente si comprar o no un producto o servicio específico.

Compradores: El (los) miembro(s) de la familia que hacen la compra real de un producto o servicio en particular.

Preparadores: El (los) miembro(s) de la familia que transforman el producto en una forma conveniente para el consumo de otros miembros de la familia.

Usuarios: El (los) miembro(s) de la familia que usan o consumen el producto o servicio en particular.

Mantenedores: El (los) miembro(s) de la familia que dan

servicio o reparan el producto para que proporcione una satisfacción continua.

Eliminadores: El (los) miembro(s) de la familia que inician o llevan a cabo la disposición o la discontinuación de un producto o servicio en particular.

d.- Percepción:

Es el proceso mediante el cual las personas seleccionan, organizan e interpretan la información, para formar una imagen del mundo.

Las personas se pueden formar diferentes imágenes de un mismo fenómeno, debido a tres procesos perceptuales: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.

La atención selectiva es la tendencia del individuo a filtrar la mayor parte de la información a la cual se ven expuestas. Esta situación obliga a los ejecutivos(as) de mercadeo a cualificar los estímulos que se le enviará a los consumidores para que no se pierdan.

La distorsión selectiva es la tendencia de los individuos a interpretar la información de acuerdo a sus creencias.

Retención selectiva es la tendencia de los individuos a retener o recordar aquello que vaya acorde a sus actitudes y creencias.

e.- Clase social:

Se define como la división jerarquizada de los miembros de una sociedad en estratos o grupos sociales cuyos miembros comparten valores, intereses y conductas similares. Existen diferentes tipos de clasificaciones, una de ellas es: Clase alta, Media alta, Media - media, Media baja y Baja.

f.- Grupo de referencia:

Es el grupo que sirve de referente o comparación para una persona y que ejerce influencia directa o indirecta en la formación de valores, actitudes y comportamientos.

Los grupos de referencia que influyen sobre los valores o comportamientos generales se denominan *grupos de referencias normativos*, por ejemplo, la familia inmediata de la persona.

Los grupos de referencia que influyen en las actitudes y comportamientos específicos del individuo se denominan *grupos de referencia comparativos*. Por ejemplo, el grupo de amigos y vecinos.

También los grupos de referencia se pueden clasificar en:

Grupo de contacto: Es aquel grupo con el que una persona mantiene contacto directo y cuyos valores, actitudes y comportamientos comparte o aprueba.

Grupo de aspiración: Es aquel grupo al que la persona aspira o desea pertenecer.

Grupo de rechazo: Es aquel grupo cuyos valores, actitudes y comportamientos la persona rechaza o desapueba. Por lo tanto, lo evita cualquier contacto con este tipo de grupos.

g.- Cultura y subcultura:

Es un conjunto de aspectos tangibles e intangibles creados por la sociedad y transmitidos de generación en generación. Los elementos tangibles se refieren a los cambios en el hábitat humano como edificaciones, medios de producción y objetos físicos en general. Los aspectos intangibles o subjetivos se refieren a las actitudes, valores y comportamientos de los individuos en su desarrollo social. La cultura es aprendida, compartida y transmitida a lo largo del tiempo entre los individuos.

Es tarea de los mercadólogos monitorear los cambios culturales, con el fin de estructurar ofertas de productos y servicios acorde con esas nuevas realidades en el mercado. Por ejemplo, la tendencia actual de la demanda turística es a valorar progresivamente el medio natural, entonces la respuesta debe apuntar a estas nuevas expectativas y necesidades de las corrientes turísticas.

La subcultura puede concebirse como un grupo cultural distinto, el cual existe como un segmento identificable dentro de una sociedad más grande y compleja. Pueden existir subculturas nacionales (colombianos, mexicanos, españoles, etc.), regionales dentro de un mismo país (costeños, paisas, etc. para el caso colombiano) y de grupos étnicos, etc.

h.- Personales:

La elección de un producto o servicio se ve afectada por las siguientes variables personales:

Edad, sexo, etapa del ciclo de vida, ocupación, ingresos, estilo de vida y personalidad.

1.- *El sexo:* El comportamiento de consumo, en general es diferente entre el hombre y la mujer. Es una variable que para muchos productos y servicios puede ser muy significativa.

2.- *La edad:* Según la edad del individuo, su comportamiento puede ser muy distinto. Por ejemplo, el turismo para jóvenes tendrá unas características distintivas y diferentes al turismo de la tercera edad.

3.- *El ciclo de vida:* Se entiende por tal la etapa de vida en la que se encuentra la persona. Por ejemplo, soltero, casado con un hijo o con tres hijos. Según como sea el consumo de la persona será de una forma determinada.

4.- *La ocupación:* La profesión que pueda tener un individuo le condiciona a través de una serie de elementos que

le proporciona: ingresos, estatus social, nivel intelectual, lugar de residencia, estrato, tiempo libre, etc. Es decir, la ocupación posibilita llevar un determinado tipo de vida que hará que la persona se comporte de una u otra manera.

5.- *Los ingresos*: Cuanto más elevado sean, más capacidad adquisitiva tendrá el consumidor turista, y por lo tanto, tendrá recursos económicos para llevar a cabo la actividad turística.

6.- *El estilo de vida*: Se relaciona con las actividades, intereses y opiniones (AIO) que tienen los individuos. Los estudios sobre los estilos de vida describen el patrón de actuación e interacción de la persona con el mundo. Las personas con la misma subcultura, estrato social u ocupación pueden tener diferentes estilos de vida. Por ejemplo, Actividades (Tenis, viajes); intereses (política, cultura); opiniones (el medio natural, el terrorismo).

7.- *Personalidad*: Aquellas características (cualidades, atributos, factores y rasgos) psicológicas distintivas del individuo que determinan y reflejan la forma en la que una persona responde a su entorno. La personalidad se describe en términos de las características siguientes: confianza en sí mismo, compulsiva, sociable, autoritaria, ambiciosa.

4.5.- PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE COMPRA

Los participantes de un proceso de compra son entre otros los siguientes:

Iniciador:

Es la primera persona que reconoce un problema, necesidad u oportunidad y lo informa a otros.

Influyente:

Es una persona que ejerce alguna influencia en la decisión de compra.

Decidor:

Es la persona que tiene la autoridad para tomar la decisión de compra o parte de ésta.

Comprador:

Es la persona que realiza la compra.

Usuario:

Es la persona que usa, consume o disfruta del producto o servicio.

Peter Drucker recuerda que el verdadero cliente es la persona que tiene el poder de decidir la compra. Y es esa persona la que debe focalizarse preferencialmente.

4.6.- ETAPAS DEL PROCESO DE COMPRA

Un proceso racional de compra sigue las siguientes etapas:

Reconocimiento de la necesidad



Búsqueda de información



Evaluación de alternativas



Decisión de compra



Comportamiento postcompra.

Reconocimiento de la necesidad: El consumidor reconoce que tiene una necesidad, carencia, problema o necesidad.

Búsqueda de información: La situación anterior lo conduce a la búsqueda de información que puede encontrar en: La familia, su propia experiencia, el grupo de referencia, la publicidad, vendedores o en los puntos de ventas.

Evaluación de alternativas: Una de las formas que utiliza el consumidor para evaluar los diferentes productos y servicios es considerando el conjunto de atributos que lo componen o integran. Por ejemplo, un hotel puede ser evaluado por los siguientes atributos relevantes: servicios, limpieza, ambiente y precio.

El método cualitativo por puntos es un mecanismo muy utilizado por el consumidor para evaluar las diferentes alternativas de compras. Este método consiste en asignar factores cuantitativos a una serie de atributos que se consideran importantes para la compra. Esto deriva en una comparación cuantitativa de diferentes marcas siguiendo el procedimiento que a continuación se describe:

- Desarrollar una lista de atributos importantes de compras.
- Asignar un peso relativo a cada atributo. La sumatoria de los pesos es igual a uno (1)
- Definir una escala de calificación de (0 a 10).
- Calificar cada alternativa de acuerdo a la escala designada y multiplicar la calificación respectiva por el peso.
- Sumar las calificaciones ponderadas de cada alternativa de compra y elegir aquella que presente mayor puntuación ponderada.

Ejemplo:

Una persona desea tomarse unas vacaciones en la playa y cuenta con información de los hoteles A y B y desea escoger uno analizando los siguientes atributos: Accesibilidad, servicios, ambiente y precio.

Atributo Relevante	Peso Asignado	Hotel A		Hotel B	
		Calificación	Calificación ponderada	Calificación	Calificación ponderada
Accesibilidad	0.20	8	1.60	6	1.20
Servicios	0.30	5	1.50	4	1.20
Ambiente	0.20	9	1.80	8	1.60
Precio	0.30	7	2.10	6	1.80
Total	1.00		7.00		5.80

El consumidor turista elegiría el hotel A por tener mayor puntuación ponderada (7).

Decisión de compra: Es la escogencia que hace el consumidor después de considerar factores internos y externos de aquella alternativa que le represente el mayor valor y satisfacción.

Comportamiento postcompra: Es una etapa fundamental, porque dependiendo del nivel de satisfacción el consumidor - turista repetirá la compra o realizará la recomendación correspondiente a terceras personas.

4.7.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Segmentar es dividir o fraccionar el mercado potencial del producto o servicio que ofrece la organización en submercados, procurando que éstos sean lo más homogéneo posibles, con la finalidad de diseñar estrategias y dirigir los esfuerzos de mercadeo de la empresa hacia los mismos.

La segmentación se desarrolla a través de cuatro etapas:

- 1.- Elección de los criterios de segmentación.
- 2.- Estudio detallado de cada segmento.
- 3.- Elección del segmento o segmentos a los que se dirigirá la organización.
- 4.- Definición de las estrategias para cada segmento.

1.- Elección de los criterios (bases) de segmentación

Existen muchas formas para segmentar un mercado, las

variables más empleadas son las siguientes y se ilustran en el Cuadro No. 5.

- Variables geográficas
- Variables demográficas
- Variables psicográficas
- Actitud hacia el producto - servicio
- Beneficios buscados
- Variables turísticas.

Cuadro No. 5
Variables de segmentación

VARIABLES					
Geográficas	Demográficas	Psicográficas	Actitud hacia el producto-servicio	Beneficio	Turística
País	Edad, sexo	Clase social	Entusiasta	Calidad	Descanso
Región	Estado civil	Estilo de vida	Positivo	Precio	Negocios
Tamaño de ciudad	Ingreso	Personalidad	Indiferente	Economía	Compra
Densidad	Ocupación		Negativo	Conveniencia	Religión
Clima	Nacionalidad		Hostil	Cantidad	Científico
	Religión			Comodidad	Salud
	Étnico			Diversidad	Aventura
	Ciclo de vida familiar				Otros
	Educación				

Otra manera útil de segmentar el mercado turístico es realizando un estudio de los atractivos del país, de la región o de la localidad, y desarrollar supuestos o conjeturas sobre los consumidores turistas que tendrían interés en estos atractivos.

Ohmmae, K. (1990, 104) presenta la segmentación por objetivo, es decir, de acuerdo con las distintas formas en que los diferentes clientes utilizan el producto. Toma el café como

ejemplo para ilustrar este concepto, así: "Hay personas que lo toman para despertarse, o para mantenerse despiertas, en tanto otras consideran el café como medio para relajarse o de conveniencia; las preferencias en sabores, la cantidad que se bebe en cada taza y hasta el tipo de taza que se emplea para servirlo o tomarlo, son aspectos que pueden diferir entre los distintos grupos de clientes. Aún cuando todos los grupos puedan ser manejados por la unidad de negocio Café, el segmento que utiliza el café en forma recreativa puede agruparse dentro del mercado de hospitalidad hogareña, o de tiempo libre"⁶.

2.- Estudio detallado de cada segmento

Una vez se han definido los criterios de segmentación necesitamos conocer ¿cuántas personas hay en cada segmento? y ¿cuáles son sus características distintivas?. Para llevar a cabo estas actividades, es necesario consultar las estadísticas disponibles en los bancos de datos externos e internos que nos permita obtener información secundaria relevante para su conocimiento. Si no contamos con información secundaria entonces tendríamos que acudir a fuentes primarias de información como estudios de encuestas y otros más costosos. La idea de esta etapa es conocer el grupo de consumidores- turista al que se le dirigirá el esfuerzo de mercadeo de la organización.

3.- Elección del segmento o segmentos

La elección se realiza teniendo en cuenta las siguientes características del segmento:

a.- **Mensurable:** que pueda medirse su tamaño (número de personas) y poder de compra. Es decir, que sea lo suficiente para ser rentable. También se conoce como el análisis de atractividad del segmento, para lo cual se necesita conocer: venta actual, crecimiento de las ventas, los rendimientos esperados, amenazas de aparición de nuevos competidores (¿Qué tan atractivo es este segmento en función de posibles nuevos competidores?); amenazas de aparición de sustitutos (¿Cómo podrían los productos sustitutos limitar nuestros

rendimientos potenciales?); poder de negociación frente a la demanda (¿Cómo pueden los clientes influir en los rendimientos del mercado?)); poder de negociación ante los proveedores, etc. La valoración del atractivo permite identificar las oportunidades y amenazas competitivas.

Cuadro No. 6
Valor económico del segmento

Segmento	Personas-año	Estancias-año	Gasto medio	Gasto total (miles)	%
Sol y playa	100.000	400.000 Pernoctaciones (4 días)	\$ 4.000	1.600.000	37.6
Aventura	40.000	200.000 Pernoctaciones (5 días)	\$ 6.000	1.200.000	28.4
Naturaleza	30.000	150.000 Pernoctaciones (5 días)	\$ 7.000	1.050.000	24.7
Cultura	20.000	80.000 Pernoctaciones (4 días)	\$ 5.000	400.000	9.5
				4.250.000	100

Para este caso se tiene que el segmento de sol y playa genera el 37.6% de los ingresos totales; el segmento de aventura, naturaleza representan el 52.9% de los ingresos, situación que se debe considerar al momento de formular las estrategias de mercadeo.

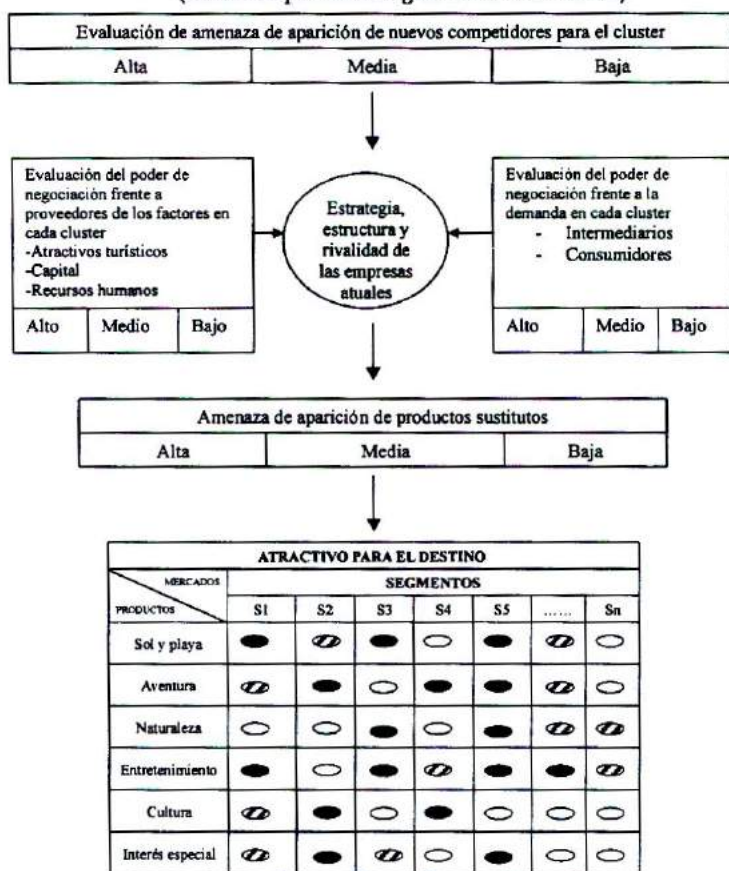
Cuadro No. 7
Valoración competitiva del segmento

Segmentos	Nuevos competidores	Sustitutos	Negociación de la demanda	Negociación de proveedores
X	Alto	Medio	Bajo	Bajo
Y	Bajo	Bajo	Alto	Medio
Z	Bajo	Bajo	Alto	Alto

En este caso el segmento "Y" tendría prioridad por que no presenta amenazas de competidores o sustitutos y tiene un buen poder de negociación frente a la demanda y los proveedores.

Figura 16
Atractivo del segmento

(A realizar para cada segmento en cada cluster)



Fuente: Competitividad, serie de documentos técnicos, México, 2000.

Alta Atractividad ● Atractividad media ◐ Atractividad baja ○

b- Accesible: que se pueda alcanzar y atender eficazmente. También se refiere a la mayor o menor facilidad de entrar en el segmento, considerando la competencia

c.- *Rentable*: que sea lucrativo o dejen excedentes importantes en su atención.

4.- Definición de las estrategias

Una vez cumplida las anteriores etapas se deben definir las estrategias de cobertura de mercados así:

4.1.- *Mercadeo indiferenciado*: La organización opta por no distribuir su producto o servicio entre los diferentes segmentos, si no, que trata al mercado como una unidad. Los ejecutivos de mercadeo desarrollan una sola mezcla de mercadeo para llegar al mayor número posible de consumidores turistas. La empresa se dirige al mercado con un solo producto turístico, por ejemplo, sol y playa sin hacer ninguna diferencia entre los distintos grupos de turistas.

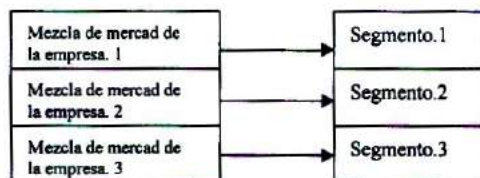
4.2.- *Mercadeo diferenciado*: La empresa decide trabajar en distintos segmentos, para lo cual los ejecutivos de mercadeo diseñan una mezcla de mercadeo para cada uno de ellos. Por ejemplo, se diseñan productos turísticos para jóvenes, estudiantes, tercera edad, etc. Y para cada uno de ellos se diseña una estrategia diferente.

4.3.- *Mercadeo concentrado*: la empresa se concentra en uno o algunos segmentos especializados del mercado. Por ejemplo, existen en el sector histórico de Cartagena de Indias pequeños hoteles muy atractivos que se concentran en el mercado de las habitaciones de precios altos. Otra situación, sería la organización turística que se especializa en el Turismo de aventura, submarinismo, etc.

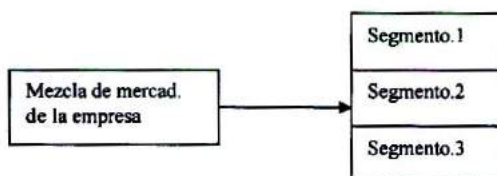
Figura No. 17
Estrategia de cobertura de mercado



a) Mercadotecnia no diferenciada



b) Mercadotecnia diferenciada



c) Mercadotecnia concentrada

4.8.- EL POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO

Una vez que la organización ha decidido que segmento o segmentos va a dirigir su esfuerzo de mercadeo, debe decidir qué posiciones quiere ocupar en esos segmentos. Ries y Trout definen el posicionamiento como "la concepción de un producto y de su imagen con el fin de darle un sitio en la mente del consumidor frente a los otros productos competidores"⁷.

Un producto o servicio se puede posicionar de varias maneras:

1.- Conforme a los atributos del producto: Por ejemplo cuando un hotel promueve su precios bajos, o su comodidad, etc.

2.- Conforme a las necesidades que satisfacen o los beneficios ofrecidos: Un hotel podría ofrecer tranquilidad, descanso, relax, negocios, etc.

3.- Conforme a la ocasión de utilización: Temporadas de verano, invierno, alta y baja temporada.

4.- contra un competidor: Cuando una organización se compara directamente con otra mostrando las ventajas de su oferta a los consumidores.

Las empresas deben posicionar sus diferencias teniendo en cuenta que ésta sea:

- **Importante:** La diferencia es altamente valorada por los clientes.
- **Distintiva:** Las ofertas actuales en el mercado no la están ofreciendo. O si se ofrece ésta puede ser mejorada.
- **Superior:** La diferencia es superior a otras formas en las cuales los clientes podrían obtener el mismo beneficio.
- **Comunicable:** Es comunicable y visible para los clientes.
- **Difícil de imitar o copiar:** Los competidores deben realizar un esfuerzo importante para copiarla.
- **Costeable:** Los consumidores pueden pagar la diferencia
- **Rentable:** La organización obtiene beneficios por la misma.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 5

EL PRODUCTO

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

5.1.- Describir las diferencias entre producto y servicio.

5.2.- Conocer el ciclo de vida de los productos y sus diferentes estrategias.

5.3.- Explicar y aplicar los niveles del producto turístico.

5.4.- comprender el concepto de marca y su importancia en un destino turístico.

5.- EL PRODUCTO

5.1.- DEFINICIÓN DE PRODUCTO

Kotler (1993, 482; 486)¹ define el producto como cualquier cosa que puede ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, personas, lugares e ideas. Este mismo autor clasifica a los productos atendiendo su durabilidad o tangibilidad, así:

a.- Bienes no duraderos: Son bienes tangibles que por lo general se consumen en una sola vez o en unas cuantas veces de uso. Ejemplos de éstos son las cervezas, el jabón y la sal.

b.- Bienes duraderos: Son bienes tangibles que por lo general resisten mucho uso. Un ejemplo son los refrigeradores, las herramientas mecánicas y la ropa.

c.- Servicios: Son actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta. Como ejemplos tenemos los cortes de pelo y las reparaciones.

Levitt (1995,36) nos dice que "los productos son casi siempre una combinación de lo tangible y lo intangible"². Frente a esta situación los estudiosos del marketing como Shostack (1977)³ plantean un continuo entre el predominio de lo tangible y lo intangible de productos y servicios. (Ver Figura No. 18).

Figura No. 18
Continúo de componentes bienes y servicios



Fuente: Shostack, G.L. "Escapándose del mercadeo del producto", *Journal of Marketing*, Vol. 41, No. 2 de abril 1997, p. 76

Actualmente no existe una definición universalmente aceptada de servicio, pero éstos últimos se distinguen de los productos por las siguientes características:

a.- Los servicios son intangibles

Un bien es un objeto físico, algo palpable; el servicio es el resultado de una acción, lo que significa que no puede ser tocado, palpado ni apreciado antes de ser adquirido.

b.- Inseparabilidad

Los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo. Lo que implica que no se pueden almacenar. Eigler y Langeard (1993,101) al respecto dice. "La calidad del servicio no es más que una calidad de resultado, lo que quiere decir que el directivo no tiene ningún medio de asegurarse de su nivel antes de su consumo por el cliente, ya que hay simultaneidad de la producción y del consumo. Esta calidad puede y debe ser medida objetivamente, pero no puede ser controlada antes de que el servicio haya sido vendido"⁴.

c.- Heterogeneidad

La heterogeneidad significa que los servicios son difíciles de estandarizar. El alto componente humano en su prestación hace difícil su operación y estandarización.

d.- Perecedero

Una de las características esenciales del servicio es que una vez producido debe ser consumido, no hay posibilidad de almacenarlo para su consumo posterior. El servicio no prestado se pierde.

e.- Ausencia de propiedad

Los compradores de un servicio adquieren un derecho, pero no la propiedad del soporte tangible del servicio.

5.2.- DEFINICIÓN DE PRODUCTO TURÍSTICO

Es el conjunto de bienes y servicios que se encuentran localizados en un área determinada, que se ofrecen al consumidor-turista con el propósito de satisfacer sus necesidades y deseos.

En la práctica el producto turístico es una amalgama o combinación de servicios de alojamiento, restaurantes, transportes, animación, información y otras prestaciones, que integrados adopta la forma de un paquete turístico o de servicios que se le presenta al consumidor-turista para satisfacer sus necesidades.

El servicio turístico dada su naturaleza compleja de su estructuración (por que esta constituido por una amalgama de prestaciones compuestas de elementos tangibles e intangibles), además de las características generales anteriormente descritas de los servicios se distinguen los productos turísticos por los siguientes aspectos, Muñoz, O. (1994,180)²:

- Fuerte dependencia de la estacionalidad.
- Las satisfacciones que proporcionan son muy temporales, y la satisfacción de una necesidad elemental lleva a aflorar otras más complejas.
- Cuando se solicitan muchos de los productos

turísticos no pueden ser aplazados y necesitan de una inmediata atención (real y psicológica).

- Suelen ser flexibles, pudiéndose encontrar con relativa facilidad soluciones alternativas, a excepción de los traslados aéreos que tienen una rigidez de tipo cartel (hasta la fecha).
- Muchas de las relaciones cliente / empleado proveedor son de difícil supervisión, y tienden hacia una relación interpersonal.
- Se necesita una prestación continua en cadena (rara vez se precisan servicios sueltos) que es solicitada principalmente por "clientes entendidos".
- El cliente exige más calidad en cualquier producto turístico que en otro tipo de servicios, quizá por las enormes expectativas que provocan aquellos.
- El cashflow es alto (los ingresos llegan antes o inmediatamente después de consumido el servicio).

5.3.- NIVELES DEL PRODUCTO

Un producto se compone de tres niveles:

Servicio central: Es el servicio sustantivo, es el núcleo central del producto, es el beneficio principal y responde al interrogante: ¿Qué está adquiriendo el consumidor? Es la razón principal de compra del consumidor. Por ejemplo, un hotel no vende habitaciones, vende descanso, confort, funcionalidad, seguridad, etc.

El producto tangible: El servicio central se hace tangible al consumidor, a través de la calidad, características, estilo, marca y empaque. El producto tangible constituye la oferta concreta que el consumidor paga para satisfacer su necesidad. Por ejemplo, cuando el consumidor turista adquiere un plan de vacaciones, se le especifica claramente los servicios que recibirá, el tiempo y el precio de compra. Cualquier incumplimiento puede ser objeto de reclamación por parte del consumidor.

El servicio agregado: Son beneficios extras o adicionales, que se pueden añadir al producto tangible para generar una preferencia en el consumidor. Por ejemplo, un hotel puede incluir en la tarifa normal un beneficio que el turista no esperaba, como una cena romántica, un cóctel de bienvenida, el servicio de recreacionista para los niños, etc.

5.4.- ELEMENTOS DEL PRODUCTO TURÍSTICO

El producto turístico está constituido por los siguientes elementos:

- 1.- Primarios o básicos
 - 1.1.- De lugar
 - 1.2.- De facilitación turística
- 2.- Complementarios

Primarios o básicos de lugar:

Están constituidos por los atractivos, es decir, por las condiciones naturales, y las relacionadas con la actividad humana, que motivan el desplazamiento del consumidor turista al país, región o localidad, y presenta las siguientes subdivisiones que se muestran en la tabla No.8

Cuadro No. 8
Atractivos básicos de lugar

Naturales	Culturales	Etnografía	Realizaciones técnicas	Acontecimientos programados
Montañas	Arquitectura (Civil, religiosa, militar, etc)	Grupos étnicos	Explotaciones mineras, agropecuarias, industriales	Artísticos (música, teatro, etc)
Altiplanicies o altiplanos	Ciudades históricas	Música y danza	Centros científicos y técnicos	Ferias y exposiciones)
Llanuras	Sectores históricos	Artesanías		Deportivos
Lagos	Museos	Gastronomía		Congresos
Ríos	Objetos arqueológicos	Manifestaciones religiosas y creencias populares		Reinados, religiosos, etc
Aguas subterráneas	Artes plásticas			
Fenómenos cársticos (cuevas o cavernas)	Mobiliario (armas, documentos, etc)			

Costas o litorales (playas, acantilados, golfo, bahía, etc)				
Tierras insulares				
Sistemas de parques nacionales				

Primarios de facilitación Turística

Permiten el acceso y la permanencia del consumidor turista en el país, región o localidad. Presenta las siguientes subdivisiones que se muestran en la Tabla No. 9.

Cuadro No. 9
Primarios de facilitación turística

Alojamiento	Restauración	Diversión	Otros	Transporte
-Hoteles -Moteles -Residencias -Apartahoteles -Cabañas -Otros	-Restaurantes -Cafeterías -Bares -Otros	-Discotecas -Casinos -Teatros -Espectáculos -Deportes -Otros	-Tour locales -Excursiones -Otros	-Aéreo -Marítimo -Fluvial -Terrestre

Complementarios

Son las condiciones necesarias que debe tener un país, región o localidad para explotar la actividad turística, entre otras podemos mencionar:

Infraestructura: Vial (carreteras), aeropuertos, puertos marítimos y fluviales, marinas, terminales de autobuses, condiciones sanitarias, servicios públicos, seguridad balnearia y general y comercio.

Política turística: Que sirva de norte para la explotación de la actividad turística.

Los ejecutivos de mercadeo deben confrontar permanentemente estos elementos del producto turístico con las necesidades y expectativas de los consumidores turistas, para la creación y mejoramiento continuo del producto turístico.

Para Colombia se han definido entre otros los siguientes productos turísticos:

- Turismo de sol y playa
- Turismo de negocio
- Turismo étnico
- Ecoturismo, naturaleza y aventura
- Turismo rural
- Turismo de congresos y convenciones
- Turismo religioso y peregrinaciones
- Turismo cultural
- Otros.

5.5.- MARCA Y LOGOTIPO

La marca es un distintivo, término, símbolo o combinación de estos, con el fin de diferenciar e identificar los productos y servicios en el mercado.

Nombre de marca: Es la parte de la marca que puede pronunciarse. Por ejemplo, Avianca, Hilton, etc.

Logotipo: Es la parte de la marca que puede reconocerse pero que no es pronunciable. Por ejemplo, el conejito de Play Boy.

Registro: El registro de la marca confiere a su titular el derecho a usarlo en forma exclusiva en la actividad económica identificando los productos o servicios para los que haya sido identificada.

Una marca tiene las siguientes características:

- Fácilmente memorizable.
- Fácilmente pronunciable.
- Adecuada (crear la idea del producto o del servicio).
- Diferenciable en el mercado.

Trout, J. y Rivkin, S. (1996,120)⁶ hacen las siguientes recomendaciones para evitar que su marca vaya a una pérdida segura en los mercados internacionales:

1.- *Aceptación.* Haga evaluar su nombre por una persona originaria de cada país en donde tenga planeado hacer negocios, y que conozca perfectamente el idioma. ¿Considera que el nombre va a ser bien recibido por la generalidad?

2.- *Significado real.* ¿Tiene su nombre un significado similar o diferente al que Usted pretende darle?

3.- *Connotación negativa.* ¿Con qué otra cosa podría confundirse su nombre?

4.- *Facilidad de pronunciación.* ¿Es su nombre fácil de o difícil de pronunciarse? Un aspecto importante en Japón, por ejemplo).

5.6.-CALIDAD

A lo largo de la mitad del Siglo XX y comienzo del actual nunca una palabra había provocado tanta preocupación teórica y empírica entre académicos, investigadores, empresarios y gobiernos como el de "calidad", pero que significa este término tan complejo que aún hoy se tienen diferentes interpretaciones del mismo?

"Conjunto de cualidades que constituyen la manera de ser de una persona o cosa".

(Diccionario Enciclopédico-Lexis 22, No 4).

"Es la adherencia a las especificaciones, un acto controlado por la empresa". (Philip Crosby)

"Es la adecuación a la finalidad o el uso". (Joseph M. Juran).

"La totalidad de aspectos y características de un producto o servicio, que se relacionan con su habilidad de satisfacer las necesidades del cliente". (American Society for Quality Control).

"Conjunto de características de un producto, proceso o servicio que confiere su aptitud para satisfacer las necesidades establecidas o implícitas". (Asociación Española para la Calidad).

"Conjunto de acciones planificadas y sistemáticas necesarias para proporcionar la confianza adecuada de que un producto o un servicio satisfará los requisitos establecidos de

calidad". (International Organization for Standardization-ISO).

Las anteriores definiciones nos muestran un continuo en el desarrollo del concepto de calidad, inicialmente su enfoque se ubica desde una perspectiva técnica u objetiva centrada en las especificaciones técnicas de los productos con énfasis en las preocupaciones internas. Conforme se van modificando las realidades económicas, tecnológicas y demográficas del entorno empresarial, el paradigma que sustenta el enfoque de gestión pasa a considerar el ambiente externo de la organización teniendo en cuenta la percepción o valoración del cliente externo para conocer el nivel de calidad del producto o servicio (calidad subjetiva). Al respecto Barroso y Martín (1999,188) señalan: "poco a poco, el concepto se desplaza hacia el cliente, pasando a ser el elemento clave la valoración que éste realiza sobre el servicio ofrecido"⁷.

Este último enfoque está relacionado con la satisfacción, la cual es el resultado de comparar las expectativas del cliente con la percepción o desempeño que tiene sobre el producto o servicio. Para algunos autores se trata de un concepto altamente subjetivo que precisa de una evaluación continuada en el tiempo, Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985,1988)⁸, Cronin y Taylor (1992)⁹, dicen que la calidad es una evaluación o valoración similar a una actitud.

Igualmente Chiavenato (2002,680) habla de "calidad interna y calidad externa, la primera es la manera como una organización administra la calidad de sus procesos, productos y servicios, y la calidad externa, que constituye la percepción que el cliente, consumidor o usuario tiene respecto del producto o servicio que compra o utiliza"¹⁰.

Casanueva, C. et al. (2001,350)¹¹ distinguen tres grandes etapas en la evolución del concepto de calidad:

a.- *Inspección de la calidad.* Esta fase se caracteriza por que los esfuerzos de calidad en las organizaciones se

encaminan al control de los productos y servicios ofertados, para identificar los defectuosos y retirarlos o corregirlos y que no lleguen al consumidor. De esta manera se fijan unos estándares de calidad, se fabrica, se miden los resultados de una muestra representativa de lo obtenido, se identifican las desviaciones y se corrigen, si es pertinente.

b.- Aseguramiento de la calidad. En esta etapa el objetivo es garantizar que el producto o servicio ofertado es de calidad. Las empresas buscan mecanismos que les permitan ofrecer un servicio de calidad y al mismo tiempo dar a conocer esas garantías a sus clientes mediante algún símbolo reconocible y fiable. A este respecto surgen las certificaciones de calidad obtenidas mediante la implantación de sistema de aseguramiento.

c.- Gestión estratégica de la calidad. En este punto la calidad deja de ser contemplada como un problema para ser considerada por la empresa como una oportunidad que va a repercutir directamente en los resultados de la misma. La calidad pasa a formar parte de la misión de la empresa y se convierte en un apartado esencial de la gestión influyendo en todos los aspectos de la misma, desde su cultura a los métodos de trabajo.

El término calidad ha sido relacionado con la excelencia con lo mejor, por ejemplo, Horovitz (1996, 1) dice que "la calidad es el nivel de excelencia que la empresa ha escogido alcanzar para satisfacer a su clientela clave. Representa, al mismo tiempo, la medida en que se logra dicha calidad"¹².

Kotler et al., (1997, 355) distinguen entre "calidad técnica y calidad funcional. La primera se refiere a lo que el cliente obtiene después de que termina su interacción con los empleados. Por ejemplo, la calidad técnica se refiere a la habitación del huésped en el hotel a los alimentos en el restaurante. La calidad funcional es el proceso de proporcionar el servicio o producto, los clientes establecen muchas interacciones con lo empleados de la empresa. La

experiencia de registrarse en un hotel es un ejemplo de calidad funcional¹³.

El significado de calidad depende de quién la valore, al respecto Parasuraman et al. (1988) dicen que "la calidad es el juicio global del consumidor acerca de la excelencia o superioridad global del servicio"¹⁴. Guaspari (1996,109) en Érase una vez una fábrica, hace la siguiente reflexión: "Sus clientes pueden no tener todos los datos sobre el negocio. Pueden no estar al tanto de sus especificaciones, de sus normas o de sus informes de supervisión- todo lo cual es vital para fabricar un producto de alta calidad. Pero no piensen ustedes que lo que sus clientes les dicen carece de valor sólo porque ellos no pueden hablar con la debida precisión. Probablemente no podrán dar una definición exacta de que significa calidad, pero una cosa es cierta: la reconocen cuando la ven"¹⁵.

¿Qué importancia tiene realmente la calidad? Siguiendo a Tucker (1993,278) la describe así: "no hace mucho, el Instituto de Planificación Estratégica de Cambridge, Massachussets, investigó qué era lo más importante para obtener beneficios a largo plazo en un negocio. Encontraron que era la calidad, tal y como la percibe el cliente. Las empresas que habían sufrido un ligero descenso en los niveles de calidad sufrieron el 1 % de devoluciones de sus productos y perdían cuota de mercado a un ritmo del 2 % anual. Aquellos que ofrecían un descenso de calidad superior tuvieron un promedio de devoluciones del 12 % y aumentaron su cuota de mercado en un 6 % anual; y, sin embargo, cobraban bastante más por sus productos"¹⁶.

La calidad precisa de un enfoque sinérgico e interdependiente. Todos los integrantes de la organización deben tomar conciencia de la importancia del proceso que se adelanta, por eso el liderazgo de la alta dirección y la participación de los empleados es fundamental para el éxito de su implantación, operación y sostenibilidad. La calidad es un proceso que no tiene punto de llegada, sino que es la

construcción permanente de un camino de desarrollo donde a través de un proceso de mejoramiento continuo se fortalece el Ser y el Hacer de la organización y la sociedad.

La complejidad en las prestaciones turísticas hace que la percepción global por parte del cliente o turista se vea afectada por cualquiera de ellas, por eso la gestión de calidad igualmente es altamente compleja, Altés Machín (1997, 259)¹⁷ trae algunos ejemplos al respecto:

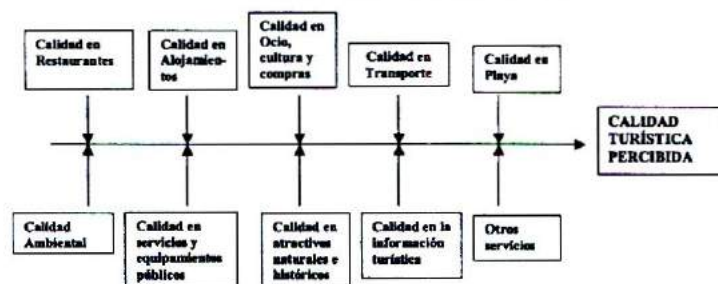
- Calidad en el servicio de la agencia de viajes. Se valoran las actitudes, el consejo y la ayuda así como la exactitud en la emisión de documentos de viaje, precios y descripción de las prestaciones.
- Calidad en el transporte. Fiabilidad del sistema de reservas. Actitudes y atención personal. Procedimientos de embarque y puntualidad. Aspecto, limpieza y funcionamiento de terminales, vehículos y naves. Entrega de equipajes, etc.
- Calidad en infraestructuras varias. Red de carreteras, señalizaciones, asistencia, estaciones de servicio, áreas de descanso, etc.
- Calidad en alojamiento. Exactitud en la reserva, calidad de la acogida, equipamientos, estado de conservación y limpieza, servicios complementarios, exactitud en facturación, etc.
- Calidad en hostelería. Calidad de materias primas, en la acogida y en el servicio. Buena presentación de los platos, equilibrio calidad-precio.
- Calidad en oferta de actividades. Información adecuada y suficiente, instalaciones seguras y en buen estado, personal amable, etc.
- Calidad en servicios y equipamientos públicos. Asistencia sanitaria, agua potable, seguridad ciudadana, limpieza de playa y vías públicas, señalización o aparcamientos.
- Calidad en actividades de información. Oficinas de turismo, guías, capacidad de respuesta, idiomas.
- Calidad ambiental. El turista huye de un mundo

urbano e industrial. Los destinos turísticos han de ofrecer una mejor calidad de vida. La ausencia de contaminación atmosférica, de aguas, y estética es un indicador de la misma.

Lo anterior nos demuestra que un producto o servicio turístico no puede ser considerado aislado de su entorno (entorno físico, infraestructura de servicios, etc.) su consumo, y su nivel de calidad puede verse afectado por una serie de factores que lo condicionan e inciden de una manera cada vez más importante sobre el propio producto o servicio turístico. Así la percepción de la calidad del producto o servicio turístico consumido por el turista vendrá determinada por el nivel de calidad intrínseca del producto consumido y por nivel de calidad de su entorno.

El consumo de productos o servicios turísticos en un destino es el resultado de prestaciones de agentes económicos privados y públicos. La calidad en turismo comienza desde el país emisor del turista, cuando él contacta una agencia de viajes y negocia un paquete turístico. El turista es recibido en el aeropuerto del país receptor, es trasladado al hotel y se le prestan los diferentes servicios adquiridos con anticipación. El turista tiene contacto con la gente del lugar y consume todo lo tangible e intangible del destino. El turista regresa a su país realizando previamente una evaluación de la calidad de la prestación de los distintos servicios recibidos y de su experiencia de viaje total. De acuerdo a su nivel de satisfacción, éste tendrá la intención de recomendar a terceros o tendrá la intención de regresar al destino. Por esto cada agente de la cadena productiva debe esforzarse y excederse en la satisfacción de las expectativas y necesidades del turista (*ver Gráfica 3*).

Figura No. 19
Cadena de la calidad turística



5.6.1.- Enfoques de la calidad: Modelo Europeo y el Modelo Norteamericano

a.- Modelo Europeo

Liderada por Gronroos (1978;1982;1984), Gummesson y Lehtinen y Lehtinen (1992). Para Gronroos (1984) la calidad del servicio percibida es el "resultado de una comparación realizada por los clientes entre el servicio esperado y el recibido. Para este autor la calidad presenta tres dimensiones; la calidad técnica o del resultado, la calidad funcional o del proceso y la imagen de la empresa"¹⁸.

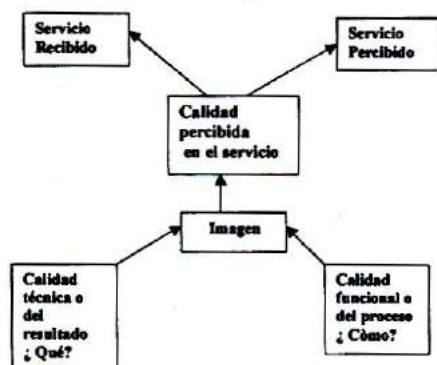
La calidad técnica o del resultado. Se refiere a lo que los clientes reciben u obtienen después de que termina su interacción con la empresa. Para Gronroos la calidad técnica suele ser fácil de valorar por los clientes por que tiene un buen número de dimensiones objetivas. Por ejemplo, la habitación del huésped en el hotel, la comida en un restaurante.

La calidad funcional o de proceso. Se refiere a cómo se ofrece el servicio, es decir, es el proceso de proporcionar el servicio al cliente. En el proceso de servucción del servicio se establecen muchas interacciones entre el personal de servicio y el cliente. Por ejemplo, la relación que establece el huésped y el personal de recepción de un hotel mientras se registra en el establecimiento.

La imagen de la empresa. Esta tercera dimensión afecta la calidad percibida y se origina en la comunicación comercial de la compañía, la comunicación boca-oreja, las experiencias anteriores con la organización o con empresas similares. Tiene la capacidad de afectar las expectativas, las percepciones y los sentimientos de los clientes. Si la imagen que se tiene de la organización es negativa, cualquier falla en la prestación del servicio aumenta la imagen negativa de la empresa. Pero si la experiencia es positiva la imagen de la empresa será buena a los ojos del cliente. La imagen depende de la calidad técnica y funcional, del precio, las comunicaciones externas de la empresa, la accesibilidad, la apariencia del establecimiento, de la competencia y del comportamiento del personal de la organización.

Gronroos intentó explicar las dimensiones intangibles de la calidad percibida del servicio a través de seis factores que los clientes tendrían en cuenta a la hora de valorar el servicio. Estos aspectos son: profesionalidad y habilidades, actitud y comportamiento, accesibilidad y flexibilidad, confianza inspirada, solución de problemas, reputación y credibilidad.

Figura No. 20
Modelo de la calidad percibida en el servicio



Fuente: Modelo de calidad de servicio percibida (Gronroos, 1984)

Lehtinen y Lehtinen (1991) estos autores proponen un

enfoque de la calidad similar a la de Gronroos. "Definen la calidad a través de dos estructuras. Una estructura bidimensional centrada en el aspecto temporal del servicio, que es muy similar a la calidad del resultado y del proceso presentada por Gronroos (1984). La segunda estructura es tridimensional relacionadas con el proceso de producción o servucción del servicio y se define a través de la calidad física (relacionada con la calidad técnica de Gronroos), la interactiva (relacionada con la calidad funcional de Gronroos) y la corporativa (relacionada con la imagen de la empresa)"¹⁹.

En cuanto a Gummesson, Rey M. (1999,29)²⁰ escribe lo siguiente: los estudios de Gronroos se completan con las aportaciones de Gummesson. Este último autor consideró la existencia de cuatro fuentes de calidad, en sentido positivo como negativo. Son el diseño, la producción, la entrega y las relaciones con el cliente. La forma de gestionar estas cuatro variables tiene impacto tanto en la calidad técnica del servicio como en la funcional de los procesos interactivos entre proveedor y cliente.

b.- Escuela Norteamericana

Los principales exponentes de ese enfoque de la calidad del servicio son Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985;1988), quienes consideran al cliente como el único juez de la calidad del servicio, igualmente opinan que la calidad del servicio percibida es un tipo de actitud, relacionada, aunque no equivalente a la satisfacción, que es el resultado de comparar las expectativas que el cliente tiene del servicio antes de adquirirlo y sus percepciones o desempeño recibido. Para dar un servicio excelente, la organización necesita saber anticipadamente lo que los clientes esperan. (Parasuraman et.al. 1985). Esta concepción de la calidad del servicio se le atribuye a Gronroos.

Parasuraman et. al. (1985), estiman que las percepciones de calidad de los clientes, están influenciadas por una serie de diferencias o Gaps que ocurren del lado del proveedor de

servicio, y proponen la necesidad de examinar la naturaleza de la relación entre calidad percibida y sus determinantes. El modelo señala cinco Gaps, brechas o desajustes que pueden provocar la prestación de un servicio deficiente y por ende conducir a una evaluación negativa por parte del cliente (ver *Figura No. 21*). Los autores realizaron estudios exploratorios-cualitativos en empresas del sector bancario, tarjetas de créditos, servicios de reparación y gestión de valores. Se entrevistaron dos tipos de población: ejecutivos de empresas y clientes, con el fin de tener dos perspectivas o visiones de la calidad. Las entrevistas a ejecutivos permitirían conocer la perspectiva de la empresa y se explica a través de cuatro Gaps o brechas. La visión de los clientes se explica a través del quinto desajuste.

El desajuste 1, se refiere a la discrepancia o Gap entre el cliente y la dirección de la organización. La administración de la empresa la mayoría de las veces no percibe correctamente lo que los clientes quieren o la valoración e importancia que los clientes tienen de los factores de la calidad del servicio de la organización.

El desajuste 2, se refiere a la discrepancia o Gap entre las percepciones de la dirección de la empresa y las especificaciones de la calidad del servicio. La administración se niega a traducir las expectativas y deseos de los clientes en normas de calidad, es decir, falta un compromiso serio de la dirección con la calidad, aspecto fundamental para el despliegue de la calidad en la organización.

El desajuste 3, se refiere a la discrepancia o Gap entre las especificaciones de la calidad del servicio y la prestación del mismo. La dirección conoce las necesidades de los clientes y cuenta con normas efectivas de calidad, pero el talento humano no cuenta con las competencias y habilidades para ofrecer el servicio o no tienen la disposición para proporcionarlo.

El desajuste 4, se refiere a la discrepancia o Gap entre la

prestación del servicio frente a las comunicaciones externas dirigidas a los clientes. La organización promete más de que esta en capacidad de ofrecer o proporcionar a sus clientes. La ausencia de información como la exageración en la misma afectan la calidad del servicio percibida por el cliente.

El desajuste 5, representa la diferencia entre la calidad esperada y la calidad percibida. La calidad esperada es lo que el cliente espera recibir de la organización, y el servicio percibido, es lo que el cliente recibe de la empresa. Si el cliente recibe menos de lo que realmente esperaba entonces se sentirá insatisfecho, en caso contrario, se sentirá satisfecho por que recibe más de lo esperado. Parasuraman et al., consideran que esta ultima discrepancia como la más importante, por lo que sugieren que se tome como definición de calidad de servicio. De los cinco tipos de discrepancias o Gaps que afectan la calidad percibida, cuatro se sitúan en el lado del proveedor, mientras que el quinto desajuste se sitúa en le lado del cliente. Igualmente el Gap 5 está afectado por las otras cuatro discrepancias que son de origen interno, es decir:

$$\text{Gap 5} = f(\text{Gap1}, \text{Gap2}, \text{Gap3}, \text{Gap4}).$$

Partiendo de sus planteamientos Parasuraman et al. (1988 y 1991)²¹, desarrollaron un instrumento de medición de la calidad del servicio denominado SERVQUAL el cual considera la diferencia entre las expectativas y las percepciones de los clientes. Este desajuste se determinaba a través de la diferencia entre percepciones y expectativas (P-E).

El modelo de las cinco discrepancias o Gap permite comprender el diseño, proceso y entrega de un servicio de calidad. Igualmente este modelo facilita la definición de fortalezas y debilidades o áreas críticas que precisan de mejoramiento de la calidad o de mantener el nivel actual de calidad percibida por el cliente. La aplicación de este modelo le permite a la administración de la organización a concebir a la calidad como un proceso continuo de verificación y mejoramiento.

Estos autores adelantaron estudios cualitativos para definir las dimensiones de la calidad del servicio. En los resultados de las investigaciones iniciales definieron diez dimensiones de calidad que se relacionan a continuación:

1. *Fiabilidad*: La habilidad para producir el servicio prometido de forma fiable y correcta.

2.- *Capacidad de respuesta*: La voluntad de ayudar a los clientes y prestar el servicio con la rapidez adecuada.

3.- *Competencia*: Habilidades y conocimientos necesarios para prestar el servicio.

4.- *Accesibilidad*: Facilidad para contactar y tratar con el personal.

5.- *Cortesía*: Educación, respeto, consideración y amabilidad del personal de servicio.

6.- *Comunicación*: Habilidad comunicativa para hacerse entender a los clientes.

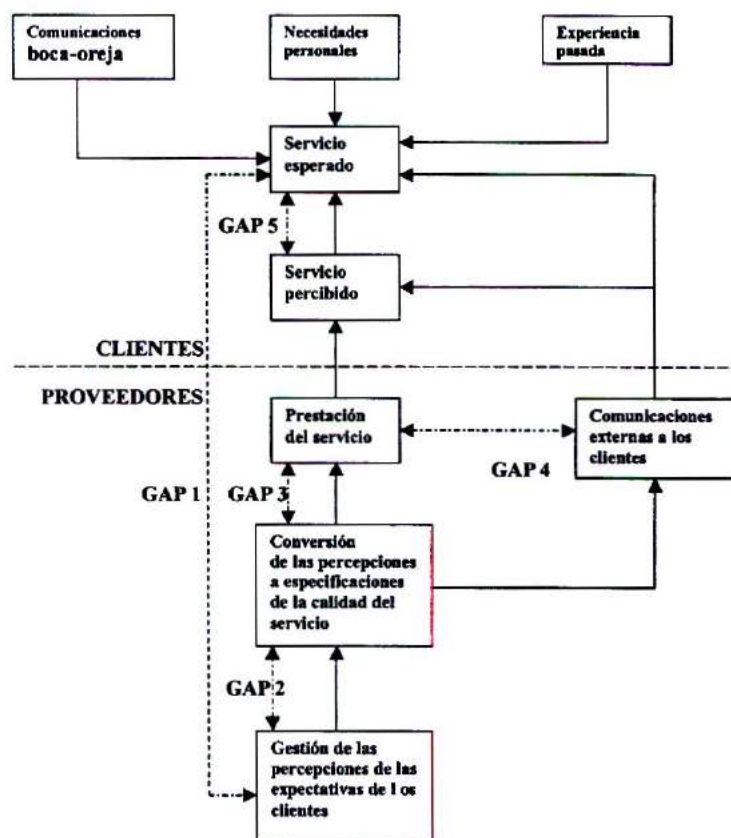
7.- *Credibilidad*: La honestidad del proveedor del servicio.

8.- *Seguridad*: El cliente se siente libre de riesgo, daño o duda.

9.- *Comprensión del cliente*: Esfuerzo por entender a los clientes y sus necesidades.

10.- *Tangibles*: Apariencia de las instalaciones físicas, equipamiento, personal y publicidad de la empresa.

Figura No. 21
Modelo de los cinco GAP o desajustes
de la calidad del servicio



Parasuraman et al., utilizando en sus trabajos de investigación más evidencias cuantitativas y aplicando un análisis factorial, redujeron las anteriores diez (10) dimensiones de calidad a cinco (5), las cuales se relacionan a continuación:

1.- *Tangibles*: Instalaciones físicas, equipamiento, apariencia del personal y material de comunicación.

2.- *Fiabilidad*: Habilidad para llevar a cabo el servicio prometido de forma cuidadosa, fiable y correcta.

3.- *Capacidad de respuesta*: Voluntad para ayudar a los clientes y prestarles un servicio con rapidez.

4.- *Seguridad*: Conocimientos y cortesía de los empleados y su habilidad para transmitir confianza y credibilidad.

5.- *Empatía*: Esmero y atención personalizada e individualizada que da la empresa sus clientes.

El modelo de la calidad de servicio de las cinco discrepancias permite comprender la entrega de un servicio desde la óptica de la empresa y del cliente. Permite definir áreas de atención para diseñar planes de mejoramiento de calidad en la organización.

Este modelo igualmente permite identificar las discrepancias entre los factores de calidad. Es un modelo orientado al exterior, por que identifica las dimensiones de calidad desde la óptica del consumidor. Es decir, el consumidor es el único juez de la calidad de servicio. Para estos autores la calidad de servicio es un tipo de actitud relacionada, aunque no equivalente, con la satisfacción, que se define como el grado de discrepancia entre las percepciones y las expectativas del consumidor acerca del servicio recibido. La base conceptual en la que se apoya, es el paradigma de la disconformidad planteada por Oliver (1980)²² para explicar la evaluación de la satisfacción del consumidor.

Los dos modelos anteriormente expuestos han generados discusiones que hoy en día no se agotan, originando argumentos a favor y en contra. Al respecto Ekinci, Y. (2002) expresa lo siguiente: "La escuela Norteamericana es muy dependiente de los estudios empíricos, pero estos trabajos han producidos resultados polémicos, y sin embargo, presentan inconsistencias en algunas de sus conclusiones. Esto podría haber ocurrido por la carencia de una teoría consolidada o estructurada. La escuela Europea es muy dependiente de los argumentos teóricos pero les falta soportar sus argumentos en sólidos resultados

empíricos. Las dos escuelas de pensamientos deben tener en cuenta las recomendaciones sugeridas para mejorar y hacer progresos en el desarrollo de sus teorías".

A pesar de las críticas que ha recibido el modelo de diferentes investigadores, éste sigue siendo el modelo más utilizado en los diferentes trabajos de investigación aplicados a distintas actividades del sector servicios y especialmente en turismo.

5.6.2.-Resumen de dimensiones de la calidad de servicio

En los Cuadros 10 y 11 se muestran las diferentes dimensiones de la calidad de servicio desarrolladas por diferentes autores, las cuales se han aplicados a distintos sectores de servicios y especialmente en la actividad turística. Igualmente se incluyen atributos o dimensiones relacionadas con destinos turísticos propuestas por diferentes autores, pero sus objetivos de investigación para éstas últimas no contemplan la medición de la calidad turística de un destino, si no que entre sus objetivos se mencionan: a) identificar los productos turísticos y su valor intrínseco para el mercado turístico, b) determinar la posición relativa de un destino, c) Examinar los componentes o atributos del producto turístico, d) medir actitudes y proceso de elección de destinos, y e) Examinar imagen entre visitantes.

Cuadro No. 10
Resumen de las dimensiones de calidad de servicio

Parasararnant et al.	Garvin	Stewart and Walsh	Gaster	Haywood-Farmer	Mattson	NCC
Fidabilidad	Calidad percibida	Conocimiento	Acceptabilidad	Comunicación escrita, verbal y no verbal	Experiencia placentera	Suministro de información
Capacidad de respuesta	Servicio	Credibilidad	Ambiente	Honestidad, discreción y cortesía	Costo	Canales de comunicación
Seguridad	Estética	Reparación		Flexibilidad y solución de problemas	Elección	Reparación
Tangibilidad		Conocimiento de las necesidades		Confidencialidad Y manejo de quejas		Seguridad

Empatía		Uso efectivo de la tecnología		Limpieza		
		Ambiente		Localización y decoración		
		Capacidad de elección		Equidad		

Fuente: Ghobadian, A. (1994). "Service quality concepts and models". International Journal of Quality & Reliability Management, Vol 11, No 9.

Fernández, A.; Otero, J.; Otero, C. (2004)²⁴ en un estudio piloto para la Costa del Sol determinaron los siguientes factores o dimensiones de calidad: 1) alojamiento; 2) restauración; 3) playas; 4) instalaciones deportivas; 5) ocio, cultura y compras; 6) vías públicas, entorno urbano y natural, y 7) infraestructura de transporte y otros servicios.

Cuadro No. 11
Resumen de investigaciones de atributos
En destinos turísticos

Ferrario (1979)	Hoadil (1980)	Maldonado (1989)	Gartner (1989)	Uso and Creasey (1990)	Falvey and Creasey (1991)	Ho and Ritchie (1993)	Milman and Pizam (1998)
Espectro y paisaje	Valor de la moneda	Atractivos en el destino	Vida al aire libre	Diversión	Oportunidades sociales y recreativas	Alojamiento	Valor del dinero
Zoológico y vida salvaje	Accesibilidad	Imagen	Escorrido/ocio	Costo del viaje	Naturaleza y cultura	Deportes/recreación	Preferencias
Vegetación natural	Atributos e instalaciones deportivas	Preferencias	Ambiente natural	Clima	Aparcamiento, alojamiento y transporte	Clima	Apropósito para familias
Sal y playa	Vida nocturna y entretenimiento	Accesibilidad	Bienes turísticos	Recreación	Infraestructura	Alimentación	Compras
Monumentos históricos	Tranquilidad y ambiente natural		Bienes culturales	Encuentro con personas en diferentes estilos de vida	Alimentación, parques zoológicos, instalaciones físicas y actividades recreativas	Entretenimiento	Clima, hoteles, servicios
Deportes, actividades	Amabilidad y hospitalidad de las personas		Vida nocturna	Diversión, seguridad	Preferencias		Estados hospitalarios
Vista a la ciudad y compras	Experiencia cultural		Receptividad	Tiempo invertido	Vida nocturna		Seguridad
Participación en la vida local	Reflexión de los momentos		Líder	Emociones placenteras			
Vida nocturna y entretenimiento							

Fuente: Hong-Bum Kim, (1998). "Perceived attractiveness of Korean destinations". Annals of Tourism Research, Vol. 25, No 2.

5.7.- CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO

Las etapas más importantes del ciclo de vida del producto son las siguientes.

1.- Introducción: Se caracteriza esta etapa por:

- Crecimiento lento en las ventas
- Altos costos de comercialización
- Distribución limitada del producto
- Existencia de pocos competidores
- Precios altos: Política de descreme del precio
- Se estimula la demanda primaria

2.- Crecimiento: Se caracteriza por:

- Aumento fuerte en las ventas
- Aparece la competencia
- Se hace énfasis en la marca
- Masificación del producto
- Lucha en la distribución del producto
- Empieza haber utilidades
- Precio más bajo.

3.- Madurez: Se caracteriza por:

- Las ventas crecen pero a una tasa menor
- Se intensifica la competencia
- Utilidades empiezan a decrecer
- Diversificación del producto
- Precio bajo
- Crece la lealtad a la marca
- Se eliminan competidores pero la competencia sigue siendo fuerte.

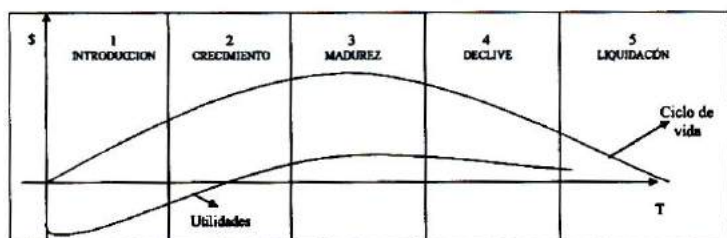
4.- Declive: Se caracteriza por:

- Las ventas empiezan a disminuir
- Los costos aumentan, lo que genera pérdida en el ejercicio
- Se lanzan nuevos modelos
- Se lucha por bajar costos
- Se estabiliza el número de competidores.

5.- Liquidación: Se caracteriza por:

- Las ventas no justifican el producto, y es mejor liquidarlo o sacarlo del mercado.

Figura No. 22
Ciclo de vida del producto



5.8.- PLANEACIÓN Y DESARROLLO DE PRODUCTO

El desarrollo de un producto o servicio nuevo generalmente pasa por las siguientes etapas.

1.- *Formulación y evaluación.*

- 1.1.- Análisis situacional (análisis de problemas u oportunidades)
- 1.2.- Generación de ideas de solución.
- 1.3.- Evaluación de ideas.
- 1.4.- Selección de ideas.
- 1.5.- Estudio de mercado para la alternativa seleccionada.
- 1.6.- Estudio técnico para la alternativa seleccionada.
- 1.7.- Estudio financiero y económico de la alternativa.

2.- *Ejecución*

Una vez desarrollada la etapa de formulación y evaluación de la idea, se procede a elaborar los prototipos del producto o a prestar el servicio correspondiente.

3.- *Operación*

En esta etapa se debe tener en cuenta:

- a.- Prueba de mercado. Con el fin de conocer las debilidades y fortalezas del producto o servicio, que permita realizar los ajustes correspondiente.
- b.- Lanzamiento definitivo. Cuando el producto o servicio entra en la etapa de introducción de su ciclo de vida.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 6

EL PRECIO

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

6.1.- Entender los factores que afectan la determinación del precio de un producto.

6.2.- Explicar los diferentes métodos para fijación de precios de los productos.

6.- EL PRECIO

6.1.- DEFINICIÓN DE PRECIO

El precio es el valor expresado en dinero de un producto o servicio ofrecido en el mercado.

Las decisiones relacionadas con el precio son importantes por las siguientes razones:

- Por que influyen en el nivel de la demanda.
- Por que determina el nivel de rentabilidad de la empresa.
- Por que influyen en el posicionamiento de la marca.
- Por que permite la comparación entre marcas en el mercado.
- Por que debe estar en concordancia con las demás variables de mercadeo.

6.2.- MÉTODOS PARA LA FIJACIÓN DEL PRECIO

6.2.1.- *Fijación del precio en función de la demanda*

La demanda es la cantidad de bienes y servicios que se compran en un momento dado y a cierto precio.

La demanda turística está influenciada por:

- Los precios de los servicios turísticos (Ppt).
- Los precios de los demás productos que el turista consume normalmente (Pit).
- El nivel de los ingresos per cápita de los demandantes (Yi).

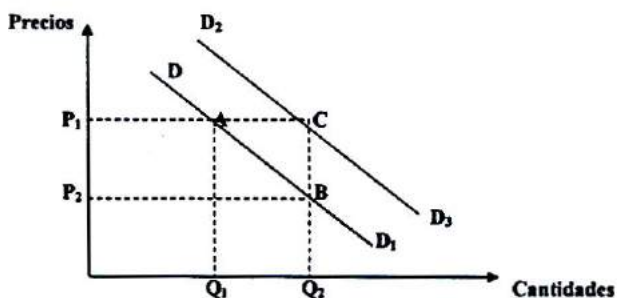
- El tipo de cambio (Tc).
- Variables estocásticas (Ve).

$$Dt = f(Ppt, Pit, Yt, Tc, Ve)$$

Es práctica corriente explicar la función de demanda (relación de cantidades demandadas y la serie correspondientes de precios) en forma gráfica en un plano cartesiano, llevando a la abcisas las cantidades demandadas (Q) y a la ordenada los Precios (P). A medida que los precios se elevan las cantidades adquiridas tienden a disminuir y cuando lo precios son bajos las cantidades demandadas tienden a aumentar. Este fenómeno se conoce como Ley de Demanda, y la curva correspondiente, tiene una inclinación descendente de izquierda a derecha por la relación inversa que se da entre el precio y la cantidad demandada. Cuando se cumple esta situación la curva de demanda es una curva normal con pendiente negativa.

Pero cuando la demanda no tiene el comportamiento anterior, sino que la relación entre el precio y la cantidad es directa, entonces estamos ante una situación de demanda anormal. Es decir, un aumento en el precio viene acompañado de un aumento en la cantidad demandada.

Figura No. 23
Curva de demanda



Al observar la curva de demanda DD1, vemos que en el punto A se tiene un consumo Q1 unidades a un precio P1. Si el precio desciende a P2, la cantidad demandada será Q2 mayor que Q1. La combinación P2Q2 corresponde al punto B.

Un cambio del punto A al Punto B es un movimiento a lo largo de una curva de demanda que se denomina "cambio en la cantidad demandada" producido por un cambio en el precio del producto.

Supongamos que aumenta la intensidad de la preferencia del consumidor por aumento en sus ingresos, por lo que, al precio P1 los consumidores desean ahora Q2 en vez de Q1, produciéndose un desplazamiento de la curva de demanda hacia la derecha del punto A al punto C (ver Figura No 23). Este desplazamiento de la curva de demanda se denomina "cambio en la demanda". Cuando el desplazamiento de la curva es hacia la derecha se produce un aumento en la demanda, pero si es hacia la izquierda, se presenta una disminución de la demanda.

Los factores que hacen que la curva de demanda se desplace a la derecha o a la izquierda se relacionan especialmente con el nivel de ingresos, cambios en la distribución geográfica de la población, cambios en los gustos y preferencias de los consumidores, por innovaciones tecnológicas y otros factores distintos al precio del producto.

6.2.1.1 Elasticidad

Es el grado de respuesta de la cantidad demanda a los cambios en el precio del producto. Se calcula dividiendo el porcentaje de cambio en la cantidad demandada entre el cambio porcentual en el precio.

Donde:

e = Coeficiente de elasticidad.

Q = Cambio en la cantidad.

P = Cambio en el precio.

$$e = \frac{P \cdot \Delta Q}{Q \cdot \Delta P}$$

El coeficiente de elasticidad puede clasificarse en tres categorías:

Si $e = 1$: Un cambio en el precio se corresponde con un cambio idéntico en la cantidad demanda. La demanda entonces se denomina "unitaria".

Si $e > 1$: Una reducción pequeña en los precios producirá un aumento de mayor proporción en las cantidades demandadas. En consecuencia la demanda se denomina "elástica".

Si $e < 1$: Un aumento en el precio del producto viene acompañado de un aumento menor en la cantidad demandada. En consecuencia la demanda se denomina "inelástica".

6.2.2 Fijación del precio a partir del costo más un margen de utilidad.

Es el método más sencillo y más ampliamente utilizado. Consiste en añadir un margen de utilidad deseado al costo unitario del producto o servicio. Por ejemplo, si un productor desea obtener un margen de ganancia del 20 % en la venta de su producto o servicio cuyo costo unitario fue de \$ 100,00, fijará su precio de venta en \$ 120,00.

$$PV = CTu + \%U \cdot CTu$$

$$PV = CTu (1 + \%U)$$

Donde:

CTu = Costo Total unitario; CTu = CFu + CVu

% U = Margen de utilidad o ganancia.

CFu = Costos fijos unitarios

CVu = Costos variables unitarios

$$PV = 100 (1 + 0,20) =$$

$$PV = 100 (1,20) =$$

$$PV = 120,00$$

6.2.3 Margen en el precio de venta

También basado en los costos del producto o servicio, pero el margen de utilidad no se aplica al costo sino al precio de venta del producto.

$$PV = CTu + PV * \% U$$

$$PV - PV * \% U = CTu$$

$$PV (1 - \% U) = CTu$$

$$PV = \frac{CTu}{(1 - \% U)}$$

Siguiendo el ejemplo anterior tenemos:

$$PV = \frac{100}{(1 - 0,20)} \quad PV = 100 / 0,80$$

$$PV = \$125,00$$

6.2.4 Fijación del precio a partir del punto de equilibrio

El costo de las ventas y los de operación tienen componentes de costos fijos y variables de operación.

Costos fijos (CF): Estos costos son función de tiempo y no de ventas y normalmente son contractuales. Obligan el pago de una determinada cantidad cada período.

Costos variables (CV): Estos costos varían en relación directa con las ventas de la organización. Son función del volumen no del tiempo.

Costos totales (CT): Es la suma de los costos fijos y los costos variables.

$$CT = CF + CV$$

Ingresos totales (IT): Es la cantidad de dinero que recibe la organización por la venta de su producto o servicio. Se obtienen mediante la multiplicación del precio (P) por la cantidad vendida (Q).

$$IT = P * Q.$$

El análisis del punto d equilibrio permite que la organización:

- 1.- Determine el nivel de operaciones que debe mantener para cubrir todos sus costos de operaciones.
- 2.- Evaluar la rentabilidad o falta de rentabilidad a diferentes niveles de ventas.

El punto de equilibrio es aquella situación donde los ingresos totales (IT) se igualan a los costos totales (CT), es decir, $IT = CT$ y las utilidades son cero o nulas.

Por encima del punto de equilibrio (PE) la organización generará utilidades y por debajo de este punto se obtendrían pérdidas. En consecuencia el precio del producto o servicio debería fijarse en aquella combinación precio y cantidad que represente un beneficio para la empresa y para el consumidor.

Algebraicamente tenemos:

U = Utilidad

P = Precio de venta

CF = Costos fijos

CV = Costos variable unitarios (CVu) * Cantidad (Q)

CT = Costos totales

Q = Cantidad vendida.

Utilidad (U) = Ingresos totales (IT) - costos totales (CT)

$U = P * Q - (CF + CVu * Q)$

$U = P * Q - CF - CVu * Q$

$U = Q(P - Cv_u) - CF$

En el punto de equilibrio las utilidades son igual a cero, entonces:

$$Q = \frac{CF}{(P - CV_u)} \quad \text{Fórmula para calcular la cantidad de equilibrio}$$

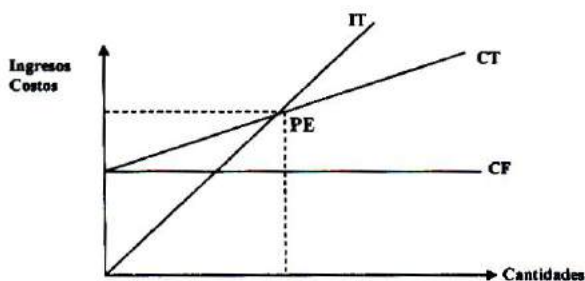
Ejemplo

La empresa XYZ tiene unos costos fijos de operación de \$ 3.200,00, un precio de venta de su producto de \$ 10,00 y que su costos variable unitario de operación es de \$ 2,00. Calcule la cantidad de equilibrio para dicha empresa.

$$Q = \frac{CF}{(P - Cv_u)} = \frac{3.200}{(10 - 2)} = 3200 / 8$$

Q = 800 unidades.

Figura No. 24
El punto de equilibrio



6.2.5 Fijación del precio a partir del valor percibido

En este sistema se considera que la clave para fijar el precio del producto no es el costo del producto, sino la percepción que tengan los consumidores sobre el valor de la oferta.

Zeithaml (1988) en una investigación exploratoria recoge cuatro (4) definiciones de valor que realizaron los consumidores así: 1) el valor es un precio bajo, 2) Valor es lo que quiero de un producto, 3) Valor es la calidad que obtengo en función del precio pagado, y 4) es lo que obtengo a cambio de lo que entrego. Este mismo autor define el valor percibido como "la valoración global que realiza el consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que recibe y da a cambio"¹.

Al respecto Lambin, J.J. (1991,393) dice: "la idea central que sostiene este enfoque es que los compradores comparan las ventajas y los costos de una compra; cuando las ventajas son superiores a los costos y cuando el producto posee la mejor relación costo-ventaja, el cliente procede a la compra"².

Según Martin, E. (1993, 373) "El método del valor percibido es uno de los procedimientos más usados para fijar el precio. Consiste en estimar cuál es el valor que los clientes atribuyen al producto y, a continuación, fijarle un precio acorde con ese valor. Cabe pensar que la gente, antes de comprar un producto, efectúa un balance entre lo que recibe y lo que debe abonar. Al resultado de este balance se le denomina valor percibido y, cuando es positivo, el comprador adquiere el producto"³.

6.2.6 Fijación del precio a partir del nivel actual del mercado

En este sistema los precios se establecen tomando como punto de referencia los precios de la competencia y, a partir allí, se fijan los precios por encima, por debajo o al mismo nivel.

6.2.7 Fijación del precio por descuentos

1.- Descuentos por pronto pago: Es una reducción del precio para los consumidores que compran a crédito, otorgándoles incentivos o descuentos adicionales para motivarlos a pagar la compra antes del tiempo pactado. Por ejemplo, Una factura que debe pagarse en condiciones normales a 30 días, pero si el cliente la cancela 15 días antes se le otorga un descuento adicional del 10 %.

2.- Descuentos por cantidad: Es una reducción de precio para quienes compran grandes volúmenes. Por ejemplo, cuando un tour operador negocia con una aerolínea u hotel un número determinado de asientos o habitaciones.

3.- Descuentos comerciales: Descuentos que le ofrecen los productores a los intermediarios para su uso en la operación comercial.

4.- Descuentos por temporadas: Se establecen precios a los productos turísticos fuera de las temporadas altas para motivar las corrientes turísticas internas y externas.

6.2.8 Fijación de precio por introducción

a.- Precio de descreme: Cuando se fija el precio de introducción del producto alto y se va reduciendo a medida que el producto es más conocido.

b.- Precio de penetración: Cuando se fija el precio del producto bajo, como instrumento para penetrar rápidamente en el mercado.

6.3.- EL FACTOR RIESGO EN LA COMERCIALIZACIÓN TURÍSTICA

En el proceso de negociación de compra venta dentro del sistema de distribución, esta presente el elemento riesgo, el cual de acuerdo al papel del participante, por ejemplo,

productor (hotelero, compañía aérea, etc.) o comprador (mayorista o tour operador), entre ambos intentan definirlo, por que pero esta situación afecta directamente el costo y el precio de venta del producto turístico.

En las transacciones turísticas se habla de tres clases de riesgos.

1.- Opciones con riesgos: Significa que el mayorista o tour operador compra "en firme" o de manera plena la propuesta del prestatario (hotelero, compañía aérea, etc.).

2.- Operaciones con riesgos controlados: También llamadas de semirriesgos, son aquellas que contemplan devoluciones bajo diversas modalidades de multas o penalidades.

3.- Operaciones sin riesgos: Son aquellas operaciones que contemplan devoluciones de cupos cuando no se venden el número establecido en el acuerdo comercial. Esta devolución deberá realizarse en un tiempo preestablecido por las partes, para que el prestatario pueda venderlo por su cuenta.

En la preparación de paquetes turísticos para grupos, se presenta el riesgo de explotación, que se origina cuando no se cumple con el punto de equilibrio, previamente establecido de acuerdo a los costos del paquete, como consecuencia de ello el mayorista o tour operador obtendrá una pérdida en la operación comercial.

Esto significa que el precio de venta del paquete se afectará de acuerdo al nivel del punto de equilibrio. Por ejemplo, un punto de equilibrio en un nivel alto supone: altos riesgos, costos bajos por persona y un precio de venta más bajo. Un nivel de punto de equilibrio bajo supone: menos riesgos, altos costos por persona y alto precio de venta.

Ejemplo

Un mayorista diseña un paquete turístico de una semana de estancia con transporte en vuelo charter a Cartagena de Indias.

El avión se contrató con la compañía ABC a un costo neto para el mayorista de \$ 500.000,00 con capacidad para 100 personas.

El traslado aeropuerto hotel aeropuerto se contrató con un transportador local a un costo de \$ 1000,00.

El hotel contratado es cuatro estrellas, siete noches, alojamiento y plan americano (desayuno y dos comidas), el costo por persona \$5.000,00

La comisión que otorga el mayorista al minorista por la venta del paquete es de 10 %.

Determinar el precio de venta a distintos niveles del punto de equilibrio (100 %, 80 % y 50 %), sin margen de utilidad para el mayorista.

Concepto	Punto de equilibrio		
	100% de los cupos	80% de los cupos	50% de los cupos
Transporte aéreo	\$ 5.000	\$ 6.250	\$ 10.000
Alojamiento: 7 noches \$5.000 p/p	\$ 35.000	\$ 35.000	\$ 35.000
Traslado	\$ 1.000	\$ 1.000	\$ 1.000
Sub total Costos	\$ 41.000	\$ 42.250	\$ 46.000
Comisión Agencia de Viaje, sobre precio de venta (10%)	\$ 4.555 ²⁸	\$ 4.694 ²⁹	\$ 5.111 ³⁰
Precio de venta	\$ 45.555 ³⁰	\$ 46.944 ²⁸	\$ 51.111 ²⁸

Se considera que la decisión de compra en la mayoría de los casos responde a los aspectos básicos de costo, conveniencia y tiempo. Los consumidores turistas, al igual que otros compradores comparan costos con los beneficios del producto, así como la inversión de tiempo, esfuerzos y dinero

contra una recuperación razonable en educación, experiencia y diversión. Para destacar este planteamiento seguiremos la experiencia vivida por Ohmae, K. (1983, 11) con la compra de un paquete turístico: "Hace algunas semanas recibí el folleto de una agencia de viajes japonesa, donde se me invitaba a disfrutar de mi deporte favorito en un maravilloso escenario de belleza natural. El atrayente encabezado proponía golf, tenis, arquería, ciclismo, navegación a vela, el deporte de su gusto en un lugar ideal para vacacionar, el corazón mismo del Parque Nacional Ise Shima, famoso por su costa accidentada y su producción de perlas cultivadas.

Debido a que en una ocasión trabajé como guía de turistas, sabía cuan agotador resulta un día completo de viaje desde Tokio hasta la península Shima; sin embargo, el folleto despertó mi curiosidad.

El programa era excelente. El autobús salía de Tokio a las 9 de la mañana del sábado y llegaba al hotel a las 5 de la tarde, después de un viaje de más de 200 millas. Durante la mañana del domingo se tenía tiempo para practicar el deporte propuesto por el folleto. Luego a las 2:30 de la tarde, se tomaba el autobús de regreso a Tokio a donde se llegaba a las 10:30 de ese mismo domingo.

Me pareció que el tiempo disponible para disfrutar las bellezas de la naturaleza descrita por el folleto majestuosas alturas esmeralda que unen una montaña a la otra, cielo de color azul cobalto, mar cristalino y pequeñas y pintorescas bahías salpicadas por las balsas de los cultivadores de perlas era bastante corto. Mi calculadora de bolsillo me confirmó que el 43 % del tiempo que duraba la excursión se pasaba dentro del autobús. Otro 40 % se iría en dormir, comer, bañarse y demás actividades que, de una u otra forma, uno también debe llevar a cabo en casa. Todo esto sólo dejaba una seis hors y medias, es decir, un raquíctico 17 % para todos los deportes que representaban la razón del viaje. El costo previsto era de \$ 125 dólares, lo que daba un costo por hora dedicada a deportes aproximadamente de 19,25 dólares. Si lo que me interesaba era

el tenis, para mí era claro que sería mejor conducir mi auto durante media hora hasta uno de los clubes públicos de tenis de los suburbios de Tokio, pagar la cuota de \$ 12 dólares y disfrutar allí todo el día.

Por supuesto, lo que vendía la agencia de viajes era un paquete que constaba de una serie de elementos distintos, incluyendo el ambiente, integrados como un todo. Por lo general los clientes pagan sus \$ 125 dólares por el paquete sin preguntarse cuánto le cuesta cada elemento y si el conjunto realmente vale lo que piden. Para lograr esto, debe profundizarse en lo que se le ofrece identificar los distintos componentes del paquete y entender la forma en que cada elemento contribuye al total⁴.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 7

DISTRIBUCIÓN

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

7.1.- Identificar los intermediarios en la comercialización turística.

7.2.- Comprender el papel de la agencias de viajes y los tours operadores en la actividad turística.

7.3.- Entender el papel de las TICs en la comercialización turística moderna.

7.- LA DISTRIBUCIÓN

7.1.- DEFINICIÓN DE DISTRIBUCIÓN

La función de distribución es el conjunto de actividades que facilitan el traslado de los productos y servicios desde el lugar de producción al de adquisición y consumo.

La distribución produce tres tipos de utilidades:

- **Las utilidades de forma:** Son el conjunto de transformaciones físicas que se ejercen sobre los productos para ponerlos en condiciones de consumo. Por ejemplo el fraccionamiento, surtido, etc.
- **Las utilidades de lugar:** Que contribuyen a colocar los productos a disposición de los consumidores en los lugares de adquisición y consumo.
- **Las utilidades de tiempo:** Permite la disponibilidad de los productos en el momento deseado por el consumidor, por ejemplo, el almacenamiento.

La distribución cumple las siguientes funciones:

1.- **Transporte:** Todas las actividades para el traslado de los productos del lugar de producción al de adquisición y consumo. El transporte del consumidor turista al lugar de vacaciones.

2.- **Fraccionamiento:** Todas las actividades encaminadas a poner los productos en los términos de cantidades que precisan los consumidores.

3.- **Almacenamiento:** esta función convierte a los

intermediarios en reguladores del flujo de productos desde el lugar de fabricación al de consumo. Con ello logra el evitarse el almacenamiento de inventarios por parte del productor. Con lo cual se ahorra espacio y tiempo.

4.- *Financiamiento*: Se realiza cuando un intermediario paga al contado los productos o servicios. Esto agiliza el ciclo financiero para todos los participantes especialmente el productor. El intermediario también puede ser fuente de financiamiento para los clientes que acuden a él en busca de productos o servicios y para venderlos los financia asumiendo un riesgo por esta operación.

5.- *Función de servicios*: Es una función importante entre las funciones más usuales o las más conocidas que cumplen los intermediarios podemos mencionar: Condiciones de pago, reparaciones técnicas, asesoría especializada, etc.

7.2.- CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Un canal de distribución es el camino seguido por un producto o servicio para ir desde el lugar de producción al de adquisición y consumo.

El camino de un canal de distribución esta constituido por una serie de personas naturales y jurídicas que se denominan intermediarios. Éstos realizan las funciones de distribución y están situados entre el productor y el consumidor final.

El tamaño de un canal de distribución se mide por el número de intermediarios que componen el canal. Por ejemplo, el canal Productor Minorista Consumidor final está formado por un intermediario, pero existen canales de diferentes tamaños dependiendo de la naturaleza del producto o servicio.

El proceso de distribución se efectúa siguiendo dos procedimientos:

1.- *Directo*: Cuando el productor vende sus productos directamente al consumidor turista. Por ejemplo, el hotel vende directamente sus servicios a los turistas.

2.- *Indirecto*: Cuando el productor vende sus productos o servicios a través de intermediarios. Por ejemplo, El hotel es vendido a los consumidores turistas a través de una agencia de viajes minorista (intermediario).

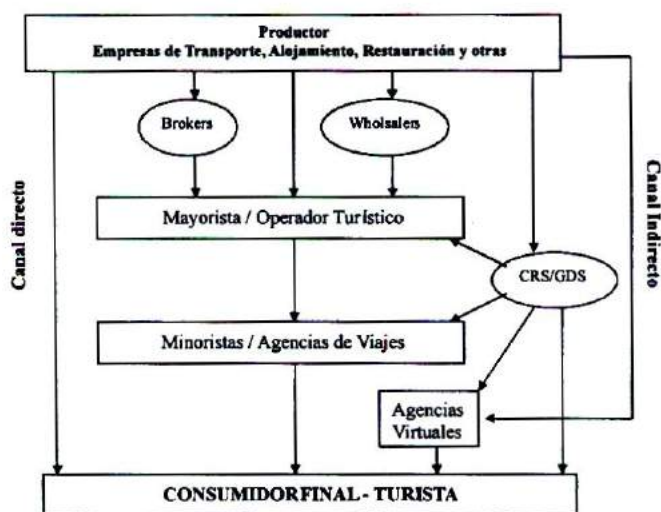
La globalización ha dado origen a unas nuevas realidades económicas, sociales, tecnológicas y culturales, que han modificado los hábitos de consumo de los consumidores turistas. Las personas hoy están más informadas, por la facilidad que tienen de acceder a las nuevas tecnologías especialmente internet, los consumidores se han vuelto expertos y exigentes a la hora de comprar. La tecnología internet permite integrar información textual, gráfica y de sonido. Dess, G. y Lumpkin, G. (2003,310) opinan: "internet puede incrementar el poder de los clientes, ya que permite ofrecer a los consumidores más información para tomar decisiones de compra y puede disminuir los costos de cambio de proveedor"¹. La situación anterior, sumada a la tendencia de acortar las distancias entre el productor y el consumidor ha dado origen a nuevos canales de distribución para llegar al consumidor final. Estas nuevas formas de intermediación se denominan la *reintermediación* que es la introducción de nuevos tipos de intermediarios, como los intermediarios virtuales (agencias viajes virtuales) que son ramales de las centrales de reservas (CRS y GDS).

Los *e-marketplaces* son mercados de comercio virtual donde consumidores y productores pueden encontrarse en el ciberespacio. Están diseñados para ayudar a proveedores y consumidores a hacer nuevos contactos, y disminuir los costos de las transacciones.

Figura No. 24
Reintermediación



Figura No. 25
Canales de distribución



7.3.- INTERMEDIACIÓN TURÍSTICA

7.3.1.- Funcional:

7.3.1.1.- *Mayorista o tour operadores:* Se trata de agencias de viajes cuya función principal es la de producir y comercializar paquetes turísticos en gran escala. Normalmente no venden directamente al público.

7.3.1.2.- *Minoristas:* Son aquellas agencias de viajes que venden paquetes turísticos organizados por los mayoristas o tour operadores al consumidor. También elaboran, organizan y venden servicios sueltos directamente al consumidor turista.

7.3.2.- *Centrales de reservas (CRS / GDS Computerized Reservations System Global Distribution Systems)*: Son sistemas computarizados de reservas que conectan a productores, intermediarios y consumidores turistas, con el fin de generar intercambios rápidos y beneficiosos para todos los participantes, utilizando los avances tecnológicos de la informática y las comunicaciones. Entre los sistemas más conocidos podemos mencionar: El sistema Apollo, el sistema Galileo, el sistema Amadeus, Sabre, etc. En Colombia podemos mencionar la Central de Reservas de Colombia, empresa de la Asociación Hotelera de Colombia COTELCO.

Los GDS ofrecen entre otros los siguientes servicios:

- Información
- Reservas
- Colas (mensajes)
- Tarifas confidenciales y tarifas normales
- Construcción de tarifas
- Banco de datos de clientes y proveedores
- Agendas
- Emisión de billeteaje
- Emisión de tarjetas de embarque
- Planes de embarque
- Conexión con redes de proveedores como Mundisystem (Mundicolor), Sire (Renfe), Inersio, Transmediterránea, Savia Tour.
- Billete electrónico (el cliente no lleva ningún documento, aparece su reserva con un número de código y sale su tarjeta de embarque en el aeropuerto, lo que conlleva un ahorro operativo y de papel).
- Chip - card (tarjeta electrónica con soporte magnético del estilo de la Visa).

GDS importantes:



Creado en 1986. A él pertenecen Iberia, Air France y Lufthansa. Su centro de datos está en Erling, cerca de Munich. En Europa hay cerca de 31.000 unidades, 88.000 en todo el mundo, y 6.000 en España (datos de 1994).



Creado en 1987. A él pertenecen Alitalia, British Airways, Swiss Air y KLM. Sede en Reino Unido.

Sabre Creado en 1989. Sistema de American Airlines.



Sede en Singapur y Hong Kong. Pertenecen a este sistema todas las líneas aéreas niponas, Cathay Pacific, Malaysia y Singapore Airlines.

7.3.3.- Air Brokers: Cumplen un papel de intermediación entre las agencias de viaje y las empresas aéreas, esencialmente "charters", en aquellos casos en que las primeras no puedan contratar un avión por que no han podido vender el número de cupos disponibles del avión.

7.3.4.- Tour Brokers: Cumplen una función similar a los anteriores, pero entre hoteles y agencias de viajes y tour operadores. Se trata de conseguir, a través de la función de intermediación, condiciones ventajosas al unir los requerimientos de varias agencias de viajes y contratar un volumen mayor de negocios con el hotelero o prestatario.

7.3.5.- Wholsalers: Son grandes organizaciones que acaparan en grandes cantidades algunos de los elementos del producto turístico mediante la compra en firme de grandes volúmenes de esos componentes, esencialmente plazas aéreas y alojamientos para grandes eventos donde se supone que va haber una demanda importante del producto. Por ejemplo, Olimpiadas, exposiciones y ferias mundiales, etc.

7.3.6- Representante de ventas: Son empresas que representan a otras en función de promoción y venta en un territorio determinado, recibiendo a cambio una remuneración estipulada entre las partes.

7.3.7.- Otras.

7.3.7.1.- **Agencias Receptoras:** Su función es recibir y atender en el destino a consumidores turistas enviados por otras agencias o tour operadores.

7.3.7.2.- **Agencias emisoras:** Su función principal es la de enviar consumidores turistas desde los sitios o lugares emisores a los receptores.

En Colombia, le Ley 300 de 1996- Ley General de Turismo en su capítulo 3, artículo 84 y 85 define y clasifica las agencias de viajes así:

Artículo 84. Son agencias de viajes las empresas comerciales, constituidas por personas naturales o jurídicas, y que, debidamente autorizada, se dedique profesionalmente al ejercicio de actividades turísticas dirigidas a la prestación de servicios directamente como intermediarios entre los viajeros y proveedores de los servicios.

Artículo 85. Por razón de las funciones que deben cumplir y sin perjuicio de la libertad de empresa las agencias de viajes son de tres clases a saber: Agencias de viajes y turismo; Agencias de viajes operadoras y Agencias de viajes mayoristas.

7.4.- ESTRATEGIA DE COBERTURA DE MERCADO

Ha ce referencia a la decisión que debe adoptar la organización para definir el número de intermediarios en el canal de distribución.

7.4.1 **Distribución intensiva:** Esta estrategia busca maximizar el volumen de venta. Para lo cual debe depositar el producto turístico en le mayor número de posible de intermediarios.

7.4.2 **Distribución selectiva:** Cuando se escoge un número determinado de intermediarios (se emplea más de uno pero no todos) para vender el producto turístico.

7.4.3 Distribución exclusiva: Consiste en comercializar el producto turístico a través de un solo intermediario especializado. Con frecuencia suele acompañar al convenio de exclusividad el requisito de que éstos intermediarios no vendan productos de la competencia.

7.5.- ESTRATEGIA DE HALE (PULL) Y EMPUJE (PUSH)

La estrategia de empujar (push) es un esfuerzo de comunicación que realiza el productor, empujando el producto a lo largo del canal de distribución hasta el consumidor turista. Por ejemplo, despliegue publicitario en el punto de venta, actualización de vendedores, merchandising, etc.

La estrategia de hale (pull) dirige sus esfuerzos de comunicación directamente al consumidor turista, con el objeto de que el consumidor exija el producto en el punto de venta. Por ejemplo. Actividades de publicidad dirigidas al consumidor y éste con la información que tiene busca información en una agencia de viajes u otro mecanismo de comercialización turística.

Figura No. 26
Estrategia de empuje (push)

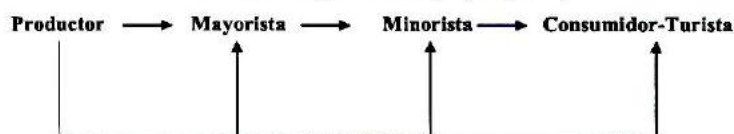
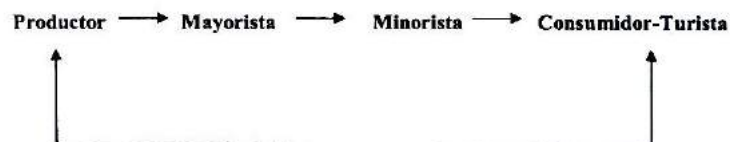


Figura No. 27
Estrategia de atracción (pull)



CAPITULO 8

LA COMUNICACIÓN

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

8.1.- Conocer los propósitos de la comunicación en el mercadeo turístico.

8.2.- Explicar los elementos de la mezcla comunicacional.

8.3.- Comprender las etapas para una comunicación eficaz.

8. LA COMUNICACIÓN

8.1.- DEFINICIÓN

La palabra comunicación se deriva del latín *communis* que significa "común", el emisor busca establecer "comuni6n" con el receptor. Gibson, et al. (2001,451) define la comunicaci6n como "la transmisi6n de informaci6n y entendimiento a trav6s del uso de s6mbolos comunes. Los s6mbolos pueden ser verbales y no verbales"¹.

El proceso general de comunicaci6n esta formado por cinco elementos: el emisor, el mensaje, el medio, el receptor y la retroalimentaci6n, (tal como se ilustra en la figura # xxx.).

El emisor es el comunicador o la persona con ideas, intenciones, informaci6n y con un prop6sito de comunicaci6n.

La codificaci6n es el proceso de traducir las ideas del emisor en un conjunto de s6mbolos o idiomas que el expresa el prop6sito comunicativo.

El mensaje es lo que el emisor espera comunicar al receptor.

El medio es el transportador del mensaje, el canal de comunicaci6n por el cual el mensaje se env6a.

Decodificaci6n, es el proceso que realiza el receptor para interpretar el mensaje del emisor.

Receptor, es la persona quien recibe el mensaje del emisor.

Retroalimentación, un proceso de comunicación es de dos vías, lo que implica un entendimiento mutuo, y es a través de la retroalimentación como se verifica la efectividad de la comunicación entre el emisor y el receptor.

Ruido, son todos aquellos factores que distorsionan el mensaje. Puede ocurrir en cada uno de los elementos de la comunicación

8.1.1 Las funciones de la comunicación:

1. *La función social*: permite que el consumidor pueda conocer los distintos bienes y servicios que se ofrecen en el mercado. Da a conocer las diferentes alternativas existentes en el mercado para solucionar una necesidad específica.

2. *La función económica*: permite la financiación de los medios de comunicación. La mayoría de los medios de comunicación social tienen como fuente de financiamiento de sus operaciones en un porcentaje bastante significativo la publicidad.

3. *La función empresarial*: permite rentabilizar la red comercial. Contribuye a crear, mantener y mejorar la imagen de la organización y de las marcas de sus productos y apoya el lanzamiento de nuevos productos.

Desde el punto de vista del mercadeo la Comunicación es la variable de la mezcla de mercadeo de una organización que cumple las finalidades de informar, educar y persuadir respecto a sus productos y servicios.

Figura No. 28
El proceso general de comunicación



8.2.- MEZCLA COMUNICACIONAL

La comunicación efectiva y sistemática de los distintos métodos promocionales se conoce con el nombre de las mezclas comunicacional o promocional, y esta integrada por:

- Publicidad
- Venta Personal
- Promoción de Ventas
- Relaciones Públicas
- Merchandising
- Mercadeo directo
- Ferias Turísticas
- Work Shop (Rueda de negocios)
- Viajes de Familiarización (Fam Trips)
- Otros formas

8.2.1 Factores que influyen en la mezcla comunicacional

a) El presupuesto de la organización: La estrategia comunicacional tiene un costo, el cual dependerá de los elementos integrantes de la mezcla, entre mayor sean los fondos disponibles mayor será la combinación de elementos y la efectividad comunicacional de la organización.

b) La naturaleza del mercado y del producto o servicio: Tenemos que conocer, primero que todo, si el mercado esta geográficamente concentrado o disperso, y conocer el tipo de consumidor turista al cual nos dirigiremos-. Igualmente definir que tipo de producto turístico se promocionara (sol y playa, negocio, ecoturismo, etc).

c) Etapas del ciclo de vida del producto (CVP): Cada etapa en el CVP tiene su estrategia comunicacional que le es propia, por ejemplo, la estrategia de introducción del producto no puede ser igual a la declinación del producto o servicio.

Cuadro No. 11
Mezcla comunicacional y el CVP

C. V. P	Elementos de la mezcla comunicacional	Objetivo
Introducción	-Publicidad informativa -Promoción de venta -Venta personal	Crear una demanda primaria o inicial
Crecimiento	-Publicidad persuasiva y comparativa. -Promoción de venta con menor intensidad que la Introducción	Crear una demanda selectiva o de marca
Madurez	-Publicidad de recordación de reforzamiento. -Se intensifica la promoción venta.	Mantener al consumidor pensando en el producto
Declinación	-La publicidad se mantiene como en la etapa anterior. -La promoción de venta es la actividad principal.	Mantener al consumidor pensando en el producto

8.2.2 La Publicidad

Es un sistema para comunicar mensajes de un patrocinador identificado a los diferentes públicos (Proveedores, intermediarios, consumidores finales y personal de la empresa).

De esta definición se puede identificar las siguientes características:

- Es pagada porque utiliza medios de terceros los cuales cobran por el servicio.
- El Patrocinador se identifica y tiene control sobre lo que se quiere comunicar.
- Tiene un propósito u objetivo: Informar, motivar y provocar la acción.
- Utiliza los medios modernos de comunicación para llegar a los diferentes públicos: Revistas, periódicos, afiches, vallas, avisos en automóviles y autobuses, televisión, radio, cine, correo directo, catálogos y directorios, circulares, calendarios,

Reglas, lápices, ceniceros, bolsos, gorras y redes computacionales (internet).

8.2.2.1 Diferencia entre propaganda y publicidad

La propaganda, a diferencia de la publicidad, no informa sobre productos o servicios, sino sobre ideas, credos e ideologías. Es una forma especial que incluye noticias o reportajes sobre una organización o sus productos. Al igual que la publicidad es una comunicación impersonal que llega a diferentes públicos a través de los medios.

La publicidad es información con fines comerciales. Su intención es vender.

8.2.2.2. La campaña publicitaria

Una campaña publicitaria sigue las siguientes etapas:

a.-Definir los objetivos publicitarios.

Son los propósitos de lo que se quiere lograr con la publicidad. Sirven de guía para todas las personas que trabajaran la parte creativa de igualmente para medir los resultados de ésta.

Los propósitos generales de la publicidad es la de informar, educar y persuadir. Es un método que por medio de la información busca crear incentivos concretos y específicos. Por ejemplo: presentar un producto nuevo, incrementar las ventas, sugerir nuevos usos del producto, dar prestigio a la marca y apoyar el esfuerzo de venta de la empresa.

b. Identificar Públicos Objetivos.

Es importante definir el público al cual se dirige la campaña de tal forma que se maximice el esfuerzo de mercadeo. Los públicos más importantes de una organización son:

- Públicos externos: Proveedores (Hoteles, Transportadores, etc.) y medios de comunicación.
- Públicos intermediarios: Agencias de Viajes y Turismo, Mayoristas u Operadores Turísticos y comercio en general.
- Públicos internos: Empleados, Accionistas, y personal asesor.
- Público consumidor: Consumidor turista y público en general.

c.- Definición del mensaje y avisos a desarrollar

El mensaje debe estar en armonía con los avisos publicitarios y debe organizarse de manera que capte la atención y el interés del público objetivo, despierte el deseo de comprar, cree confianza en el producto o servicio y generar la acción de compra (Modelo que se conoce con las siglas AIDCA Atención, Interés, Deseo, Credibilidad y Acción).

Los mensajes deben tener ciertas características de estilo, tono, palabras y formatos para su ejecución.

En la práctica encontramos que los mensajes pueden presentarse en diferentes estilos de ejecución como:

- Escenas de la vida real
- Estilos de vida
- Estilo humorístico
- Estilo musical
- Evidencia científica
- Estilo testimonial

El mensaje se integra con la ilustración, el título, y los demás elementos conformando el aviso publicitario. Al diseñar esquemas de publicidad se utilizan ciertas técnicas para dirigir los ojos sutilmente desde arriba por el centro y hasta abajo. El espacio en blanco y las líneas, la dirección de las ilustraciones y los bloques de texto construyen una corriente de información para el consumidor.

d.- Seleccionar los medios de comunicación

Los medios son los diferentes canales de comunicación a través de los cuales pueden transmitirse los mensajes. Los canales se agrupan en dos grupos principales: canales personales e impersonales. *Tal como se ilustra en la Tablo. 12.*

Para la selección de los medios de comunicación se deben tener los siguientes elementos:

- Los hábitos del público objetivo
- El producto o servicio
- El mensaje
- Costos

También se tiene que considerar:

- El alcance: el número de personas que se quiere alcanzar con la campaña
- Frecuencia: Frecuencia media de exposición del público objetivo
- Efecto: el mensaje en TV por la combinación de imagen y sonido tiene un impacto mayor que el de la radio.

Cuadro No. 12
Tipos de canales

CANALES PERSONALES	CANALES CONTROLABLES	Vendedores Distribuidores
	CANALES INCONTROLABLES	Prescriptores Líderes de opinión La familia Los amigos
CANALES IMPERSONALES	CANALES CONTROLABLES	Medios masivos: TV Radio Prensa Cine Exterior Otros medios
	CANALES INCONTROLABLES	Hechos casuales

e.- Determinación del presupuesto publicitario.

Después de definir el medio de comunicación y el mensaje correspondiente, se cuantifica su valor por rubro:

Medios: incluye el costo de inserción de anuncios en periódicos y revistas, transmisión en televisión, radio, internet y la publicidad exterior (Vallas, autos, etc) y el correo directo.

Honorarios: Incluye los egresos por la contratación de servicios especializados (agencias de publicidad y otros profesionales externos).

Personal: Egresos correspondientes al personal de la campaña encargada del manejo publicitario.

Egresos generales: Servicios públicos, teléfono, papelería y demás.

Los rubros anteriores se proyectan en el tiempo (meses), atendiendo las necesidades de la organización, conformándose así el presupuesto publicitario global.

8.2.3 Venta personal

La venta es un proceso de comunicación personal, individual y persuasiva, de doble vía que realiza un vendedor en su relación profesional con un consumidor, en la que ambos buscan satisfacer sus necesidades. El vendedor busca beneficios económicos, prestigio personal, imagen de la empresa, etc. y el consumidor busca satisfacer una carencia, que para el caso turístico, viajar.

De esta definición se pueden sacar las siguientes características de la venta:

1. Es una comunicación: es un proceso activo de comunicación que induce al cambio de conducta de otra persona (comprar).

2. Es personal: porque el vendedor trata con personas con necesidades, deseos y expectativas.

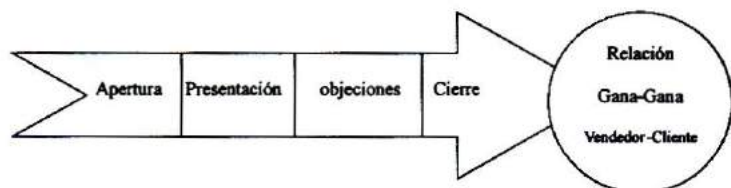
3. Es persuasiva: porque a través de la argumentación y demostración convencen que los beneficios que se le presentan al consumidor (prospecto) se ajustan a sus requerimientos.

4. Es de doble vía: porque interactúan dos personas (vendedor y comprador) quienes deben compartir los beneficios logrados (gana el vendedor y gana el consumidor prospecto.).

El proceso de venta.

Es una serie de etapas o pasos que sigue un vendedor en su relación profesional con el comprador para cumplir con los objetivos de venta. Estas etapas son:

Figura No. 29
El proceso de venta



a.- **Apertura:** Es la etapa tensionante para el vendedor y el comprador, para lo cual es importante romper el hielo. Es importante que el vendedor tenga una actitud de interés por el prospecto (consumidor) manifestándolo a través de: La Mirada: Franca y directa, crea simpatía e entres, y permite ganar la confianza del cliente.

La sonrisa: Dulcifica el rostro y la mirada, la sonrisa reafirma e indica al prospecto (consumidor) que no existe ningún conflicto, si no una disposición de buscar soluciones dentro de un clima de distensión.

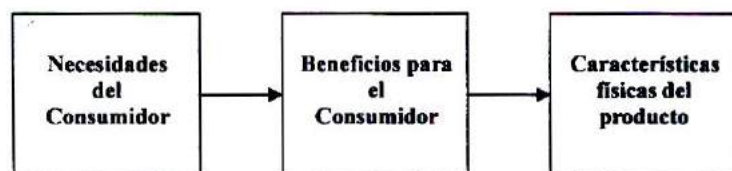
Los Gestos: Los gestos bruscos y nerviosos inquietan al prospecto (consumidor) y le ponen a la defensiva. Los gestos

para favorecer el intercambio deben ser auténticos, naturales y espontáneos. Estas consideraciones permiten:

- Crear una buena imagen
- Ganarse la atención del consumidor
- Explorar las necesidades del consumidor y hacer que el consumidor hable sobre ellas.

b.- Presentación: Una vez establecidas las necesidades del consumidor, el vendedor expone los beneficios del producto o servicio que satisfaga al consumidor. En turismo la presentación del paquete turístico tiene que ser sólida y concreta, apoyada en folletos, información del destino. La presentación debe seguir este orden:

Figura No. 30
Cadena de la presentación



c.- Objeciones: En el proceso de venta es normal que los consumidores (prospectos) tarde o temprano expresen alguna objeción. Los vendedores por supuestos, deben tener una respuesta clara y profesional, que despeje la duda de los consumidores y lo prepara para aceptar su propuesta de venta.

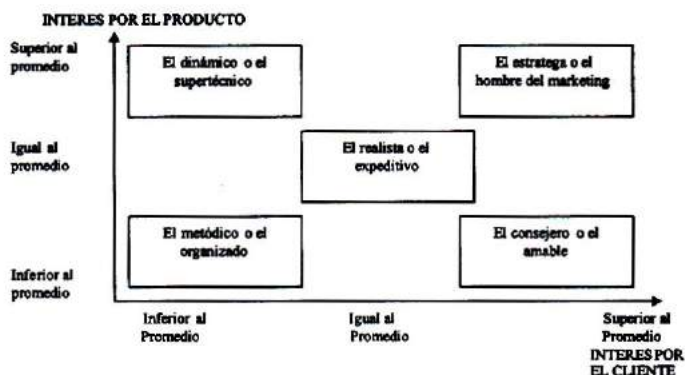
d.- El cierre: Cerrar la venta equivale a hacer realidad el objetivo predeterminado de venta, reflejando la filosofía de gana-gana, es decir: beneficios para la empresa, el vendedor y el consumidor.

Estilos de eficaces ventas

Corcos, M (1990,20)² presenta una concepción

esquemática en un plano cartesiano dentro de la cual se definen los cinco estilos eficaces del vendedor, teniendo en cuenta que en su relación con el cliente el vendedor tiene dos clases de preocupaciones: el interés por el producto y el interés por el cliente. La preocupación por el producto se localiza en el eje horizontal y la preocupación por el cliente en el eje vertical, tal como se muestra en la *Figura No 31*.

Figura No. 31
Los cinco estilos eficaces del vendedor



a.- El dinámico o el supertécnico.

En el gráfico anterior se constata que en estos vendedores el interés por el producto es muy superior al interés que puedan tener por el cliente. En realidad, establecen relaciones correctas con sus clientes, pero sin excesivo calor. Para estos vendedores solo cuenta el éxito, y este se obtiene a través de dos cualidades: la competencia técnica y el dinamismo comercial. Conocen bien los productos y su entorno técnico. Son capaces de proporcionar a sus clientes información detallada, precisa, altamente calificada. Son exhaustivos en el plano comercial. Les gusta la competencia y las situaciones difíciles. Buscan resultados elevados, luchan para concretar negocios importantes o para convertir a los clientes en potencia en clientes reales. Se fijan objetivos elevados y hacen todo lo posible por alcanzarlos. Son vencedores, y en el trato comercial ejercen fuerte presión sobre el cliente.

b.- El consejero o el amable

El interés por los clientes predomina muy claramente sobre el interés por el producto. Estos vendedores conceden gran importancia a las relaciones personales con los clientes. Saben escucharles, comprenderles y aconsejarles del mejor modo posible para sus intereses. Buscan establecer un clima de confianza y de simpatía, evitando cualquier situación conflictiva. En el trato comercial su mayor preocupación es descubrir las necesidades de sus clientes para proponerles las soluciones más convenientes para ellos. Son siempre atentos y están a disposición de los deseos de sus interlocutores. Saben hacerse aceptar por su amabilidad y adaptabilidad. Evitan imponerse de modo agresivo y prefieren analizar con calma las causas de un conflicto, tratando de no tomar partido de manera radical. Mantienen relaciones continuas con sus clientes. Se caracterizan más por su fidelidad que por su recomendación de productos. Realizan las ventas a baja presión y triunfan sobretodo por su amabilidad y por el interés que muestran por los demás.

Les gusta trabajar en equipo y son muy sensibles al ambiente que existe en la empresa. Prestan servicios y a menudo intervienen como árbitros para apaciguar tensiones.

c.- El metódico o el organizado

Estos vendedores no tratan de dominar ni gustar a los demás. Cumplen su contrato con precisión y regularidad. No les gusta ni avasallar, ni de mantener relaciones cordiales con sus clientes. Huyen de los imprevistos, de lo inhabitual y del desorden. Buscan el orden, la organización y el método. Tienen siempre a punto argumentos que han comprobado y que les permiten utilizar la palabra justa, y la respuesta adecuada a cada objeción. No se les coge desprevenido. Llevan siempre impecablemente sus ficheros y preparan sus visitas con mucha antelación. No se presentan nunca ante un cliente sin tener todas las informaciones que les permitan dominar mejor cualquier imprevisto. En su trato comercial, son

concretos, precisos, y metódicos. Estructuran su oferta de venta y exponen ordenadamente los distintos argumentos, respondiendo con calma a las objeciones. Lo hacen todo de una manera algo fría y distante y sus relaciones con los clientes carecen de calor. Realizan las visitas en su sector de una manera sistemática y sopesan sus esfuerzos en función de los diferentes potenciales.

d.- El realista o el expeditivo.

Estos vendedores no son perfeccionistas y no se comprometen excesivamente con respecto a los productos ni a los clientes. Son realistas y procuran adaptarse a todas las situaciones que se presenten sin imponer fuertemente su personalidad. Aplican técnicas de ventas comprobadas y utilizan argumentos y comprobados y cuya eficacia conocen. Su intuición y su capacidad de análisis de una situación les permiten soltar lastre cuando es necesario y reemprender la negociación en el momento adecuado. Hallan los arreglos necesarios para satisfacer a las dos partes. Son hombres de compromiso. No tratan de infundir poderosamente sobre una situación, si no que procuran utilizarla en provecho propio. Su actitud no es fija y varía en función de los interlocutores y de las circunstancias. Tienen la habilidad de volver sobre sus pasos, no quieren ser esclavos de una organización comercial demasiado estricta y prefieren actuar sobre la marcha aprovechando y explotando al máximo las oportunidades cuando se les presentan.

e.- El estratega o el hombre de marketing

Se trata de grandes negociadores capaces a la vez de mantener relaciones amistosas con clientes satisfechos y de obtener resultados elevados de venta. Su objetivo es desarrollar al máximo las ventas al mismo tiempo que mejoran la imagen de la empresa y logran el aprecio de sus clientes. Rechazan para ello los compromisos ilusorios o la amabilidad inútil. Buscan con ahínco la rentabilidad y no dudan en prescindir de los clientes improductivos. Saben

equilibrar sus pedidos y vender los productos con alto margen. Utilizan todos los métodos que les ofrece el marketing y las técnicas necesarias para desarrollar argumentos sólidos y alcanzar resultados satisfactorios buscando la adhesión de los clientes. No tienen miedo al dialogo; saben llegar hasta el fondo de las cosas y consideran los negocios propuestos como si fueran suyos. Buscan las objeciones, las provocan, y hacen todo lo posible para que se las planteen con el fin de rebatirlas y de servirse de ellas como de punto de apoyo para sus replicas. Organizan estratégicamente su labor de venta y adquieren rápidamente buena fama en su sector.

Tipos de clientes y su tratamiento

En el proceso de venta es frecuente encontrar que el vendedor se enfrenta con diferentes tipos de clientes con estereotipo, conductas y actitudes diferentes, que precisan de estrategias y tácticas distintas en su tratamiento. Fernandez, C. y Blanco, A. (1996, 280)³ nos presentan diferentes tipos de clientes así:

a.- Comprador rebaja

Pretende obtener el producto por la menor cantidad de dinero que sea posible. Acude a todas las rebajas y ofertas de viajes de la agencia. Hay que tratar de hacerle ver las ventajas de los productos de la agencia y convencerle de la calidad de los servicios.

b.- El cliente amigable

Emplea mucho tiempo en hablar su familia, su trabajo, sus problemas y otros temas que nada tienen que ver con la agencia. Les gusta ser escuchado y les molesta que le corten o que se intente apresurar la venta. Es necesario ser muy amable con él y hábilmente hay que intentar reconducir la conversación hacia el tema de interés, de manera suave pero progresiva, sin que se de cuenta que esta perdiendo el control

de la conversación. El cierre de la venta se va consiguiendo por etapas, aprovechando interrupciones en su discurso.

c.- El cliente tímido.

Apenas habla. Le gusta escuchar al vendedor y estudiar atentamente lo que se le dice. Resulta difícil averiguar los datos que se necesitan, por tanto, es importante conseguir que participe en la conversación, haciéndoles preguntas que tendrá que contestar. En el proceso de información acerca del producto es conveniente introducir anécdotas y vivencias, pero las explicaciones han de ser precisas.

d.- El cliente indeciso

Se considera incapaz de tomar una decisión por sí solo y por tanto, necesita ayuda. Analiza reiteradamente las ventajas e inconvenientes, antes de decidirse a comprar. Es necesario ganárselo, poniéndose de su lado y haciéndose cargo de su indecisión; pero por el contrario, el vendedor debe mostrarse muy seguro de la información y en las recomendaciones que se le hagan. Hay que ayudarlo a tomar decisiones, y convencerle de que esa decisión será muy bien aceptada por todos. Además, hay que convencerle de lo óptimo de los servicios de la agencia.

e.- El cliente agresivo

Se encuentra totalmente a la defensiva; piensa que se le va a engañar, y cualquier frase o actitud del vendedor será tomada como una ofensa. No se puede caer en su juego; no hay que contestar jamás a las agresiones. Es necesaria una gran dosis de autocontrol y de serenidad, y suavemente hay que hacerle ver la buena disposición y actitud positiva del agente.

f.- El cliente inteligente

Analiza la información que se le proporciona y su mente funciona de manera lógica. Tiene, generalmente, las ideas

muy claras. Las argumentaciones acerca del producto han de ser rápidas y transparentes, demostrando buenos conocimientos del mismo.

g.- El cliente experto

Son personas generalmente bien preparadas que demuestran buenos conocimientos en los temas y les gusta presumir de lo que saben. Es necesario darles gran cantidad de datos técnicos, intentar ponerse a su nivel. No contradecirles abiertamente ni afirmar datos de los que no se este totalmente convencido, porque se puede perder su confianza y la venta.

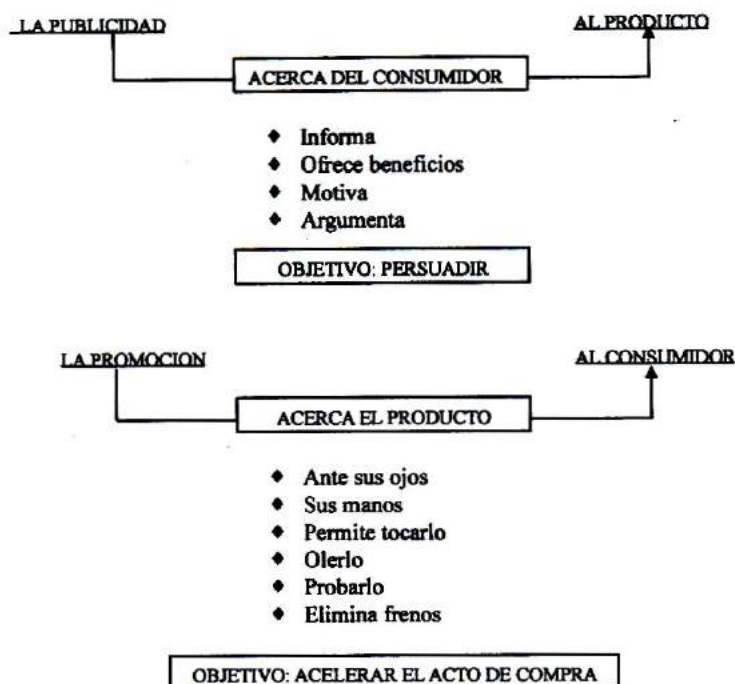
8.2.4 Promoción de ventas

Son los mecanismos que utiliza la organización para estimular la demanda cuya finalidad es reforzar la publicidad y facilitar la venta personal. Por ejemplo, cupones, premios, muestras gratis, exhibiciones en el punto de ventas, concursos, descuentos, espectáculos y exposiciones, además de otros proporcionados por la compra de un determinado producto o servicio, etc.

Las promociones se realizan entre otras por las siguientes razones:

- Estimular la demanda del consumidor final.
- Obtener una mayor efectividad en la dinámica con los intermediarios.
- Apoyar el esfuerzo publicitario y de la venta personal.

Figura No. 32
Promoción de ventas



Cuadro No. 13
Públicos y objetivos de la promoción de ventas

	Públicos a los que se dirige	Objetivos principales
PROMOCION DE VENTAS	VENDEDORES INTERMEDIARIOS PRESCRIPTORES CONSUMIDORES	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Desarrollar las ventas de un determinado producto. ◆ Incrementar las ventas de ciertos clientes. ◆ Aumentar la eficacia de las fuerzas de venta. ◆ Facilitar la información sobre ciertos productos. ◆ Ampliar la gama de los productos distribuidos. ◆ Incrementar las cantidades compradas por pedidos. ◆ Aumentar las preferencias por la marca de la empresa. ◆ Mejorar la rotación de las existencias. ◆ Facilitar información sobre las características de los productos. ◆ Conseguir la recomendación de la marca de la empresa. ◆ Crear una imagen de marca. ◆ Incrementar su número. ◆ Incrementar las compras por consumidor. ◆ Dar a conocer otros productos complementarios. ◆ Facilitar la venta de nuevos productos. ◆ Conseguir que prueben el producto. ◆ Mantener la fidelidad del consumidor.

Tipos de promociones de ventas

Las más utilizadas son:

1. Promoción de ventas dirigidas del productor al minorista.
 - 1.1. Descuentos: El productor concede un porcentaje de descuento por un tiempo fijo, y por un número de pedidos específicos.
 - 1.2. Descuento en especie: Consiste en dar una cantidad adicional sin costo por el precio normal de una cantidad determinada.
 - 1.3. Concursos, premios y regalos.
 - 1.4. Souvenirs: Bolsos, gorras, toallas playeras, almanaques, etc con nombres del proveedor.
2. Promoción del productor al consumidor.
 - 2.1. Muestra gratis.
 - 2.2. Rifas.
 - 2.3. Producto con producto gratis
 - 2.4. Bonos o vouchers de descuento.
 - 2.5. Productos con descuentos.
3. *Promoción del minorista al consumidor*

El intermediario minorista puede ofrecer al consumidor final todas las combinaciones posibles de las modalidades promocionales antes descritas.

- 3.1. Dirigidas al personal de la organización.
- 3.2. Premios.
- 3.3. Rifas.
- 3.4. Concursos.
- 3.5. Bonificaciones,
- 3.6. Viajes.

8.2.5 Relaciones públicas

Es un proceso de comunicación, planeado, organizado, dirigido y controlado para establecer y mantener relaciones

positivas, cordiales y favorables entre una organización y sus públicos.

Objetivos económicos y sociales de las relaciones públicas

Económicos: Dentro del contexto del marketing para favorecer el consumo: formando

1. Imagen de empresa.
2. Imagen de marca

Sociales:

- Alineando interés de empresa con interés general
- Estrechando lazos entre distintos públicos.
- Moviendo a la comprensión de problemas sociales.

Clases de relaciones públicas

a. *Relaciones públicas internas:*

- Empleados
- Accionistas
- Vendedores

b. *Relaciones públicas semiexternas:*

- Proveedores
- Distribuidores
- Clientes

c. *Relaciones públicas externas:*

- Público en general
- Organismos oficiales
- Corporaciones

Las actividades más comunes en el campo de las relaciones públicas son:

- Inauguración de puntos de ventas.
- Lanzamientos de productos
- Programas de visitas a instalaciones
- Ruedas de prensa.
- Envío de notas de prensa a periódicos, revistas y radio.
- Velar y mantener la imagen de la organización.
- Publicaciones internas con proyección exterior.

8.2.6.- Merchandising

Es el conjunto de actividades de mercadeo realizadas en el punto de venta, que permita presentar en las mejores condiciones físicas y psicológicas el producto o servicio que se quiere vender al consumidor.

El escenario del servicio turístico en el punto de venta es importante, pues sirve para demostrar por medio de afiches, fotos, folletos y carteles, un sinnúmero de lugares o destinos turísticos. A través de la vitrina de una agencia de viajes, de una compañía aérea, es posible atraer compradores potenciales.

8.2.7.- Mercadeo directo

Es el mecanismo publicitario para contactar consumidores quienes sin desplazarse al punto de venta adquieren los productos y servicios. Entre los mecanismos de mercadeo directo podemos mencionar:

- *Correo directo:* Las organizaciones envían a los consumidores cartas, folletos, etc. Y les piden que compren por correo o por teléfono.
- *Venta por catálogo:* Las organizaciones envían catálogos a los consumidores o los ponen en los puntos de ventas a la vista del público.

- *Compras por televisión:* Es muy común encontrar en los canales de televisión programas dedicados a la venta de productos, los productos que más utilizan este mecanismo tenemos: Joyerías, aparatos eléctricos, belleza, dietas, equipos para ejercicios.

- *Venta por internet:* Los consumidores desde sus ordenadores personales realizan sus compras. Actualmente los productos turísticos es muy común adquirirlos bajo esta modalidad.

8.2.8.- Ferias turísticas

Es un lugar de exposición de productos turísticos dirigidos a personas vinculadas al turismo como al público en general. Para participar como expositor en la feria, el interesado contrata un espacio de exposición en forma stand.

La participación en una feria es costosa, por lo que esta debe planearse con mucho cuidado y enmarcarse dentro de una gran estrategia promocional del país o de la localidad.

En la feria no se contacta al consumidor final, sino a los agentes del canal de distribución, encargados de la comercialización y venta de los productos turísticos.

Las principales ferias turísticas son:

- I.B.T: la bolsa internacional de turismo, se realiza a principios de Marzo, es el evento en su género más grande del mundo y que reúne en Berlín toda la oferta turística de todos los destinos del mundo.
- FITUR: la feria internacional del turismo de España es la mas grande de habla hispana que se realiza en el mundo, y en ella participan todos los países interesados en el mercado hispanoamericano. Se realiza a finales de Enero.
- B.I.T: Bolsa internacional de turismo, se realiza en Milán, Italia a finales de febrero.
- VITRINA TURISTICA DE ANATO: Bogotá

Colombia, la feria de América Latina que agrupa el producto nacional, regional e internacional para mayoristas y operadores de todo el mundo. Se realiza a finales de Febrero.

8.2.9.- Work Shop (Mercados de Contratación)

Son encuentros entre oferentes o empresarios de un destino (país o localidad) y demandantes (compradores intermediarios), de un mercado emisor cuidadosamente seleccionados, para hacer negocios.

Los principales promotores son las instituciones públicas de promoción y/o las asociaciones empresariales, apoyados en la mayor parte de los casos por grandes compañías aéreas.

Las características más comunes son:

1. Estos encuentros se pueden realizar en los países receptores o emisores.
2. Tiene el carácter de compra venta.
3. Dirigidos únicamente a profesionales.
4. Se tiene un perfil previo de los participantes.
5. Los principales gastos de la organización son financiados por los vendedores.
6. Se tiene una planificación de las citas.
7. Se organizan actividades complementarias.

8.2.10.- Viajes de familiarización

Una forma de dar a conocer los productos turísticos que ofrece una empresa de turismo es la de los viajes de familiarización o fam trips para profesionales vinculados a la actividad turística, especialmente, para las agencias de viajes de los mercados emisores.

Es una herramienta promocional conjunta de mayoristas, operadores turísticos, agencias de viajes, compañías aéreas y hoteles, donde cada quien aporta sus

productos o servicios básicos para conformar el paquete que se ofrecerá.

El paquete así elaborado se ofrece al público objetivo que interesa familiarizar con él o los productos del destino.

Estos viajes deben ser planeados y muy bien organizados, evitando la improvisación y la falta de profesionalismo en su dirección.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 9

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

9.1.- Explicar las diferencias entre ventajas comparativas y ventajas competitivas y su aplicación al turismo.

9.2.- conocer los diferentes enfoques teóricos de la competitividad.

9.3.- Aplicar el concepto de estrategia competitiva en el plan de mercadeo.

9. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

9.1 *Definición de estrategia*

El diccionario define la estrategia como el arte de dirigir las operaciones militares.

Estratagema la define como ardid de guerra, es decir; como artificio empleado para lograr objetivos de guerra.

Adaptando estos conceptos a las organizaciones, podemos decir, que una estrategia es la combinación de destrezas y recursos de una organización para lograr sus objetivos en condiciones mas ventajosas que sus competidores.

La estratagema serían decisiones específicas destinadas a crear y mantener una ventaja competitiva en el mercado. Estas decisiones específicas estimulan el pensamiento táctico del estratega del mercadeo. Sun Tzu ha dicho: "por esto, cuando he conseguido una victoria, no vuelvo a emplear la misma táctica otra vez, sino que, respondiendo a las circunstancias, varío mis métodos hasta el infinito"¹.

En las definiciones anteriores, observamos dos palabras claves, competidor y ventaja competitiva. Competidor en el sentido de que el fundamento de la estrategia es la competencia. Omhae, K. (1983, 37), al respecto sostiene: "si no existen los competidores, no seria necesaria la estrategia, puesto que el único propósito de la planeación estratégica, viene a ser el permitir que la compañía obtenga, con la mayor eficacia posible, una ventaja sostenible frente a sus competidores. Por tanto, la estrategia corporativa implica el

intento de altera las fuerzas de la compañía en relación con la de sus competidores en la forma mas eficaz”². Sun Tzu también ha dicho: “lo que es, pues, de gran importancia en la guerra es combatir la estrategia del enemigo”³.

Lo que una organización necesita para poder asegurar utilidades en el largo plazo es una ventaja competitiva. Una ventaja competitiva es cualquier característica de la organización (su marca, tecnología, costos, productos o servicios, etc.) que la ubica por encima de sus competidores directos dentro de su sector. Lambin (1991, 223) dice que: “la ventaja competitiva son las características o atributos detectados por un producto o una marca que le una cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto, a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta, propios del producto o de la empresa”⁴.

Es importante anotar que aquellas diferencias que no son percibidas por el consumidor no constituyen ventaja competitiva. Entonces la competitividad busca establecer ventajas percibidas por los consumidores, de tal forma que genere la preferencia del consumidor entre las distintas ofertas del mercado.

Figura No. 33
Ventaja competitiva y la compra



9.2 *Análisis estructural de los sectores*

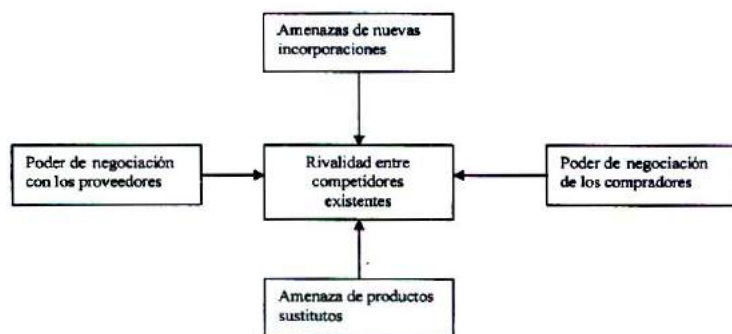
La estrategia competitiva exige un riguroso y detallado análisis de la estructura del sector. A juicio de Grant, R. (2004,85) "el núcleo del entorno empresarial lo constituyen los suministradores, los clientes y los competidores. Este campo es el entorno sectorial de la empresa"⁵. En cualquier sector productivo, de ambiente nacional e internacional, la naturaleza de la competencia se compone de cinco fuerzas competitivas.

1. La amenaza de nuevas incorporaciones o competidores potenciales.
2. La amenaza de productos o servicios sustitutos.
3. El poder de negociación de los proveedores.
4. El poder de negociación de los compradores.
5. La rivalidad entre los competidores existentes.

Las cinco fuerzas competitivas determinan la rentabilidad del sector porque conforman los precios que pueden cobrar las empresas, los costos que tiene que soportar, y las inversiones necesarias para competir en el sector.

La amenaza de nuevos competidores limita el potencial general de obtención de beneficios en el sector, por que los recién llegados aportan nueva capacidad y buscan la forma de hacerse con una participación en el mercado a base de reducir los márgenes. Los nuevos competidores pueden encontrar barreras para entrar tales como: economías de escalas, imagen de marca, productos y servicios diferenciados, alta inversión de capital, costos, distribución, etc. Los compradores o proveedores poderosos malbaratan sus propios beneficios. La fuerte rivalidad competitiva deteriora los beneficios al exigir unos costos superiores de la actividad competitiva o a la cesión de una parte de las utilidades en forma de precios bajos a los consumidores. La presencia de productos sustitutos limita el precio que pueden cobrar los competidores para no inducir a la sustitución y rebajar el volumen de facturación del sector.

Figura No. 34
Las cinco fuerzas competitivas



Fuente: Porter Michael, "La Ventaja Competitiva de las Naciones", (Vergara, 1991, 66)

9.3 El diamante competitivo

Michael Porter (1991)⁶ en sus trabajos de competitividad ha nivel mundial, ha identificado cuatro grandes elementos que favorecen o limitan la creación de ventajas competitivas:

- Condición de los factores: la presencia de recurso humano especializado; infraestructura y otros factores de la producción, necesarios en la industria.
- Condiciones de la demanda: la naturaleza de la demanda local de los productos o servicios del sector.
- Sectores afines y de apoyo: La presencia o ausencia en el país de proveedores y sectores conexos.
- Estrategia, estructuras y rivalidad de la empresa: las condiciones vigentes en el país respecto a como se crean, organizan y gestionan las empresas. Así como la naturaleza de la rivalidad doméstica.

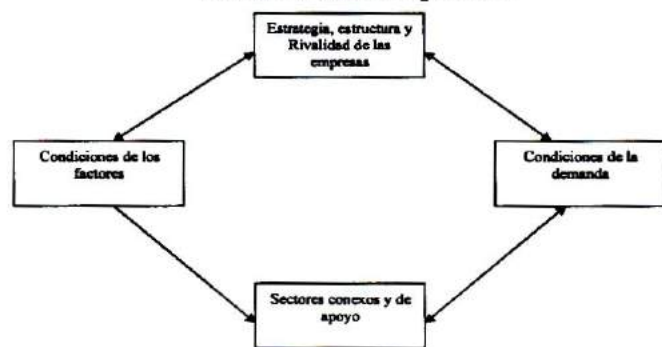
Porter señala que el diamante es un sistema mutuamente autorreforzante. El efecto de un elemento depende del estado de los otros.

Las naciones tienen más probabilidades de alcanzar el éxito en sectores o segmentos donde el diamante sea más favorable.

La ventaja competitiva basada en solo uno o dos elementos puede darse en sectores dependientes de los recursos naturales o en sectores poco avanzadas. Tal ventaja normalmente resulta insostenible porque cambia rápidamente y pueden ser fácilmente superadas por los competidores.

Para alcanzar y mantener el éxito en los sectores intensivos en conocimientos es necesario contar con ventajas en todo el diamante, sin embargo, no es indispensable poseer ventajas en cada electo para obtener superioridad competitiva en un sector.

Figura No. 35
El Diamante Competitivo



Fuente: Porter Michael, "La Ventaja Competitiva de las Naciones", (Vergara, 1991, 111)

9.4 La cadena de valor

La ventaja competitiva se deriva de la forma en que las empresas desarrollan sus procesos de: producción prestación de servicios-, mercadeo, personal, finanzas y gerencia. Las organizaciones crean valor para sus consumidores por medio

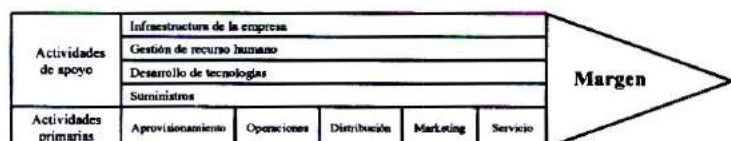
de la operación sistemática de éstas funciones básicas. Estas funciones se descomponen dando origen a una cadena de valor en el que se definen dos amplias categorías de actividades:

Actividades primarias: Logística de entradas, operación (fabricación); logística de salida, mercadeo y venta, servicio.

Actividades de apoyo: Infraestructura de la empresa, gestión de recurso humano, desarrollo de tecnologías y aprovisionamiento.

El diagnóstico de estas actividades internas permite evaluar las fortalezas o debilidades de la organización.

Figura No. 36
La Cadena de Valor



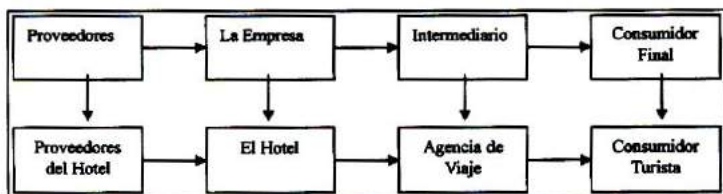
Fuente: Porter M. "La Ventaja Competitiva de las Naciones, Vergara, 1991, 73

Toda empresa ocupa un papel en la cadena productiva, sea que cumpla el papel de proveedor, de productor, de agente en el canal de distribución o de consumidor. Cada uno en su lugar agrega un valor.

La ventaja competitiva es el resultado de gestionar acertadamente los contactos en toda la cadena con los diferentes actores participantes.

Según Jarillo y Martínez (1992, 28) "una empresa añade valor cuando vende aquellos INPUT que compra al exterior, por un precio superior al de compra. La razón de ese incremento es que la empresa a hecho algo con aquellos INPUTS valorados por sus clientes"⁷⁷

Figura No. 37
Aplicación de la Cadena de Valor



9.5 *Análisis del portafolio empresarial*

El objetivo del análisis de cartera o de portafolio consiste en caracterizar la posición competitiva de productos, servicios o actividades de la empresa. La metodología de análisis fue desarrollada por el Boston Consulting Group, a través de la matriz BCG o matriz de portafolio, la cual considera en su análisis dos variables, la participación en el mercado de la empresa y el crecimiento del mercado.

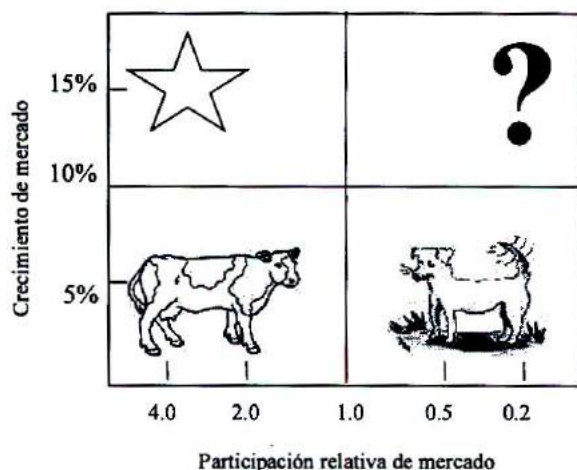
La participación de mercado es relativa y se obtiene dividiendo la cifra de negocios de la empresa entre la cifra de negocios del mayor competidor. De acuerdo con la matriz BCG, cuando la participación es superior a uno (1), se ocupa la posición de líder.

$$\text{Participación relativa} = \frac{\text{Ventas de negocio (año en estudio)}}{\text{Ventas del competidor principal (año en estudio)}}$$

El crecimiento del mercado se corresponde con los ciclos de la vida de los productos, más de un 10% por año se considera un crecimiento alto, menos de un 5% por año se considera bajo.

$$\text{Tasa de mercado (\%)} = \frac{\text{Mercado Total (año en estudio)} - \text{Mercado total (año base)}}{\text{Mercado Total (Año base)}} \times 100$$

Figura No. 38
Matriz de Portafolio



Vaca lechera: Poseen una participación alta del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Debido a su posición dominante y a su mínima necesidad de recursos adicionales, estos negocios generan beneficios y producen flujos positivos de caja. Corresponden a productos que han llegado a la etapa de madurez.

Perro: Tiene un bajo porcentaje de participación en el mercado y se encuentran en una industria de bajo crecimiento, su aporte a la rentabilidad y al flujo de caja es muy bajo. Generalmente son productos que se encuentran en la etapa de declinación.

Interrogantes: Tiene un bajo participación relativa en el mercado y sin embargo compiten en industria de lato crecimiento. Sus requerimientos de efectivos son altos y su contribución al flujo de caja es bajo. Se caracteriza porque su rentabilidad es negativa.

Estrella: Representan las mejores oportunidades a largo plazo en cuanto crecimiento y utilidades. Tienen una alta participación relativa en el mercado y una alta tasa de

crecimiento industrial. Necesitan altos volúmenes de inversión con el objeto de mantener su posición competitiva dominante.

La posición sobre la matriz supone una indicación sobre la estrategia a considerar para cada producto, servicio o unidad de negocio de la empresa, que puede ser: mantenimiento del liderazgo para las estrellas; abandono o perfil bajo para los perros; inversión y desarrollo selectivo para los interrogantes; y rentabilidad máxima para las vacas.

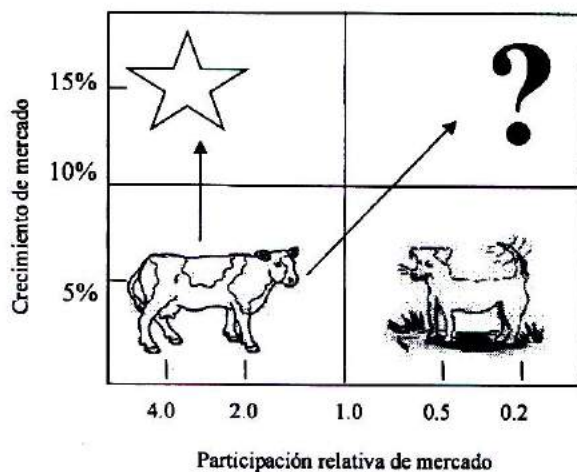
Idealmente, una organización lanza nuevo producto que empiezan como interrogantes, pasan a estrellas y, cuando el mercado madura, se convierten en vacas que dan el dinero necesario para lanzar los siguientes nuevos productos. Si se produce una situación no prevista por los directivos de la empresa y los productos caen en la zona de los perros, la recomendación inmediata es la de venderlo, aprovechando esos fondos para financiar las estrellas y los interrogantes

Cuadro No. 14
Generación de efectivo

ESTRELLAS		INTERROGANTE	
Generación de efectivo	+++	Generación de efectivo	+++
Necesidad de efectivo	---	Necesidad de efectivo	---
Resultado	<u>0</u>	Resultado	<u>0</u>
VACA		PERRO	
Generación de efectivo	+++	Generación de efectivo	+
Necesidad de efectivo	-	Necesidad de efectivo	-
Resultado	<u>++</u>	Resultado	<u>0</u>

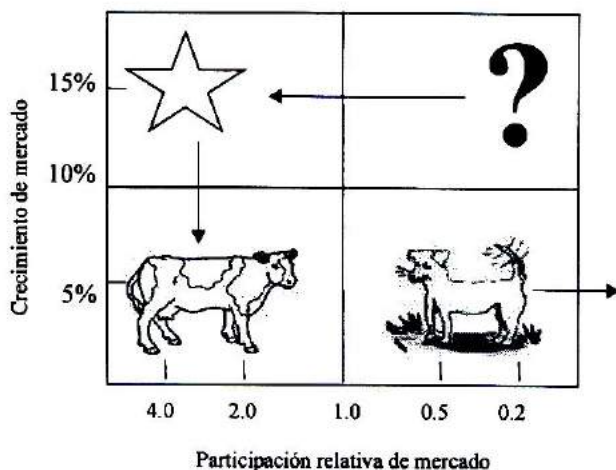
A partir de esta situación, los movimientos internos de efectivo que se consideran ideales (o que se recomiendan realizar), son los siguientes:

Figura No. 39
Movimientos internos de efectivos ideales



Respecto al logro de un portafolio de productos equilibrado, los movimientos de productos recomendados son los siguientes:

Figura No. 40
Movimientos de productos



9.6 La matriz de posición competitiva

Esta herramienta es muy utilizada en la etapa del diagnóstico o análisis situacional para estudiar la posición competitiva de la organización de dos variables: el atractivo del mercado/negocio (bajo, medio, alto) y la posición del negocio ante los competidores (baja, media y alta).

Para valorar el atractivo del sector se tienen en cuenta los siguientes factores de mercado:

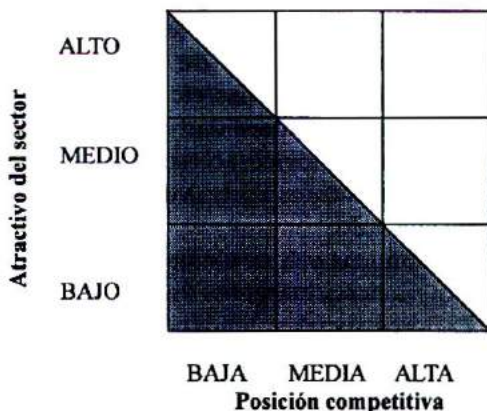
- a) de mercado: dimensión del mercado, tasa de crecimiento global y por empresa, potencial de diferenciación, poder de negociación con los clientes, barreras de entradas y salidas, rentabilidades medias, etc.
- b) Tecnológicos: Intensidad de la inversión, nivel de cambio tecnológico, acceso a materias primas,
- c) Competitivos: estructura de la competencia, cuotas de mercado
- d) Económicos y financieros: economías de escala y experiencias, márgenes de contribución
- e) Factores sociales: tendencias y actitudes sociales, normativa legal y gripes de presión.

La posición competitiva se valora a partir de:

- a) la posición en el mercado: cuota de mercado. Gamma de productos, cumplimientos a las necesidades de los clientes, rentabilidades obtenidas.
- b) La posición económica y tecnológica: posición relativa en costo, capacidad utilizada y posición tecnológica.
- c) Capacidades propias: experiencias y habilidades de la empresa, sistemas de distribución utilizados, organización y gestión interna, diferenciación de los competidores.

En la figura xxx se muestra la posición competitiva de la organización en donde en el eje vertical se coloca el atractivo del sector y en el eje horizontal la posición competitiva. La diagonal separa las posiciones buenas de las malas, es decir; aquellos productos o negocios que sitúen en la zona sombreada deben recibir menos apoyo de la organización que los otros, porque son productos que están en mercados pocos atractivos, o para los que tenemos una mala posición competitiva.

Figura No. 41
Matriz de posición competitiva



9.7 Análisis de perfil competitivo

Su objetivo es identificar los competidores más importantes de una organización y a través de unos factores relevantes previamente definidos, señalar la situación de nuestra empresa en comparación con las demás escogidas. La matriz de comparación se puede trabajar con valores cuantitativos o con signos (+, ++), (-, --), que señalan fortalezas (+, ++), y debilidades (-, --). En cuanto a los valores cuantitativos los factores se ponderan de acuerdo al orden de importancia y se le da una calificación de 1 a 10 para la empresa y para competidor escogido. Aquel competidor que tenga el mayor

puntaje ponderado se considera el competidor para la empresa.

Figura No. 42
Matriz de perfil competitivo

		Competidores			
Factores relevantes de comparación	Nuestra empresa	1	2	3	...n

9.8 Estrategias genéricas de Porter

Porter, M. (1982,60)⁸ considera que existen tres grandes estrategias básicas o genéricas frente a la competencia:

1. **Liderazgo en costos:** para establecer esta estrategia la empresa debe ser capaz de obtener unos costos totales inferiores a los de sus competidores, lo cual favorece una política de precios inferiores para sus productos y servicios.
2. **Diferenciación:** Tiene por objetivo crear cualidades distintivas en los productos y servicios para ser percibidos por el consumidor y para diferenciarlos de las ofertas de los competidores.
3. **Enfoque:** Consiste en concentrarse en un segmento particular de consumidores, en un mercado geográfico, en una línea de productos, etc. Esta estrategia implica un producto diferenciado a un costo competitivo.

Cuadro No. 15
Estrategias genéricas de porter y la cadena de valor

	Liderazgo en costos	Diferenciación
Habilidades y recursos necesarios	<ul style="list-style-type: none"> -Inversión constante de capital -Acceso a fuentes internas o externas de capital. -Habilidad en la ingeniería de los procesos de producción -Estricta supervisión de la mano de obra -Productos diseñados para ser fabricados en serie -Estructura de distribución de bajo costo. 	<ul style="list-style-type: none"> -Fuerte y eficaz estructura del marketing -Alto desarrollo en ingeniería del producto. -Capacidad e instinto creativo -Alta eficacia en investigación y desarrollo -Reputación empresarial de liderazgo tecnológico y de calidad. -Larga tradición en el sector o una combinación de habilidades únicas derivadas de otros negocios. -Estrecha coordinación y cooperación con los canales de distribución.
Requisitos organizacionales	<ul style="list-style-type: none"> -Estricto control de costos -Sistemas de control de la producción frecuentes y detallados. -Organización funcional muy bien definida y estructurada -Sistema de incentivos basado en el logro de objetivos cuantitativos 	<ul style="list-style-type: none"> -Estrecha coordinación entre investigación y desarrollo, ingeniería del producto y marketing. -Sistemas de incentivos en función de objetivos más cualitativos que cuantitativos. -Sistema de reclutamiento capaz de atraer personal altamente capacitado, con un alto nivel científico y fuertemente creativo.

Fuente: Instrumentos de análisis del Marketing Estratégico. Biblioteca de manuales prácticos de marketing. Ediciones Díaz De Santos S.A. Madrid España. 1990, 101.

9.8 Estrategias de crecimiento del Producto-Mercado o matriz de Igor Ansoff

Cuadro No. 16

	Producto actual	Producto nuevo
Mercado actual	Penetración de mercado	Desarrollo de producto
Mercado nuevo	Desarrollo de mercado	Diversificación

1. Penetración de mercado: Pretende aumentar las ventas de los productos actuales en los mercados actuales de la empresa, a través del estímulo de la frecuencia de consumo, la búsqueda de nuevos usos del producto, atraer compradores de la competencia por los atributos distintivos del producto.

2. Desarrollo de productos: Pretende aumentar las ventas, mejorando o modificando el producto actual, para venderlo primeramente en el mercado tradicional o actual.

3. **Desarrollo de mercado:** Busca mayor participación en el mercado para los productos actuales o existentes, consiguiendo nuevos compradores o consumidores.

4. **Diversificación:** Cuando el producto nuevo se vende en un mercado nuevo. Se presentan tres clases de estrategias de diversificación:

- 4.1 **Diversificación concéntrica:** Consiste en agregar nuevos productos pero relacionados con la actividad del negocio
- 4.2 **Diversificación de conglomerados:** Consiste en añadir nuevos productos no relacionados con la actividad de la empresa.
- 4.3 **Diversificación horizontal:** Consiste en agregar nuevos productos no relacionados para clientes actuales.

9.10 Estrategias integrativas

9.10.1 **Integración hacia delante:** Son aquellas que buscan ganar la propiedad o tener un mayor control sobre el canal de distribución.

9.10.2 **Integración hacia atrás:** Busca ganar la propiedad con un mayor control sobre los proveedores.

9.10.3 **Integración horizontal:** Busca ganar la propiedad o un mayor control sobre los competidores.

9.11.- Otras estrategias

9.11.1 **Asociación:** Una organización que trabaja con otra en un proyecto especial.

9.11.2 **Alianzas:** La unión que realizan las organizaciones para el aprovechamiento de oportunidades, sin que cada aliado pierda su identidad.

9.11.3 **Reducción:** Trata de disminuir costos, eliminando operaciones no rentables o gravosas.

9.11.4 **Liquidación:** Es la venta de todos o partes de activos de la empresa.

9.11.5 **Mixtas:** Es la combinación de cualquiera de las estrategias anteriormente mencionadas.

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 10

PLAN DE MERCADEO

Después de estudiar este capítulo Usted será capaz de:

10.1.- Comprender el concepto de planeación y su importancia en la organización turística.

10.2.- Describir los enfoques de planeación según el nivel organizacional.

10.3.- conocer las etapas de un plan de mercadeo

10.- EL PLAN DE MERCADEO

10.1.- CONCEPTO DE PLANEACIÓN

La planeación define lo que pretende realizar la organización en el futuro y cómo debe realizarlo. Chiavenato, I. (2002,217) afirma que: "la planeación es la toma anticipada de decisiones. Se trata de decidir ahora, antes que ocurra la acción necesaria". Por esta razón la planeación es la primera función administrativa, y se encarga de definir los objetivos para el futuro desempeño organizacional y decide los recursos y tareas necesarias para alcanzarlos de manera adecuada.

La planeación permite salvar la brecha que nos separa del sitio adonde queremos ir. Define a dónde se pretende llegar, lo que debe hacerse, cuándo, cómo y en que secuencia. Se trata de un modelo teórico para la acción futura

10.2.- TIPOS DE PLANEACIÓN

1.- Según el tiempo: los planes son de largo plazo (plan estratégico) cubren cinco (5) años o más, mediano plazo (plan de mercadeo) cubren uno (1) a dos (2) años, y los planes de corto plazo (planes de gestión anual, por ejemplo, presupuesto de mercadeo) cubren un año (1) o menos.

2.- Según el nivel organizacional: Una organización en el enfoque clásico esta compuesta por tres niveles: el Institucional (nivel superior), nivel intermedio y nivel operacional. Cada uno de estos niveles le corresponde formular su respectivo plan, atendiendo el enfoque de sistema u holístico que tiene la organización, formando así una gran

red de eventos y resultados que cubre toda la empresa.

2.1.- Plan estratégico

2.2.- Plan táctico

2.3.- Plan operacional

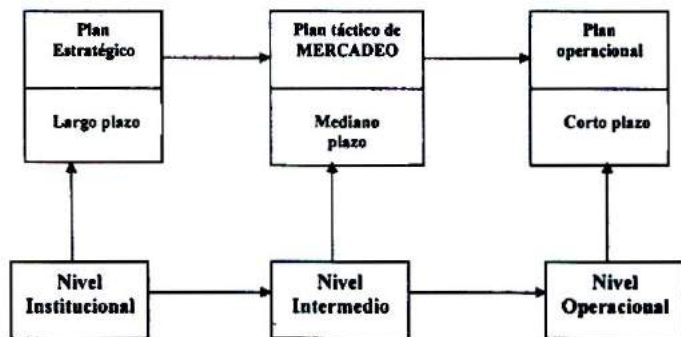
2.1.- El plan estratégico: Es el proceso organizacional para la formulación de la visión, misión, objetivos y estrategias corporativas partiendo de un análisis situacional para crear y mantener ventajas competitivas.

Se formula en el nivel más alto (institucional) de la organización, involucra a toda la empresa, es de largo plazo y participativo.

2.2.- El plan táctico: Se formula en el nivel intermedio de la organización, involucra las funciones básicas de la empresa y es de mediano plazo. Entre los planes tácticos más conocidos podemos mencionar: Plan de producción, plan de recurso humano, plan de mercadeo, etc.

2.3.- Plan operacional: Es de corto plazo, concreta en acciones específicas y tareas los planes tácticos. Se preocupa por el "qué hacer" y por el "cómo hacer" las actividades cotidianas de la organización.

Figura No.
Plan según el tiempo y nivel organizacional



10.3.- ETAPAS DE UN PLAN DE MERCADEO

ETAPA 1: Análisis situacional.

Es una auditoría completa y detallada que se hace del entorno de la organización (micro y macro ambiente externo estudiados en el capítulo 2) y, de las capacidades y recursos internos de la empresa.

En el análisis externo se determinan *oportunidades y amenazas*. Las *oportunidades (aspectos positivos)*, son factores externos a la organización que contribuyen o pueden contribuir al logro de los objetivos predeterminados de mercadeo. Las *amenazas (aspectos negativos)*, son factores externos a la organización que impiden o pueden impedir el logro de los objetivos predeterminados de mercadeo.

En el análisis interno o de recursos y capacidades se determinan *fortalezas y debilidades*. Las *fortalezas (aspectos positivos)*, son los factores internos de la organización que contribuyen o pueden contribuir al logro de los objetivos. Las *debilidades (aspectos negativos)*, son los factores internos de la organización que impiden o pueden impedir el logro de los objetivos.

La interrelación esquemática de oportunidades, fortalezas, debilidades y amenazas conforma la matriz DOFA, tal como se ilustra en la Figura No44. En cada posición de la matriz se determinan diferentes tipos de estrategias, así:

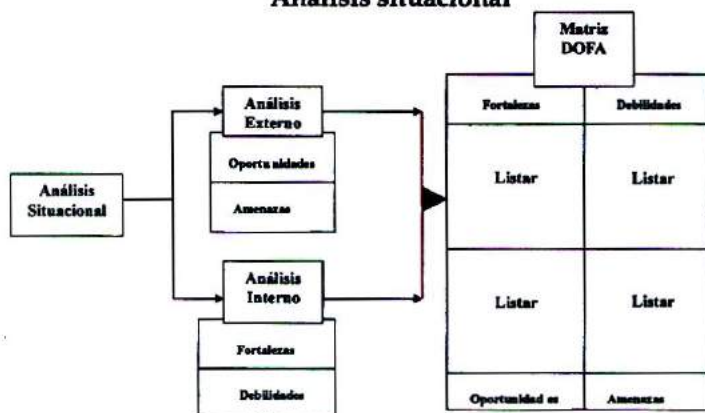
Estrategias FO: Es aquella situación en donde la organización trata de aprovechar las oportunidades externas a través de sus fortalezas internas.

Estrategias FA: La organización trata de evitar sus amenazas externas con sus fortalezas internas.

Estrategias DO: La organización trata de corregir sus debilidades o puntos negativos internos con el fin de aprovechar las oportunidades.

Estrategias DA: Es la posición más crítica, ya que son los aspectos negativos tanto internos como externos que afectan el nivel competitivo de la organización.

Figura No. 44
Análisis situacional



ETAPA 2: DEFINICIÓN DE OBJETIVOS CORPORATIVOS

En esta etapa se formula:

- a.- la visión
- b.- la misión y
- c.- objetivos corporativos:

- posicionamiento
- participación y
- rentabilidad

ETAPA 3. ESTRATEGIAS CORPORATIVAS

Se formulan las estrategias de:

- Cartera o de portafolio
- Producto- mercado e integrativas
- Genéricas de Porter
- Segmentación y posicionamiento

Las etapas 1 y 2 corresponden al PLAN ESTRATÉGICO

ETAPA 4. PLAN DE ACCIÓN DE MERCADEO.

Comprende la formulación de objetivos y estrategias de la mezcla de mercadeo (4 Ps):

- Política de Producto
- Política de Precio
- Política de Distribución
- Política de Comunicación

Esta etapa corresponde al *PLANTÁCTICO*.

ETAPA 5. PRESUPUESTO DE MERCADEO

Es el cálculo y proyecciones en cantidades y en dinero de la venta de los productos y los egresos por todos los conceptos que implica su comercialización y mercadeo.

Esta etapa corresponde al *PLAN OPERACIONAL*.

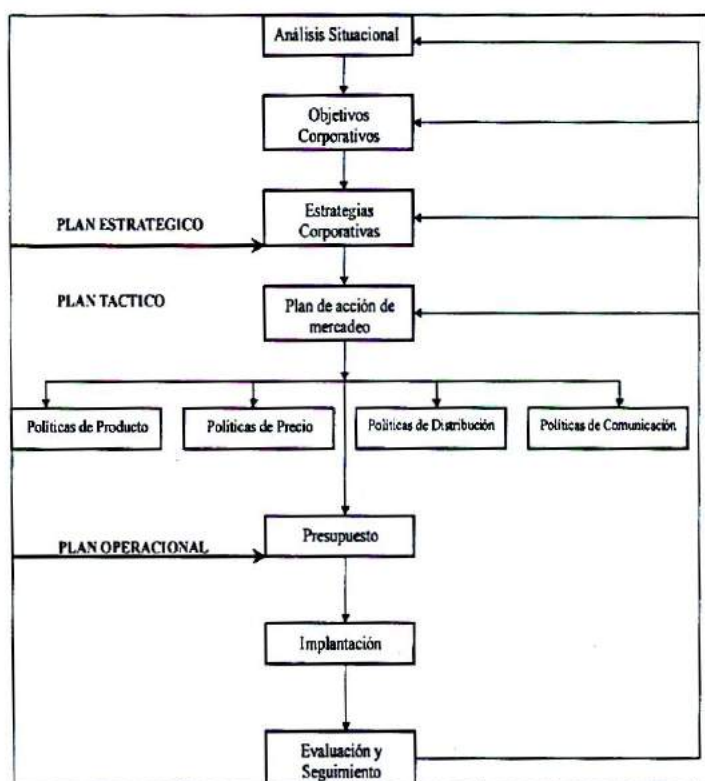
ETAPA 6. IMPLANTACIÓN

Es la puesta en marcha del plan, es su ejecución por parte de los responsables en todos los niveles de la organización.

ETAPA 7. EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO

Es el control y seguimiento que se realiza en todas las etapas del plan para verificar si se cumple lo planeado y, efectuar los ajustes correspondientes de acuerdo a cada situación particular. Es un proceso permanente de verificación y ajuste, que refleja el concepto administrativo, de que la función de planeación y control son las hermanitas siamesas del proceso administrativo, por que no se concibe un plan sin su proceso de evaluación y seguimiento correspondiente.

Figura No. 45
Plan de Mercadeo



LECTURAS COMPLEMENTARIAS

**REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

CAPITULO 1

- 1.- CAPECE, Gustavo. Política turística- Metodología para su concepción y diseño. Ediciones LADEVI. Buenos Aires. 2001.

CAPÍTULO 2

- 1.- LAMBIN, Jean Jacques. Marketing estratégico. McGrawhill, segunda edición. España. 1991.
- 2.- DRUCKER, Peter. La gerencia de empresas. Hermes/Suramericana. México. 1978.
- 3.- American Marketing Association. Comitee on terms (1960): Marketing definitions. A glossary of marketing terms, R.S. Alexander (Chairman), Chicago, p 15. Tomado de Rey, M. Iniciación al marketing- teoría y práctica. CEADE. Sevilla. 2001, p30.
- 4.- McCARTY, E. J.: Basic Marketing. A Managerial approach. Segunda edición, Home Wood. Illinois. 1964.
- 5.- KOTLER, P. y Levy, S. (1969). "Broadening the concept of marketing", Journal of Marketing, vol. 33, pp 1015.
- 6.- AMA. (1985). "Broad approves new marketing definitions". American Marketing Association Marketing New, vol. 19, No 5, 1 de marzo, p1

- 7.- KOTLER, Phillip. Dirección de la mercadotecnia, PrenticeHall, Séptima edición, México. 1993.
- 8.- BARROSO, Carmen y Martín, Enrique. Marketing relacional. ESIC. Madrid. 1999.
- 9.- BARROSO, Carmen y Martín, Op.cit. p31.
- 10.- BERRY, L.L. (1983). "Relationships marketing" en (eds) Berry, L.L.; Shostack, G.L.; Upsy, G. "Emerging perspectives on services marketing", Chicago: AMA, pp 25-28. Tomado de Barroso y Martín, Op.cit, p56.
- 11.- GRONROSS, C. (1994). "Quo vadis, marketing? Toward a relationship marketing paradigm", Journal of Marketing Management, vol. 10, pp 347-360.
- 12.- GUMMESON, C. (1987). The New marketing. Developing long Term Interactive Relationship. Long Range Planning, Vol. 20, N° 4. pp 10-20
- 13.- KOTTLER, P. Armstrong, G. Fundamentos de mercadotecnia. Prentice Hall. Cuarta Edición. Mexico. 1998.
- 14.- BARROSO y Martín. Op.cit. p 41.
- 15.- KOTTLER, P, Op.cit, p 11.
- 16.- STANTON; Etzel y Warker. Fundamentos de marketing, Mcgrawhill, 11 edición, México, 1999.
- 17.- LAMBIN, J.J. Op.cit. p5.
- 18.- CAPECE, Gustavo, Turismo sostenido y sustentable - Una visión holística, Agencia periodística CID, Argentina, 1997.

- 19.- DRUCKER, P. Op.cit. p 57.
- 20.- DRUCKER, P. Op.cit. p 56.
- 21.- ACERENZA, Miguel. Administración del turismo, Trillas, Volumen 2, México, 1991.
- 22.- ARAGAY PRADOS, Juan y Grande, Alberto, Marketing turístico, Servicios editoriales, 1978.
- 23.- KRIPPENDORF, Jost. Marketing et tourisme, Long Druck S.A. 1971.
- 24.- ALBRECH, K. y Zenke, R. Gerencia del servicio, Legis, Colombia, 1988.

CAPÍTULO 3

- 1.- KOTLER, P. Op.cit. P 107.
- 2.- American Marketing Association (1987), "New marketing research definition approved", Marketing New, enero, p21. Tomado de Rey, M. Op.cit, p115.
- 3.- JANY, Jose, Investigación integral de mercados, Mcgrawhill, Colombia, 1994.
- 4.- KINNEAR TAYLOR, Investigación de mercados, Mcgrawhill, Colombia. 1991.
- 5.- SIERRA BRAVO, R. Técnicas de investigación social. Editorial Paraninfo S.A. Octava edición, España, 1995.
- 6.- NAGHI NAMAKTOROOSH, Mohammad, Metodología de la investigación, contaduría y economía, Limusa S.A. México, 1984.

- 7.- GARCÍA Roldón, José, Como elaborar un proyecto de investigación, Universidad de Alicante, España, 1995.
- 8.- GOODE, William y Hato, Paul, Métodos de investigación social, Trillas S.A. México, 1967.
- 9.- KINNEAR Taylor, Op. Cit, p195.

CAPÍTULO 4

- 1.- KOTLER, p. Op. Cit. p195.
- 2.- KOTLER, p. Op. Cit. p5.
- 3.- SHNAKE, Hugo, El comportamiento del consumidor, Trillas, 1992.
- 4.- KOTLER, P.; Bowen, J. y Makens, J. Mercadotecnia de localidades, Diana, México, 1994.
- 5.- SHIFFMAN, L. y Kanuk, L.L: Comportamiento del consumidor, PrenticeHall, Tercera edición, México, 1991.
- 6.- OHMAE, Kenichi, La mente del estratega, Mcgrawhill, Colombia, 1990.
- 7.- RIES, A. y Trout, J. Posicionamiento, Mcgrawhill, Madrid, 1993.

CAPÍTULO 5

- 1.- KOTLER, P. Op. Cit. p482 y 486.
- 2.- LEVITT, T, El éxito en el marketing a través de la diferenciación de cualquier cosa (1995). La esencia del marketing, Norma, Volumen II, Colombia.

- 3.- SHOSTACK, G. L. (1977), "Breaking Free From Product Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 41, No 2, p76.
- 4.- EIGLER, P. y Langeard, E. *Servucción - Marketing de servicios*, Mcgrawhill, España, 1993.
- 5.- MUÑOZ Oñate, Fernando, *Marketing turístico*, Centro de Estudios Ramón Areces S.A. España, 1994.
- 6.- TROUT, J. Y Rivkin, J. *El nuevo posicionamiento*, Mcgrawhill, Bogotá, 1996.-
- 7.- BARROSO y Martin. *Op.Cit* p188.
- 8.- PARASURAMAN, Berry y Zeithaml (1985), "A conceptual model of service quality and its implications for further research", *Journal of Marketing*, Vol. 49, Otoño, pp 41 50.

PARASURAMAN, Berry y Zeithaml (1988), "Servqual a multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, Vol. 64, Spring, pp 12 40.
- 9.- CRONIN y Taylor, S. (1992), "Measuring service quality. A reexamination and extension". *Journal of Marketing*, Vol. 56, Iss 3 (Julio), pp 55- 68.
- 10.- CHIAVENATO, Idalberto, *Administración en los nuevos tiempos*, Mcgrawhill, Colombia, 2002.
- 11.- CASANUEVA Rocha, Cristóbal; García del Junco, Julio y Caro González, Francisco, *Organización y gestión de empresas turísticas*, Ediciones Pirámides, España, 2001.

- 12.- HOROVITZ, Jacques, La calidad del servicio, McGrawhill, España, 1996.
- 13.- KOTLER, P.; Bowen y Makens, J. Op. Cit, p 355.
- 14.- PARASURAMAN, Berry y Zeithaml (1988), p 12 40.
- 15.- GUASPARI, John, Érase una vez una fábrica, Norma, Colombia, 1996.
- 16.- TUCKER, Robert, Cómo administrar el futuro, Grijalbo, México, 1993.
- 17.- ALTÉS Machin, Carmen, Marketing y turismo, Síntesis, España, 1997.
- 18.- GRONROOS, C. (1984), "A service quality model and its marketing implications", European Journal of Marketing, Vol. 18, pp 36-44.
- 19.- LEHTINEM, V. y Lehtinem, J. (1991), "Two approaches to service quality y domentions", The Service Industries Journal, Vol. 11, pp287-303.
- 20.- REY, M. Op. Cit. p 29.
- 21.- PARASURAMAN, Berry y Zeithaml (1991), "Refinement and reassessment of the servqual scale", Journal od Retailing, Vol. 67, pp420-450.
- 22.- OLIVER, R. (1980), "A cognitive model of antecedents and concequences of satisfaction responsse", Journal of Marketing Research, Vol. 17, pp460-469.
- 23.- EKINCI, Y. (2002), "A Review of theoretical debates on the measurement of service quality: Implications for hospitality research", Journal of Hospitality and Tourism Research, Vol. 26. No 3, pp199-216.

- 24.- OTERO, J y Otero, C. (2004), "Evaluación de la calidad de destinos turísticos- El caso de la costa del sol", Papeles de Economía Española, No 102, pp236-248.

CAPITULO 6

- 1.- ZEITHAML, V. (1988), "Consumer perceptions of price, quality, and value: A means- end model and synthesis of evidence", Journal of Marketing", Vol. 52 (July), pp 2-22.
- 2.- LAMBIN, J.J. Op.Cit, p 393.
- 3.- MARTIN, Enrique, Marketing, Ariel, Madrid, 1993.
- 4.- Ohmae, K. Op.Cit, p11.

CAPÍTULO 7

- 1.- DESS, G y Lumpkin, G. Dirección estratégica, Mcgrawhill, España, 2003.

CAPÍTULO 8

- 1.- GIBSON, J.; Ivancevich, J. y Donnelly, J. Las organizaciones, Mcgrawhill, Décima edición, Chile, 2000.
- 2.- CORCOS, Marc, Las técnicas de ventas que hacen vender, Hispano Europea, Barcelona, 1990.
- 3.- FERNÁNDEZ, Carmen y Blanco, Ana, Producción y venta de servicios turísticos en agencias de viajes, Síntesis, España, 1996.

CAPÍTULO 9

- 1.- SUN, Tsu, El arte de la guerra, Magia editores, Bogotá, 1992.
- 2.- OMHAE, K. Op. Cit. P37.
- 3.- SUN, Tsu, Op.Cit. p29.
- 4.- LAMBIN, J. J. Op.Cit. p223.
- 5.- GRANT, Robert, Dirección Estratégica, Livitas, España, 2004.
- 6.- PORTER, Michael, La ventaja competitiva de las naciones, Vergara, 1991.
- 7.- JARILLO, José y Martines, J. Estrategia internacional, Mcgrawhill, España, 1992.
- 8.- PORTER, Michael, Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, México, CECSA, 1982.

CAPÍTULO 10

- CHIAVENATO, Idalberto, Op. Cit. P 217.

INTRODUCCIÓN AL MERCADEO TURÍSTICO

LECTURAS COMPLEMENTARIAS

CAPITULO 1

CONCEPTO DE TURISMO

1.1.- Sancho, Amparo (Dirección).”Introducción al turismo”. OMT-Organización Mundial del Turismo. Unidades 2 y 20:

Unidad 2: Turismo: Conceptos y definiciones

Unidad 20: Principales tendencias actuales en la industria turística.

1.2.- Fraguell i Sansbelló, Rosa María (Coord) (2011).”Turismo sostenible en el Mediterráneo-Guía para la gestión local”. Brau. Edic. Capítulos 1 y 8:

Capítulo 1.- “Turismo y sostenibilidad”

Capítulo 8.- “La economía local”.

1.3.- Vera Rebollo. J. Fernando (Coord.)(2011).”Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos”. Tirant l Blanch.

Capítulo 12. “La Gobernanza territorial en áreas turísticas. Papel de los agentes actuantes y participación social”.

CAPITULO 2

CONCEPTO DE MERCADEO

2.1.- Sancho, Amparo (Dirección).”Introducción al turismo”. OMT-Organización Mundial del Turismo. Unidades 15 y 16:

Unidad 15.”Introducción al Marketing en la industria turística”.

Unidad 16.”El Marketing Mix”.

2.2.- Kotler. Bowen. Makens. “Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice hall. Mexico.1ª edición.1997. Capítulos 1 y 2:

Capitulo 1.- “Introducción: Mercadotecnia para la hospitalidad y el turismo”

Capitulo 2.- Fundamentos sociales de la Mercadotecnia: Satisfacción de las necesidades humanas”.

2.3.- Halloway. Plant. “Mercadotecnia turística. Diana. Mexico.1992.

Capitulo 1. “La perspectiva de la mercadotecnia”.

CAPITULO 3

**SISTEMA DE INFORMACION DE MERCADEO E
INVESTIGACION DE MERCADOS**

3.1.- Davis, Duane. ”Investigación en Administración para la Toma de Decisiones”. Thompson. 5ª edición.2001.

Capitulo 1. “Función de la investigación en Administración en el proceso de toma de decisiones”.

3.2.- Kotler. Bowen. Makens. “Mercadotecnia para la hostelería y turismo”. Prentice hall. Mexico.1ª edición.1997.

Capitulo 6: “Investigación de mercado y Sistema de información”.

3.3.- Sancho, Amparo (Dirección).”Introducción al turismo”. OMT-Organización Mundial del Turismo.

Unidad 15. Aparte 15.6.

CAPITULO 4

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR, SEGMENTACION Y POSICIONAMIENTO

4.1.- Montaner, Jordi.”Estructura del mercado turístico. Síntesis. 2ª edición.2001.

Capitulo 4:”Psicología del turismo”.

4.2.-.- Sancho, Amparo (Dirección).”Introducción al turismo”. OMT-Organización Mundial del Turismo.

Unidad 3:”Concepto y tipologías de la Demanda turística”.

4.3.- Kotler. Bowen. Makens. “Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice hall. Mexico.1ª edición.1997.

Capitulo 9: “Segmentación y Selección del mercado meta y Posicionamiento”.

CAPITULO 5

EL PRODUCTO

5.1.- Kotler. Bowen. Makens. “Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice hall. Mexico.1ª edición.1997.

Capitulo 10: “Diseño y Administración de Producto”.

5.2.- Altes Machín, Carmen.”Marketing y Turismo”.Sintesis.1997. Capítulos 2 y 16:

Capitulo 2: “La Oferta”

Capitulo 16: “Calidad y Turismo”.

5.3.- Eiglier langeard, Eric.”Servucción- El Marketing de Servicios”. Mcgraw hill.1993.

Capitulo 1:”El sistema de Servucción”.

CAPITULO 6

EL PRECIO

6.1.- Kotler. Bowen. Makens. “Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice hall. Mexico.1ª edición.1997.

Capitulo 13: “Enfoques generales sobre la fijación de Precios”. Págs. 394-413.

6.2.- Altés Machín, Carmen."Marketing y Turismo".Sintesis.1997.

Capitulo7:"El Precio".

CAPITULO 7

DISTRIBUCIÓN

7.1.- Sancho, Amparo (Dirección)."Introducción al turismo". OMT-Organización Mundial del Turismo.

Unidad 7:"Distribución en turismo".

7.2.- Altés Machín, Carmen."Marketing y Turismo".Sintesis.1997.

Capitulo9:"La Distribución".

7.3.- Valls, Josep Francesc."Las Claves del Mercado Turístico-Como competir en el nuevo entorno".Deusto.1996.

Capitulo 8:"Comercialización, el Canal para establecer el contacto".

CAPITULO 8

LA COMUNICACIÓN

8.1.- Kotler. Bowen. Makens. “Mercadotecnia para la hostelería y turismo*. Prentice hall. Mexico.1ª edición.1997.

Capitulo 16: “Promoción de Productos: Políticas de Comunicación y Promoción”.

8.2.- Valls, Josep Francesc.”Las Claves del Mercado Turístico-Como competir en el nuevo entorno”.Deusto.1996.

Capitulo 9:”Comunicación, la presentación eficaz del mensaje”

8.3.- Sancho, Amparo (Dirección).”Introducción al turismo”. OMT-Organización Mundial del Turismo.

Unidad 17:”Tecnologías de la Información en la Industria Turística”.

CAPITULO 9

ESTRATEGIA COMPETITIVA

9.1.- Sancho, Amparo (Dirección).”Introducción al turismo”. OMT-Organización Mundial del Turismo.

Unidad 10:”Competitividad en turismo”.

9.2.- Lambin, Jean-Jacques.”Marketing Estrategico”.Mcgrawhill.2ª edición.1991.Capitulos 7 y 8:

Capitulo 7:”El análisis de la Competitividad”

Capitulo 8:”La elección de una estrategia de desarrollo”.

CAPITULO 10

PLAN DE MERCADEO

10.1.-Altés Machín, Carmen.”Marketing y Turismo”.Sintesis.1997.

Capitulo14:”El Plan de Marketing”.

10.2.- Lambin, Jean-Jacques.”Marketing Estrategico”.Mcgrawhill.2ª edición.1991.

Capitulo 13:”El Plan de Marketing Estratégico”.

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

2

Turismo: concepto y definiciones

2.1 Introducción

Debido a la relativa juventud del turismo como actividad socioeconómica generalizada y a su complejo carácter multidisciplinar (el turismo engloba una gran variedad de sectores económicos y de disciplinas académicas), hay una ausencia de definiciones conceptuales claras que delimiten la actividad turística y la distinguan de otros sectores.

Ausencia de definición absoluta de turismo

En efecto, existe un amplio debate académico sobre qué es exactamente el turismo, qué elementos lo componen y quién debe ser considerado turista, lo que ha originado multitud de definiciones, cada una de ellas subrayando aspectos distintos de la misma actividad. En este sentido, cabe afirmar que no existe definición correcta o incorrecta, ya que todas contribuyen de alguna manera a profundizar en el entendimiento del turismo.

Sin embargo, es necesario crear un marco conceptual que actúe como punto de referencia para, entre otras cosas, poder elaborar buenas estadísticas turísticas internacionales ya que, con la gran pluralidad de sistemas estadísticos que existen actualmente, resulta difícil plasmar la importancia de la actividad turística en toda su amplitud.

Importancia de la conceptualización del turismo para elaborar estadísticas

Efectivamente, existen problemas de comparabilidad y calidad en las estadísticas disponibles, aún cuando dichas estadísticas son valiosísimas a la hora de comercializar y desarrollar un producto turístico, de medir los impactos del turismo o de analizar otros datos relacionados con otras industrias y otros grupos de interés.

Pluralidad de sistemas estadísticos

Aunque sería aconsejable que todos los países elaboraran sus estadísticas basándose en los mismos principios, la realidad es bien distinta: existen países con múltiples fuentes de datos turísticos, cada una con su concepto sobre el turismo y su definición (así algunos países reflejan en sus estadísticas las pernoctaciones, otros las entradas, etc.), y existen otros en donde no se ha desarrollado ningún sistema oficial de estadísticas turísticas.

Importancia de poder disponer de estadísticas homogéneas

Teniendo en cuenta que el turismo representa un potencial enorme de desarrollo y progreso para el futuro, se hace cada vez más perentoria la necesidad de disponer de estadísticas fiables y homogéneas, ya que, no sólo las Administraciones nacionales de cada país necesitan datos sobre aspectos específicos del turismo, sino que éstos también son necesarios para otras categorías de usuarios como, profesionales y empresas, organizaciones representativas, colectividades locales e investigadores.

Conferencia de OTAWA

La Conferencia sobre Viajes y Estadísticas de Turismo (Conferencia de Ottawa) organizada por las Naciones Unidas (ONU), la Organización Mundial del Turismo (OMT) y el Gobierno de Canadá, que tuvo lugar en 1991, tuvo como objetivo principal debatir los sistemas de estadísticas con el fin de adoptar una serie de recomendaciones internacionales sobre el análisis y la presentación de las estadísticas de turismo. Como resultado de este foro de debate se creó una Comisión (Comisión de Estadísticas de las Naciones Unidas), que en 1993 aprobó una serie de definiciones y clasificaciones recomendables, que fueron también ratificadas por su Consejo Económico y Social.

Beneficios que reporta un sistema coherente de estadísticas turísticas

Estas definiciones oficialmente adoptadas por la ONU y finalmente publicadas por la OMT (1995) pretenden aunar criterios y establecer un sistema coherente de estadísticas turísticas que permita:

- Fomentar la elaboración de estadísticas turísticas más representativas, facilitando una mayor compatibilidad entre los datos nacionales y los internacionales.
- Proporcionar datos turísticos más fiables y certeros a los profesionales del sector, gobiernos, etc., para mejorar sus conocimientos sobre los productos o servicios turísticos y las condiciones del mercado, y para que puedan actuar en consecuencia.
- Suministrar una conexión entre la oferta y la demanda turística.
- Permitir una valoración más ajustada de la contribución del turismo a los flujos comerciales e internacionales.

En el epígrafe siguiente se analiza de forma amplia el concepto del turismo, definiéndose los elementos más importante que enmarcan la actividad turística.

2.2 Concepto y definiciones del turismo

El concepto de turismo puede ser estudiado desde diversas perspectivas y disciplinas, dada la complejidad de las relaciones entre los elementos que lo forman. Como ya se ha mencionado anteriormente, existe todavía un debate abierto para intentar llegar a un concepto unívoco y estándar del turismo que quede reflejado en una definición universal.

El turismo, como materia de investigación universitaria, comienza a interesar en el período comprendido entre las dos grandes guerras mundiales de este siglo (1919-1938). Durante este período, economistas europeos comienzan a publicar los primeros trabajos, destacando la llamada escuela berlinesa con autores como Glucksmann, Schwinck o Bormann.

El turismo como materia de interés universitario

En 1942, los profesores de la Universidad de Berna, W. Hunziker y K. Krapf, definían el turismo como: «la suma de fenómenos y de relaciones que surgen de los viajes y de las estancias de los no residentes, en tanto en cuanto no están ligados a una residencia permanente ni a una actividad remunerada» (Hunziker y Krapf, 1942).

Definición 1942

Obviamente, esta definición lanzada en plena guerra mundial y como anticipo de lo que sería el posterior turismo de masas es demasiado amplia y poco esclarecedora, ya que introduce muchos conceptos indeterminados que debieran ser previamente definidos. Así, la palabra “fenómenos”, ¿a qué se refiere? ¿Puede considerarse un fenómeno turístico el extravío de una maleta en un aeropuerto? Por otra parte, dicha definición permite considerar como turista a quien tuviera que hacer un desplazamiento para una visita con fines terapéuticos, por ejemplo.

Posteriormente, se definió el turismo como: «los desplazamientos cortos y temporales de la gente hacia destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, y las actividades emprendidas durante la estancia en esos destinos» (Burkart y Medlik, 1981).

Definición de turismo con la connotación de viaje

En esta definición, conceptos tales como “desplazamiento fuera del lugar de residencia y de trabajo” introduce positivamente la connotación de viaje y vacaciones/ocio por contraposición a “residencia” y “trabajo”, pero al mismo tiempo, deja fuera conceptos modernos de turismo como son los viajes por motivos de negocio, con o sin complementos lúdicos o las vacaciones en segundas residencias. Es también criticable, la vaguedad del término “desplazamiento corto”.

Acotación temporal de la actividad turística

Mathieson y Wall (1982), por su parte, utilizaron una definición muy similar a la anterior aunque con algunas modificaciones: «El turismo es el movimiento temporal de la gente, por períodos inferiores a un año, a destinos fuera del lugar de residencia y de trabajo, las actividades emprendidas durante la estancia y las facilidades creadas para satisfacer las necesidades de los turistas». Como se puede observar, acotan el espacio temporal de la actividad turística al introducir el término “período inferior a un año”. Además introducen dos innovaciones importantes: por una parte, recogen la perspectiva de la oferta cuando mencionan las “facilidades creadas”; por otra, introducen en la definición el fundamento de toda actividad turística: la satisfacción de las necesidades de los turistas/clientes.

Finalmente, hay que destacar la definición que ha sido adoptada por la OMT (1994), que recoge todos los puntos positivos de las expuestas anteriormente y, a su vez, formaliza todos los aspectos de la actividad turística. Ésta es la siguiente:

Definición de la OMT

«El turismo comprende las actividades que realizan las personas durante sus viajes y estancias en lugares distintos al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año con fines de ocio, por negocios y otros».

Se trata de una definición amplia y flexible, que concretiza las características más importantes del turismo. Éstas son:

- Introducción de los posibles elementos motivadores del viaje, “ocio, negocio, otros”
- Acotación temporal del período por un año, período realmente amplio, máxime si se compara con el tiempo normal de extensión de los visados de viaje para turismo por los gobiernos –tres meses– o con la periodificación prevista por algunas legislaciones para la delimitación de lo que se considera residencia habitual –seis meses–.
- Delimitación de la actividad desarrollada antes y durante el periodo de la estancia.
- Localización de la actividad turística como la actividad realizada “fuera de su entorno habitual”.

Respecto a esta última característica y en un intento por precisar qué se entiende por entorno habitual, la OMT (1995) establece: «El entorno habitual de una persona consiste en una cierta área alrededor de su lugar de residencia más todos aquellos lugares que visita frecuentemente».

De todas las definiciones anteriormente expuestas cabe destacar la importancia de los siguientes elementos que son comunes a todas ellas, no obstante las particularidades propias de las mismas:

*Elementos
comunes a todas
las definiciones*

- Existe un movimiento físico de los turistas que, por definición, son quienes se desplazan fuera de su lugar de residencia.
- La estancia en el destino ha de ser durante un período determinado de tiempo, no permanente.
- El turismo comprende tanto el viaje hacia el destino como las actividades realizadas durante la estancia.
- Cualquiera que sea la motivación para viajar, el turismo abarca los servicios y productos creados para satisfacer las necesidades de los turistas.

2.3 El sistema turístico

La naturaleza de la actividad turística es un resultado complejo de interrelaciones entre diferentes factores que hay que considerar conjuntamente desde una óptica sistemática, es decir, un conjunto de elementos interrelacionados entre sí que evolucionan dinámicamente.

*Elementos básicos
del concepto de
actividad turística*

Concretamente, se distinguen cuatro elementos básicos en el concepto de actividad turística:

1. *La demanda:* formada por el conjunto de consumidores –o posibles consumidores– de bienes y servicios turísticos.
2. *La oferta:* compuesta por el conjunto de productos, servicios y organizaciones involucrados activamente en la experiencia turística.
3. *El espacio geográfico:* base física donde tiene lugar la conjunción o encuentro entre la oferta y la demanda y en donde se sitúa la *población residente*, que si bien no es en sí misma un elemento turístico, se considera un importante factor de cohesión o disgregación, según se la haya tenido en cuenta o no a la hora de planificar la actividad turística.
4. *Los operadores del mercado:* son aquellas empresas y organismos cuya función principal es facilitar la interrelación entre la oferta y la demanda. Entran en esta consideración las agencias de viajes, las compañías de transporte regular y aquellos organismos públicos y privados que, mediante su labor profesional, son artífices de la ordenación y/o promoción del turismo.

2.3.1 Demanda turística

En su novela *El Cielo Protector*, Paul Bowles (1949) nos ofrece –por exclusión– una definición muy original de turista: «La diferencia entre un turista y un viajero es que mientras el primero piensa en regresar desde el mismo momento de su llegada, el viajero puede no regresar nunca». Naturalmente la *definición* de Bowles, lejos de ser técnicamente perfecta, intenta resaltar el espíritu aventurero y abierto a nuevas experiencias del viajero sin destino fijo, no sometido a los circuitos organizados del turismo moderno, tal y como este autor tuvo ocasión de experimentar por sí mismo durante sus vivencias en las regiones del norte de África .

Diferentes clasificaciones dentro del concepto de demanda turística

Turistas, viajeros y visitantes forman la demanda turística y, tras este término, se encuentra un grupo heterogéneo de personas (Figura 2.1); un agregado de personalidades e intereses con diferentes características sociodemográficas, motivaciones y experiencias. Por ello, son varias las clasificaciones que existen dentro de la demanda turística y todas ellas son de gran interés ya que, a través de la identificación de los modelos de demanda, se busca –además de la ya mencionada homogeneización conceptual que facilite la elaboración de estadísticas– formular adecuadas estrategias de marketing. En la Unidad 3 se realiza una amplia exposición de la demanda en el sector turístico.

Distinción entre viajero y visitante

La OMT (1995), por su parte, distingue entre el concepto amplio de viajero: “cualquier persona que viaje entre dos o más países o entre dos o más localidades de su país de residencia habitual” y el de visitante: “todos los tipos de viajeros relacionados con el turismo” (Figura 2.2).

Distinción entre turista y excursionista

Otras clasificaciones, como las que sirven de base para las estadísticas elaboradas en España por la Secretaría de Estado de Comercio, Turismo y de la Pequeña y Mediana Empresa (1993-1996) distinguen entre el turista: “pasajero que permanece una noche por lo menos en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado” y el excursionista “visitante que no pernocta en un medio de alojamiento colectivo o privado del país visitado”.

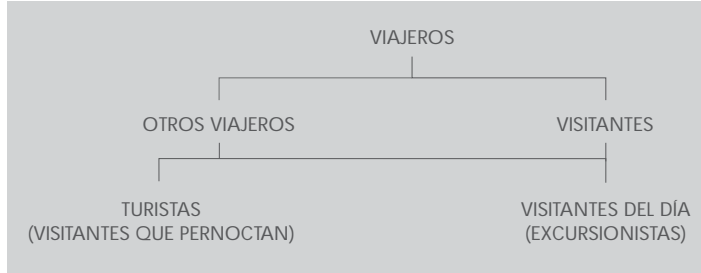
Aunque la nomenclatura sea distinta, las definiciones de la OMT y de la Secretaría de Estado para el comercio y el turismo coinciden en lo fundamental.

Desde el punto de vista de la demanda, atendiendo a cómo se produce la dirección de los flujos o corrientes turísticas, podemos determinar distintas formas de turismo (Figura 2.3).

Figura 2.1: Unidades básicas del turismo.

UNIDADES BÁSICAS DEL TURISMO

Todos los viajeros relacionados con el turismo se denominan visitantes. Por consiguiente, el término "visitante" es el concepto básico para el conjunto del sistema de estadísticas de turismo:

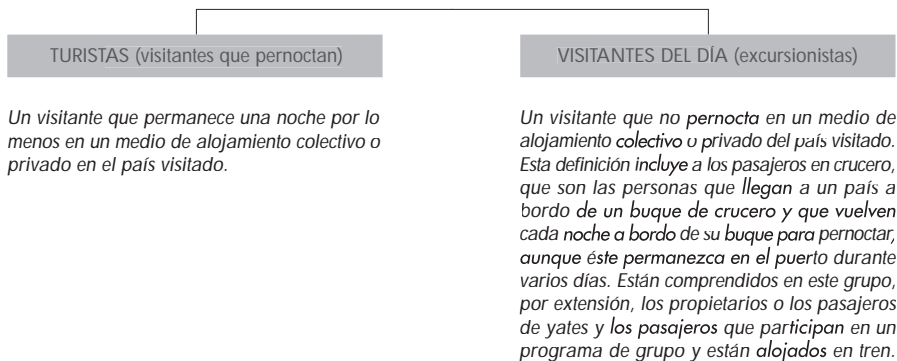


A efectos de las estadísticas de turismo y de conformidad con los tipos elementales de turismo, los visitantes pueden clasificarse en:

VISITANTES INTERNACIONALES

A efectos estadísticos, la expresión "visitante internacional" designa "a toda persona que viaja, por un período no superior a 12 meses, a un país distinto de aquél en el que tiene su residencia habitual, pero fuera de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el país visitado".

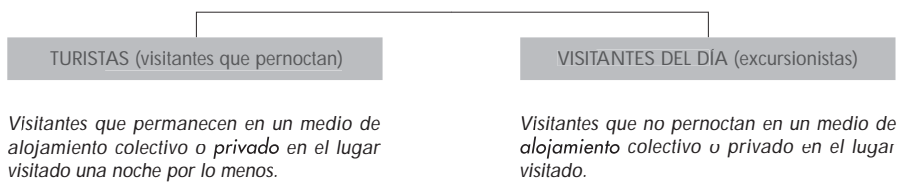
Los visitantes internacionales incluyen:



VISITANTES INTERNOS

A efectos estadísticos, la expresión "visitante interno" designa "a toda persona que reside en un país y que viaja, por una duración no superior a 12 meses, a un lugar dentro del país pero distinto al de su entorno habitual, y cuyo motivo principal de la visita no es el de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado".

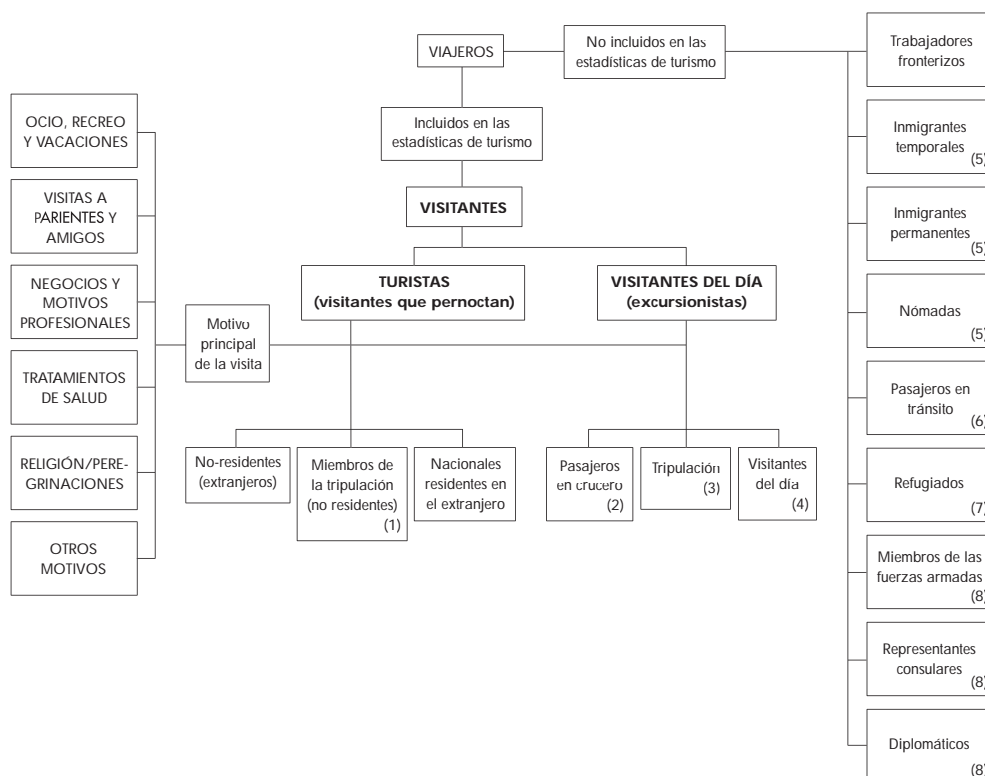
Los visitantes internacionales incluyen:



Fuente: OMT, 1994.

Delivered by http://www.e-unwto.org
 IP Address: 201.245.192.3
 Thursday, August 23, 2012 6:14:13 AM

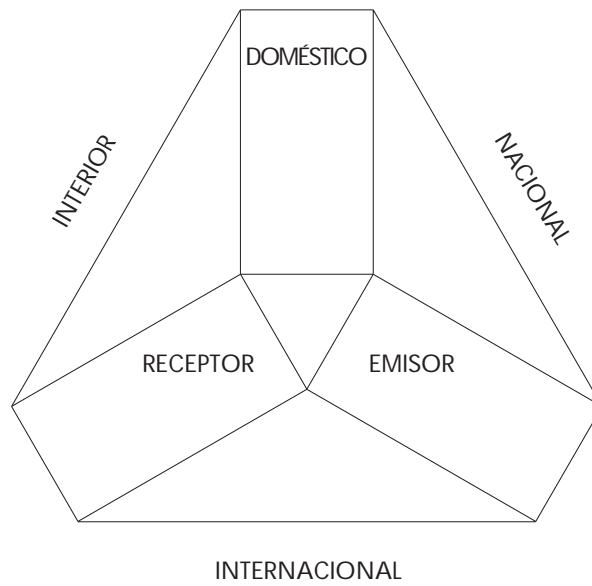
Figura 2.2: Clasificación de los visitantes internacionales.



1. Tripulación de barcos o aviones extranjeros en reparación o que hacen escala en el país y que utilizan los medios de alojamiento del país.
2. Personas que llegan a un país a bordo de un buque de crucero (tal como lo define la Organización Marítima Internacional, OMI, 1965) y que están alojados a bordo, aunque desembarquen para realizar visitas de uno o más días de duración.
3. Tripulación que no es residente del país visitado y que permanece en él durante el día.
4. Visitantes que llegan y salen el mismo día por motivos de ocio, recreo y vacaciones; visitas a parientes y amigos; negocios y motivos profesionales; tratamientos de salud; religión/peregrinaciones; otros motivos, incluido el tránsito de los visitantes del día que van y vuelven a sus países de destino.
5. Según ha sido definido por las Naciones Unidas en las recomendaciones sobre estadísticas de Migraciones Internacionales, 1980.
6. Que no abandonan el área de tránsito del aeropuerto o del puerto, incluido el traslado entre aeropuertos o puertos.
7. Según ha sido definido por el Alto Comisionado para los Refugiados, 1967.
8. Cuando se desplazan de sus países de origen hacia países donde están en funciones e inversamente (incluidos los sirvientes y las personas a cargo que acompañan al titular o se reúnen con él).

Fuente: OMT, 1994.

Figura 2.3: Formas de turismo, desde el lado de la demanda.



Fuente: OMT, 1994.

Así, el lugar de origen de los turistas y el destino elegido por ellos permite distinguir entre:

- Turismo doméstico: residentes visitando su propio país.
- Turismo receptivo: no residentes procedentes de un país determinado.
- Turismo emisor: residentes del propio país se dirigen a otros países.

Estas tres formas de turismo pueden combinarse en:

- Turismo interior: doméstico y receptivo.
- Turismo nacional: doméstico y emisor.
- Turismo internacional: emisor y receptivo.

Clasificación del turismo en función del lugar de origen y de destino

2.3.2 Oferta turística

Para explicar el turismo en toda su extensión, no podemos limitarnos al análisis de la demanda, es necesario ver el otro lado y delimitar conceptualmente la oferta turística. Ésta se define como: “conjunto de productos turísticos y servicios puestos a disposición del usuario turístico en un destino determinado, para su disfrute y consumo”.

Definición

En un destino turístico, la oferta puesta a disposición de la demanda constituye algo más que la simple suma de los productos turísticos que contiene, representa un *todo* integrado por estos productos, los

Oferta turística como un todo

servicios netamente turísticos y los no turísticos, la imagen general del destino, etc. Hay que tener en cuenta, además, que la oferta turística puede recibir un uso no turístico por parte de los residentes o de los visitantes no relacionados con la actividad turística, de ahí que se hable en la definición de “usuario turístico”. En la Unidad 4 se realiza un amplio estudio de la oferta turística.

Elementos no integrantes de la oferta turística

No obstante lo anterior, precisar qué se entiende concretamente por oferta turística no es tan sencillo como parece. Existe una clara tendencia –que parte de una visión demasiado amplia del negocio turístico– a considerar a las agencias de viajes, compañías de transporte regular e incluso a empresas y organismos promotores del turismo como parte integrante de esta oferta cuando, en realidad, son *operadores del mercado* encargados de la comercialización turística, es decir, de poner en contacto oferta y demanda y que, si bien forman parte del sistema turístico, no son estrictamente oferta, no producen los bienes y servicios turísticos últimos consumidos por los turistas.

Gastos turísticos

Así, la OMT (1996) se apoya en el concepto de *gastos turísticos* para identificar diferentes categorías de oferta turística según dónde se realice este gasto. De esta forma toma en consideración: “todo gasto de consumo efectuado por un visitante o por cuenta de un visitante, durante su desplazamiento y su estancia en el lugar de destino”. En este sentido, resulta ilustrativa la Figura 2.4, en la que aparecen agrupadas diferentes categorías de oferta turística.

Ahora bien, si se clasifica por apartados los conceptos principales del gasto turístico, se obtendrían las siguientes combinaciones:

Conceptos principales del gasto turístico

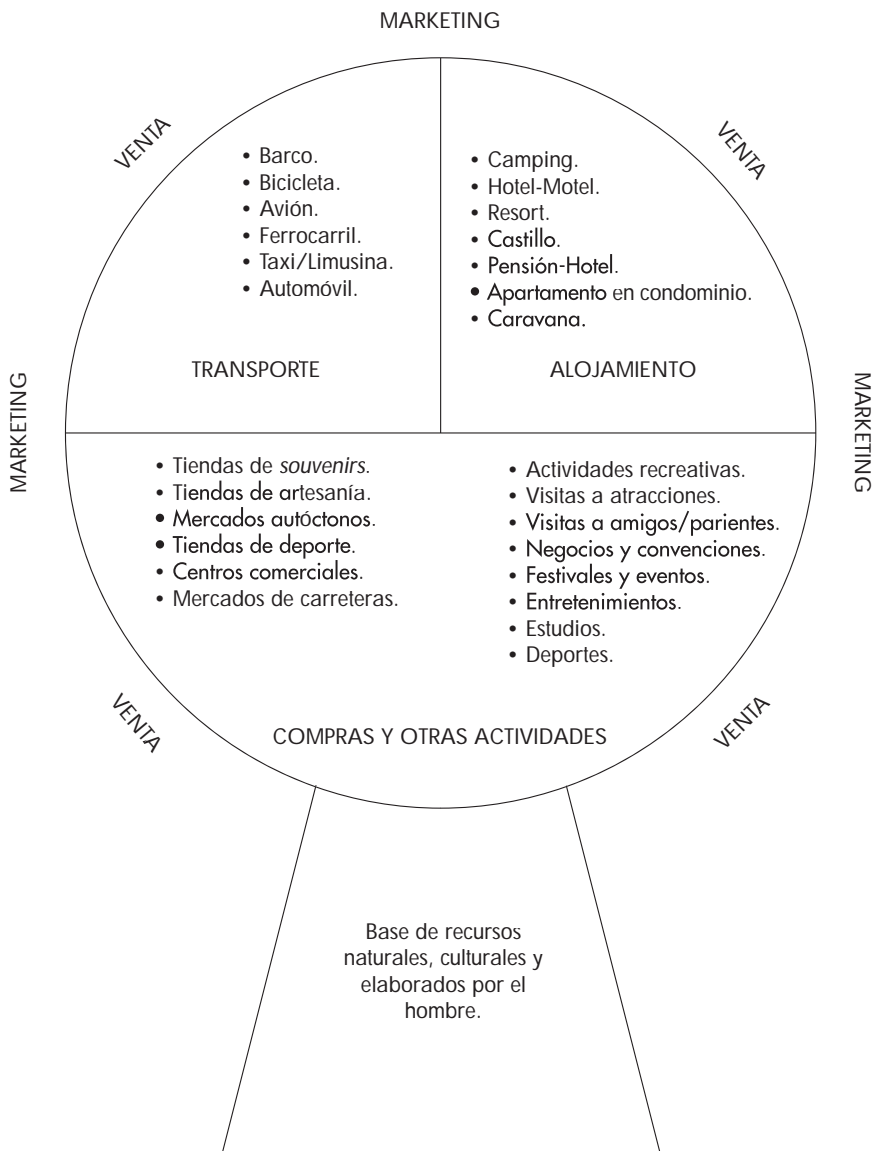
1. Alojamiento.
2. Alimentación.
3. Transporte.
4. Ocio, cultura, actividades deportivas.
5. Compras.
6. Otros.

Agencias de viajes no incluidas en el concepto de oferta turística

Todas estas actividades son realizadas predominantemente en el lugar de destino turístico, puesto que es en éste donde se asienta la oferta turística. De esta manera la actividad de las agencias de viajes, principalmente en los mercados de origen es, técnicamente, una función de mediación entre la oferta y la demanda; realizan una función de comercialización

de la oferta turística, comunicando y distribuyendo el producto turístico. Cuando las agencias de viajes, principalmente las mayoristas o tour operadores, diseñan y elaboran su producto, éste siempre va a contar con al menos uno de los elementos anteriormente reseñados, es decir, con una oferta puesta a su disposición por otras empresas. De hecho, el margen de beneficio industrial que perciben las agencias por su mediación formará parte de la economía nacional del país de origen, no del destino turístico. Sin embargo y a pesar de lo dicho, la Secretaría General de Turismo, en los datos referentes a la oferta turística en España en 1993, incluyó a las agencias de viaje, como se observa en la Figura 2.5. En la Unidad 4 se explican ampliamente todos estos aspectos.

Figura 2.4: Actividades y oferta turística.



Fuente: McInthos y Goeldner, 1990.

Figura 2.5: Oferta turística en España.

Hoteles.....	9.436
Campings.....	928
Restaurantes.....	50.055
Agencias de Viaje (Centrales y Sucursales).....	4.450
Instalaciones náuticas.....	335
Estaciones de esquí.....	30
Campos de golf.....	127
Parques acuáticos.....	31
Parques de atracciones.....	6
Estaciones termales.....	96
Casinos.....	20

Fuente: Secretaría General de Turismo, MICYT, 1993.

*El transporte:
categoría mixta*

Los transportes suponen una categoría mixta ya que, en su función de acercamiento de la demanda al lugar de destino –donde se encuentra la oferta turística– realizan también una función de mediación. Sin embargo, el viajero considera este producto como parte de su gasto turístico, máxime cuando se le presenta formando parte de un paquete turístico. Cuando el transporte es, además, una de las partes principales del producto turístico (ej. cruceros, circuitos combinados) o supone una actividad complementaria en destino (ej. coches de alquiler), no cabe duda de que estamos hablando de oferta turística. En la Unidad 5 se profundizará sobre este concepto.

2.3.3 Espacio geográfico

Como se ha ido exponiendo, la actividad turística total está compuesta por una combinación de productos y servicios ofertados para satisfacer las expectativas de los visitantes durante su experiencia turística.

*Diversa
terminología*

Esta experiencia turística tiene lugar en un espacio geográfico y temporal determinado. Con relación al primero –al lugar en el que transcurre la experiencia turística– es posible encontrar, a lo largo de la literatura turística los siguientes términos que, aunque a primera vista parecen significar lo mismo, tienen matices diferenciadores:

- **Espacio turístico:** es el lugar geográfico determinado donde se asienta la oferta turística y hacia el que fluye la demanda.

Boullón (1990) descompone este espacio además en unidades más pequeñas: zona turística, área turística, complejo turístico, centro turístico o núcleos turísticos.

- **Municipio turístico:** término empleado en alguna normativa, como es el caso de la Ley 7/1995 de Ordenación del Turismo en Canarias. Sus connotaciones se deben a una delimitación administrativista del espacio coincidiendo sus límites con los de los términos municipales y definiendo así, por extensión, los límites competenciales de los entes locales en sus actuaciones en materia de política turística.

Pero desde un punto de vista estrictamente turístico, este marco es ficticio ya que el turista no entiende de demarcaciones. Generalmente, se hace una idea más completa con términos como *zonas turísticas* –que pueden abarcar más de un municipio– o como *núcleos turísticos*, que puede abarcar un ámbito inferior al municipal.

Por otra parte, hay que tener en cuenta que no todo municipio donde se desarrolle una actividad puntual de interés turístico puede ser calificado como municipio turístico.

- **Destino turístico:** para Bull (1994) es el “país, región o ciudad hacia el que se dirigen los visitantes, teniéndolo como su principal objetivo”. Otros autores (Cooper *et al.*, 1993), definen el destino turístico como la “concentración de instalaciones y servicios diseñados para satisfacer las necesidades de los turistas”.

Esta última acepción –destino turístico– resulta adecuada, ya que introduce un elemento dinámico en el concepto. Al hablar de destino se hace referencia a un lugar de llegada, de acogida (*Accueil*), de recepción en definitiva de los visitantes.

El destino turístico es el lugar hacia donde tiene que desplazarse la demanda para consumir el producto turístico. El desplazamiento es uno de los elementos determinantes de la experiencia turística. El lugar o enclave hacia el que se dirige puede estar dimensionado como núcleo turístico (ej. un parque temático), como zona turística (Costa del Sol), municipio turístico (Benidorm) o como región (Canarias), pero lo importante es que ese destino constituye el objetivo del turista.

Destino turístico como objetivo del turista

2.3.4 Operadores turísticos

Los operadores en turismo son aquellos agentes que participan en la actividad turística, generalmente, en calidad de intermediarios entre el consumidor final (el turista, la demanda turística) y el producto turístico (bien o servicio, destino turístico), aunque puede extender su acción intermediadora al resto de la oferta complementaria (restauración, hotel, conjunto de la oferta de alojamiento...).

Definición

Función de distribución y comercialización

En el sentido apuntado, los operadores turísticos se asocian a la función de distribución y ésta, a su vez, a los aspectos de transporte y comercialización de paquetes turísticos. Dentro de esta consideración aparecen, por tanto, las agencias de viaje en todas sus modalidades (mayorista, minorista, mayorista-minorista, etc.), los grandes *tour operators* (su nombre lo indica: *operadores turísticos*) y en los últimos tiempos, las centrales de reservas.

Símil con los catalizadores de la industria química

Puede establecerse una analogía con la función de los catalizadores en la terminología química: éstos intervienen en el proceso de transformación de unas sustancias en otras cuando son introducidos, pero no participan del resultado final, pudiendo recuperarse las sustancias catalizadoras al haber quedado separadas del resto del compuesto. Análogamente, los operadores turísticos intervienen en la actividad turística y la inducen (creación de paquetes turísticos, ofertas, control de precios, etc.) pero no forman parte de la actividad turística propiamente dicha ya que, si todo ha funcionado correctamente, quedan separados de la experiencia turística del consumidor.

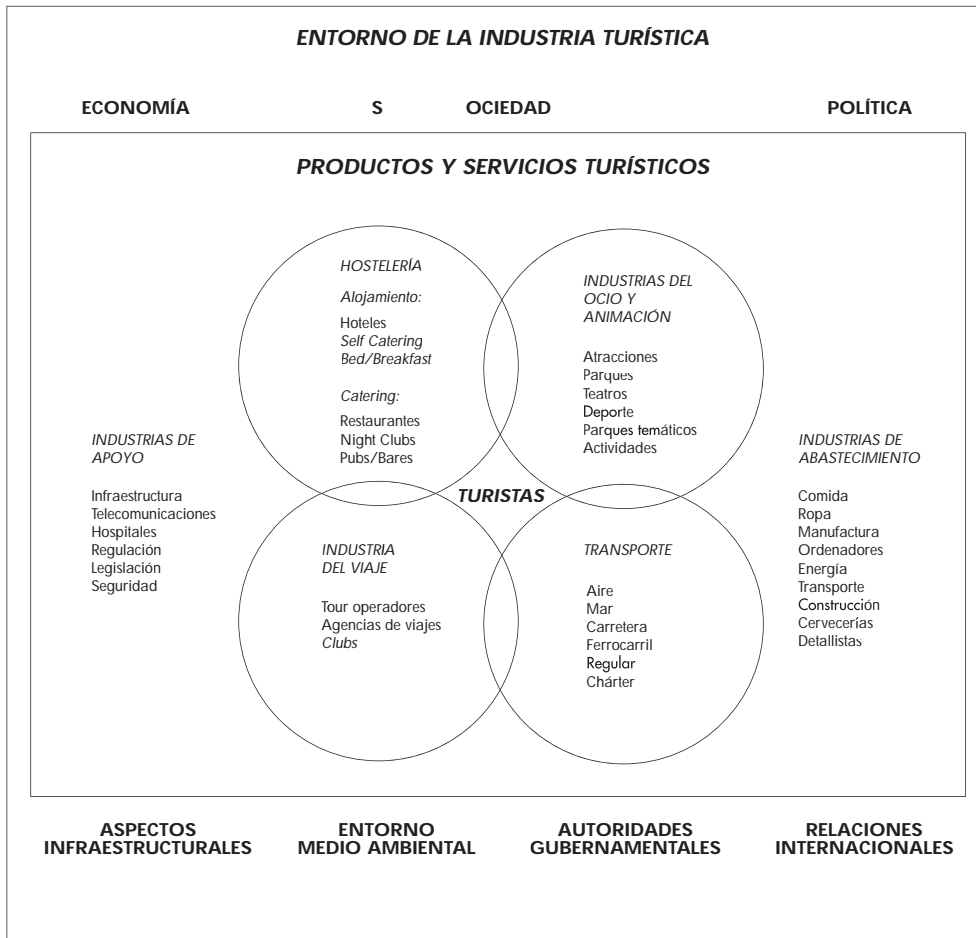
Así, la agencia de viajes o el avión favorecen y, en algunos casos, posibilitan el consumo de determinado producto turístico, pero el demandante no lo asocia a su consumo final: ha ido y ha vuelto en avión, con billetes comprados en una agencia, pero su experiencia turística quedará ligada principalmente al consumo del producto turístico en sí (el hotel, la calidad de la oferta complementaria del destino...).

Posibilidad de que el intermediario quede incluido en la oferta turística

Cuando esto no es así y el intermediario *crea* el producto turístico (como es el caso de los *tour operators* británicos, que contratan directamente los hoteles y supervisan el último detalle del producto turístico), se producen situaciones de dependencia del producto final y de su consumidor respecto del supuesto intermediario, perdiendo éste, entonces, tal consideración.

Todos los aspectos comentados en esta Unidad configuran el marco de *la industria turística*, en donde, además de la totalidad de los elementos que la componen, hay que tener en cuenta los factores denominados exógenos, no controlables, que pueden influir en la misma y que por tanto contribuyen, en cierta medida, a la conceptualización sistemática del turismo (ver Figura 2.6).

Figura 2.6: Marco de la industria turística.



Fuente: Elaboración propia.

Bibliografía

BONIFACE, B. and COOPER, C., (1987): *The Geography of Travel and Tourism*, Heinemann, London.

BOULLÓN, R., (1990): *Planificación de Espacios Turísticos*, Edit, Trillas, México D.F.

BULL, A., (1994): *La Economía del Sector Turístico*, Alianza editorial, Madrid.

BURKART, A.J. and MEDLIK, S., (1981): *Tourism: Past, Present and Future*, Heinemann, London.

COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D., and WANHILL, S., (1993): *Tourism: Principles and Practice*, Pitman Publishing, London.

FERNANDEZ FUSTER, L., (1985): *Introducción a la Teoría y Técnica del turismo*, Alianza Editorial, Madrid.

GOBIERNO DE CANARIAS, (1995): *Ley 7/1995 de 6 de Abril de Ordenación del Turismo de Canarias*, Consejería de Presidencia y Turismo, Sta. Cruz de Tenerife.

INE, (1994): *Movimiento de Viajeros en Establecimientos Hoteleros*, Madrid.

LAWS, E., (1995): *Tourism Destination Management*, Routledge, Londres.

LEIPER, N., (1990): «Tourism Systems, Department of Management Systems», *Occasional Paper*, 2, Massey University, Auckland, New Zealand.

LICKORISH, L. J., en colaboración con JEFFERSON, A., BODLENDER, J. y JENKINS, C. L., (1994): *Desarrollo de Destinos Turísticos. Políticas y Perspectivas*, Diana, México.

MATHIESON, A. and WALL, G., (1982): *Tourism: Economic, Physical and Social Impacts*, Longman, London.

McINTOSH, R., and GOELDNER, C., (1990): *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, 6th ed., John Wiley and Sons, New York.

ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO (OMT), (1996): *Implications of the UN / WTO Tourism Definitions for the U.S. Tourism Statistical System*, (1994): *Recomendaciones sobre Estadísticas de Turismo*, Madrid.

ORGANIZACION MUNDIAL DEL TURISMO (OMT), (1995): *Concepts, Definitions, and Clasifications for Tourism Statistics: a Technical Manual*, Madrid.

SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (SGT), (1992): *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Madrid.

SECRETARIA GENERAL DE TURISMO (SGT), (1993): *Anuario de Estadísticas de Turismo Año 1992*, Madrid.

SWARBROOKE, (1995): *The Development and Management of Visitor Attractions*, Butterworth Heinemann, London.

THEOBALD, W., (1994): *Global Tourism: The Next Decade*, Butterworth-Hein.

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

20

Principales tendencias actuales en la industria turística

20.1 El turismo en transformación

Desde los años 80, el sector turístico se ha caracterizado por ofrecer vacaciones estandarizadas a turistas inexpertos, caracterizados por motivaciones muy básicas (búsqueda de *sol* y *playa* a precios bajos). El paradigma de la producción en masa del sector industrial, basado en las economías de escala y la estandarización, fue adoptado por el sector turístico: se producían paquetes turísticos rígidos, que permitían mantener costes de producción reducidos, a fin de ofrecérselos a turistas para quienes la calidad del producto consumido no importaba; tan sólo se interesaban por los precios, cuanto más bajos mejor.

Entre otros motivos, esta transformación vino dada por los avances tecnológicos –avión a reacción para pasajeros, avances en las telecomunicaciones, etc.– que facilitaron la estandarización de los servicios turísticos y su gestión y distribución de manera global, mientras que otros factores externos –bajada del precio del petróleo, vacaciones pagadas, difusión de las tarjetas de crédito, incentivos de los gobiernos para proyectos turísticos y prosperidad económica en los países desarrollados, entre otros– permitieron el desarrollo de la demanda del turismo de masas.

La aparición y desarrollo de este tipo de turismo se produjo de diferente forma dependiendo del continente. Por ejemplo, en EE.UU. los principales actores responsables de la creación del turismo de masas

Turismo de masas

Factores que propiciaron el turismo de masas

Desarrollo del turismo de masas en EEUU y Europa

fueron las cadenas hoteleras (*Holiday Inn, Hilton Hotels, etc.*) y las aerolíneas (*American Airlines, TWA, etc.*). Las cadenas, a través de las marcas y el establecimiento de un servicio estándar en todo el mundo, suministraban seguridad acerca de las características del hotel que iba a ser ocupado, y daban confianza a aquellos consumidores que necesitaban rodearse de comodidades que les fueran familiares, en entornos completamente desconocido para ellos.

En Europa, los tour operadores (*Club Méditerranée, Nouvelles Frontières, Thomson Holidays, etc.*) jugaron el mismo papel que los hoteles en EE.UU., proporcionando igualmente ciertos niveles de seguridad en el entorno que rodeaba al consumidor, a través de su control sobre la oferta en el destino y la compañía aérea utilizada para viajar. Los paquetes turísticos europeos incluían siempre los vuelos chárter y eran en su mayor parte viajes intra-europeos dirigidos hacia los destinos soleados del Mediterráneo. En Norteamérica, sin embargo, las vacaciones transcurrían en su gran mayoría en territorio nacional, por lo que el coche era, y sigue siendo, el primer medio de transporte. Por ello, los hoteles se establecían en lugares accesibles para los coches, como moteles de carretera y hoteles de ciudad. Los tour operadores no han sido, por lo tanto, tan activos en Norteamérica como en Europa (Figura 20.1).

Figura 20.1: Características del turismo de masas en Europa y EE.UU.

	EE.UU.	EUROPA
Fuerza motriz	<ul style="list-style-type: none"> • Oligopolios de aerolíneas y de sus precios promocionales. • Cadenas hoteleras. 	<ul style="list-style-type: none"> • Tour operadores con paquetes turísticos muy estructurados. • Vuelos chárter.
Viajes	<ul style="list-style-type: none"> • Principalmente viajes nacionales. • Viajes de negocios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Viaje intra-europeo. • Viajes de placer.
Tiempo de vacaciones	<ul style="list-style-type: none"> • Viajes de fines de semana. • Descansos cortos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Más vacaciones pagadas. • Vacaciones más largas.
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de masas. • Marcos de hoteles. • Extensas aerolíneas y cadenas hoteleras. • Boom en la construcción de hoteles. • Hoteles y aerolíneas ofrecen seguridad y confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Marketing de masas. • Marcos de vacaciones. • Capacidad de compra de los Tour operadores. • Tour operadores ofrecen seguridad y asumen los riesgos.

Fuente: Poon, 1993, p. 49.

La producción se realizaba a través de estructuras concentradas, integradas vertical y horizontalmente, formadas en su mayoría por hoteles y aerolíneas, y caracterizadas por una enorme capacidad para realizar adquisiciones. La tendencia hacia la construcción en exceso de edificios con fines turísticos era, asimismo, general en los dos continentes.

Durante las tres últimas décadas, el turismo de masas fue la mejor forma de gestionar la industria turística en cuanto a productividad y obtención de beneficios se refiere, i.e. era el paradigma empresarial de la época. Sin embargo, las condiciones que dieron origen a su nacimiento, actualmente han cambiado por completo.

Poon (1993, p. 84) identifica cinco fuerzas fundamentales que impulsan el cambio: nuevos consumidores, nuevas tecnologías, necesidad de nuevas formas de producción y gestión más flexibles y cambios en el entorno.

En efecto, la transformación del turismo se está dirigiendo hacia formas distintas de organización y gestión, para lograr una mayor productividad y efectividad, a través de los principios de calidad, flexibilidad, desarrollo integrado en el entorno, atención personalizada al cliente, innovación e integración diagonal.

Las nuevas características configuran un paradigma empresarial distinto, al que Fayos (1994) denomina la Nueva Era del Turismo:

- Las vacaciones son flexibles y pueden ser adquiridas a precios tan competitivos como los precios de las vacaciones estandarizadas.
- La producción de los servicios turísticos se guía por las exigencias individuales de los consumidores y obtiene ventajas de las economías de profundización.
- El marketing se dirige a nichos específicos del mercado, con diferentes necesidades, intereses, etc.
- Los consumidores, más experimentados y con motivaciones más complejas, consideran el entorno y la cultura local como parte de la experiencia turística.
- Las nuevas tecnologías de información y comunicación se ha convertido en la piedra angular que proporciona la flexibilidad necesaria para satisfacer a los consumidores actuales.

Factores determinantes de la desaparición del turismo de masas

Principios rectores de la nueva orientación del turismo

Nueva Era del Turismo

20.2 Los factores del cambio

Consumidores

Uno de los factores que están estimulando las transformaciones actuales en el sector turístico son los propios consumidores. En los países desarrollados se están produciendo cambios en la estructura poblacional, en los valores sociales predominantes, en los estilos de vida, en los

niveles educacionales, en el tiempo libre y en los niveles de renta disponibles, favoreciendo, todo ello la aparición de viajeros más informados y experimentados con una gran diversidad de necesidades y deseos.

Aumento del tiempo de ocio

El aumento del tiempo de ocio en los países desarrollados da como resultado viajes de placer más frecuentes, sobre todo de corta duración, con lo que no se concentran en las épocas de mayor estacionalidad, sino que se realizan a lo largo del año.

Aumento de la población madura y de edad avanzada

Se observa también en los países desarrollados y en los recién industrializados un aumento en la población de edad madura (entre los 34 y 54 años de edad), dotados de mayores ingresos disponibles para gastar a discreción, y de edad avanzada (a partir de los 65 años), con una situación económica que va mejorando, al beneficiarse de los programas de jubilación, públicos o privados, protegidos contra la inflación. El jubilado está más instruido, se encuentra con mejor estado de salud, dispone de mejores medios económicos y es más activo en comparación con cualquier otra época. Las vacaciones para este segmento de demanda se caracterizan por ser de larga duración, larga distancia y con contenidos y formas variados.

Nuevas prioridades

Los consumidores se guían por nuevas prioridades y preocupaciones: son más conscientes del entorno que les rodea y de los problemas de conservación medioambientales y culturales, buscan nuevas experiencias y actividades durante sus viajes, exigen mayor atención personal y mejor calidad de los servicios.

Demanda más experimentada

La experiencia de los viajeros es uno de los cambios más importantes experimentados por la demanda turística, ya que los turistas cuentan con más elementos a la hora de juzgar la calidad de la experiencia turística recibida, toleran menos las limitaciones impuestas por los paquetes turísticos estandarizados y esperan mayores posibilidades de elección y de flexibilidad en los itinerarios.

Operador turístico

Creación de paquetes turísticos más flexibles

El operador turístico deberá adaptarse a las necesidades e inquietudes que le plantee el turista. Para ello deberá utilizar su poder de negociación y su habilidad para combinar los diversos componentes que integran unas buenas vacaciones, con el objetivo de crear un paquete turístico diferente pero que contenga al menos algunos elementos comunes (vuelo, hotel). El turista encontrará entonces aquel que más se ajuste a sus necesidades.

Por todo ello es necesaria la implantación de sistemas complejos de segmentación de mercado para una correcta gestión del destino o empresa turística, puesto que la posibilidad de satisfacer a todos los consumidores con una sola clase de producto o servicio ya no es viable actualmente.

Diversificación del producto turístico

Debido a todos los cambios que se producirán tanto, demográficos, técnicos, políticos, etc., se hace necesaria la segmentación del mercado de viajes, especialmente desde los ángulos demográficos, del estilo de vida y de los grupos de interés concretos.

Los productos ofrecidos deberán incluir:

Características de los nuevos productos

- Mayor variedad en los tipos de destino, especialmente con la aparición de nuevos destinos alternativos, diferentes a los tradicionales: nuevos destinos lejanos.
- Vacaciones para un mercado maduro, es decir, hechas a la medida respecto a su contenido y a los servicios ofrecidos.
- Aumento de los viajes de aventuras, compuestos por dos o más de los elementos siguientes: medio ambiente, aire libre, naturaleza, ejercicio, animación, etc.
- Vacaciones breves, como medio de relajación lejos del trabajo o del hogar o (cada vez más) relacionados con un interés o actividad determinados.

Para que el sector se vaya adaptando a estas nuevas características del turismo, será necesario renovar instalaciones y mejorar los servicios, pero fundamentalmente, la congestión del transporte aéreo puede resultar el mayor de los impedimentos que estorbarán que el turismo materialice todo su potencial de crecimiento en lo que queda de siglo.

Adaptación del sector a las nuevas circunstancias del consumidor

Por otra parte, el turista busca una mayor seguridad en los viajes que realiza, así como en el lugar de destino elegido en todo lo que se refiere a delincuencia, cuestiones sanitarias, y situación política y social. Así, para satisfacer sus necesidades será necesario trabajar para intentar paliar todas las cuestiones relacionadas con estos aspectos lo que influirá probablemente en el coste de los viajes.

Tecnología

Estos cambios en los consumidores y agentes han sido acompañados por cambios en la tecnología empleada en la industria turística. Efectivamente, existen importantes diferencias en el papel jugado por la tecnología en la etapa del turismo de masas y en la Nueva Era del Turismo.

Papel de la tecnología en el turismo de masas

En el turismo de masas la utilización de la tecnología se limitaba a las cadenas hoteleras, aerolíneas y tour operadores. Los sistemas de reservas utilizados se encontraban limitados en su capacidad para comunicarse entre sí. La tecnología estaba enfocada hacia la producción estandarizada y los sistemas de gestión internos de la empresa, y había sido concebida para trabajar de manera aislada: por ejemplo, cuando una aerolínea quería verificar la ocupación en hoteles de su propiedad debía hacerlo de forma rudimentaria.

Papel de la tecnología en la nueva Era del turismo

En la Nueva Era del Turismo, la tecnología ha asumido nuevos papeles: es utilizada para facilitar una producción más flexible, para optimizar (no maximizar) la capacidad de ocupación y para responder a las expectativas de los diferentes grupos de consumidores existentes. El objetivo central es la implantación de sistemas globales de información y comunicaciones, de rápida difusión, que permitan la conexión entre los diferentes sectores de la industria turística, a fin de optimizar el manejo de la información disponible. En esta Nueva Era del Turismo, incluso los agentes de viaje con volúmenes de negocio pequeños utilizan terminales de reservas computerizadas, sumándose así a los avances tecnológicos disponibles.

Los sistemas informáticos de reservas deberán ser más rápidos en su funcionamiento y tendrán que ofrecer funciones más completas en materia de reservas, más información contable administrativa, incluidos los programas de gestión del rendimiento, de tasas de ocupación de las plazas.

Gestión

La gestión en el turismo de masas

Estas transformaciones anteriores han conducido hacia nuevas formas de gestión y producción necesarias para sobrevivir en el mercado. Así pues, en el turismo de masas, las características de los productos estaban dictadas por los proveedores de los mismos, cuyo objetivo principal era la reducción de costes y la posibilidad de ofrecer precios competitivos; la industria turística vendía lo que producía y los consumidores adquirían lo que estaba disponible. El sector estaba dominado por amplias organizaciones integradas verticalmente, muy inclinadas hacia la utilización del *mass branding*.

La gestión en la nueva Era del turismo

En la Nueva Era del Turismo, la creciente segmentación del mercado y la mayor experiencia de los viajeros no permiten por más tiempo la producción estandarizada, dirigida indiscriminadamente a todos los consumidores. La rápida difusión de las tecnologías de la información permiten una producción más flexible a través, por ejemplo, de la integración diagonal (proceso por el cual las empresas se extienden hacia

diversas actividades, obteniendo ventajas de los sistemas y sinergias resultantes, así como de las economías de profundización). La firma American Express, por ejemplo, ofrece, basándose en tecnologías de la información, un servicio global en el que se integran servicios financieros, de viajes, seguros, etc.

Las economías de sistema implican la entrega conjunta de más de un producto o servicio en lugar de hacerlo individualmente; las sinergias permiten beneficiar a una actividad a partir de los beneficios obtenidos por otras actividades; la implantación de sistemas facilita el establecimiento de vínculos entre diferentes actividades, reduciendo costes y respondiendo al mismo tiempo a las necesidades de los consumidores.

En general, la estrategia de integración diagonal permite la simplificación y abaratamiento de las acciones de marketing, la reducción de los costes operacionales, la obtención de mejor información y más barata sobre la demanda y tendencias globales de mercado, la implementación de tecnologías de otro modo inalcanzables para las empresas de tamaño pequeño, una reducción de competencia generada por otras importaciones, una mejora de la eficiencia de los procesos y una mayor flexibilidad para satisfacer las necesidades de los consumidores.

Estrategia de integración diagonal

La búsqueda de una mayor eficiencia, capacidad de innovación y ventajas competitivas supone una tendencia hacia la concentración de la industria (i.e. fusiones y adquisiciones reducen el número de participantes en un mercado concreto), en donde, sin embargo, proliferan las marcas y extensiones de línea (i.e. la diversificación hacia otros productos bajo la misma marca paraguas).

Concentración de la industria y diversificación de marcas

En la etapa del turismo de masas la gestión se centraba en maximizar los beneficios a través del volumen de ventas realizado. En la Nueva Era del Turismo la gestión trata de maximizar los beneficios a través de un segmento objetivo adecuado y de la respuesta completa a las expectativas de este último. En este sentido, la metodología de la Calidad Total, cuyo enfoque se centra en la satisfacción de las expectativas de los consumidores, es una de las principales herramientas de gestión por la que optan muchas empresas y destinos turísticos actuales.

Calidad Total como herramienta de gestión

Entorno

Por último, existen diferencias fundamentales entre las condiciones del entorno que dieron lugar al desarrollo del turismo de masas y las que influyen en el crecimiento del turismo actual. El viejo turismo creció en un entorno altamente regulado por las autoridades gubernamentales

Disminución de la intervención pública en el sector

que, por otro lado, estimulaban con sus subvenciones el crecimiento de las infraestructuras turísticas; actualmente, en un intento por estimular la competencia y la mejora de la calidad en ciertos servicios, se está asistiendo a la desregularización de muchos sectores, como el de las aerolíneas, por ejemplo.

Importancia de las condiciones medioambientales

Por otro lado, el desencanto por parte de muchos destinos turísticos y gobiernos con los beneficios aportados por el turismo, ha provocado una toma de conciencia acerca de la importancia de preservar el entorno natural en que se basa el desarrollo turístico. El turismo de masas, en el que los recursos naturales se daban por supuestos, está dando lugar poco a poco a nuevas formas de turismo, conocidas como turismo sustentable, ecoturismo, turismo verde, etc., en las que existe una mayor concienciación por el entorno medioambiental sustentable que constituye la base del turismo. Actualmente se presta mayor atención a la creación de un turismo sustentable que satisfaga las necesidades de los turistas actuales y de las regiones receptoras, y que proteja y mejore las oportunidades del turismo futuro.

Importancia de las condiciones socioeconómicas

Las condiciones socioeconómicas han cambiado también, ya que las tecnologías de información y comunicación han facilitado la globalización del mercado. Ya no se trata de competir con las empresas situadas en el mismo destino turístico, sino que hay que competir a un nivel más alto, en donde las tendencias globales del mercado y los elementos transnacionales (políticos, legislativos, etc.) adquieren mayor importancia. Así por ejemplo, las amenazas terroristas presentes en muchos países del Este y Sur del Mediterráneo están desviando los flujos turísticos hacia otros países, entre los que se encuentra España. Sin embargo, esta situación puede cambiar si dichos países experimentan una mejora en su situación política.

En la Figura 20.2 se identifican los factores determinantes e influencias más importantes en relación con la actividad turística internacional durante el transcurso del período 1995-2020.

20.3 Perspectivas del crecimiento turístico

Previsiones

La OMT (1992) establece las siguientes previsiones en relación con el desarrollo turístico:

- Aumento de los viajes internacionales por motivo de negocio.
- El turismo por motivo de placer crecerá más deprisa que los viajes de negocio en Asia Oriental, Pacífico y Asia Meridional, debido al fuerte crecimiento de las vacaciones de larga duración.

- Se prevé un aumento en el transporte aéreo, debido a los viajes de larga distancia y el abandono relativo al transporte por carretera.
- Los viajes, los movimientos turísticos y el gasto a ellos dedicado están aumentando continuamente.
- También aumenta la competencia entre las regiones o países de destino.
- Se están conociendo mejor los crecientes impactos del turismo, ya sean económicos, socioculturales o ambientales, y se les está prestando mayor atención.
- El consumidor está mejor informado acerca de los destinos turísticos y de las opciones de viaje y es más exigente a la hora de elegir entre los diversos productos y servicios turísticos.
- Las transacciones del mercado del turismo están dominadas por la tecnología, especialmente en los aspectos de información y sistemas de reservas.

La Figura 20.3 recoge las principales megatendencias turísticas que determinan el tipo de turismo a desarrollar en un futuro próximo.

Por otra parte, la adaptación a estas tendencias pone de relieve la necesidad de mejorar en algunos aspectos. Así, los campos en que se ha de producir una expansión y mejora son (OMT, 1992):

Áreas de mejora

- La planificación general e integrada del desarrollo turístico, en la que se deriven estrategias de desarrollo completas y claras.
- Colaboración entre el sector público y privado, estableciendo canales de consulta y programas conjuntos de actividades entre ellos.
- Cooperación regional, establecer estándares comunes.

Figura 20.2: Factores determinantes e influencias más importantes durante el transcurso del período 1995-2020.

Económicos

- Tasas de crecimiento económico mundial que continuarán siendo de moderadas a buenas.
- Resultados económicos por encima de la media para las nuevas economías *Tigre*.
- Importancia creciente de las nuevas economías *Tigre* (es decir, China, India, Brasil, Indonesia y Rusia).
- Crecimiento de la diferencia entre países ricos y pobres.
- Extensión de la armonización monetaria.

Tecnológicos

- Desarrollo de la tecnología de la información.
- Adelantos en las tecnologías del transporte.

Políticos

- Eliminación de barreras para los viajes internacionales.
- Desregulación del sector transportes y de otro tipo.

Demográficos

- Envejecimiento de la población y reducción de la población activa en los países industrializados, induciendo una mayor emigración de Sur a Norte.
- Erosión del tradicional hogar occidental.

Globalización

- Creciente poder de las fuerzas económicas y de mercado de carácter internacional, con la consiguiente reducción del control por parte de los países individuales y de empresas no extendidas mundialmente.

Localización

- Conflicto, en los países en desarrollo, entre identidad y modernidad.
- Exigencia de reconocimiento de sus propios derechos por parte de grupos, definidos por características étnicas, religión y estructuras sociales.

Conciencia socioeconómica

- Incremento de la concienciación pública en cuestiones socioculturales y medioambientales.
- Más información proveniente de los medios de comunicación acerca de los problemas más importantes del mundo (p.ej. reducción de los acuíferos).

Entornos de vida y de trabajo

- Creciente congestión urbana en los países industrializados y, especialmente, en los países en desarrollo.

Comercialización

Fuente: OMT (1997).

Figura 20.3: Megatendencias turísticas

- Globalización ↔ Localización
- La tecnología electrónica se convertirá en un factor todopoderoso para influenciar la elección del destino y la distribución.
- Viaje por vía rápida - los pasaportes serán remplazados por la lectura informática de las manos o de las retinas, viaje sin billetes, plastificación de cheques de viaje.
- Los clientes llevarán *la voz cantante* mediante la utilización de tecnologías como los atlantes en CD-ROM, la inspección de hoteles y otras instalaciones por internet, los intermediarios ofertarán habitaciones con descuento mediante los sitios Web, tarifas aéreas baratas, de última hora, por correo electrónico, etc.
- Polarización de los gustos de los turistas: los que buscan la comodidad frente a los amantes de la aventura.
- El mundo será *cada vez más pequeño* para los turistas - más turismo con destinos insólitos y el advenimiento del turismo casi espacial.
- Destinos como *accesorios de moda*.
- Desarrollo de mercados por productos - objetivo (especialmente los temáticos) orientado a una, o a una combinación, de las tres E: entretenimiento, excitación y educación.
- Más destinos centrándose en la *imagen* como un requisito previo para la diversificación y para la expansión del poder de atracción, por ejemplo, la maniobra española para pasar de ser un destino de paquetes turísticos baratos a promocionarse sobre la base de la belleza y la cultura.
- Todos al acecho del turista asiático.
- Creciente impacto de las campañas lideradas por los consumidores

Fuente: OMT (1997).

Bibliografía

GO, F. and WELCH, P., (1991): «Competitive Strategies for the International Hotel Industry», *The Economist Intelligence Unit*, Special Report N° 1180, London.

FAYOS, E., (1993): «El Turismo cómo Sector Industrial: La Nueva Política de Competitividad», *Economía Industrial*, Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, Spain.

FAYOS, E., (1994): «Conference on Eurotourism. Research and perspectives», organised by the *Commission of the European Union (General Directory XXIII)*, Greece, 15-16 May.

POON, A., (1989): «Competitive Strategies for a New Tourism», en Cooper, C. (ed) *Progress in Tourism, Recreation and Hospitality Management*, Vol. 1, Belhaven, London.

POON, A., (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB, Oxford.

RITCHIE, J.R.B., (1991): «Global Tourism Policy Issues: An Agenda for the 1990s», en Hawkins, D., Ritchie, B., Go, F., Fletching, D. (eds), *World Travel and Tourism Review: Indicators, Trends and Issues*, Vol. 1, pp. 149-158, CAB International, Oxford.

SINCLAIR, T. and STABLER, M., (eds), *The Tourism Industry: an International Analysis*, Oxford.

THEOBALD, W., (1994): *Global Tourism: The Next Decade*, Butterworth-Heinemann, Oxford.

WTO, (1992): *Tourism Trends to the Year 2000 and Beyond*, Madrid.

TURISMO SOSTENIBLE
EN EL MEDITERRÁNEO



El proyecto Ulixes 21 ha sido realizado por ONG de MED Forum:



EcoMediterrània



APE Wilaya de Tétouan



ASMAPE



CLAPE-LR

y financiado por:



Commission
européenne DGXI



Generalitat
de Catalunya
Departament
de Medi Ambient



GOVERN BALEAR



JUNTA DE ANDALUCIA

Primera edició, octubre 1998

La edició original en catalán ha sido publicada con el título: *Turisme sostenible a la Mediterrània. Guia per a la gestió local* © BRAU ed., 1998

© del texto, EcoMediterrània

© de la edició, BRAU edicions

Con la colaboración de: Jordi Calabuig i Serra y Cristina Collado Salvador

Maquetación: Jenar Fèlix i Franquesa

Traducción: María Ascensión Enfedaque Villagrasa

Cubierta: Infografía de Jenar Fèlix, sobre original fotográfico de Ramon Fortià i Rius.

Impreso: Impremta Aubert

Impreso en papel ecológico-reciclado, compuesto en un 80% por fibras recicladas seleccionadas "pre-consumer", un 15% de celulosa libre de cloro i un 5% de fibras puras de algodón.

ISBN: 84-88589-53-0

Depósito Legal: GI-955-98

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni su transmisión a través de cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico, magnético, por fotocopia, u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

ACTUALMENTE, EL TURISMO ES la primera industria del mundo. Durante el año 1996 se contabilizaron cerca de 600 millones de desplazamientos turísticos en todo el mundo, cifra que representa unos ingresos directos de unos 423.000 millones de dólares. El crecimiento del turismo no disminuirá en el futuro. La Organización Mundial del Turismo (OMT) prevé que en el año 2010 el número de turistas internacionales será de 970 millones. Aunque este crecimiento constante de la actividad turística afecta cada vez más a espacios y escenarios más diversos, la mayor parte de los desplazamientos turísticos tienen como destino las zonas costeras.

Tradicionalmente, el desarrollo turístico en las áreas costeras se ha basado en un modelo de crecimiento extensivo, cuyas principales características son las siguientes:

- ✗ Un sistema de gestión que fija como objetivo básico el incremento del número de visitantes, independientemente de la capacidad de acogida del territorio.
- ✗ La prioridad de los beneficios a corto plazo en detrimento de los efectos a medio y largo plazo.
- ✗ La creación de una oferta turística homogénea y estandarizada que reproduce de forma prácticamente mimética las mismas formas de ocupación del territorio y las mismas estructuras arquitectónicas.
- ✗ Una escasa presencia de la cultura y las tradiciones locales en la configuración de la oferta turística.
- ✗ Una fuerte presión sobre el medio ambiente que provoca graves impactos en el medio físico y deteriora la calidad ambiental y paisajística del territorio.

Este modelo ha sido hegemónico en la mayor parte de las zonas turísticas del litoral y es el responsable de la degradación ambiental de muchos de estos espacios. Sin embargo, en la década de los 90 se han iniciado nuevas vías de desarrollo como consecuencia del cambio que se ha producido tanto en la demanda como en la oferta turística.

La demanda turística, el turismo internacional, busca actualmente espacios turísticos con calidad ambiental, con un reducido impacto sobre el medio físico y una mayor integración de las características sociales y culturales locales en la oferta turística.

Los espacios receptores, buscan vías alternativas de desarrollo que permitan reducir los efectos negativos del turismo sobre el medio, que aseguren una mayor diversidad de formas turísticas y que integren de forma más armónica las necesidades del turista y las de la población local.

Este cambio en la concepción del turismo contemporáneo se inscribe en un contexto más amplio: la creciente implantación de modelos de desarrollo sostenible que procuran conciliar el desarrollo económico, la justicia social y la gestión eficiente de los recursos naturales.

La Comisión de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente y el Desarrollo publicó en 1987 el Informe Brundtland Nuestro futuro común en el cual se plantea la necesidad de buscar vías de desarrollo sostenibles:

“Vista desde el espacio, la Tierra es un planeta pequeño y frágil en el que no predominan la actividad ni las construcciones humanas, sino todo un entramado de nubes, océanos, selvas y tierras. La incapacidad humana para ajustar su actividad a este entramado está alterando considerablemente los sistemas del planeta. Muchos de estos cambios conllevan riesgos para la vida. Tenemos que reconocer y resolver esta nueva realidad, de la cual no podemos escapar..

Para satisfacer las necesidades esenciales no sólo se requiere una nueva era de crecimiento económico en los países en los que actualmente la mayoría de la población es pobre, sino también la seguridad de que estos pobres conseguirán su parte justa de los recursos necesarios para sostener dicho crecimiento...

El desarrollo sostenible no es una situación estática de armonía, sino más bien un proceso de cambio en el que la explotación de los

recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del desarrollo tecnológico y la transformación institucional se ajustan a las necesidades presentes y futuras”.

El concepto de desarrollo sostenible se amplió en el seno de la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (CNUMA), en la Cumbre de la Tierra que se celebró en Río de Janeiro en junio de 1992. En esta cumbre, 182 países adoptaron el programa de acción Agenda 21, que identifica los principales problemas ambientales del planeta y propone una estrategia de transición hacia formas de desarrollo adecuadas para preservar los recursos del planeta a las puertas de un nuevo siglo, el siglo XXI.

El concepto de desarrollo sostenible presentado en Río parte de tres premisas básicas:

✕ El desarrollo sostenible permite responder a las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para responder a las suyas.

✕ El desarrollo sostenible es un proceso de cambio que tiene en cuenta la armonización de la explotación de los recursos, la orientación de las inversiones, la aplicación de técnicas, y la evolución de las instituciones y empresas con el fin de reforzar un potencial socio-económico apto para resolver las necesidades y las aspiraciones de la humanidad.

✕ No existe un modelo ideal de desarrollo sostenible, ya que los sistemas político-económicos y los datos ecológicos varían de un sitio a otro. La constante es la búsqueda de un estado de armonía entre los seres humanos y el patrimonio natural del planeta

De acuerdo con estos principios, el desarrollo sostenible es un proceso que permite el desarrollo sin maltratar o agotar los recursos que lo hacen posible. El desarrollo sostenible tiene por tanto tres caras:

✕ La sostenibilidad ecológica garantiza que el desarrollo sea compatible con el mantenimiento de los procesos ecológicos esenciales, de la diversidad biológica y de los recursos.

✕ La sostenibilidad social y cultural garantiza que el desarrollo aumente el control de los individuos sobre sus propias vidas, sea

compatible con la cultura y los valores humanos y mantenga y refuerce la identidad de la comunidad.

✕ La sostenibilidad económica garantiza que el desarrollo sea económicamente eficaz y que los recursos sean gestionados de forma que se conserven para las generaciones futuras.

El Programa 21 a diseñado un plan de acción para los viajes y el turismo auspiciado por el Consejo Mundial de Viajes y Turismo (WTTC), la Organización Mundial del Turismo y el Consejo de la Tierra y dirigido tanto a las diferentes administraciones como a las empresas turísticas. Este plan de acción pretende traducir los principios de la Cumbre de Río a las particularidades del fenómeno turístico a partir de nueve áreas de acción dirigidas a las administraciones públicas, entre las que destacan las siguientes:

- ✕ Tomar medidas para desarrollar un turismo sostenible.
- ✕ Promover el programa Acción 21 para la educación y la formación.
- ✕ Buscar gestiones integradas para el turismo sostenible.
- ✕ Favorecer el intercambio de información y técnicas.
- ✕ Integrar la idea de turismo sostenible en la concepción de los nuevos proyectos turísticos.
- ✕ Ponderar los progresos realizados.

A partir de esta declaración inicial, el concepto de turismo sostenible se ha consolidado como pieza básica en la gestión de los recursos turísticos actuales. El turismo sostenible no es un modelo cerrado, sino que, por el contrario, es una estrategia abierta y flexible, adaptada a las singularidades territoriales y económicas del espacio receptor. A pesar de esta concepción abierta es posible identificar una serie de principios básicos asociados al concepto de turismo sostenible.

El turismo sostenible es esencialmente un turismo planificado, integrado, abierto, dimensionado, participativo, duradero y viable.

Turismo planificado. La planificación turística implica un cuidadoso análisis de las condiciones presentes y las perspectivas futuras y la toma de decisiones a partir de la información sobre las diversas variables que intervienen en el proceso turístico: económicas, ambientales, sociales y territoriales. La planificación del turismo es un primer paso indispensable en la elaboración de una estrategia de sostenibilidad.

Turismo integrado. La oferta turística ha de ser el resultado natural de los recursos locales: las formas arquitectónicas, los acontecimientos festivos, la gastronomía, la relación con el mar... El turismo no puede ser un elemento ajeno a la identidad de la zona, sino un elemento integrado en la riqueza cultural y económica de la misma. En este sentido, el monocultivo turístico ha de ser sustituido por modelos diversificados, en los que el turismo forma una parte importante de la estructura económica.

Turismo abierto. El turismo sostenible es, fundamentalmente, una estrategia local que cuenta con el respaldo de la Agenda 21 Local. Sin embargo, el modelo turístico sostenible está abierto a su territorio, de forma que los espacios naturales próximos, las localidades vecinas y el interior formen parte ineludible de la misma oferta turística. La diversidad urbana, paisajística y natural de las zonas costeras constituye su principal activo.

Turismo dimensionado. El turismo sostenible ha de estar dimensionado en el tiempo y en el espacio.

La dimensión temporal implica iniciar medidas para reducir la estacionalidad. La concentración de las corrientes turísticas en periodos de tiempo muy reducidos incrementa el impacto real sobre el territorio, acentúa la despersonalización de la experiencia turística y limita la viabilidad social y económica del turismo.

La dimensión espacial implica determinar la capacidad de acogida del territorio y limitar la afluencia de turistas a las características físicas del espacio. El turismo sostenible define un umbral de visitantes que asegura la capacidad de regeneración del territorio y la calidad de la experiencia turística.

Turismo participativo. Esencialmente, el turismo sostenible es una estrategia de reconversión del modelo tradicional y la incorporación de nuevos parámetros de gestión. Esta estrategia no puede ser puesta en marcha sin la participación activa de todos los agentes que intervienen en el proceso turístico: empresas turísticas, administración local, población residente y visitantes. El consenso y la democracia activa son los principios básicos que sustentan este modelo.

Turismo duradero. El turismo sostenible no se basa en el crecimiento a corto plazo de la demanda, sino en los efectos a medio y largo plazo del modelo turístico adoptado. El turismo sostenible procura conjugar el crecimiento económico con la preservación del medio ambiente y la identidad local, que son el principal activo de desarrollo turístico en el futuro.

Turismo viable. El turismo sostenible no equivale al crecimiento cero o al abandono de la práctica turística. Más bien al contrario. Se propone un modelo alternativo que no renuncia a la viabilidad económica y que busca el bienestar de la comunidad local. Los enfoques modernos de la sostenibilidad del turismo no se plantean cuál es la velocidad óptima para acumular capital, sino cuáles deben ser las formas de capital que hace falta acumular y durante cuánto tiempo.

PRINCIPIOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

- ☛ *Medio ambiente.* La capacidad de carga de nuestro entorno pone límites a muchas actividades humanas e implica la necesidad de reducir el ritmo actual de consumo de los recursos. Es necesario que nos mantengamos dentro de estos límites para que sea posible transferir el planeta a nuestros descendientes con su capacidad para dar soporte a la vida humana intacta.
- ☛ *Planteamiento de futuro.* Tenemos el deber moral de evitar comprometer la capacidad de las futuras generaciones de dar respuesta a sus propias necesidades.
- ☛ *Calidad de vida.* El bienestar de las personas incluye aspectos sociales, culturales, morales y espirituales, además de materiales.
- ☛ *Equidad.* La riqueza, las oportunidades y las responsabilidades deberían compartirse justamente entre los países y entre los grupos sociales de un mismo país, prestando especial atención a las necesidades y los derechos de los pobres y de los menos favorecidos.
- ☛ *Principio de precaución.* Cuando no se tenga la certeza sobre los efectos ambientales de cualquier acción o proyecto debe aplicarse este principio y, si es preciso, pecar incluso de un exceso de cautela.
- ☛ *Pensamiento holístico.* Para resolver un problema complicado relacionado con la sostenibilidad es necesario que la solución incorpore todos los factores que contribuyen a originar el problema.

Fuente: Consejo de Municipios y Regiones de Europa (1996): *Guía básica de la Agenda 21 Local*. Barcelona.

AGENDA 21

PARA LA INDUSTRIA DEL VIAJE Y DEL TURISMO

- ☛ Los viajes y el turismo deberían contribuir a una vida sana y enriquecedora, en armonía con la naturaleza.
- ☛ Los viajes y el turismo deberían participar en la conservación, protección y restauración de los ecosistemas del planeta.
- ☛ Los viajes y el turismo deberían apoyarse en formas de producción y consumo sostenibles.
- ☛ Los países deberían actuar conjuntamente para instaurar un sistema económico abierto que permita el ejercicio de un comercio internacional de servicios turísticos y viajes ecológicamente viables.
- ☛ Los viajes y el turismo, la paz, el desarrollo y la protección del medio son interdependientes.
- ☛ La protección del medio debería ser parte integrante del desarrollo turístico.
- ☛ Las cuestiones vinculadas con el desarrollo turístico deberían ser tratadas en relación con los ciudadanos implicados y las decisiones de planificación deberían tomarse a nivel local.
- ☛ El sector de viajes y turismo debería utilizar los medios de los que dispone para crear el mayor número posible de puestos de trabajo ocupados por las mujeres y la población autóctona.
- ☛ El desarrollo turístico debería reconocer y defender la identidad, la cultura y los intereses de las poblaciones autóctonas.
- ☛ El sector de viajes y turismo debería respetar la legislación internacional relativa a la protección del medio ambiente.

Fuente: World Travel & Tourism Council, Organización Mundial del Turismo y Consejo de la Tierra (1996): *Agenda 21 para la industria del viaje y del turismo*. Madrid.

RECOMENDACIONES PARA UN TURISMO SOSTENIBLE

☞ *Renuncia a un cierto grado de comodidad*

El turismo sostenible sólo utiliza los recursos disponibles en la zona, defiende la cultura autóctona y la economía local y protege los recursos naturales. Esto puede implicar, en algunos casos, una cierta reducción de la comodidad.

☞ *Disposición para utilizar los transportes públicos*

Los automóviles particulares son una de las principales causas de la degradación del medio ambiente. Los adeptos al “turismo blando” optan por los medios de transporte público.

☞ *Inversión de un poco de tiempo*

Para impregnarse de la cultura y entender el medio de un país extranjero se necesita tiempo.

☞ *Interés y respeto por las tradiciones, las costumbres y las formas de vida locales*

El viajero que practica un “turismo blando” aprecia el modo de vida tradicional, se informa sobre las particularidades locales y las respeta.

☞ *Protección activa del medio ambiente*

Las incidencias negativas de las actividades de ocio deberían limitarse al máximo. Practicar un “turismo blando” es hacer todo lo posible para proteger el medio ambiente. El turista ha de evitar especialmente comprar recuerdos fabricados a partir de animales o plantas.

☞ *Toma de conciencia de los problemas*

Los turistas deben concienciarse de que el turismo y los viajes perturban el medio ambiente y de que en este hecho tienen una parte de responsabilidad personal.

☞ *Reducir la frecuencia de los viajes*

Las estancias de larga duración, al contrario que las vacaciones fraccionadas, permiten reducir la frecuencia de los viajes y el tráfico, lo cual alivia los impactos ocasionados sobre el medio.

EG *Mostrar preferencia por los productos locales*

Comprar productos locales, ya sean productos alimentarios, recuerdos o cualquier otro tipo de artículo, tiene dos efectos positivos. Por una parte genera un beneficio directo en la economía local y por otra, dado que las distancias de transporte son reducidas, contribuye a reducir el tráfico.

Fuente: Consejo de Europa (1997): *Tourisme & environnement*. Questions et Réponses, 3, Centro Naturopa, Estrasburg.

ESTE CAMBIO DE SIGLO SE CARACTERIZA por ser un período de profundas transformaciones. Son años que vienen marcados por el crecimiento de la industria turística, la cual se convierte en una de la principales actividades económicas a nivel mundial. Este hecho adquiere una relevancia especial en el Mediterráneo, que destaca por su condición geográfica y por su proximidad a los países emisores de Europa occidental. Pero en estos últimos años, las necesidades de la demanda turística han cambiado de forma decisiva. Una de las mutaciones más importantes de las pautas de consumo turísticas son la sensibilidad medioambiental y el interés por la cultura y la singularidad del destino turístico.

Por este motivo, el análisis de los escenarios de recepción turística, las nuevas tendencias de la demanda y la necesidad de una adecuación o reestructuración de la oferta constituyen los ejes vertebradores de este capítulo.

ANÁLISIS ESPACIAL DEL TURISMO EN EL MEDITERRÁNEO

Considerando los datos referentes al tráfico turístico internacional, al alojamiento turístico convencional y a los ingresos percibidos, podemos afirmar sin duda que la cuenca mediterránea constituye una región turística de primer orden, el primer espacio turístico mundial. Por lo que a la recepción de la corriente turística internacional se refiere, el Mediterráneo es el destino más elegido. En 1997, los países de esta zona fueron el destino turístico de casi un tercio (30,5%) de todo el turismo internacional, proporción que en valores absolutos se sitúa en torno a los 187 millones de turistas, en su gran mayoría europeos, muy por encima de otras regiones turísticas en alza, con fuertes crecimientos en términos relativos, como es Asia oriental y el Pacífico o el Caribe que, en el mismo año, solamente recibieron el 17,2% de los movimientos turísticos internacionales.

TURISMO SOSTENIBLE
EN EL MEDITERRÁNEO



El proyecto Ulixes 21 ha sido realizado por ONG de MED Forum:



EcoMediterrània



APE Wilaya de Tétouan



ASMAPE



CLAPE-LR

y financiado por:



Commission
européenne DGXI



Generalitat
de Catalunya
Departament
de Medi Ambient



GOVERN BALEAR



JUNTA DE ANDALUCIA

Primera edició, octubre 1998

La edició original en catalán ha sido publicada con el título: *Turisme sostenible a la Mediterrània. Guia per a la gestió local* © BRAU ed., 1998

© del texto, EcoMediterrània

© de la edició, BRAU edicions

Con la colaboración de: Jordi Calabuig i Serra y Cristina Collado Salvador

Maquetación: Jenar Fèlix i Franquesa

Traducción: María Ascensión Enfedaque Villagrasa

Cubierta: Infografía de Jenar Fèlix, sobre original fotográfico de Ramon Fortià i Rius.

Impreso: Impremta Aubert

Impreso en papel ecológico-reciclado, compuesto en un 80% por fibras recicladas seleccionadas "pre-consumer", un 15% de celulosa libre de cloro i un 5% de fibras puras de algodón.

ISBN: 84-88589-53-0

Depósito Legal: GI-955-98

No se permite la reproducción total o parcial de este libro, ni su tratamiento informático, ni su transmisión a través de cualquier medio, bien sea electrónico, mecánico, magnético, por fotocopia, u otros métodos, sin el permiso previo y por escrito de los titulares del copyright.

SI UN MUNICIPIO O UNA ZONA GEOGRÁFICA determinada tiene la capacidad de atraer turismo es debido a que posee un conjunto de factores que generan un cierto poder de atracción sobre un determinado grupo de visitantes.

Podemos decir que dispone de un patrimonio turístico formado por un conjunto de recursos que son la base sobre la cual se desarrollará la actividad turística (playas, paisajes, conjunto arquitectónico) y complementado por toda una red de servicios y equipamientos que tienen la función de permitir al visitante cubrir sus necesidades básicas y disfrutar de los recursos: hoteles, restaurantes, tiendas, servicios de información, guías turísticos, equipamientos deportivos...

La fuerza de atracción de un destino turístico (municipio, zona) se basará no únicamente en conseguir sacar el máximo partido a unos elementos singulares, sino que los recursos dispongan de los servicios necesarios para conseguir una amplia oferta de productos turísticos.

Una de las premisas fundamentales que se deberán considerar en el desarrollo de un modelo de turismo sostenible es que, de forma similar a muchos aspectos de la vida "hay gustos para todo el mundo" y, desde el punto de vista empresarial, se trata de encontrar clientes a los que pueda satisfacer lo que estamos ofertando.

En definitiva debemos gestionar el turismo de forma que respete los valores esenciales del entorno en el que se desarrolla y se convierta en un factor económico que estimule las inversiones necesarias para su conservación. En cualquier caso, debemos circunscribir dentro de sus propios límites las manifestaciones turísticas masivas y agresivas con el entorno, para evitar que perjudiquen los recursos.

LA DIVERSIFICACIÓN DE LA ECONOMÍA

El turismo se ha convertido en un elemento clave de las políticas sobre desarrollo local que se aplican en zonas en las que las actividades económicas tradicionales han sufrido un proceso de regresión. Esto se debe a la capacidad de estimular el potencial de desarrollo endógeno de un territorio y a que los volúmenes de inversión necesarios para desarrollar esta actividad (tanto en capital como en tecnología o en formación de los recursos humanos) son muy bajos, y, en todo caso, relativamente menores a otras actividades productivas.

Sobre la base de unos recursos existentes, la actividad turística promueve su revalorización y la creación de productos turísticos a través de la integración y creación de empresas destinadas a facilitar los servicios necesarios para poder utilizar dichos recursos.

De la misma forma que lo hacen las empresas, cada población o destino turístico debe intentar identificar qué oportunidades tiene para lograr una situación competitiva en el mercado.

Un esquema básico de este proceso de identificación de oportunidades debe iniciarse con un análisis de la oferta existente:

- ✗ Identificación y evaluación de recursos turísticos
- ✗ Inventario y evaluación de servicios y equipamientos

Análisis de la demanda potencial:

- ✗ Identificación y elección de segmentos de demanda
- ✗ Selección de los segmentos prioritarios

A partir de este análisis previo se fija una estrategia de desarrollo coherente y un programa de promoción y comercialización efectivo en los mercados seleccionados.

Uno de los instrumentos que habitualmente se utilizan para desarrollar esta estrategia son las Oficinas de Turismo ya que, como hemos visto en el capítulo correspondiente, su función no es exclusivamente facilitar información a los visitantes, sino que han de participar en la creación y gestión de los productos turísticos de cada población, en colaboración con todos los gestores de los servicios que lo componen.

Impacto de la protección de las Islas Medas sobre la economía turística de l'Estartit (Costa Brava, España)

El archipiélago de las islas Medas, situado a 1 km. aproximadamente de la localidad de L'Estartit, fue declarado reserva submarina en 1983, a propuesta de la Oficina Municipal de Turismo. El objetivo que se pretendía era el de mejorar la imagen turística de la población mediante la revalorización de sus recursos naturales.

L'Estartit inició su crecimiento como destino de sol y playa típico del litoral mediterráneo a partir de finales de la década de los 50 y, actualmente, cuenta con una capacidad de recepción de casi 35.000 camas, así como con un puerto deportivo y comercial de 1.000 amarres.

A partir de su protección, y debido a la excelente calidad ecológica de las Islas Medas, se ha producido una recuperación extraordinaria de la flora y fauna submarinas. En una primera fase, las normas de protección generaron quejas por parte de la comunidad de pescadores locales, al sentirse desplazada por la actividad turística.

Sin embargo, a partir de la aprobación de la protección, se ha desarrollado en la zona una oferta especializada en el descubrimiento de sus recursos naturales que ha generado más de 120 puestos de trabajo directos vinculados a la reserva. Así mismo se han creado nuevas empresas especializadas en actividades subacuáticas, visitas en barco a las islas y programas de educación ambiental, lo cual genera unos ingresos directos cercanos a los 1.000 millones de pesetas por temporada. Otro factor inherente a la protección ha sido la prolongación de la temporada turística, que actualmente es de unos 7 meses. Finalmente, no podemos obviar el hecho de que la imagen global de L'Estartit como destino turístico ha mejorado.

En la actualidad, el equipo de gestión de la reserva trabaja conjuntamente con la Oficina de Turismo con el objetivo de impulsar nuevas actividades que, aunque asegurando la protección de la zona, permitan continuar utilizándolo como elemento clave de desarrollo económico y social para L'Estartit. Ejemplos de ello son la ampliación del ámbito de la zona protegida, la creación de equipamientos de educación ambiental fuera del ámbito de la reserva, etc.

Fuente: Elaboración propia a partir de datos facilitados por la Oficina de Turismo de L'Estartit-Torroella de Montgrí, 1997.

EL PAPEL DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS

Tal como ya hemos definido al inicio de este capítulo, una de las características fundamentales de la actividad turística es el papel preponderante que tienen las administraciones públicas en el desarrollo de esta actividad. Efectivamente, las ofertas turísticas que una población o destino turístico ofrecen a sus potenciales visitantes se basan en la combinación de una serie de bienes y servicios privados con bienes y servicios públicos. Es en este sentido en el que las administraciones públicas tienen una doble función. Así, además de ejercer su función ordinaria de regulación de las actividades privadas se convierten al mismo tiempo en parte integrante del producto turístico ofertado. Por lo tanto, la mejora en la calidad de los servicios prestados por las administraciones es un elemento indispensable para la competitividad del destino.

Competencias públicas de las administraciones locales

A pesar de que una gran parte de las funciones de regulación de las actividades privadas y de promoción de los destinos turísticos es ejercida por las Administraciones regionales o nacionales, son las administraciones de carácter local las que tienen un papel más directo en la competitividad turística de un municipio. Esto se debe, entre otros motivos, a la proximidad de este nivel de administración a los operadores privados y a su papel clave en la gestión de servicios básicos para la actividad turística.

EJEMPLO

Competencias de los municipios turísticos de Cataluña

El papel fundamental de las administraciones locales en la competitividad turística de un destino se ha intentado reconocer en algunas Comunidades Autónomas del Estado Español (Cataluña y Canarias) introduciendo en sus leyes de régimen local el concepto de *municipio turístico*.

En el caso de Cataluña se ha definido como *municipio turístico* "aquel que por afluencia estacional la media ponderada anual de población turística es superior a la de población residente y en el que el número de alojamientos turísticos es superior al conjunto de residencias per-

manentes". Estos municipios están obligados a prestar los servicios de protección de la salubridad pública y de higiene en el medio natural, urbano, playas y costa, los servicios de protección civil y de seguridad ciudadana y, además, los servicios que les corresponden al sumar al número de residentes permanentes, la media ponderada anual de población turística.

Esta definición se refiere básicamente a poblaciones que han desarrollado una fuerte capacidad de alojamiento turístico (poblaciones litorales, estaciones de esquí) y excluye a muchas otras poblaciones que están capacitadas para desarrollar una cierta actividad de turismo rural, de interior, visitas diarias, las grandes ciudades...

Fuente: Cals, J. Capellà, J. Vaqué, E. (1997): *Gestió pública del turisme. Manual per a les administracions locals de les zones d'interior*, Fundació Carles Pi i Sunyer, Barcelona.

Entre las competencias propiamente municipales que tienen una incidencia más directa sobre el desarrollo turístico de una población podemos citar:

- X La ordenación del territorio y la planificación urbanística. ✓
- X El suministro de agua potable, el tratamiento de los residuos urbanos, la limpieza de espacios públicos,...
- X La planificación y gestión de equipamientos (deportivos, culturales...).
- X El diseño y dotación de mobiliario urbano, alumbrado, jardinería...
- X La construcción y gestión de zonas de servicios, parques infantiles, zonas lúdicas, ...
- X La promoción de zonas peatonales.
- X El mantenimiento y señalización de senderos.
- X El control de la contaminación ambiental y acústica (ruidos, olores, humos,...).
- X La señalización de servicios y de los principales puntos de atracción.
- X La información y atención de los visitantes, la defensa del turista como consumidor.

- × La promoción turística y la creación de una imagen de marca.
- × La promoción de la cultura, y por lo tanto la organización de actividades de animación turística.

Además de estos servicios ejercidos directamente por las administraciones locales, hay otros que, a pesar de que se prestan directamente en la población, no dependen de ellas pero están también íntimamente relacionadas con la calidad de la oferta turística. Nos referimos, por ejemplo, a la red de comunicaciones, la asistencia sanitaria, las infraestructuras básicas, etc. En estos casos el Ayuntamiento, como administración más próxima, debe vigilar y llevar a cabo las gestiones necesarias para que el funcionamiento de los servicios se adapte a las exigencias del producto turístico que se pretende ofrecer.

A menudo, el producto turístico que ofrece un municipio se inscribe en una oferta más amplia en la cual participan municipios de un ámbito geográfico común y que se reconoce en el mercado bajo una misma marca. Por ejemplo, COSTA BRAVA GIRONA, LANGUEDOC-ROUSSILLON, COSTA AZUL, etc. A esta realidad responde la existencia de organismos supramunicipales (mancomunidades de municipios y consorcios principalmente) dedicados a gestionar de forma conjunta algunos servicios esenciales para la actividad turística como el abastecimiento de aguas, la gestión de los residuos, la promoción turística, etc.

LA COORDINACIÓN ENTRE LOS GESTORES DEL PRODUCTO TURÍSTICO. LAS MARCAS DE CALIDAD

Uno de los problemas más importantes en la gestión de un producto turístico es la coordinación entre los diferentes prestatarios (públicos y privados) que forman parte esencial del producto turístico, ya que del modo en que se gestionen cada uno de estos productos dependerá, en buena parte, el grado de satisfacción que tendrá el visitante.

Por este motivo, muchas zonas turísticas constituyen organismos públicos (Patronatos Municipales, Consorcios, etc.) formados por las propias administraciones y por representantes de los empresarios vinculados a la actividad turística para definir conjuntamente la política turística que debe seguir la población y el comportamiento que deben tener los servicios vinculados a esta actividad.

Marcas de calidad o labels

Para la correcta comercialización de estos productos turísticos se pueden articular también estrategias que sirvan para asegurar que los establecimientos turísticos y los prestatarios de servicios se comprometan a actuar profesionalmente de acuerdo con un parámetro de calidad definido previamente. Para poder difundir y valorizar estas iniciativas se crean unas marcas de calidad *labels* que sirven para garantizar a los clientes potenciales que los establecimientos y servicios que ostentan esta marca actúan de acuerdo a unos parámetros definidos y que existe un control sobre los mismos.

Estas iniciativas son muy habituales en muchos países europeos (Francia, Alemania, Reino Unido, Austria, etc.) en los cuales el turismo en espacio rural y otras fórmulas de turismo sostenible han tenido un grado de desarrollo muy importante.

A menudo los organismos de participación mixtos (como los Patronatos municipales o zonales) son los encargados de la gestión de estas marcas de calidad para garantizar que los parámetros que se establecen son asumidos por parte de los prestatarios de los servicios y, al mismo tiempo, que se adecuan a las necesidades de los consumidores.

Los *labels* o marcas de calidad pueden desarrollar diferentes modelos de integración de los servicios:

–*Integración horizontal*, es decir, homologan una misma gama de servicios que ofrecen diferentes empresas en condiciones similares. Ejemplos: Logis de France, Relais & Châteaux, DLG (agroturismo en Alemania), Silencehotels, la asociación de agencias de viajes alemana Verband Sanftes Reisen, Fédération Française des Stations Vertes de Vacances, Asociación de granjeros del Tirol, etc.

–*Integración vertical*. En este caso se homologan servicios que entre sí son complementarios y que se pueden comercializar conjuntamente dentro de la marca. Ejemplos: Vélo Bleu-Vélo Vert en el País de la Loire, Pays d'Accueil, Maleta Verde, Stations Vertes de Vacances, carta de calidad del País Cártaro.

*La integración horizontal de empresas hoteleras.
La cadena hotelera SILENCEHOTELS*

En el año 1991, la Consultora "Studienkreis für Tourismus" en colaboración con el Club Alemán del Automóvil ADAC, publicó un folleto (MEHR WISSEN, MEHR HANDELN) en el que describe una serie de iniciativas de turismo consciente y responsable emprendidas por municipios, hoteleros y agentes de viaje en Europa.

Uno de los ejemplos de integración horizontal de productos relacionados con el medio ambiente es la realizada por la cadena hotelera Silencehotels formada por pequeños hoteles situados en el campo y propiedad de empresas familiares. Se creó hace 25 años y cuenta en la actualidad con más de 280 miembros en Europa y Canadá. Los establecimientos adheridos se caracterizan por su tranquilidad, hospitalidad y decidida actitud de respeto hacia la naturaleza y medio ambiente.

Fuente: ADAC (1991) *Studienkreis für tourismus*.

*Ecotrans-red europea de información sobre turismo
y medio ambiente*

ECOTRANS es una asociación internacional y con miembros en varios países europeos que trabaja por un modelo de turismo consciente y responsable con el medio ambiente y con la población y culturas locales.

ECOTRANS recopila y elabora información sobre posibilidades y experiencias de turismo blando, impactos ambientales producidos por el turismo, problemas ambientales que afectan al turismo, soluciones viables para empresarios y gestores públicos, alternativas para la disminución de problemas ambientales y direcciones de contacto para informaciones concretas.

Entre las actividades realizadas, cabe destacar el proyecto ECOTRANS Y PARQUES, que se concreta en la puesta en marcha de un banco de datos para armonizar de manera efectiva, los intereses de diferentes colectivos sociales sobre los espacios naturales protegidos, considerando siempre su conservación como la máxima prioridad.

Fuente: Elaboración propia a partir de ECOTRANS (1995): *Manual ECOTRANS para la mejora de la calidad ambiental en los alojamientos turísticos.*

Como hemos visto, la idea de marca se puede entender de dos maneras diferentes:

- × Como un sello de calidad de unos servicios que ofrecen unas empresas determinadas, o
- × Como un destino de vacaciones. En este segundo caso estamos hablando de un entorno determinado en el que se incluye paisaje, núcleos de población, bienes y servicios públicos y servicios privados.

Cuando todo este conjunto se presenta en el mercado bajo una marca de calidad total que controla todos los parámetros de esta calidad, su fuerza comercial es especialmente importante. Si ya de por sí es recomendable trabajar con marcas de calidad, lo es mucho más llegar a asociar a una marca el destino vacacional considerado globalmente y su oferta de servicios privados. Esta unión exige, evidentemente, una concertación sector público-sector privado.

LA PROMOCIÓN Y LA COMERCIALIZACIÓN

El carácter intangible de los servicios y atractivos turísticos, así como la distancia entre los potenciales compradores (turistas) y el producto que compran (destino), hace necesario establecer una buena política de comunicación con la que facilitar el conocimiento e inducir a la compra de los productos turísticos. Por esta razón se han creado organismos públicos de carácter mixto de promoción turística dedicados casi exclusivamente a promocionar la imagen de su ámbito de competencia.

A menudo se olvida que la promoción es solamente una etapa de un proceso mucho más complejo que empieza con la creación de un producto

turístico y que acaba en el acto de venta. En este proceso hay una etapa esencial que es la comercialización en la que se deben cubrir dos funciones:

- X La comunicación del producto a los consumidores potenciales.
- X La organización de un sistema de distribución eficiente.

No serviría de nada hacer una gran campaña de promoción turística si una vez despertado el interés en la demanda ésta no dispone de los mecanismos necesarios para reservar el producto presentado.

La estrategia de promoción y comercialización debe enmarcarse en una acción de planificación de carácter más global que tiene como objetivo establecer la correspondencia adecuada entre oferta y demanda. Esta planificación recibe técnicamente el nombre de plan de márketing y parte de la base de que previamente a la realización de cualquier iniciativa de comunicación deben plantearse unas preguntas básicas:

- X ¿Qué ofrecemos?
- X ¿A quién dirigimos nuestra oferta?
- X ¿De qué recursos disponemos para dar a conocer nuestro producto?

Por razones de eficacia es preciso que en el diseño y la gestión del plan de márketing participen los responsables de todos los recursos y servicios que integran el producto turístico. De ahí la necesidad de crear estos organismos mixtos de promoción que hemos mencionado anteriormente.

Desde el punto de vista empresarial, los productos de turismo blando o sostenible dan lugar a estructuras acusadamente minifundistas. La pequeña dimensión de estas empresas dificulta las acciones de promoción y comercialización que pueden realizarse de forma individual.

La distribución de los productos turísticos puede seguir dos vías:

- ✓ X Directa a los clientes por parte de los prestatarios de los servicios, o
- ✓ X Indirecta, mediante la intermediación de estructuras profesionales de venta como son las agencias de viaje.

Por lo que a la distribución directa se refiere, ésta es por definición difícil y costosa si no se crean asociaciones de productores que promuevan la creación de centrales de reservas. La distribución indirecta se

encuentra a menudo con dos tipos de inconvenientes: la no-configuración de muchas ofertas como productos turísticos y la derivada del poco interés que puedan tener las agencias de viajes por productos turísticos de carácter disperso que representan volúmenes reducidos de contratación.

Por lo tanto, el asociacionismo se convierte en una necesidad básica para la creación y comercialización de productos de turismo sostenible a unos costes razonables. Una de las funciones esenciales de estas asociaciones de productores es la creación y gestión de centrales de reservas, promovidas a menudo con el apoyo de las administraciones públicas.

No obstante continúa siendo habitual la contratación de productos turísticos sin recurrir a centrales de reservas ni a intermediarios profesionales. Esta comercialización directa es más razonable si se utiliza en zonas que tienen un cierto prestigio turístico, en las que la demanda es de carácter local y en las que es relativamente fácil el acceso a la información sobre la oferta.

La estrategia de comunicación de cada oferta será la que seleccionará los instrumentos que se utilizarán para informar al público potencial y para influir en la decisión de compra. Los instrumentos que se emplean habitualmente son las publicaciones (folletos, guías, carteles, etc.), los medios audiovisuales, las relaciones públicas (generación de noticias, invitación a periodistas, promotores y agentes de viajes) y la participación en ferias de turismo.

Los estudios de mercado indican que las ferias de turismo no tienen una gran influencia como factor directo de decisión para elegir un destino turístico. Sin embargo, las de carácter más profesional sirven para establecer contactos con los agentes de distribución. Evidentemente, las ferias son también una buena plataforma para analizar ofertas de productos competidores y captar nuevas ideas.

La participación en ferias de turismo, que normalmente supone un elevado coste, debe evaluarse teniendo en cuenta el contenido de cada feria, el tipo de visitante y la rentabilidad que se puede conseguir. En caso de participar, un aspecto importante a tener en cuenta son las acciones que deben emprenderse antes y durante la celebración de la feria, con el objetivo de reforzar la promoción.

Uno de los instrumentos básicos para la promoción y comercialización turística son las guías de oferta que generalmente incluyen única-

mente el alojamiento, a pesar de que su eficacia aumenta si incorpora además otros servicios y, más aún, si los presenta conjuntamente en la forma comercial de productos. Las administraciones públicas deben colaborar en la publicación de estas guías, a veces tomando toda la responsabilidad de su edición, es decir, desde la redacción hasta la financiación, y, otras veces, financiando en parte su coste.

Tal como ya hemos comentado, cada vez se promueven más las centrales de reservas vinculadas a destinos turísticos o a asociaciones de empresarios de alojamiento. Son de gran utilidad para paliar los problemas de minifundismo de la oferta, ya que, además de su función intrínseca, se convierten en un instrumento de la política de comunicación gracias a la edición de guías de oferta y a la divulgación de direcciones y teléfonos para obtener información. Por otro lado, los avances que se están produciendo en el campo de las telecomunicaciones y de la informática permiten diseñar nuevas estrategias de promoción y reforzar el papel de las centrales de reservas.

LA CALIDAD EN TURISMO

Tal como se ha venido constatando a lo largo de este capítulo, uno de los retos para conseguir un modelo de desarrollo de turismo sostenible es el de marcar una política de calidad total de los productos ofertados. Entendiendo por calidad en el ámbito de los servicios la capacidad de dar respuesta a las expectativas de los clientes por un precio determinado y que se mide por su grado de satisfacción de los clientes.

La calidad por tanto es un concepto relativo que está relacionado con el precio y con el tipo de público, en función de su nivel cultural, sus necesidades, su experiencia en el consumo, etc. La calidad se percibe por parte de los clientes como un concepto global, lo cual implica la capacidad de controlar todos los servicios que se integran en los productos ofertados.

Las políticas de calidad en el ámbito del turismo tienen un campo enorme de actuación. En el caso de las administraciones locales por ejemplo hemos visto que una buena parte de sus responsabilidades son relevantes para la calidad de las ofertas y productos turísticos que existen en su ámbito de actuación (gestión del territorio, urbanismo, limpieza, patrimonio, etc.). Así pues, debe tenerse presente que la gestión pública es decisiva para la calidad ambiental y a través de ella, para la calidad total.

La consecución de los objetivos de calidad turística por parte de las administraciones públicas se encuentra con el problema de la diversidad de departamentos que tienen competencias en ámbitos vinculados a la prestación de servicios turísticos o de soporte a los mismos. Algunos de estos departamentos pueden no sentirse suficientemente implicados en el logro de estos objetivos. La solución del problema exige coordinación y motivación.

Existen dos métodos principales para coordinar una situación como la descrita. El primero consiste en establecer un sistema de funcionamiento basado en las políticas por objetivos que actúa transversalmente sobre los diferentes departamentos. El segundo es, en cierta forma, una consecuencia del primero y se concreta en la creación de una comisión o grupo de trabajo interdepartamental con funciones de seguimiento y de intercambio de información de la actividad de los departamentos.

La motivación, que normalmente exige la sensibilización previa de los interesados, exige a las administraciones públicas actuar en un doble campo. Por un lado, a nivel interno a través de todos los servicios, organismos y empleados de la administración en cuestión. Por otro, a nivel de los residentes en el municipio. En este caso, la administración no debe abdicar de su responsabilidad de transmitir a los ciudadanos que los beneficios que el turismo genera dependen de todo el mundo y que, por lo tanto, todos deben contribuir (forma de tratar a los visitantes, cuidado de los jardines, limpieza de calles, conservación de fachadas, zonas públicas, etc.).

Análisis territorial del turismo y planificación de destinos turísticos

J. Fernando Vera Rebollo (Coordinador)
*Instituto Universitario de Investigaciones Turísticas
Universidad de Alicante*

Francisco López Palomeque
*Departamento de Geografía Física y Análisis Geográfico Regional
Universitat de Barcelona*

Manuel J. Marchena Gómez
*Departamento de Geografía Física y Análisis Geográfico Regional
Universidad de Sevilla*

Salvador Anton Clavé
*Departamento de Geografía
Escuela Universitaria de Turismo y Ocio
Universitat Rovira i Virgili, Tarragona*

tirant lo blanch

Valencia, 2011

Capítulo 12

La gobernanza territorial en áreas turísticas. Papel de los agentes actuantes y participación social

El concepto “gobernanza” irrumpió con fuerza en la década de los noventa y posteriormente se ha ido incorporado a las agendas de reflexión y debate en el ámbito de las ciencias políticas y sociales. El debate se ha focalizado en el propio significado del término, y también en su valor operativo (método o herramienta) y en torno a su papel como principio inspirador de modelos de organización político-social. En lo estructural, hablar de “gobernanza” supone abordar el tema de la relación entre sociedad, territorio e instituciones de gobierno. En lo funcional, la “gobernanza” se centra en los procesos de toma de decisiones.

En la dialéctica turismo-territorio, la necesidad de comprender las nuevas realidades y responder a las nuevas exigencias de la práctica de la gestión territorial del turismo explican la aparición de nuevos conceptos en torno a la interrelación entre gobierno del territorio, gobernabilidad y los propios procesos de gestión de los destinos turísticos. La nueva conceptualización se formula en torno al paradigma de la “gobernanza” y sus argumentos se buscan en la dinámica de los actores del desarrollo del turismo y el papel de la administración pública en la gestión de los destinos turísticos.

El encuadre de este capítulo en el marco de la ordenación, planificación y gestión de áreas y destinos turísticos presupone, en una primera aproximación, el significado que adquiere el concepto “gobernanza”, que aparece asociado a dichos términos. Se trata de un marco en el que se abordan procesos organizados y sistemáticos que identifican los objetivos del desarrollo turístico y los medios para alcanzarlos. Para reforzar esta asociación conceptual se puede aludir a otros argumentos y referencias. Por ejemplo, recordar que en el ámbito de los destinos turísticos la gestión engloba las funciones de planificación, dinamización y coordinación de los agentes turísticos (públicos y privados). O, por otra parte, citar que en una de las últimas aportaciones sobre el tema de la gestión pública del turismo (Miralbell —coord—, 2010) se aborda la cuestión de la “gobernanza” asociada a la planificación turística de la administración; que se fundamenta en la necesidad de intervención pública en el sistema turístico y del papel del Estado y los agentes turísticos en la gestión turística (Arcarons, 2010: 137).

Para profundizar en el tema, el desarrollo de este capítulo se organiza en dos apartados. En el primero, a modo de marco referencial, se aportan unas notas sobre la irrupción y el alcance del concepto “gobernanza”, en su acepción genérica. En el se-

gundo, se aborda la relación entre turismo y gobernanza y, en concreto, se indaga sobre la formulación y la formalización de la gobernanza en el turismo.

La falta de consolidación del concepto “gobernanza” en el ámbito del turismo y el carácter difuso de su acepción genérica son argumentos para dedicar un apartado al marco referencial general. Se pretende con ello hacer una aproximación al alcance del concepto y, a su vez, proyectarlo sobre el ámbito del turismo e indagar como sus principios pueden ser incorporados en la gestión de destinos turísticos, entendiéndolo como propuesta factible para fortalecer su competitividad y alcanzar un desarrollo sostenible.

1. GOBIERNO DEL TERRITORIO Y GOBERNANZA: ORIGEN Y ALCANCE DE UN NUEVO CONCEPTO

A pesar de que la palabra gobernanza existe desde hace siglos, no ha sido hasta hace poco tiempo que se ha incorporado al lenguaje científico. Hoy día ya es una idea que forma parte del debate contemporáneo de las ciencias sociales y, además, se ha instalado en el lenguaje común. La paradoja es que, a pesar de ser ampliamente utilizado, el término puede tener diferentes significados e implicaciones. Es a partir de la última década del siglo XX cuando el término se empieza a utilizar con regularidad, particularmente en un entorno vinculado a los procesos tendentes a hacer más eficientes las administraciones públicas y el gobierno del territorio.

Gobierno del territorio, gobernabilidad y gobernanza han motivado la atención de los científicos sociales, dando paso además a un debate de actualidad y de preocupación futura. Esta atención ha generado la definición de nuevos conceptos como respuesta a las exigencias de las nuevas realidades. En concreto, ha sido importante la presión derivada de la transformación de las Administraciones Públicas actuales (desde el modelo de organización del Estado hasta el de las entidades municipales) y, asimismo, del dinamismo de los procesos de toma de decisión por diferentes actores y a distintas escalas y ámbitos. Una muestra del interés académico por el tema —en concreto, en el ámbito de la comunidad de geógrafos de España—, es la publicación de dos números del *Boletín de la Asociación de Geógrafos Españoles* (nº 39, 2006 y nº 47, 2008) dedicados a la ordenación del territorio, su gobierno y a la gobernanza territorial en España y en Europa. Esta iniciativa ha de entenderse como una muestra de la aproximación a esta temática desde la geografía, aproximación que privilegia la escala intermedia (gobierno del territorio, gestión territorial y desarrollo sostenible). Por otra parte, desde las propias instituciones ha surgido la preocupación por la gobernabilidad y la *gobernanza*, a todos los niveles. Un reflejo de ello, en el ámbito de la Unión Europea, es el documento *La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco* (Comisión de las Comunidades Europeas, 2001).

1.1. El marco referencial

El tema de gobernabilidad, planificación y gestión del territorio, y de las cuestiones específicas de la relación turismo-gobernanza, tienen como marco general las relaciones entre sociedad, territorio y Estado. Visto desde otra perspectiva se trata de la relación entre Estado, mercado y sociedad civil, y de sus correspondientes actores, toma de decisiones y procesos socioeconómicos y territoriales. Se trata de un tema crucial, como es el del propio Estado, el poder político y la administración pública. La perspectiva temporal permite establecer, como premisa, que las transformaciones de las Administraciones Públicas evolucionan de la administración burocrática a la gestión pública y, en el estadio actual, de la gestión a la “gobernanza”.

El intento de identificación de la naturaleza del fenómeno conduce a afirmar que toda sociedad se dota de unas instituciones políticas y de unas estructuras y normas que incluyen un modelo territorial de organización política administrativa en el que se contemplan diversos niveles con distintas competencias políticas y administrativas, en cada caso. Y esta indagación sobre la naturaleza del fenómeno también permite constatar la complejidad de la dialéctica territorio/ administración pública.

En España, de acuerdo con el ordenamiento jurídico vigente, la realidad político-administrativa se manifiesta a través de dos tipos de comunidades ciudadanas, contando cada una de ellas con sus respectivas administraciones públicas: comunidades territoriales y comunidades no territoriales. La Administración pública se puede definir como un conjunto de entes públicos y órganos que se enmarcan dentro del poder ejecutivo. El poder político se dota de estructuras organizativas para llevar a cabo las competencias que le son propias, y se articulan en distintos niveles según el modelo de organización espacial político-administrativo.

La estructura organizativa de la administración pública es compleja y cambiante; y finalmente el resultado es la identificación de diversas competencias específicas que exigen, a la vez, la creación de administraciones públicas específicas de cada una de ellas. Así, por ejemplo, la consideración de unas competencias en materia de turismo (territorio y turismo) conduce a la creación de una Administración turística que se articula en la arquitectura del Administración pública en su conjunto, formalizándose administraciones turísticas en los distintos niveles de dicha Administración.

Según el organigrama o modelo resultante, la gestión pública del turismo será más o menos ágil, más o menos eficiente, y revelará en cualquier caso la importancia que se le da al turismo en función de la jerarquía que se le atribuya a la administración turística en la organización político-administrativa y a la ubicación de las competencias en cada nivel. En España la competencia turística se encuentra distribuida en los distintos niveles de administración pública que consagra la Constitución de 1978: la administración central, la administración autonómica y la administración local.

1.2. Diversidad de acepciones

El mundo cambiante y la complejidad de los procesos de naturaleza social, económica y territorial explican la actualidad de los temas referentes al “gobierno del territorio”, la “governabilidad” y la “governanza”. Se constata, asimismo, una diversidad de acepciones no exentas de ambigüedad, y de cambios a lo largo del tiempo en el uso del término “governanza”, así como sus distintas posibilidades de aplicación en relación con los territorios, que van desde su consideración como hecho de gobierno o como formas de organización de la Administración, hasta el cuestionamiento y replanteamiento de la legitimidad de la acción de gobierno. En cualquier caso, las distintas nociones aparecen como respuesta a las carencias y limitaciones de la acción política institucional frente a los problemas de la sociedad. Una de estas acciones de respuesta se orienta al incremento de la participación en los procesos de gobierno con el fin de superar las limitaciones que presenta la democracia formal representativa, objetivo que fundamenta una de las acepciones más generalizadas de “governanza”.

La “governabilidad” tiene diversos significados y entre ellos cabe recordar dos enfoques que ya forman parte del conocimiento común dada su aceptación generalizada: a) gobernabilidad entendida como la capacidad de un gobierno o un gobernante para implementar sus proyectos; y b) gobernabilidad entendida como la capacidad de un gobierno o un gobernante para dar respuesta a los problemas y a las demandas sociales. En estos contextos, se habla de gobernabilidad cuando se consigue solucionar los problemas de forma rápida, efectiva, eficaz y eficiente.

“Governanza” es un término difuso, de múltiples definiciones según los contextos y según la intencionalidad de su uso, del que no existe un acuerdo sobre su significado. El término “governanza” (*governance*) se ha convertido en una de esas palabras de moda durante los últimos años (Natera, 2004: 3). También Farinós (2008: 12-13) plantea que las precauciones sobre un término polisémico de “dudosa” procedencia, y anuncia la consideración de la gobernanza como “tercera vía”: en la nueva gobernanza las interacciones entre los diversos actores están regidas por un amplio abanico de modelos sociales de coordinación, en lugar de por un limitado número de procedimientos organizacionales jerárquicamente definidos.

Es habitual encontrar la palabra “governanza” asociada a significados como nueva gestión pública, buen gobierno, interdependencia internacional o existencia de redes, entre otras. Se puede recordar una definición ya clásica: la gobernanza es el proceso en el que gobernar depende de la colaboración entre un complejo conjunto de instituciones y actores que van más allá del Gobierno (Stoker, 1998).

El sociólogo alemán de la escuela estructuralista Renate Mayntz (2000) define *governanza* como una forma cooperativa de gobernar, muy alejada del antiguo modelo jerárquico en el que las autoridades estatales ejercían un poder supremo sobre los grupos e individuos que integraban la sociedad civil. La gobernanza sería un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un

mayor grado de cooperación y por la interacción entre el estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado. En la gobernanza moderna, las instituciones estatales y no estatales, los actores públicos y privados, participan y a menudo cooperan en la formulación y la aplicación de políticas públicas.

En la evolución de los significados de gobernanza se observa la aparición del concepto “gobernanza territorial”, acepción aplicada al ámbito territorial en sentido amplio, de manera paralela al desarrollo de la nueva política territorial de la Unión Europea. Farinós (2008: 15) la define como «una práctica/proceso de organización de las múltiples relaciones que caracterizan las interacciones entre actores e intereses diversos presentes en el territorio/ ... / en este sentido, se interpreta como la emergencia y puesta en práctica de formas de planificación y gestión de las dinámicas territoriales innovadoras y compartidas (caracterizadas por la relación, negociación y formación de consensos), respaldadas por multiplicidad de actores que comparten unos objetivos y conocen y asumen cuál debe ser su papel en su consecución».

La gobernanza implica que la ciudadanía participa de manera activa con el gobierno y ello refuerza, a su vez, el concepto de forma de gobierno transversal, frente la forma de gobierno vertical. Otro rasgo de la gobernanza es su asociación con el desarrollo sostenible hasta el punto que se llega a entender como el marco para que las tres dimensiones de la sostenibilidad se integren de forma equilibrada, y que para ello se exija la cooperación y coordinación de todos los agentes. En realidad, se ha interpretado la gobernanza como el cuarto componente de la sostenibilidad o como el eslabón perdido de la misma. Desde otra perspectiva, más amplia y evolutiva, se constata que el término gobernanza está substituyendo al término sostenibilidad en los discursos sobre el desarrollo y procesos de de gestión territorial (la gobernanza como nuevo paradigma a escala intermedia).

El entender la gobernanza como proceso, como un conjunto de decisiones y acciones, comporta el que dicho proceso se guíe por unos determinados “**principios**”, y ello conduce a la sistematización de los denominados “principios de gobernanza”. A ellos se hace alusión cuando se desea dar cuerpo teórico al proceso, y también en muchas ocasiones al formalizar los procesos de toma de decisiones en ámbitos específicos de la administración pública inspirados en la gobernanza. Sobre el primer caso interesa recoger el contenido del documento *La Gobernanza Europea. Un Libro Blanco* (CCE, 2001) que propone cinco principios de la gobernanza:

1. Apertura. Entendiendo como tal, tanto una práctica de gobierno más abierta, como una forma de comunicación más clara a través del uso de un lenguaje fácilmente entendible por la ciudadanía en general.
2. Participación. En este sentido se asume que una participación amplia de los ciudadanos, en las diferentes etapas de la formulación y aplicación de las po-

líticas públicas, está estrechamente correlacionada con su pertinencia y efectividad.

3. Responsabilidad. Es necesario la clara delimitación de los papeles y responsabilidades de los ámbitos legislativo y ejecutivo a fin de estar en condiciones de ofrecer resultados más adecuados a la ciudadanía.
4. Eficacia. Aunque pareciera obvio, es necesario enfatizar la eficacia de las políticas públicas, garantizando la producción de resultados a partir de la definición precisa de objetivos.
5. Coherencia. De igual manera, las políticas y acciones que emprendan los gobiernos deben ser absolutamente coherentes.

El entender la “gobernanza” como un proceso, un conjunto de decisiones y acciones, implica el considerar los distintos “actores” que participan en dicho proceso, la relación entre ellos y su formalización (o modelo de dicha relación). Se entiende por actores todas aquellas personas, físicas o jurídicas (personificaciones), con voluntad de intervención en las relaciones sociales y territoriales, que pueden participar como individuos o como instituciones, ya sean formales o no formales.

Los modelos de formalización de las relaciones entre actores han generado una amplia literatura, que recoge tanto las reflexiones teóricas como las experiencias sobre el tema. En este contexto pueden citarse las aportaciones de Feliu *et alt* (2007) fruto del proyecto sobre Gestión Medioambiental y Sostenible del Territorio (Gobierno Vasco) en torno al alcance de la Gobernanza Territorial. En este sentido se distingue:

1. Coordinación vertical o coordinación institucional multinivel, entendida como la interlocución entre los diferentes niveles de la administración (estrategia territorial compartida y coordinación).
2. Coordinación horizontal, en la que se incluyen dos aproximaciones. Por una parte la cooperación territorial o coordinación inter-territorial. Por otra parte, se refiere a la integración intersectorial, socioeconómica y ambiental, en las políticas con incidencia territorial a nivel intra e interinstitucional (estrategias para la gestión de “redes” —liderazgo y confianza—, y estrategias para la transversalidad).
3. Participación social, entendida como la implicación de los agentes o grupos de interés existentes en el diseño y gestión de las políticas con incidencia territorial, pudiendo abarcar desde acciones consultivas hasta partenariados.

Para concluir esta indagación sobre el concepto “gobernanza”, considerando el conjunto de propuestas sobre la acepción, se pueden agrupar en dos grandes enfoques (Vallés, 2000). El primer enfoque aglutina diferentes propuestas que se construyen desde una posición normativa cuyo interés central es cómo debería de ser el Estado. El segundo enfoque parte de una premisa distinta: no se trata de determinar

como ha de ser el Estado y cambiar o no el modelo, sino de adaptar sus estructuras y procesos a las nuevas condiciones, de manera que los productos del sistema político estén también más adaptados a los nuevos requerimientos sociales.

En síntesis, predomina la acepción de “gobernanza” entendida como un nuevo estilo de gestión de los procesos de toma de decisiones, que comporta la colaboración y la cooperación entre los actores, diferenciándose de formas anteriores por el énfasis en los procesos participativos con la ciudadanía (procesos de carácter transversal que se entienden son imprescindibles) y por orientar dichos procesos a la solución de conflictos.

1.3. Claves para el análisis e interpretación de los procesos

Conceptuar la “gobernanza” como un conjunto de decisiones y acciones obliga a tener en cuenta, tal como se ha señalado anteriormente, sus “principios” y a aceptar la existencia de distintos “actores”, cuyas relaciones pueden desarrollarse a través de formas diversas. Para el entendimiento del significado de la gobernanza y del alcance de su praxis hay que identificar las claves de los procesos, y así dotar de fundamento su análisis e interpretación. Por claves han de entenderse, en este caso, a) la escala de análisis e interpretación; b) el ámbito territorial y las características de su modelo de Estado; y c) el enfoque de análisis e interpretación.

a) la escala de análisis e interpretación

La escala de los fenómenos y de los niveles de institucionalización de los procesos, político-administrativos (diferenciación de las capacidades en la toma de decisiones y las competencias institucionalizadas) es una clave para situar la gobernanza como proceso de toma de decisiones y ser capaces de saber la naturaleza del proceso y el alcance de las decisiones. Las distintas escalas y niveles resultantes, y sus correspondientes exigencias han sido consideradas por Prezioso (2008), Farinós (2008) y Sánchez (2008), entre otros.

Sánchez (2008: 46), en su aportación al tema de la gobernanza, desde la óptica del poder y de las escalas, llama la atención sobre la importancia en estos procesos de “la significación de las escalas desde las que el hombre actúa y hacia las que se dirigen las actitudes o intereses de los individuos y de los grupos sociales. Las escalas representan las unidades territoriales de realización o de intervención, pudiendo distinguirse las escalas administrativas de las escalas funcionales. El gobierno se apoya en unas escalas administrativas perfectamente delimitadas territorialmente y sobre las que ejerce su poder-administrativo, legitimado por algún procedimiento democrático o impuesto por un poder autocrático. En su actuación a cada escala deberá enfrentarse con las escalas funcionales a las que se articulen los distintos aspectos socioterrito-

riales sobre los que se quiera intervenir”. Sánchez (2008: 49), concluye indicando que “en la literatura existente sobre la gobernanza, la escala es tratada exclusivamente como una diferencia de magnitud territorial, sin otorgarle mayor consideración en su papel como posible factor condicionador de la propia gobernanza. Por nuestra parte, consideramos que el factor escala desempeña un papel significativo a la hora de plantear la gobernanza como participación. Por ello, el objetivo de esta aproximación es poner en evidencia que las escalas no son solamente una magnitud territorial distinta, sino también un factor diferenciador que lleva a tenerlas que considerar como una variable en el análisis”.

b) el ámbito territorial y las características de su modelo de Estado

Las estructuras preexistentes en sentido amplio, y en concreto en lo referente al modelo de Estado (estructuras preexistentes y rasgos del sistema jurídico, político, administrativo), constituyen un factor determinante para los procesos de toma de decisiones y para las formas organizativas. Como referencias para corroborar este hecho pueden considerarse desde el estadio de madurez o de evolución del Estado (diferencia entre ámbitos regionales del mundo y de países) hasta el modelo elegido para la creación de un determinado Estado y los rasgos diferenciales con otros. La “gobernanza”, entendida como más participación de los actores en los procesos de decisión, tiene sentido en una democracia representativa, con lo cual pierde su sentido en situaciones opuestas, de modelos autoritarios.

c) el enfoque de análisis e interpretación

El carácter general o específico del ámbito sobre el que se proyecta el proceso de toma de decisiones constituye también una clave para entender los rasgos de dicho proceso, sus manifestaciones y, finalmente, sus resultados. Se distingue, pues, entre un enfoque o carácter *general* (sobre *todos* los ámbitos de la gobernabilidad/ planificación/ gestión, con un planteamiento transversal) y un enfoque *específico* (sobre *uno* de los ámbitos de la gobernabilidad/ planificación/ gestión, con un planteamiento vertical). En este último planteamiento se situarían, por ejemplo, las “administraciones específicas o sectoriales”, como es el caso de la administración pública del turismo.

En definitiva, el ámbito socioterritorial sobre el que ha de aplicarse la gobernanza conduce a distinguir entre gobernanza territorial y gobernanza sectorial, asumiendo que las instancias de intervención difiere esencialmente según sea una u otra.

2. DESARROLLO DEL TURISMO Y GOBERNANZA

El tema de la gobernanza en el ámbito del turismo, de la gobernanza turística, ha sido objeto de atención en la investigación y en los estudios que se hacen sobre este fenómeno. Son múltiples los testimonios que ilustran este hecho, y en esta ocasión interesa mencionar la preocupación que ha demostrado la Organización Mundial del Turismo (OMT) sobre esta cuestión. Como evidencia de ello pueden citarse varias iniciativas y actividades significativas en este sentido, y que después de una primera realización han tenido ediciones posteriores. Por ejemplo, la Conferencia presentada en FITUR 2007 sobre “La excelencia en la gobernanza turística exige formas de gestión actualizadas”; el curso titulado “UNWTO.Sbest Excelencia en la Gobernanza del Turismo”, celebrado en Mar del Plata (Argentina) en 2006 y promovido por la OMT o el curso “Política y Estrategia Turística” denominado: “Gobernanza para la Excelencia en la Gestión de Destinos Turísticos”, evento internacional celebrado en Puebla (México) y promovido asimismo por la OMT y las Secretarías de Turismo y de Relaciones Exteriores del gobierno federal. También es importante hacer mención a la distinción (Certificación OMT-Sbest), creada en 2006 por la OMT, a la Excelencia a la Gobernanza Turística. Esta distinción, que certifica que los galardonados aplican las mejores prácticas en gobernanza turística, tiene como objetivo promover la mejora de la calidad en el servicio turístico e impulsar avances en el bienestar de la sociedad civil.

La celebración del 7º Foro de la Organización Mundial del Turismo en Puerto Vallarta (México, noviembre 2010) fue una ocasión para comprobar que el tema de la gobernanza del turismo está en la agenda de la OMT y para expresar de nuevo el interés que suscita esta cuestión. La segunda sesión del foro se dedicó a la gobernanza del turismo y al lugar del turismo en las instituciones. En las conclusiones se hizo constar que dado el papel predominante del turismo en las economías mundiales es necesario contar con una política integral y específica que otorgue la más alta jerarquía al turismo en los respectivos gobiernos. Se identifican tres pilares básicos para la gobernanza: el sector público, el sector privado y la sociedad civil, señalándose que la articulación adecuada de estos elementos generan más competitividad para los destinos turísticos. Otro punto destacado fue el hecho de que los procesos de descentralización plantean retos asociados a la capacitación de los recursos humanos, el fortalecimiento institucional y la coordinación multisectorial; y que es necesario evitar la duplicación en las actuaciones de las diferentes administraciones públicas, optimizando de esa manera los recursos disponibles.

En el apartado anterior se ha explicado que hoy predomina la acepción de “gobernanza” entendida como un nuevo estilo de gestión de los procesos de toma de decisiones, que comporta la colaboración y la cooperación entre los actores, diferenciándose de formas anteriores por el énfasis en los procesos participativos con la ciudadanía (procesos de carácter transversal que se entienden son imprescindibles) y por orientar dichos procesos a la solución de conflictos. En este apartado, para pro-

fundizar en la relación entre turismo y *gobernanza* e indagar en la interdependencia de los actores que participan en el desarrollo turístico, interesa considerar, en primer lugar, la interpretación sistémica del turismo y el rol de los actores en la gestión de los destinos turísticos; en segundo lugar, los argumentos del porqué el turismo es un ámbito propicio para la gobernanza; en tercer lugar, los planteamientos que se han formulado como acepción de gobernanza turística y, finalmente, se consideran algunas formalizaciones de dichos planteamientos.

2.1. La interpretación sistemática del turismo: diversidad de actores

Contemplando el turismo globalmente, y al margen de cual sea su acepción formal, este fenómeno social presenta al menos tres características que le son propias: 1) un desarrollo contemporáneo; 2) una naturaleza diversa y 3) una estructura compleja. En definitiva, esta caracterización básica subraya su dinamismo evolutivo, que permite considerar sus cambios en el tiempo; su carácter poliédrico, horizontal o multisectorial (diversas vertientes y manifestaciones: espaciales, económicas, sociales,..) y, finalmente, la interrelación de sus diversos componentes —estructura compleja—, que puede ser interpretada como sistema (el sistema turístico) (López Palomeque, 2001). Se ha hecho mención a que el turismo es un fenómeno social de estructura compleja y ello conduce a su interpretación sistémica, dando lugar al concepto “sistema turístico”. El Capítulo 3 se ha dedicado explícitamente a la interpretación sistémica del turismo

El concepto de “sistema turístico” se desarrolló mediante la aplicación de ideas esenciales de la teoría de sistemas y el resultado ha sido la existencia de múltiples modelos o esquemas sobre el sistema turístico en su totalidad o sobre partes específicas el mismo (Sancho, 1998; Vera —coord—, 1997; Fayos-Solà, 1997, 2004; y Valls, 2004, entre otros).

En las múltiples propuestas sobre la identificación de los componentes que constituyen el sistema turístico se observa, como constante, la consideración de los denominados “actores” o “agentes” como uno de sus componentes (al margen de las variaciones semánticas); y además se subraya el papel protagonista de la administración pública en el conjunto de los actores. Un actor turístico se define como aquella persona física u organización que, con su acción, interviene, directa o indirectamente, en la generación de efectos sobre la actividad turística en una determinada dimensión territorial.

Las políticas públicas, en el contexto general de la gestión del turismo, se conciben como el resultado de la interacción entre un importante número de actores, ya que es poco probable que exista un único actor que tenga la capacidad suficiente para determinar las acciones de los demás; por tanto, estas políticas son el resultado de complejas relaciones entre diferentes actores, donde, por supuesto, el actor “adminis-

tración pública” es uno más de los que intervienen en la configuración de la política turística y en la implementación de la planificación territorial turística.

El protagonismo de la “administración pública” y de la política turística es consustancial al propio fenómeno turístico, si bien ha evolucionado de acuerdo con los cambios del turismo. En la era de la globalización se observan cambios de funciones del Estado respecto al turismo (no su supuesta desaparición o canalización), y en cuanto al resto de los componentes se subraya el papel de los actores endógenos y sus relaciones entre si y con actores exógenos, resultantes en un comportamiento macro de tipo complejo (Fayos-Solà, 2004: 225).

En el análisis del hecho turístico, el significado de la acepción “actor/es” (entendido como uno de los componentes del sistema turístico) dependerá del contexto de su uso, del sentido que se le quiera dar (amplio o restringido) y, en última instancia, de la escala de referencia en la que se sitúe la realidad objeto de análisis. En sentido amplio, la acepción “actor” comprende el conjunto de participantes en el fenómeno turístico, ya sea en condición de productor, ya sea en condición de consumidor, ya participe de manera activa o de manera pasiva. En su significado más específico, resultado de una aproximación reduccionista de su acepción, hace referencia a los agentes que toman decisiones en los procesos de producción del producto-destino (promotores, emprendedores, iniciadores, prestadores de servicios, vendedores, etc.). Se trata, en definitiva, de procesos de gestión territorial del turismo, de la gestión de destinos turísticos.

Una identificación simplificada de los agentes es la utilizada por Fayos-Solà (1997), al abordar el nuevo paradigma del turismo (la NET o nueva era del turismo) y las nuevas políticas turísticas. En su esquema habitual de diferenciación de los agentes del sistema turístico, Fayos-Solà contempla la distinción entre agentes públicos y agentes privados, o sector público y sector privado, con misiones, competencias y mecanismos de participación distintos en cada caso; y, además, considera un tercer sector, el sector “voluntariado”. La participación del sector público —o Administración pública— aparece justificada por diversas razones, dependiendo del contexto sociopolítico e histórico. Años después Fayos-Solà (2004, 2006) sanciona este esquema y enfatiza sobre el papel del sector público y la gobernanza en turismo.

2.2. El turismo, un ámbito propicio para la implementación de la gobernanza

Una de las consecuencias de la interpretación sistémica del turismo es la necesaria identificación de diversos actores y su participación en los procesos de producción y consumo turísticos y, en particular, en los procesos de gestión de los destinos. El modelo de interacción de los actores ha ido cambiando y en los últimos años se ha incorporado el concepto gobernanza para argumentar el nuevo sentido de dicha inte-

rrelación, tal como ya se ha afirmado. Paralelamente, se ha constatado que la existencia de una sinergia entre turismo y gobernanza, es decir que se puede afirmar que el turismo es un ámbito propicio para la implementación de la gobernanza. ¿Cuáles son las razones de esta afirmación?. ¿Porqué el concepto y la dinámica real de gobernanza han encontrado en el turismo un ámbito adecuado para su desarrollo?.

El turismo es, sin duda, un ámbito muy favorable para observar la dinámica real del concepto de gobernanza ya que la propia naturaleza el turismo lo convierte en un ámbito especialmente interesante para observar el concepto de gobernanza (Arcarons, 2010). La gobernanza, en su sentido más estricto, se concentra en las instituciones y reglas que fijan los límites y los incentivos para la constitución y funcionamiento de redes interdependientes de actores (gubernamentales, del sector privado y de la sociedad civil) que actúan en ámbitos sociales determinados. La gobernanza permite descubrir posibles vías de desarrollo para fortalecer una gestión de destinos más eficaz e inclusiva.

El tema de la naturaleza favorable del turismo para la implementación de la gobernanza ha sido abordado por Velasco (2008), quien señala que son varias las razones que permiten expresar dicha idea. Dado el valor de su aportación se reproducen las cinco razones que identifica:

1. El turismo precisa para su impulso la colaboración del sector público y el sector privado. Para su desarrollo es imprescindible la utilización de recursos públicos cuya gestión es competencia de los distintos niveles de gobierno (recursos naturales, culturales, territoriales...).
2. Es necesaria la implicación en el destino de la sociedad de acogida para el buen desarrollo del mismo; lo que en términos el gobernanza sería la implicación de la sociedad civil.
3. El turismo es eminentemente transversal. Para su normal desarrollo hace falta la concurrencia de subsectores empresariales diversos (alojamiento, restauración, transporte, intermediación...) con lógicas independientes y, en muchos casos, contradictorias.
4. Para los agentes turísticos es una forma de trabajo cotidiana utilizar, según la lógica de la intervención, elementos diferentes a la tradicional división funcional. En el caso del turismo sería el destino el aglutinador del espacio de acción. Aunque el concepto “destino” sea controvertido, engloba de hecho sectores, niveles de gobierno, intereses opuestos... y es la unidad más arraigada para el trabajo en la materia.
5. En determinados ámbitos las colaboraciones público-privadas han demostrado gran éxito. Es evidente que las plataformas de promoción en las que han participado agentes públicos y privados han demostrado un potencial enorme.

En los debates del 7º Foro de la Organización Mundial del Turismo en Puerto Vallarta (México, 2010) se abordó el tema de la relación turismo-gobernanza y se concluyó, según el texto final del foro, afirmando que el turismo es un ámbito muy favorable para observar la dinámica real del concepto de gobernanza, ya que se precisa para su impulso una estrecha colaboración del sector público y del sector privado. A su vez, el sector privado está representado por subsectores como el alojamiento, el transporte, etc., que requieren de apoyos públicos cuya gestión recae en distintos órganos de gobierno. Finalmente, se reclamó —en coherencia con el concepto de gobernanza y su dinámica real— que es preciso involucrar a la sociedad civil de los destinos para que se desarrolle una relación equilibrada y armónica entre los visitantes y las comunidades locales.

La tecnología, el desarrollo de Internet y las redes sociales dan paso a un escenario favorable a la comunicación, a la relación interactiva de las personas y, por tanto, constituyen medios que potencian las opciones de información, opinión y participación en los procesos de toma de decisión (espacio virtual de relaciones). Este escenario intensifica las posibilidades de relación a favor de la gobernanza y, en consecuencia, de la relación turismo-gobernanza y de los desarrollos turísticos sostenibles.

En el discurso sobre la relación gobernanza-turismo predomina el argumento descrito hasta ahora, es decir, que debido a su naturaleza el turismo es un ámbito favorable para el desarrollo del concepto de gobernanza. Sin embargo, también existe otra línea de interpretación que cuestiona esta idea, y que se pregunta si tiene sentido hablar de gobernanza en la actividad turística. Las dudas surgen de la falta de evidencias significativas en los procesos reales, en las experiencias, en las iniciativas de gestión territorial del turismo desarrolladas a partir de los principios de gobernanza; y estas dudas se proyectan, asimismo, sobre el supuesto éxito de dichas evidencias.

2.3. La formulación de la gobernanza en turismo

El objeto de la relación gobernanza-turismo es el propio proceso de gestión del turismo, en toda su amplitud conceptual y escalar de referencia, desde el diseño de las políticas turísticas hasta las acciones contempladas en los instrumentos de planificación territorial del turismo. Gobernanza aparece, pues, en el marco de las nuevas tendencias en política turística y en la planificación turística. Por lo tanto, ante la premisa de que es en los últimos años cuando aparece el concepto “gobernanza”, como respuesta a las nuevas realidades, interesará considerar la evolución de los modelos de gestión en turismo y de las ideas y paradigmas que han argumentado dichos modelos. Será, entonces cuando se entenderá mejor el porqué aparece la relación turismo-gobernanza y el propio significado del concepto gobernanza en turismo.

Cada modelo turístico exige un modelo de gestión diferenciado y, en concreto, una forma de participación de los actores o de las famosas “partes interesadas”, des-

tacadas en la bibliografía anglosajona como *stakeholders*. Al cambio de modelo turístico correspondería un cambio en la composición de los actores, en su papel y en la relación ente ellos. Bajo este supuesto, la situación creada por el nuevo turismo es distinta en relación a la situación correspondiente al modelo de turismo fordista.

El proceso de cambio del fenómeno turístico, de transformación del modelo turístico, provoca la aparición de nuevas orientaciones en la gestión del turismo, en todas sus dimensiones y amplitud, desde los planteamientos de política turística hasta los instrumentos específicos de planificación turística. En ese recorrido se observa la sucesión de conceptos, de paradigmas, que han fundamentado a formulación de los modelos de la gestión del turismo, de los objetivos en distintos momentos de política turística. En el caso de España se observa que los referentes básicos que se han sucedido en los últimos treinta años han sido los siguientes: desarrollo, adaptación, competitividad, calidad y sostenibilidad (Velasco, 2008). Siguiendo la misma lógica interpretativa se puede afirmar que a la sucesión de “ideas” indicadas, en los últimos años se suma la de gobernanza. Este enfoque evolutivo justifica que en diversos momentos se introduzca el concepto de “nueva” política turística y de cambio de roles de los actores que intervienen en la gestión turística.

ESTUDIO DE CASOS

GOBERNANZA EN LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA: EL PLAN ESTRATÉGICO DE TURISMO DE LA CIUDAD DE BARCELONA 2015

El concepto gobernanza aparece en el marco de las nuevas tendencias de política turística y de planificación turística. En los planes de última generación se incorpora la “gobernanza” bien como paradigma de referencia, como principio inspirador de todo el proceso de gestión del turismo o como ámbito de formulación de objetivos operativos. El caso del **Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona 2015**, aprobado en 2010, ilustra la afirmación anterior. A continuación se incorporan los fragmentos más destacados del apartado de su **Propuesta Estratégica**, que permiten constatar como es considerada la cuestión de la gobernanza. La **Propuesta Estratégica** contempla un análisis y definición del Modelo de ciudad, la Visión del Turismo 2020, el Modelo Turístico deseado, los Retos principales y los Objetivos Estratégicos. Los **RETOS** principales —10 en total— se agrupan en cuatro grandes ejes: A) Desconcentración; B) Nueva gobernanza; C) Generación de complicidades y D) Liderazgo y mejora competitiva. Los retos vinculados con la “gobernanza” se describen en los ejes B y C, que se recogen a continuación:

B) Nueva Gobernanza del turismo en el marco de la ciudad y su entorno territorial

Las transformaciones sociales y económicas producidas implican cambios, adaptaciones y reformulaciones en la forma de plantear y gobernar las ciudades. Las dinámicas propias de la urbe, la sofisticación e importancia creciente del turismo y la multiplicidad de actores públicos y privados que intervienen, hacen complejo su gobierno. Por lo tanto, hay que avanzar hacia el desarrollo de nuevas estructuras de gestión y coordinación de la actividad turística y sus relaciones con la ciudad y los diferentes territorios, teniendo presente los roles actuales y deseados de las diferentes instituciones, gobiernos y sectores involucrados.

Reto 4. De turista a visitante. El visitante de las ciudades de nuestros tiempos es un individuo que se desplaza por motivos tan heterogéneos como la cultura, el ocio, la formación, los negocios, la investigación, la salud, los deportes, los congresos o convenciones de empresa, entre muchos otros. Actualmente, el abanico de visitantes es tan amplio y diverso que hay una nueva manera de entenderlos, de caracterizarlos y, por tanto, de tratarlos. El visitante de Barcelona debe ser considerado como un "ciudadano temporal", y que, por tanto, tiene derechos ya la vez debe asumir deberes y responsabilidades. El visitante utiliza el territorio en su sentido más amplio, tanto los equipamientos como los servicios y recursos; este hecho genera un cierto desgaste de la ciudad ya la vez contribuye al crecimiento y mejor desarrollo urbano y de la calidad de vida de sus ciudadanos. Esta visión amplia ayuda a prestigiar la actividad, da una mayor perspectiva y ayuda la toma de decisiones. Para fomentar la nueva manera de entender el visitante y sus necesidades, habrá que desarrollar pedagogía entre la ciudadanía, las diversas instituciones, los sectores, los medios de comunicación y las administraciones relacionadas directa o indirectamente con el turismo, para compartir una visión del visitante mucho más allá el clásico turista por motivos de ocio.

Reto 5. De la promoción turística en una gobernanza de la actividad turística. Desde hace años, Barcelona ha desarrollado una exitosa y decidida promoción turística de la ciudad a fin de fomentar el crecimiento de esta actividad, generando una imagen internacional muy positiva, consolidada con el paso del tiempo. Ahora bien, el crecimiento del turismo ha sido muy acelerado en la última década, donde las deseconomías externas generadas por la actividad no han sido previstas ni gestionadas adecuadamente. La consolidación del destino y el ordenamiento de sus efectos pasan por la necesidad de reformular la gestión en mayúsculas de la actividad, empezando por el propio gobierno local y actuando en el ámbito de la gestión cotidiana de los impactos, en aspectos tan concretos como la movilidad, la seguridad, el espacio público o el medio ambiente, entre muchos otros. Será necesaria una nueva política turística municipal con un fuerte liderazgo público, una gestión y Promoción integral de la actividad en el marco de la ciudad, valentía y nuevos compromisos para mejorar la financiación de la actividad. La necesaria cooperación interinstitucional en el territorio y una nueva concertación público-privada deben ser la base de una nueva gobernanza, de una nueva manera de gestionar la actividad en el siglo XXI, en el que organismos como el Consorcio Turismo de Barcelona adaptarán sus funciones a la nueva realidad y donde el conjunto de municipios y entes supramunicipales del destino deberán estar implicados.

Reto 6. De los datos a la generación de conocimiento compartido. Dada la importancia de la actividad turística en la ciudad, la información necesaria para la comprensión del fenómeno y la toma de decisiones tiene déficits importantes, tanto en lo referente a la información de base como a la información de mercado para la toma de decisiones. Parte del problema se deriva de la propia complejidad del turismo en sí mismo, ya que incumbe a muchos y diversos ámbitos y sectores. El estudio del fenómeno y la actividad turística presenta un gran desafío en cuanto a la generación de informaciones. Es necesario generar información creíble, estandarizada, homogénea, continua y compartida. La generación de informaciones compartidas debe ayudar a la credibilidad, a la mejor comprensión del fenómeno turístico y la generación de complicidades institucionales. Habrá involucrar a los diferentes sectores, los expertos y las universidades, así como establecer acuerdos entre las diferentes instituciones implicadas, como el INE, el IDESCAT, el Observatorio de Turismo, Turismo de Barcelona, la Diputación o los ayuntamientos.

C) Generación de complicidades con la sociedad y las instituciones

Para el buen funcionamiento y natural integración del turismo en la ciudad es capital contar con el máximo de complicidades, destacando especialmente la ciudadana y la institucional catalana por su importancia y / o carencias históricas. La complicidad ciudadana es condición necesaria para la sostenibilidad económica y social de la actividad y las complicidades con Cataluña y sus instituciones son algo ineludible a mejorar en beneficio mutuo. Considerar el barcelonés quiere decir también fomentar la hospitalidad, la buena acogida del visitante y la convivencia y los intercambios recíprocos. Generar complicidades institucionales, en todos los ámbitos, significa reforzar la capitalidad de Barcelona y la proyección de Cataluña.

Reto 7. De la indiferencia a la complicidad ciudadana. Los grandes centros urbanos de las sociedades occidentales son receptores de grandes cantidades de visitantes que han de convivir con sus residentes, lo que genera, a veces, situaciones conflictivas y de competencia, y por lo tanto, opiniones confrontadas. El crecimiento acelerado del turismo de la ciudad de los últimos tiempos ha comportado reacciones diversas por parte de la sociedad barcelonesa. Como ocurre en otros grandes destinos, se reconoce que la actividad turística contribuye positivamente a la ciudad de Barcelona, en tanto que es un activo de dinamización de su economía, aunque se espera una mejor gestión de sus efectos negativos. Tener en cuenta al ciudadano en el conjunto de decisiones y políticas turísticas ha de favorecer su actitud hospitalaria y de anfitrión, a fin de garantizar la recepción y buena acogida del visitante de la ciudad. La generación de complicidades con la sociedad se logrará haciendo pedagogía sobre el significado y la importancia de los efectos del turismo, el fomento de procesos de participación ciudadana y la toma de decisiones conjuntas, ampliando los beneficios del turismo en el conjunto de la sociedad, involucrando activamente a los ciudadanos en el turismo, superando ser simples agentes pasivos.

Reto 8. De la competencia a la complicidad con Cataluña. Las relaciones turísticas entre Cataluña y su capital, Barcelona, no siempre han sido suficientemente fluidas, de hecho, en bastantes ocasiones se ha prescindido de las mutuas sinergias. De la misma forma que Barcelona es un referente mundial de turismo urbano, Cataluña es también una de las principales regiones receptoras de turismo del mundo. El establecimiento de líneas de trabajo conjuntas entre Barcelona y Cataluña beneficiará al turismo en general. Avanzar en esta línea debe permitir establecer mejores estrategias colaborativas entre las instituciones de la ciudad y del país, para que Cataluña y Barcelona asuman el papel de la ciudad como nuevo motor turístico de Cataluña, trabajen en la complementariedad de destinos, ofertas y equipamientos y ambas se beneficien del éxito, notoriedad y recursos mutuos. La suma de recursos humanos, organizativos, financieros y de conocimiento beneficiará, sin lugar a duda, el conjunto.

Fuente: Elaboración propia a partir de *Plan Estratégico de Turismo de la ciudad de Barcelona 2015*
<http://www.turisme2015bcn.cat/>

La perspectiva evolutiva registra, pues, la aparición de nuevos elementos en la escena del turismo, especialmente de naturaleza medioambiental y sociocultural, con la generación de problemas y conflictos y la necesidad de reformular la intervención de los actores (administraciones públicas, modelo participativo, etc.). Se observa la aparición del concepto de sostenibilidad que se convierte en una de las piedras angulares del mantenimiento y surgimiento de los destinos turísticos, asentado todo ello sobre la participación, no sólo de los actores turísticos y de las Administraciones Públicas, sino de todos los actores de la comunidad, que, directa o indirectamente, se ven influidos, o pueden influir, sobre el turismo (Bramwell y Lane, 1999). En la nueva situación, en el “nuevo” modelo las relaciones entre los actores que forman parte del destino se convierten en la pieza clave del éxito del mismo (Poon, 1993). En el nuevo modelo las relaciones y la cooperación entre los actores del destino no es sólo deseable, sino que es una necesidad.

De hecho, el análisis de casos permite constatar que las iniciativas de buenas prácticas en turismo sostenible llevadas a cabo en los últimos veinte años se han desarrollado implementado, a su vez, principios de gobernanza, ya implícitos en los principios de sostenibilidad. Diferentes iniciativas, como Agendas 21 o Planes de Dinamización Turística, han revelado el interés de los procesos de planificación

participativa y de creación de órganos de gestión mixtos que integran, generalmente, a la Administración y al tejido asociativo local, mediante la fórmula de patronatos, consorcios o fundaciones.

La vinculación de la gobernanza con la sostenibilidad puede observarse también, de manera indirecta, en otras realidades y situaciones. Por ejemplo, en la iniciativa de la Organización Mundial de Turismo sobre el reconocimiento a destinos y empresas turísticas, otorgando galardones a los seleccionados de acuerdo al seguimiento de unos procesos de gestión según los principios de la gobernanza. Sin duda, esta iniciativa recuerda al programa de reconocimiento de buenas prácticas en turismo, implantado diez años antes, a proyectos y desarrollos turísticos regidos por los principios de sostenibilidad. Además, los principios de la gobernanza refuerzan el enfoque de la planificación sostenible de la actividad turística, la necesidad de integración de las partes interesadas (*stakeholders*) en el proceso de desarrollo (Gunn, 2004) y la recuperación del componente estratégico de la planificación en su doble vertiente: la previsión y la adaptación al cambio mediante la movilización de los actores locales. Estas realidades hacen pensar que el concepto gobernanza en turismo es una expresión nueva, un nuevo término, pero su significado forma parte —implícitamente— del concepto de sostenibilidad.

Las aportaciones sobre la gobernanza en turismo son, sobre todo, de carácter conceptual, y como primer balance predomina la percepción que se ha avanzado en la formulación de su marco teórico, con resultados satisfactorios y razonables. No obstante, también hay discrepancias que afirman que aún no se ha construido un cuerpo teórico al respecto, que no existe un cuerpo coherente de teoría de la gobernanza (Madrid, 2008). Donde si existe una mayor coincidencia es en la valoración de la vertiente operativa de la gobernanza en el turismo: en general se acepta que su punto débil es la falta de dimensión operativa, de aplicación práctica. Esta crítica se sitúa en las mismas coordenadas que las valoraciones vertidas en torno al concepto “sostenibilidad”. Así a la pregunta ¿es el desarrollo del turismo sostenible un paradigma operativo?, se puede añadir ¿es la gobernanza en el turismo un paradigma operativo? (Ivars, 2008).

Del uso del concepto gobernanza en turismo se desprende múltiples significados, siendo una acepción vaga que refleja un determinado sentido de acuerdo con el contexto de su uso y de su intencionalidad. A partir de su marco conceptual y teórico, ¿qué se entiende por gobernanza en el ámbito del turismo?, ¿qué se entiende por gobernanza turística? A continuación se recogen las propuestas de varios expertos, y pese a las diferencias entre ellas se constatan determinadas similitudes en la naturaleza del concepto.

El término *gobernanza* posee diferentes significados y, de forma especial, ha tendido a asociarse a todos los cambios producidos en el sector público en los últimos años, la mayoría de ellos relacionados con la reformulación del papel que deben desempeñar el futuro los actores gubernamentales formales. En definitiva, se trata de la

idea de gobierno relacionada con los procesos de toma de decisiones colectivas que permiten la solución de los conflictos sociales (Arcarons, 2010).

La idea de gobernanza está relacionada con la idea de gobierno. Y la idea de gobierno está relacionada con los procesos de decisión colectiva que permiten gestionar los conflictos sociales. La gobernanza no es potenciar la colaboración público-privada para mejorar el desarrollo del sector turístico en un espacio territorial determinado. La gobernanza turística ha de entenderse como parte de los procesos de decisión público-privados cuyo objeto es la mejora en la gestión de los conflictos que de manera inevitable provoca la actividad en el destino. La gobernanza turística implicaría avanzar un paso más en el gobierno del turismo (Velasco González, 2007).

La gobernanza turística —considerando su carácter transversal y su dimensión de actividad compleja, variada y dinámica; de intereses fragmentados y de complejas interdependencias (sobre todo verticales)— contempla una gran variedad de **actores** con intereses a menudo confrontados que han de alinearse en torno a un producto integral. Entendemos por gobernanza turística el proceso de conducción de los destinos turísticos a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (Madrid, 2008)

La gobernanza aparece como una alternativa para encontrar de manera colaborativa, entre los miembros de una sociedad, soluciones a los problemas que se enfrentan, ya sean éstos los nuevos que trae aparejada la evolución del mundo, o los tradicionales y que vienen acarreándose desde tiempos inmemoriales. Ciertamente, la gobernanza no representa una panacea; sin embargo, la aplicación práctica de sus principios hace albergar esperanza de la construcción de mejores sociedades.

Se entiende por gobernanza en turismo el proceso de conducción de los **destinos turísticos** a través de los esfuerzos sinérgicos y coordinados de los gobiernos en sus diferentes niveles y atribuciones, de la sociedad civil que habita en las comunidades receptoras y del tejido empresarial relacionado con la operación del sistema turístico (Madrid, 2008). Es útil recordar que los protagonistas de la gobernanza son los gobiernos —en sus diferentes niveles—, el sector privado y la sociedad civil (Organización Mundial del Turismo, 2008).

Si se centra la atención en el **destino turístico**, interesa recordar que la excelencia de un destino viene determinada por dos tipos de ventajas: las comparativas y las competitivas. Las competitivas son el resultado de la efectiva estructuración de los recursos y de la adecuada coordinación y cooperación de los agentes del destino. En este sentido, un destino turístico es un sistema que requiere una oferta diferenciada y la coordinación entre los actores (Valls, 2004: 24).

De hecho, siguiendo a Valls, el éxito de la gestión del destino dependerá de la capacidad de los distintos actores para desempeñar sus respectivos roles y para es-

tablecer, entre otros, el consenso en torno al modelo de desarrollo turístico y a su estricta aplicación a lo largo del tiempo. La escasa o nula implicación de uno solo de los actores dará al traste con el modelo. Los actores en cuestión son los siguientes: los turistas; el sector económico y social turístico (el sector turístico), las administraciones públicas y la sociedad en general.

Una vez expuesta la identificación de agentes que intervienen en el destino, interesa caracterizar el significado de lo que es el “sector turístico” y el alcance de la acepción “sociedad en general”. Así, el sector turístico lo componen los empresarios, los trabajadores y los proveedores de las empresas turísticas y de apoyo que desarrollaran su actividad en el lugar, además de las asociaciones e instituciones que actúan en su nombre. En relación al “actor sociedad en general”, es importante subrayar que el desarrollo de un destino turístico requiere la implicación de la sociedad en general, entendida como el resto de los sectores económicos, sociales, culturales, ecológicos, deportivos, etc. Los habitantes del destino son los primeros interesados en conocer la nueva situación y en decidir sorbe el desarrollo turístico de la zona, asumiendo los beneficios y las desventajas que ello comporta (Valls, 2004: 28).

El papel de todos y cada uno de los actores es relevante y, además, también se requiere y se considera como imprescindible para el éxito de los destinos turísticos, la coordinación y cooperación entre ellos (Vera, López Palomeque, Marchena, Anton Clavé, 1997: 310). En la bibliografía reciente sobre el tema se da especial protagonismo a dos tipos de actores: por un lado a la administración pública y por otro lado la población local o comunidad local. La participación de la comunidad local fundamenta su formalización en los principios del desarrollo sostenible del turismo, y son numerosas las iniciativas en las que los actores locales, la comunidad local, impulsan proyectos de desarrollo turístico.

Por último, indicar que el protagonismo de los actores participantes en el desarrollo del turismo es tal que aparece explicitado en las teorías interpretativas de este fenómeno y, además, aparece recogido habitualmente en discursos, reflexiones, postulados y doctrinas institucionales de este ámbito, como es el caso de la Carta del Turismo Sostenible (Lanzarote, 1995), un texto ya clásico sobre el tema. Se observa, asimismo, con perspectiva temporal, que el protagonismo de los actores es explícito en el paradigma de la sostenibilidad y también lo es en el “nuevo” paradigma de la gobernanza.

En la Carta de Turismo Sostenible de 1995, después del descriptor de los considerandos y reconocimientos, se apela e insta a los gobiernos, a las demás autoridades públicas, a los decisores y profesionales en materia turística, a las asociaciones e instituciones públicas y privadas relacionadas con el turismo y a los propios turistas, a adoptar los 18 principios y objetivos que forman el cuerpo de dicha carta. Además, interesa subrayar que el tema los actores —en sus distintas facetas— se recoge en uno de los puntos, concretamente el 4: “La contribución activa del turismo al desarrollo sostenible presupone necesariamente la solidaridad, el respeto mutuo y la participa-

ción de todos los actores implicados en el proceso, tanto públicos como privados. Esta concertación ha de basarse en mecanismos eficaces de cooperación a todos los niveles: local, nacional, regional e internacional”.

A modo de síntesis, se puede afirmar que la gestión de destinos turísticos constituye un proceso que ha de caracterizarse por: a) una interacción de todos los actores y b) un énfasis en procesos participativos de la sociedad local, de la población del destino, y procesos orientados a la solución de conflictos, y por lo tanto, centrados en la vertiente más operativa que teórica.

ESTUDIO DE CASOS

GOBERNANZA EN LA PLANIFICACIÓN TURÍSTICA: EL PLAN DE ACCIÓN INTEGRAL (PAI) DE LA REFORMA DE LA PLATJA DE PALMA

El **Plan de Acción Integral (PAI) de Reforma de Platja de Palma (2010)** permite comprobar como en los nuevos instrumentos de planificación turística se incorpora la cuestión de la gobernanza, ya sea entendida como principio de referencia o asociada a objetivos operativos del proceso de desarrollo turístico. El PAI contempla siete **Estrategias** que agrupan programas, acciones y objetivos. La Estrategia 7 persigue “Instrumentalizar un pacto institucional y social y una nueva “Gobernanza” para el cambio”. A continuación se exponen los enunciados de los programas y de las distintas acciones previstas para el desarrollo de los cuatro programas de esta Estrategia dedicada a la “Gobernanza”.

Programa 7.1: Diseñar y llevar a la práctica un plan de relaciones institucionales

Acción 7.1.1 Redactar y aprobar las leyes específicas del proyecto

La realización del Plan requiere la introducción de algunas regulaciones específicas de tipo jurídico para dar un marco legal a algunas de las actuaciones previstas, tanto en el ámbito urbanístico como en el tratamiento de las inversiones previstas o como en los aspectos relacionados con la regulación del empleo.

Acción 7.1.2 Diseñar y poner en práctica un Plan de información a los grupos de gobierno, de oposición y organizaciones políticas

El Plan de Playa de Palma solo puede tener efecto en el medio y largo plazo, para lo cual requiere un marco de estabilidad institucional que asegure su permanencia y viabilidad a 20 años. Es por ello que es necesario conseguir un pacto político e institucional entre todos los grupos políticos para apoyar el Plan y asegurar su continuidad a lo largo de varias legislaturas.

Acción 7.1.3 Definir y conseguir el compromiso empresarial y sindical

El apoyo y la participación activa de los agentes sociales en todo el proceso es imprescindible para el buen gobierno del Plan. Los agentes sociales serán determinantes para asegurar un clima de confianza entre inversores y el apoyo de los trabajadores al garantizar las mejores condiciones de empleo posible en todo el proceso de transición.

Programa 7.2: Diseñar y llevar a la práctica un plan de relaciones con la Sociedad

Acción 7.2.1 Elaborar el discurso, conceptos y mensajes que refuercen el proyecto

La buena comunicación del proyecto es un factor clave para su éxito, dada su complejidad y el gran número de actores que participan. El proyecto pretende impulsar un proceso de cambio que afecta a todos, tanto a los ciudadanos, como a los trabajadores, empresarios y al conjunto de la sociedad de Playa de Palma. Es por ello que se considera importante definir correctamente los valores y los mensajes clave que el Plan quiere impulsar.

Acción 7.2.2 Diseñar y difundir el proyecto en ámbitos estatales, europeos e internacionales

El Plan de Playa de Palma tiene un alcance más allá de la zona de los dos municipios implicados y de la misma Comunidad Autónoma de las Islas Baleares. La repercusión del Plan a nivel estatal como experiencia piloto, adquiere además una proyección europea e internacional de primer orden. Por otra parte, dada el nuevo modelo turístico que se quiere promover tiene también una dimensión internacional primordial, lo cual refuerza la necesidad de prestar atención a la proyección externa del Plan.

Programa 7.3: Diseñar e impulsar un amplio proceso participativo**Acción 7.3.1 Diseñar y ejecutar los talleres territoriales**

Estos talleres abordan las problemáticas específicas de cada uno de los barrios con sus residentes, trabajadores y comerciantes. En los talleres se explicará el proyecto por parte del ponente y los expertos que desarrollan cada uno de los ejes estratégicos intervendrán para explicar los aspectos técnicos más complejos. Los ciudadanos podrán debatir, proponer y consultar diversos aspectos con ellos. Se van a desarrollar cinco talleres en cada uno de los territorios en que se divide Playa de Palma: Can Pastilla, SometimejMaravillas, S' Arenal de Palma, S' Arenal de Lluçmajor y Son Veri Cala Blava.

Acción 7.3.2 Diseñar y ejecutar los talleres sectoriales

Los talleres sectoriales pretenden plantear las líneas generales del Proyecto a distintos actores según sus intereses y sector de actividad desde un enfoque transversal. En todos los casos, se hará una breve presentación técnicopolítica, para dar paso a la explicación del proyecto, una sesión en grupos de trabajo con los participantes con puesta en común; y un debate posterior con algunos de los técnicos responsables.

Acción 7.3.3 Diseñar y ejecutar el proceso participativo del Plan Urbanístico

Se trata de desarrollar los mecanismos formales de participación del Plan Urbanístico durante todo el proceso de exposición pública anterior a su aprobación, desarrollando actividades que permitan a los ciudadanos estar bien informados de la nueva regulación urbanística así recoger las opiniones, propuestas y alegaciones que se presenten que garanticen una mayor capacidad participativa de los ciudadanos.

Acción 7.3.4 Diseñar y ejecutar el Panel ciudadano

El Panel Ciudadano es un mecanismo participativo que permitirá hacer un seguimiento de la implementación del Plan así como de las cuestiones que vayan surgiendo. Se articulará mediante grupos de trabajo que estarán participados por un conjunto de ciudadanos inscritos y con un alto nivel de implicación a los que se podrán añadir otros ciudadanos y organizaciones con representación formal en las sesiones de trabajo como en los plenarios. Se podrán desarrollar estudios específicos por parte de expertos a propuesta de los ciudadanos. El Panel funcionará de forma permanente y celebrará periódicamente reuniones plenarias.

Acción 7.3.5 Diseñar y ejecutar la Asamblea Anual

Con una periodicidad anual se celebrará una asamblea abierta a todos los ciudadanos donde se expondrán los resultados del desarrollo del Plan y se someterán a debate sus avances. En estas sesiones se presentarán también los resultados de la actividad del Panel Ciudadano.

Acción 7.3.6 Diseñar y ejecutar las comisiones de seguimiento de las obras

El Plan prevé un gran número de intervenciones urbanísticas de mejora del tramado urbano, para los que es aconsejable la participación ciudadana como concreción de los principios de buena gestión que se han establecido en la orientación del Plan. Se trata de los vecinos afectados por algunas de las obras previstas puedan participar en su seguimiento y ejecución.

Programa 7.4: Diseñar e implementar un sistema de gestión integral y transparente para el conjunto del proyecto

Acción 7.4.1 Planificar y poner en práctica un equipo de gestión integral en Pdp

El equipo actual de gestión del Consorcio está adaptado a las necesidades de la etapa de planificación hasta la aprobación definitiva del Plan. Al entrar en la fase ejecutiva habrá que dimensionar y adaptar el equipo según las necesidades del desarrollo del Plan, entre las cuales habrá que contemplar sistemas de gestión y de toma de decisiones ágiles y eficientes.

Acción 7.4.2 Diseñar e implementar un sistema TIC integral para la gestión y comunicación del Plan y el proceso.

Se trata de aprovechar las ventajas de las TIC para lograr una gestión eficaz y eficiente en el propio desarrollo del Plan. Habrá que realizar un análisis de las necesidades organizativas de la gestión y comunicación del Plan y el proceso para implementar los mecanismos apropiados y los programas informáticos adecuados para conseguir una gestión por objetivos y evaluable del funcionamiento de todas las instancias y programas previstos en el Plan.

Fuente: Elaboración a partir de los documentos de **Plan de Acción Integral (PAI) de la Reforma de la Platja de Palma** (2010). Consorcio de la Platja de Palma.
<http://www.consorciplatjadepalma.com>

2.4. La formalización de los procesos de gobernanza: aportación al marco analítico y operativo

El conocimiento de las aportaciones conceptuales y teóricas ha de completarse con la información sobre los avances en los planteamientos operativos de gobernanza aplicados a la gestión de destinos turísticos. Para conseguir ese objetivo se requiere analizar los procesos, con mecanismos e instrumentos orientados a su observación, medición y evaluación. Este planteamiento ha inspirado los trabajos y experiencias de desarrollo de la gobernabilidad local de diversos organismos internacionales. El análisis y valoración de estos estudios y experiencias han permitido identificar diversas condiciones de éxito que posibilitan los procesos; y analizando dichas condiciones, con el fin de adaptarlas al caso de la gobernabilidad del turismo en el nivel local, Velasco (2008) propone observar cuatro dimensiones de la gobernabilidad del turismo:

1. Existencia de un plan estratégico de desarrollo local que contiene una *visión consensuada* sobre el turismo
2. Carácter de las *relaciones entre los actores* comprometidos en la gestión del turismo a nivel local
3. *Capacidades institucionales* efectivas que garanticen la eficacia de las políticas públicas y programas relacionados con el turismo.
4. *La participación de los ciudadanos* en el proceso

La gobernanza no es tan sencilla de medir porque el propio concepto contiene referencias más complejas. Como primer acercamiento a la gobernanza del turismo Velasco (2008) propone adoptar una aportación elaborada por M. Hufty (2006) para

investigar la gobernanza en el ámbito de la salud. Se trataría de recoger información sobre cinco categorías:

- a) El análisis de la conflictividad en la toma de decisiones en materia de turismo
- b) El mapa actores estratégicos del turismo en el destino
- c) Los espacios o nodos de conflictividad entre actores estratégicos que afectan la toma de decisiones
- d) Las reglas que rigen la relación entre los actores
- e) Las dinámicas que determinan la conflictividad y su solución en el tiempo.

Las dos propuestas descritas tienen en común la pretensión de introducir nuevas lógicas en la observación sistemática de la gestión de destinos; lógicas que parten además de las capacidades y liderazgo del actor público.

Finalmente, la indagación sobre la relación entre gobernanza y turismo, abordada en este capítulo, ha permitido afirmar que la complejidad de los procesos de desarrollo turístico determina que la gobernanza sea un factor necesario pero no suficiente. Y también ha permitido detectar dudas e interrogantes, que en buena parte son cuestiones abiertas que mantienen el debate, de las se señalan tres:

- a) Los límites y disfunciones de la participación de la sociedad civil. Se trata de que la participación de la sociedad civil en los procesos de desarrollo turístico, en los procesos de producción-consumo turísticos, corre el riesgo de devenir mito o convertirse en palabras vacías, debido a las dificultades que obstaculizan esta participación o a las limitaciones que explícitamente o implícitamente aparecen.
- b) Los riesgos inherentes al propio concepto de gobernanza, entendida como organización flexible, diversificada, con control informal y poder compartido entre estado y mercado. ¿Puede ello conducir a una desnaturalización del sistema de representación política y democrática?
- c) El alcance real del paradigma de la gobernanza, que puede entenderse como modelo o bien como principio. Según la opción su formulación conceptual y operativa será diferente y también los resultados y su valoración.

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

15

Introducción al marketing en la industria turística

15.1 Evolución histórica del marketing

El mecanismo que impulsa el acto de comprar un bien o producto para satisfacer una necesidad ha ido evolucionando desde el momento en que, hace miles de años, un agricultor cambió las hortalizas que le sobraban por la carne que le ofrecía un cazador. De esta primera compraventa hasta el marketing actual, el mundo del comercio ha ido evolucionando y atravesando diversas fases.

Se pueden distinguir cinco etapas básicas en la evolución de la actividad comercial (en donde se encuentra enraizado el marketing) que, estudiadas con carácter retrospectivo, ayudan a entender la significación e importancia que actualmente tiene su concepto en la industria en general y, por ende, en el sector turístico.

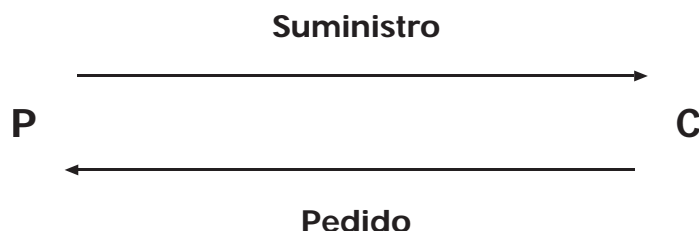
1. Etapa artesanal

Esta etapa cubre el periodo inicial del comercio hasta la Revolución Industrial (a finales del siglo XIX). La producción en esta época se caracterizó por una adaptación completa a los deseos del cliente. El prototipo de comercio que se practicaba en esta primera etapa es el sistema medieval de gremios, en el que el predominio del mercado lo copaban los artesanos: carpinteros, zapateros, herreros, tejedores, etc. Éstos

Inexistencia del marketing

producían sobre pedidos y a precios previamente acordados. No existían problemas en cuanto a la distribución de los productos y su pericia artesanal era su única, aunque suficiente, publicidad. (Figura 15.1)

Figura 15.1: Esquema de la actividad comercial en la etapa artesanal (P=Productor; C=Consumidor).



Fuente: Gaspar de Vicente (1996).

2. Etapa Fabril (1870-1930)

Predominio de la producción

La Revolución Industrial trajo consigo un aumento automático de la demanda, al mismo tiempo que aumentaban los ingresos como consecuencia del desarrollo tecnológico y de la industrialización, que hicieron que la *producción masiva* se convirtiera en el objetivo de las empresas. Efectivamente, la aplicación del vapor, el agua, la electricidad, etc., a complejas maquinarias, provocó un aumento enorme en la producción, haciéndose habitual la fabricación de grandes cantidades y el almacenamiento de las existencias, dando lugar a los *stocks*.

Importancia de la distribución

En consecuencia, la distribución de las mercancías producidas comenzó a provocar problemas, que se vieron incrementados a causa de la migración a las ciudades. Sin embargo, con el advenimiento de los transportes mecánicos (locomotoras y buques de vapor) los problemas relativos a la distribución de los productos se vieron aliviados, ya que, con estos nuevos medios de transporte se facilitaba la colocación de los productos en los mercados.

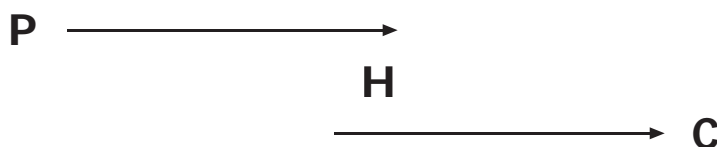
Características

Además de las características propias de esta etapa, que ya han sido señaladas, se observan las siguientes:

- Bajo poder adquisitivo del consumidor.
- Escasa variación de los productos y poca competencia en el mercado.
- Los comerciantes estaban orientados al producto sin considerar cuáles eran las necesidades específicas de los consumidores, ya que en esta época, la demanda excedía a la producción.

- Auge del comercio intermediario de distribución
- Poca importancia del marketing, ya que debido al aumento de la demanda, los productos *se vendían solos* (Figura 15.2).

Figura 15.2: Esquema de la actividad comercial en la etapa fabril (P=Productor; H=Comercio; C=Consumidor).



Fuente: Gaspar de Vicente (1996).

3. Etapa de Ventas (1930-1950)

En este período, la producción siguió ocupando un lugar preeminente en el mercado, ayudada en gran medida por el progreso tecnológico, que permitió la creación de grandes series de producción de artículos a precios relativamente bajos. Fue la época dorada de los expertos en eficacia. En EE.UU., Henry Ford introdujo la producción en cadena.

Superproducción

Con la depresión de los años treinta, se hicieron mayores los esfuerzos para inducir al mercado a que absorbiera las grandes series de producción que existían, por medio de actividades y *métodos de venta intensos* y agresivos. Surge así el *vendedor*, como figura clave de esta época. Además, por primera vez en la historia, sus esfuerzos fueron apoyados por la publicidad, siendo en esta época cuando empieza a tener verdadera importancia. Con todo, se pretende conocer al consumidor y sus necesidades, dando importancia a las técnicas y formas de vender los productos con mayor eficacia. Otras características propias de esta etapa son: el aumento progresivo del poder adquisitivo de los consumidores y la creación de artículos propios y exclusivos (Figura 15.3).

Aparición de los métodos agresivos de ventas

4. Etapa del marketing (a partir de 1950)

Después de la II Guerra Mundial, los ingresos de las familias fueron alcanzando un nivel superior a la cantidad necesaria para satisfacer el *paquete básico* de necesidades vitales que, aunque puede cambiar a lo largo del tiempo, en principio, se compone por: vivienda, alimento, ropa, transportes y vacaciones. La parte de los ingresos que sobrepasa

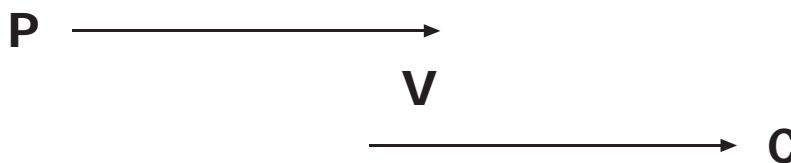
Aumento de ingresos

el nivel requerido para satisfacer esas necesidades vitales se denomina poder discrecional de gastos o poder adquisitivo discrecional, y se gasta en cosas que serán las primeras de las que se prescindirá en época de depresión. Este aumento de ingresos permitió un comportamiento de compra más caprichoso y, por tanto, una mayor demanda de productos diferentes y variados.

Segmentación de la demanda

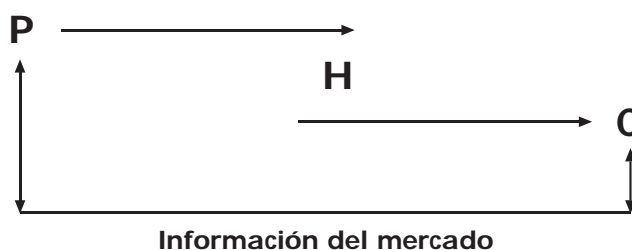
Esto ocasionó que el antiguo mercado de vendedores fuera sustituido, poco a poco, por un mercado de compradores. Los empresarios comenzaron a competir en busca del dinero del consumidor y el primer requisito para ello fue hacer distinciones entre grupos de consumidores con hábitos y motivos homogéneos e idénticos deseos (segmentación del mercado). De esta forma, a medida que el empresario satisfacía el deseo de suministrar mayor cantidad de productos variados, se colocaba en mejor posición para destacar sobre sus competidores, por lo que, el llevar artículos en exclusiva se hizo popular. Asimismo, las compañías decidieron fabricar artículos de marca, lo que hizo posible utilizar la publicidad de una forma mejor orientada y más efectiva (Figura 15.4).

Figura 15.3: Esquema de la actividad comercial en la etapa de ventas (P=Productor; V=Ventas a presión; C=Consumidor).



Fuente: Gaspar de Vicente (1996).

Figura 15.4: Esquema de la actividad comercial en la etapa del marketing (P=Productor; H=Comercio; C=Consumidor).



Fuente: Gaspar de Vicente (1996).

Otro de los aspectos del marketing, que comenzó a cobrar verdadera importancia, fue la distribución de los productos, que también tuvo que orientarse hacia los grupos de consumidores. Así, la relevancia del comercio intermediario de distribución fue cada vez mayor para el fabricante, dado que la elección de los canales de distribución de los productos para hacerlos llegar a los consumidores, se convirtió en un instrumento clave para el éxito. Esta elección dependía, en gran medida, de la actitud de compra del consumidor, es decir, si era él el que *tiraba* del producto por sí mismo (*pull*) o si tenía que ser estimulado y *empujado* para que lo comprara (*push*).

Importancia de la distribución

En esta etapa, las tareas independientes de fabricación, venta y compra, terminaron por constituir una sola cadena sin fin. El marketing comenzaba y terminaba en los consumidores; ya no era suficiente hacer un buen producto y venderlo bien, sino que se hizo necesario determinar los deseos específicos de los compradores y de los grupos de consumidores, con el fin de comercializar un producto tan adaptado a los deseos de los consumidores como fuera posible.

Adaptación del mercado a los deseos del consumidor

Por lo tanto, el marketing tiene que seguir al consumidor para ser capaz de adaptar el producto a los deseos del cliente de la manera más idónea. Actualmente, para determinar los deseos del consumidor, el marketing tiene que proseguir incluso después de la compra.

5. Etapa del marketing social

Como resultado de la prosperidad que prevaleció durante los años sesenta, surgieron una serie de problemas relacionados con la aparición de movimientos tales como grupos en contra del consumismo o relacionados con el entorno natural, como el ecologismo. Como consecuencia, la sociedad se ha concienciado cada vez más sobre la necesidad de que los fabricantes y empresarios, en lugar de pensar sólo en los beneficios que les va a reportar su actividad y de fijarse exclusivamente en el cliente individual, deben considerar previamente las consecuencias de sus actividades para la sociedad como un todo (Figura 15.5).

Importancia de la sociedad en general

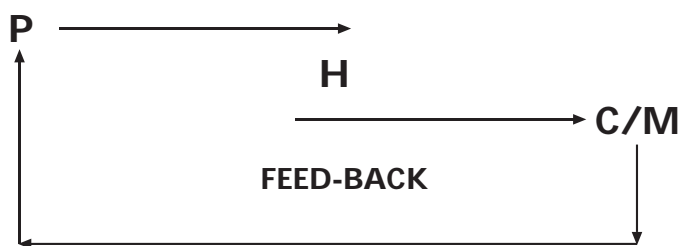
Algunos autores han criticado la evolución del marketing en el sentido expuesto, argumentando que las etapas mencionadas se apoyan en una base histórica errónea, dado que existen claras evidencias que contradicen dicha evolución y demuestran que las prácticas de marketing existieron bastante antes de 1950.

Críticas a la evolución establecida

Concretamente, Fullerton (1988) pone de relieve la importancia de ciertas actividades de marketing que ya fueron llevadas a cabo por empresas

manufactureras y fabricantes en la *Era de la Producción* o etapa fabril, contrariamente al papel pasivo que se les atribuía en dicha etapa. Fundamentalmente, la actuación de los fabricantes en este sentido fue motivada por la ineficacia de muchos mayoristas en la distribución de sus productos, que hicieron que las grandes empresas productoras comenzaran a hacerse cargo de la misma, partiendo de un análisis de mercado y de una mayor consideración de las necesidades del comprador. Igualmente, el autor critica la presunción según la cual en esta etapa existía un dominio absoluto del mercado por parte de la producción, que suponía un crecimiento automático de la demanda con el simple aumento de la producción. El autor argumenta que ya existían entonces muchos factores que propiciaron el desarrollo del marketing para estimular el consumo, puesto que el mercado por sí solo no podía absorber todo lo que se producía: la demanda era inestable como consecuencia de la migración masiva desde las áreas rurales hacia las ciudades y el clima creado por el fuerte capitalismo de la época fomentó duras condiciones de negocios marcadas por la ambición y agresividad desenfrenada por obtener beneficios. Además, ya durante este periodo comenzó el florecimiento de importantes figuras del marketing: agencias de publicidad, que ayudaron a generar conocimiento y deseo por los nuevos productos; nuevas empresas mayoristas más responsables que facilitaron una rápida y extensa circulación de los bienes; mejoras en la venta al por menor, que permitieron un rápido acceso a los productos, etc. Por todo ello, puede decirse que la etapa o era de la producción, no existió como tal y, por lo tanto, queda también desvirtuada la existencia de las etapas posteriores, en el sentido expuesto.

Figura 15.5: Esquema de la actividad comercial en la etapa del marketing social (P=Productor; H=Comercio; C=Consumidor; M=Sociedad).



Fuente: Gaspar de Vicente (1996).

Desarrollo del marketing anterior a 1980

En conclusión, se puede decir que la evolución del marketing moderno ha sido larga y complicada y dado que algunos autores consideran que muchas de las modernas prácticas del marketing empezaron a

desarrollarse antes de lo que es comúnmente admitido, resulta difícil determinar, con carácter absoluto, las fases o etapas que han determinado la evolución de esta disciplina hasta nuestros días. A pesar de ello, resulta conveniente, para poder llegar a una mejor comprensión del concepto de marketing, aceptar su presencia en periodos anteriores a los expuestos en las etapas mencionadas, destacando la imposibilidad de determinar en departamentos estancos la subsiguiente evolución desde el momento de su nacimiento hasta lo que actualmente se entiende por este término.

15.2 Concepto de marketing

La palabra marketing es hoy una constante en el lenguaje empresarial y afecta por ello al sector turístico, pero precisamente por la prodigalidad en su uso, soporta una confusión peligrosa en cuanto a su significado que no es excesivamente coincidente según los autores y los traductores.

Así, se pueden encontrar las siguientes acepciones del término:

- Concepto de *acción*. Hace referencia a la función agresiva del marketing que implica: publicidad, promoción y venta presionada, es decir, un conjunto de medios para la venta.
- Concepto de *análisis*. Considera el marketing como un conjunto de métodos y herramientas para la realización de estudios y análisis prospectivos, con el objetivo de conocer y modificar la demanda.
- Concepto de *ideología*. Según la cual, el marketing es el artífice de la sociedad de consumo que incita y manipula al comprador. Esta acepción se basa en la *omnipotencia del marketing*, que impone al mercado determinados productos, forzando y dirigiendo los gustos y preferencias de los consumidores.

*Diversas
acepciones del
marketing*

En principio, no se puede afirmar que estas tres interpretaciones sean correctas o incorrectas, mejores o peores para definir el marketing, sino que aisladamente consideradas resultan incompletas, puesto que el marketing como tal no puede ser entendido como una actividad particular, ni siquiera como una suma de varias de éstas, sino como el resultado de la interacción de muchas actividades (W.J. Stanton, 1980). En este sentido, el marketing se acerca más a la tercera acepción, pero entendida como una forma de pensar o una filosofía de dirección, que abarca todas las actividades de una organización.

*Marketing como
filosofía de
dirección de
una empresa*

Objetivos del marketing La siguiente definición (Clive Barwell), describe el marketing como una doctrina de dirección, es decir, como una manera de concebir la gestión empresarial: “es la teoría basada en el concepto de que, para obtener ventas con ganancias y satisfactoria recuperación de las inversiones, es preciso: identificar las necesidades de los consumidores, anticiparse a ellas y satisfacerlas”.

De acuerdo con este concepto, una organización debe buscar la satisfacción de las necesidades de los consumidores o clientes mediante un grupo de actividades coordinadas que, al mismo tiempo, permita a la organización alcanzar sus metas (W.L. Pride, 1982).

Elementos del marketing El concepto de marketing es, por lo tanto, un problema colectivo que afecta por igual a toda la organización y no queda reservado a uno de los departamentos o a una sola disciplina. Es una actividad cuyo concepto afecta a todos los que intervienen en la investigación, desarrollo, proyecto, producción, finanzas, distribución, servicio postventa, así como a la misma fuerza laboral. En este sentido, el concepto comprende tres proposiciones (G.B. Giles, 1976):

- a) Orientación al consumidor.
- b) Orientación integrada.
- c) Provechosos intercambios entre organización y consumidor.

Filosofía de gestión En estos principios el marketing fija sus bases, creando una *filosofía de gestión* válida para toda la organización y siempre orientada al servicio de los clientes, ya que la adecuada satisfacción de sus necesidades redundará en beneficio directo para la rentabilidad de la empresa. Es decir, el objetivo del marketing es *satisfacer las necesidades de los clientes de forma rentable para la empresa*. Según Peter Drucker “el marketing es tan básico que no puede considerarse una función por separado. Es el negocio total contemplado desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde la perspectiva del cliente”.

Definición de Kotler En esta misma línea se encuentra la definición dada por Philip Kotler (1988), según el cual, el marketing es “el análisis, organización, planificación y control de los recursos, políticas y actividades de la empresa que oferta al cliente, con vistas a satisfacer necesidades y deseos de los grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello un beneficio”. En esta definición está implícita la misión de la empresa, su razón de ser y el espíritu que impregna toda su actividad: satisfacer las necesidades de los posibles clientes situados en un mercado determinado, con obtención de beneficios.

La empresa turística, dada su dependencia de los deseos y necesidades de una demanda cambiante, está especialmente preparada para adoptar una actitud innovadora y orientada al mercado, aplicando el marketing como filosofía de gestión para alcanzar sus objetivos.

15.3 Marketing estratégico y marketing operativo

La *gestión de marketing* (marketing management) es el pilar en el que se basa el marketing moderno, y puede ser descrito como el esfuerzo consciente que realizan las empresas para lograr los intercambios deseados con un mercado determinado. Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, promoción y distribución de ideas, productos y servicios, para crear intercambios y lograr los objetivos fijados.

Gestión de marketing

Las distintas organizaciones llevan a cabo la gestión del marketing según el enfoque de las siguientes filosofías:

Filosofías empresariales

- *Orientadas a la producción:* las empresas se concentran en lograr una alta y eficiente producción para ofrecer a los consumidores una gran cantidad de productos a bajo precio. Las empresas que siguen esta filosofía se suelen encontrar en sectores en los que la demanda no es un problema.
- *Orientadas al producto:* las empresas centran su energía en la concepción y venta de productos de alta calidad, ya que sus clientes tienden a adquirir los mejores productos, de mayor calidad y mejor acabados.
- *Orientadas a las ventas:* se centran en las necesidades del vendedor y parten de una perspectiva que va de dentro a fuera, es decir, sus prioridades comienzan en la fábrica, en las existencias que tienen que vender y en la forma más provechosa de venderlas.
- *Orientadas al marketing:* el fundamento de la actividad empresarial se encuentra en las necesidades del comprador, partiendo de una perspectiva que, al contrario de la filosofía anterior, va del exterior al interior, es decir, la actividad de la empresa se centra, primeramente, en determinar el segmento de mercado al que se va a dirigir, a continuación examinará cuáles son las necesidades del consumidor, coordinará todas las actividades de marketing y, por último, logrará beneficios a través de la satisfacción del consumidor.

La filosofía orientada al marketing es la que, claramente, debe seguir el sector turístico, que necesariamente se ha de centrar en conseguir la

Filosofía empresarial de las empresas turísticas

satisfacción de sus consumidores, los turistas, de forma prolongada en el tiempo, para lograr el éxito y demostrar así ser competitiva en un mercado cambiante por naturaleza.

Esta filosofía implica una doble actuación por parte de las organizaciones turísticas, que se conocen con el nombre de marketing estratégico y marketing operativo.

Concepto de marketing estratégico

El *marketing estratégico* comprende el estudio sistemático y continuado de las necesidades de los consumidores, definiendo para cada grupo específico (segmento de demanda) productos concretos que permitan obtener una importante y sólida ventaja competitiva. Corresponde a la acepción del marketing entendido como *análisis* y su objetivo inicial es, la determinación de cuál o cuáles son los servicios que el consumidor final requiere de un producto para poder satisfacer sus necesidades específicas. Fundamentalmente, su función se centra en la determinación de las oportunidades de negocio más adecuadas a las posibilidades de la empresa, que posean un mayor potencial de crecimiento y rentabilidad. Esa función se lleva a cabo a través de tres acciones clave: segmentación del mercado, elección del público objetivo y posicionamiento.

Segmentación del mercado

Dado que no es posible tratar con todos los consumidores en la misma forma, *la segmentación del mercado* se hace necesaria como primer paso en la gestión del marketing, que consiste en el proceso de dividir el mercado total en sub-grupos o segmentos manejables, con el fin de lograr una mayor eficiencia en la provisión de productos. Existen diferentes criterios de segmentación: demográficos (edad de consumidores, sexo, estilo de vida de las familias, ingresos, etc.); geográficos (nación, estados, regiones, ciudades, etc.); psicológicos, es decir, según comportamientos del consumidor (motivaciones para viajar, características del turista, necesidades y preferencias, etc.); económicos, etc. (Figura 15.6).

Criterios de elección del público objetivo

La *elección del público objetivo* consiste en identificar el grupo o segmento de consumidores concreto a quienes se pretende satisfacer. Esta identificación puede seguir diferentes criterios:

- **Concentración en un único segmento:** supone una fuerte posición de la empresa en el mercado con relación al segmento elegido. Implica mayor riesgo de lo normal, sobre todo en caso de un cambio de las necesidades de los consumidores del segmento o de la aparición de nuevos competidores.
- **Especialización selectiva:** en este caso, la empresa selecciona un número determinado de segmentos de mercado a los que va a proveer, diversificando el riesgo.

Figura 15.6: Variables principales de segmentación y sus subdivisiones corrientes.

VARIABLES	SUBDIVISIONES CORRIENTES
GEOGRÁFICAS	
Región	Pacífico: Montaña; Central Noroccidental; Central Sudoccidental; Central Nororiental; Central Sudoriental; Atlántico Sur; Atlántico Medio; Nueva Inglaterra
Tamaño condado	A; B; C; D
Tamaño ciudad o área metropolitana	Más de 5.000; 5.000-19.999; 20.000-49.999; 50.000-99.999; 100.000-249.999; 250.000-499.999; 500.000-999.999; 1.000.000-3.999.999; de 4.000.000 en adelante
Densidad	Urbana; Suburbana; Rural
Clima	Norteño; Meridional
DEMOGRÁFICAS	
Edad	Menos de 6; 6-11; 12-17; 18-34; 35-49; 50-64; 65+
Sexo	Masculino; Femenino
Tamaño familia	1-2; 3-4; 5+
Ciclo vida familia	Joven, soltero; joven, casado, sin hijos; joven, casado, hijo menor de 6 años; joven, casado, hijo menor de 6 o más; mayores, casados, con hijos; mayores, casados, sin hijos menores de 18 años; mayores, solteros; otros
Ingresos	Menos de \$ 5.000; \$ 5.000-7.999; \$ 8.000-9.999; más de \$ 10.000
Ocupación	Profesional y técnica; gerentes, altos funcionarios y propietarios; empleados; ventas; artesanos; capataces; operadores; labradores; retirados; estudiantes; amas de casa; sin empleo
Educación	Escuela graduada o menos; algo de secundaria; graduados de secundaria; algo de estudios superiores; graduados universitarios
Religión	Católica; protestante; judía; otras
Raza	Blanca; negra, oriental
Nacionalidad	Estadounidense; inglesa; francesa; alemana; europea oriental; escandinava; italiana; española; hispanoamericana; del oriente medio; japonesa, etc.
Clase social	Inferior-inferior; inferior-superior; media-inferior; media-media; media-superior; superior-inferior; superior-superior
PSICOGRÁFICAS	
Impulsividad	Impulso; no impulso
Gregarismo	Extrovertido; introvertido
Autonomía	Sumiso; independiente
Conservadurismo	Conservador; liberal; radical
Autoritarismo	Autoritario; democrático
Dotes de mando	Líder; seguidor
Aspiraciones	Gran realizador; débil realizador
COMPORTAMIENTO COMPRA	
Índice consumo	No consumidor; consumidor ligero; consumidor medio; gran consumidor
Nivel disposición	Ignorante; enterado; interesado; se propone probar; probador; comprador regular
Ventajas que busca	Economía; prestigio social; seguridad
Término uso	(Varía según el producto)
Lealtad a la marca	Nula; ligera; fuerte
Sensibilidad factor comercial	Calidad; precio; servicio; publicidad; promoción de ventas

Fuente: Kotler.

- Especialización en un producto determinado: la empresa se centra en un tipo de producto que vende a una variedad de grupos de consumidores. De esta forma, la empresa adquiere una buena reputación respecto a la provisión de ese producto específico.
- Especialización en un mercado determinado: la empresa se especializa en cubrir las diversas necesidades de un grupo determinado de consumidores, adquiriendo así, una gran reputación como proveedor de ese grupo determinado y convirtiéndose en un canal de distribución de los nuevos productos requeridos por el grupo. El riesgo de esta estrategia se encuentra en la posibilidad de que se reduzcan las compras en ese segmento de consumidores por causas económicas (recortes en sus presupuestos) o de otra índole.
- Cobertura de todo el mercado: esta estrategia sólo puede ser llevada a cabo por grandes firmas con una gran capacidad (Corte Inglés...). Provee a todos los grupos de consumidores con todo tipo de productos que puedan requerir. Las empresas que optan por esta estrategia, pueden llevarla a cabo de dos formas distintas: mediante el *marketing indiferenciado* (como la empresa Coca-Cola), que ignora las diferencias entre los distintos segmentos del mercado ofreciendo un único producto igual para todo el mercado; o mediante el *marketing diferenciado*, que opera en todos los segmentos del mercado, pero diseñando un producto distinto para cada uno de ellos según sus preferencias. Esta estrategia implica mayores ventas, pero también un aumento considerable de los gastos.

Es evidente que la decisión sobre cuál o cuáles deben ser los *mercados-productos* para la organización turística en cuestión dependerá de la existencia de *know-how* y de la *capacidad de producción/prestación del servicio* (recursos económicos y humanos que se posean).

Posicionamiento de la empresa en el mercado

Por último, el *posicionamiento* implica el diseño de la imagen de la empresa y el valor de su oferta, con el objeto de que los consumidores diferencien a la compañía de sus competidores. Así, el posicionamiento de la empresa en el mercado puede ser de *precios bajos*, de *alta calidad en sus productos*, etc.

Mediante estas tres herramientas, se elabora el *Plan de Marketing Estratégico*, que permite analizar las oportunidades del mercado turístico, investigar y seleccionar un mercado objetivo, diseñar las estrategias y programas de marketing y, por último organizar, implementar y controlar el plan a través del marketing operativo.

El *marketing operativo* corresponde, por sí mismo, a la dimensión *acción* de la gestión marketing; es el brazo comercial de la empresa sin el cual, el mejor plan estratégico no puede tener éxito. Consiste en la definición e implementación de estrategias de comercialización que permitan un adecuado posicionamiento para los productos o servicios ofrecidos con el mínimo coste posible. Se apoya en los programas de distribución, de precio, de venta y de comunicación, cuyo objetivo es hacerse conocer dirigiéndose a un público objetivo elegido, haciéndole valorar las cualidades distintivas y el posicionamiento reivindicado por los productos ofrecidos (J.J. Lambin, 1995). Su finalidad se concreta en la obtención de cuotas de mercado a corto y medio plazo, apoyándose en los medios tácticos, centrados en la política de producto, distribución, precio y comunicación, y su acción viene delimitada por los objetivos previos expresados en términos de cuota de mercado (ocupación de alojamientos, número de estancias, números de visitantes, etc.) y en los presupuestos de marketing disponibles. En resumen, la función primordial del marketing operativo es vender, utilizando para ello los medios más eficaces y eficientes con el menor coste posible, sobre todo en aquellos mercados donde la competencia sea fuerte.

Concepto de marketing operativo

Función principal del marketing operativo

Ambas líneas de actuación (marketing estratégico y operativo) son complementarias, ya que según Drucker (1975, p. 86) “se puede admitir que una cierta forma de venta sea necesaria siempre, pero el objetivo del marketing es convertir en superflua la venta. Es decir, el fin del marketing es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o el servicio esté naturalmente adaptado a sus necesidades y se venda por sí mismo. Idealmente, la gestión del marketing debe conducir a un cliente que esté dispuesto a comprar. Todo lo que hay que hacer, es que el producto esté disponible”.

Complementariedad del marketing estratégico y operativo

El desarrollo de los conceptos enmarcados ha de ser llevado a cabo por equipos profesionales debidamente dirigidos y permanentemente entrenados. De nada sirven las mejores ideas si falla el factor humano, de indiscutible trascendencia en el sector turístico. Por ello, la figura de la Dirección de Marketing es la piedra angular sobre la que descansa el desarrollo con éxito de la empresa turística, sin que ello suponga minusvaloración de los directores de los restantes departamentos de la empresa. Ahora bien, al especificar las funciones y tareas del departamento de Dirección de Marketing, ha de quedar claro el alcance de su intervención en otras áreas, especialmente en la selección y formación del personal, en el control de calidad y en el área presupuestaria.

Dirección de marketing en la empresa turística

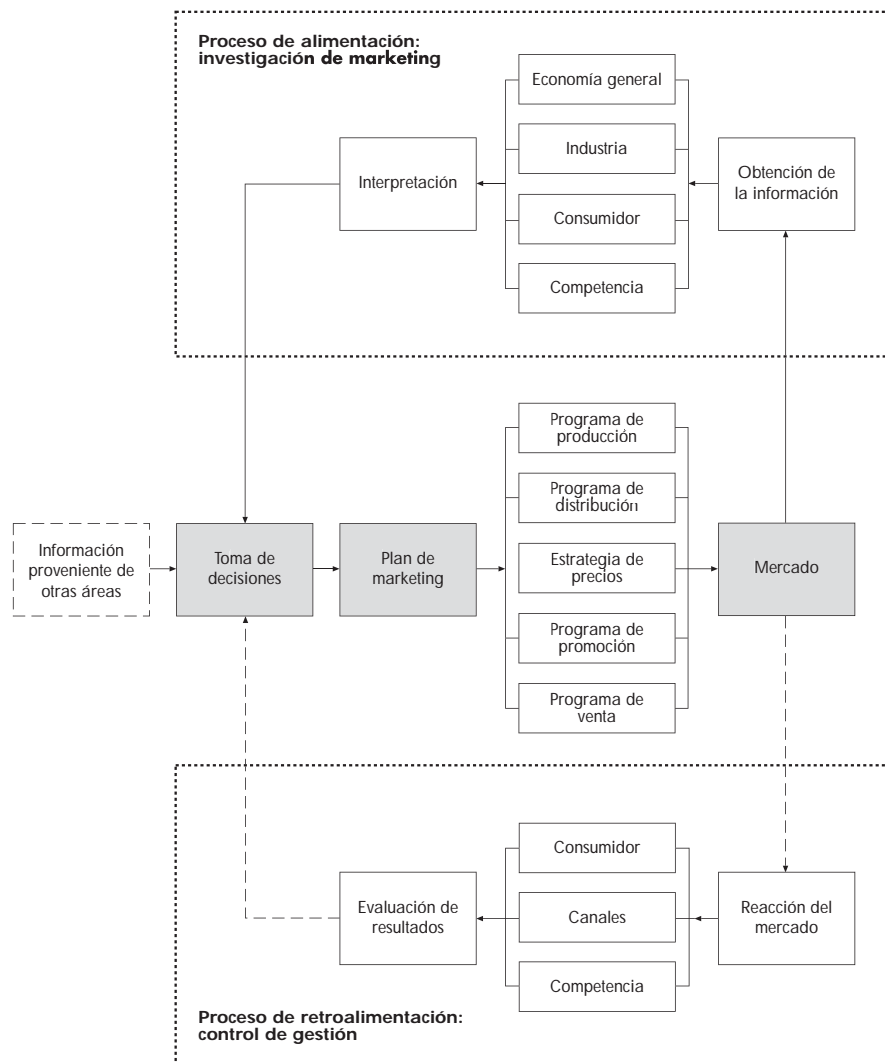
La Figura 15.7 pone en relación las estrategias y tácticas de marketing seguidas por una empresa.

Figura 15.7: Efectividad de las estrategias y tácticas y sus efectos sobre una compañía.

		ESTRATEGIAS DE MARKETING	
		Ineficiente	Eficiente
TÁCTICAS DE MARKETING	Eficiente	Compañía muere (Rápidamente)	Compañía prospera
	Ineficiente	Compañía muere (Rápidamente)	Sobrevive

Fuente: MacDonald, 1984, p. 17.

Figura 15.8: Esquema general del proceso de marketing.



Fuente: Miguel A. Acerenza, 1991.

15.4 Marketing turístico

En la actualidad, parece claro que el *marketing de servicios*, en el que se engloba el sector turístico, tiene unos fundamentos y objetivos claramente diferenciados a los del *marketing de producto* que se viene utilizando tradicionalmente en la industria de bienes de consumo.

Diferencia entre marketing de servicios y de producto

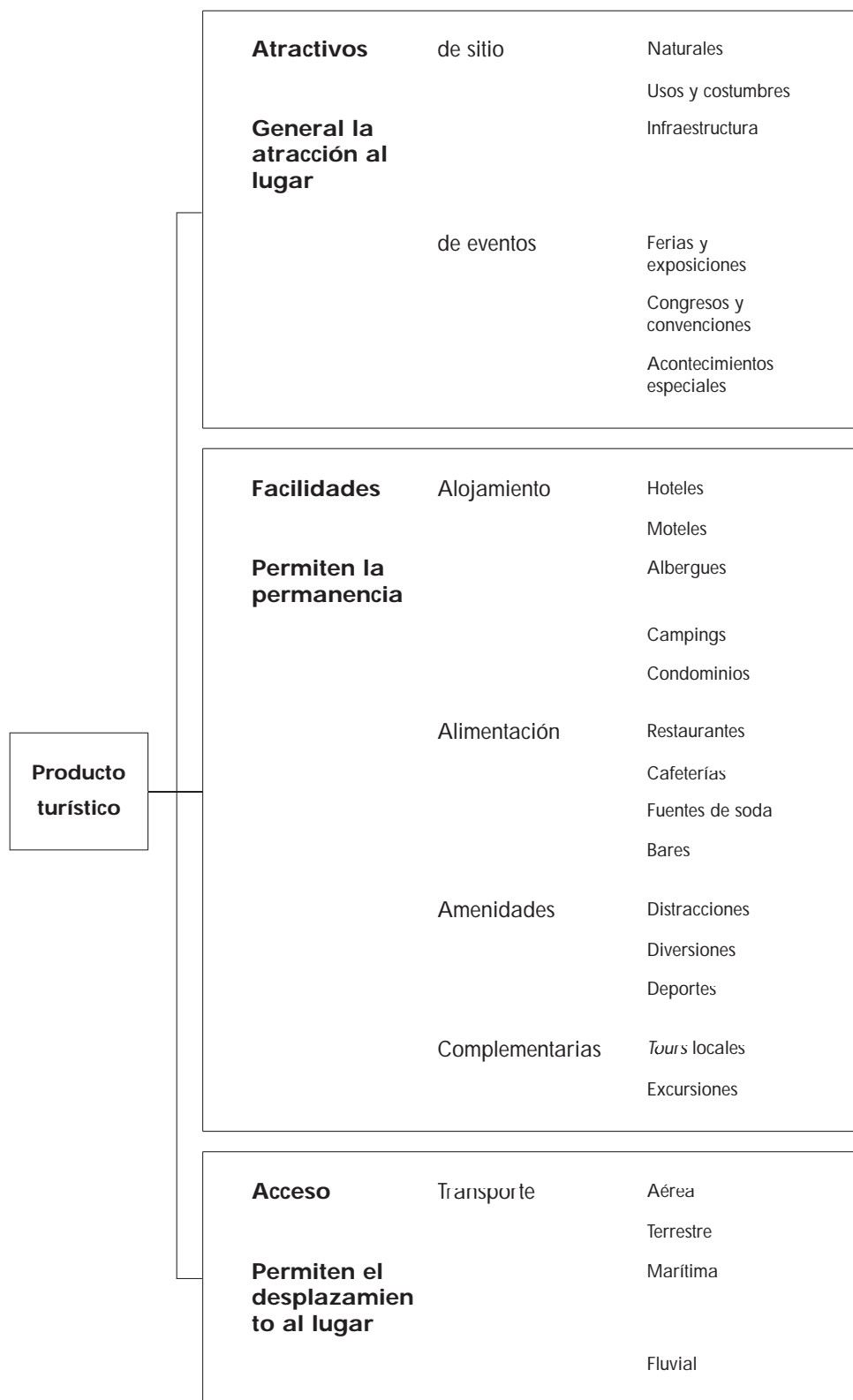
En la Unidad 19^a, se determinan los aspectos que caracterizan los servicios y los hacen diferentes de los bienes-productos (intangibilidad, simultaneidad en su producción y consumo, imposibilidad de almacenamiento, generalmente no se experimentan antes de la compra, variabilidad en su resultado dependiendo de quién y dónde se prestan, etc.). La frase *los bienes son producidos y los servicios prestados o realizados*, resume en buena medida los principales factores diferenciales entre los servicios y los bienes-productos.

Ahora bien, existen algunas características propias del producto turístico (Figura 15.9) que justifican la tendencia a establecer el marketing turístico como una categoría específica dentro del marketing de servicios. Estas características son:

Características propias del marketing turístico

- Marcada dificultad para establecer las estrategias de precios, ya que la existencia de factores exógenos con gran capacidad de influencia, ajenos al propio proceso de producción, dificulta extraordinariamente su fijación.
- En tanto que son personas las que participan de forma muy directa en su proceso de fabricación/prestación, se plantean mayores dificultades a la hora de fijar de forma precisa y continuada los estándares de servicio.
- Es muy difícil establecer atributos y valores del producto claramente diferenciales respecto a la competencia, no siendo además, susceptible de protección por los medios jurídicos habituales.
- El producto turístico es un compendio indisoluble de bienes y servicios, en el que interactúan elementos materiales (instalaciones, maquinarias, etc.), con personas (ya sean empleados o prestatarios del servicio como el propio cliente) y donde factores como la ubicación, imagen, etc., juegan un papel, en ocasiones, determinante en la elección. Efectivamente, en la mayor parte de las ocasiones, el producto turístico no está exclusivamente configurado por el establecimiento donde se lleva a cabo la prestación, sino que el entorno forma parte del propio producto que, normalmente, gira en torno a uno o varios recursos turísticos.
- Es el consumidor el que tiene que desplazarse siempre al lugar donde está el producto a consumir/utilizar.

Figura 15.9: Componentes del producto turístico.



Fuente: Miguel A. Acerenza, 1991.

Todas estas circunstancias han de ser tenidas en cuenta por los encargados de la gestión de marketing (*marketing management*) que en el sector turístico tendrán que desarrollar diferentes métodos para:

Actuaciones propias del marketing turístico

- Hacer tangible lo intangible, es decir, proporcionar soporte físico a las ofertas turísticas, que por su propia naturaleza son abstractas (importancia de los folletos de viajes, fotografías, etc.).
- Encontrar los medios adecuados para influir en la demanda y conseguir una mejor relación entre ésta y la producción de las industrias turísticas, dejando de lado el obstáculo consistente en la imposibilidad de almacenar el producto turístico.
- Dado que el cliente está presente mientras el servicio turístico se está produciendo, la interacción prestador del servicio/cliente es muy importante, por lo que la gestión del marketing turístico no sólo se basa en una actuación externa (influenciar la demanda), sino que también tiene una vertiente interna muy importante que engloba al: *marketing interno*, centrado en la formación, entrenamiento y motivación de los empleados, para conseguir la satisfacción de los turistas; *marketing interactivo*, que se centra en la creación y fomento de nuevas habilidades en la forma de prestar el servicio, ya que supone un factor determinante para ofrecer una calidad total en la experiencia turística.
- En resumen, tienen que crear una diferenciación competitiva de sus servicios, ofrecer una alta calidad y fomentar el aumento de la productividad de los servicios turísticos ofrecidos.

Según Krippendorf (1971, p. 46), el marketing turístico es “la adaptación sistemática y coordinada de las políticas de los que emprenden negocios turísticos, privados o estatales, sobre el plano local, regional, nacional e internacional, para la satisfacción óptima de las necesidades de ciertos grupos de consumidores y lograr, de esta forma, un beneficio apropiado”.

Concepto de marketing turístico

Del análisis de esta definición se derivan las siguientes consideraciones fundamentales:

- La necesidad de vertebrar una política turística integradora, no sólo entre las diferentes instituciones públicas en los diversos ámbitos territoriales, sino que, a su vez, la iniciativa privada y la pública deben actuar de forma coordinada.
- Se deben elegir *ciertos grupos de consumidores*, esto es, segmentos de demanda que aún siendo diferentes sean compatibles entre sí para que la satisfacción sea óptima, puesto que de no ser así existe la posibilidad

de que sean captados por otros destinos/empresas turísticas de la competencia. Para evitar esto último, es imprescindible que el producto se defina conforme a las expectativas del público objetivo.

- El objetivo final debe ser económico, es decir, debe suponer un beneficio para la organización, ya sea en términos privados (rentabilidad económica) ya sea en términos públicos (efecto multiplicador en la economía de la zona). Ahora bien, las operaciones del marketing turístico tienen que guardar, en su desarrollo, un adecuado compromiso entre la necesidad de satisfacer al visitante o turista y el beneficio pretendido. Así por ejemplo, los objetivos generales del marketing turístico, a nivel nacional, debieran ser siempre: “lograr la máxima satisfacción del visitante, que sea compatible con un aceptable nivel de beneficios para el país” (Acerenza, 1974).

Elementos del marketing turístico

En definitiva, el concepto de *gestión de marketing turístico* se apoya en tres elementos básicos:

1. *Satisfacción de las necesidades del turista* (vacaciones, ocio, etc.), para lo cual será necesario el conocimiento previo de sus motivaciones y comportamientos por medio de los correspondientes estudios de mercado
2. *Diseño y promoción del producto turístico* (conjunto de bienes y servicios), con los elementos y características detalladas que resulten atractivas al consumidor, satisfaga sus expectativas una vez consumido y genere un beneficio para la organización que lo produce.
3. *Función de intercambio*, realizado por unos canales de distribución, que permiten poner en contacto a la demanda con la oferta, generando un beneficio.

15.5 Plan de marketing turístico

Desarrollo del PMK turístico

El punto de partida de un Plan de Marketing (PMK), previa definición de objetivos, es un estudio y diagnóstico de la situación, donde se analiza el producto turístico de una zona, su mercado (oferta y demanda), así como su comercialización (precio, distribución y comunicación), a fin de identificar los factores claves para la actividad turística. Estos factores analizados en el PMK turístico, conforman lo que se conoce con el nombre de *Marketing Mix*, que será estudiado con mayor amplitud en la Unidad siguiente.

El resultado de este estudio previo es un *Plan de Actuación*, con definición de una estrategia básica y criterios de diseño del plan, que

permita elaborar los programas de acciones y proyectos. Como se ha visto anteriormente, la elaboración del PMK turístico se lleva a cabo a través de las técnicas desarrolladas por el marketing estratégico y operativo, que han sido explicados en el apartado 15.3.

En los PMK se analizan variables del producto, mercado y comercialización turística, que tienen relación con la calidad, como son, por ejemplo, los recursos turísticos, las infraestructuras y servicios públicos, los establecimientos turísticos, las motivaciones, expectativas y opiniones de los usuarios sobre los servicios recibidos, la distribución y la comunicación.

¿Qué analiza el PMK turístico?

Para que el PMK elaborado sea completo, es necesaria la aplicación de una *metodología especial de calidad*, que mida la divergencia existente entre las expectativas de servicio que tiene el cliente y la percepción del servicio recibido. La aplicación de esta metodología requiere, además del análisis externo realizado en los PMK, un análisis interno de los puntos clave de las organizaciones turísticas que determinen el nivel de calidad, para complementar la percepción de la calidad del servicio recibido.

Inclusión del concepto de calidad en los PMK turísticos

Costa (1991) propuso la creación de un Panel de calidad turística formado por usuarios, prestatarios de servicios y expertos sectoriales, así como la utilización de sus resultados para construir un *Índice de Calidad Turística (ITC)*. Ello permitiría medir el nivel de calidad y formular las conclusiones y recomendaciones necesarias para incrementar los niveles de calidad en cada zona turística. El ITC podría ser integrado en los Planes de Actuación de los PMK, mediante programas específicos de calidad o formando parte de otros programas, constituyendo una auténtica medida de calidad, específica del sector turístico.

Índice de calidad turística

Los beneficios aportados por esta metodología de calidad incorporada a los planes de marketing son múltiples: se conseguiría un sistema de comparación y evolución (sistema único de medición en distintas zonas y en el tiempo), la homogeneización (posibilita el establecimiento de previsiones políticas y estrategias comunes), la adaptación a cada zona turística y la armonización mediante la utilización de un lenguaje común.

Beneficios

Cualquiera que sea la metodología utilizada, resulta obvia la necesidad de incluir en los PMK el concepto de calidad turística, dado que es un aspecto esencial para el éxito de toda política basada en un incremento de la competitividad de las empresas y zonas turísticas.

15.6 La investigación de mercados

Concepto La investigación de mercados es una función empresarial que emplea la información como elemento indispensable para llegar al conocimiento de la realidad del mercado y sus tendencias, para asegurar que la organización está gestionando sus recursos –que suelen ser limitados– de la manera más eficiente posible y que realmente está creando servicios adecuados a las necesidades de los consumidores. Tales conocimientos son luego trasladados a la Dirección de Marketing de la empresa para que se puedan tomar las decisiones pertinentes en lo que concierne a sus responsabilidades. En este sentido, Kotler (1985) define la investigación de mercados como: “el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y hallazgos relacionados con un problema específico de marketing que afronta la compañía”.

Conocimiento del entorno de la empresa La empresa debe conocer previamente el entorno en el que está operando, donde coexisten elementos internos (controlables), como son, entre otros, los recursos humanos o económicos de que se dispone, los canales de distribución, los proveedores, etc., y elementos externos (no controlables), tales como las características sociodemográficas de los consumidores, las tendencias macroeconómicas, la competencia, la normativa existente, etc. Dado que ese entorno es dinámico, es necesario considerar todos los cambios que vayan ocurriendo, tanto en la planificación como en los objetivos de la organización ya que, normalmente, ésta deberá reposicionarse en el mercado tantas veces como sea preciso para responder a las expectativas cambiantes de los consumidores o las exigencias de nuevos mercados (Figura 15.10).

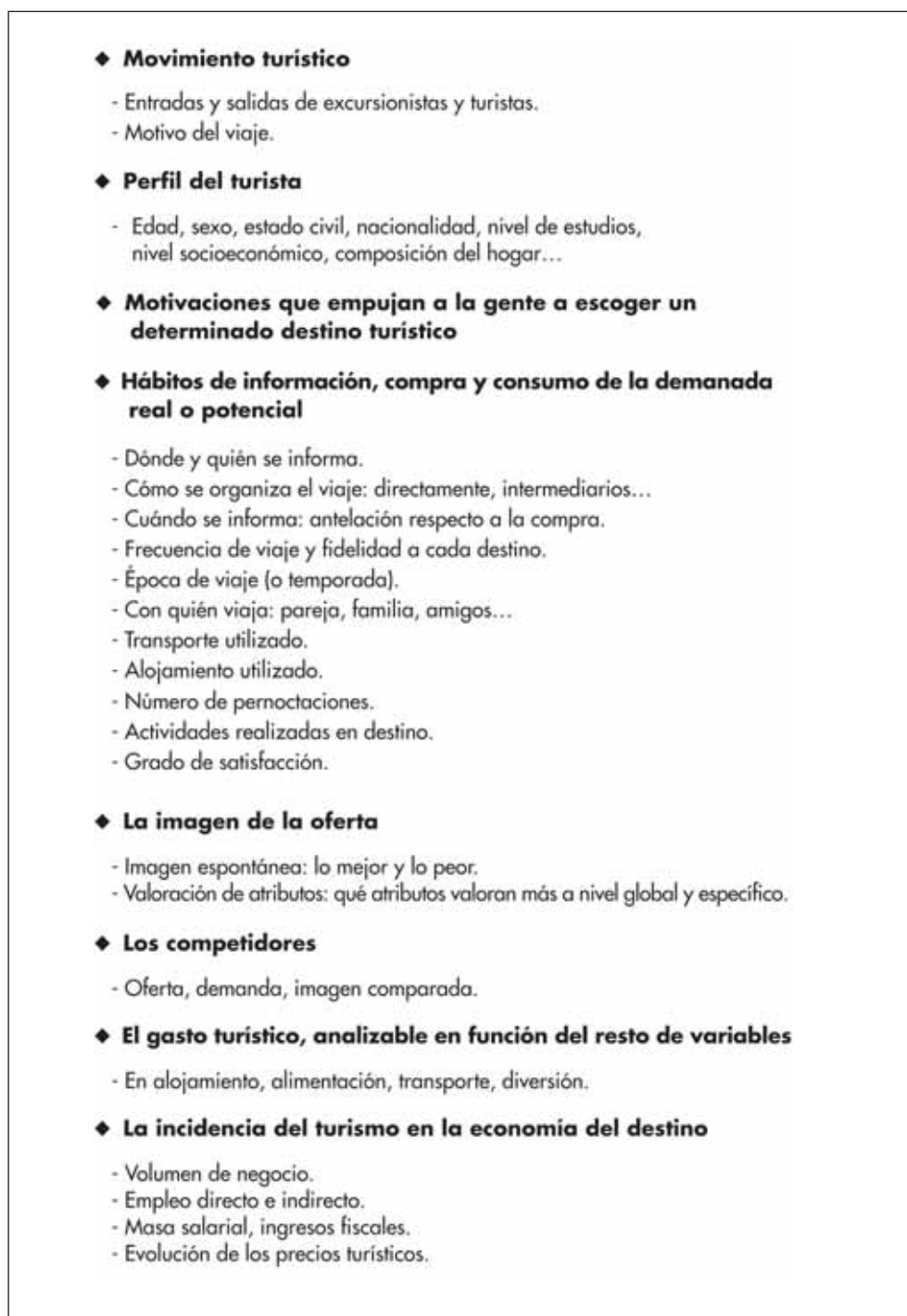
SIM El principal problema que afrontan las empresas, es el de vigilar las necesidades del mercado y prever el futuro. Como respuesta a esta situación, ha surgido el concepto de un sistema formalizado para adquirir información que ayude al entendimiento del mercado y a facilitar el proceso de toma de decisiones. Este sistema se llama *Sistema de Información de Mercados (S.I.M.)*, y ha sido definido por Kotler (1985) como: “una estructura permanente e interactiva, integrada por personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y confiable, que servirá a los que toman decisiones de marketing y que les ayudará en su planeamiento, ejecución y control”.

Proceso de investigación de mercados El esquema del *proceso de investigación de mercados* es el siguiente:

1. Definición del problema y de los objetivos de investigación.
2. Creación de las fuentes de información.

3. Obtención de la información.
4. Análisis de la información.
5. Presentación de los datos.

Figura 15.10: Aspectos más comúnmente estudiados en turismo.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 15.11 incluye un cuadro referente a los tipos de investigación de mercados utilizados por 798 empresas americanas.

Figura 15.11: Tipos de investigación de mercados utilizados por 798 empresas estadounidenses.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	PORCENTAJE DE EMPRESAS
EN PUBLICIDAD	
Investigación de la motivación de los consumidores	48
Investigación de textos de anuncios	49
Investigación de medios publicitarios	61
Estudios sobre la eficacia de los anuncios	67
EN LOS NEGOCIOS Y EN LA ECONOMÍA	
Pronósticos a corto plazo	85
Pronósticos a largo plazo	82
Estudios sobre las tendencias de los negocios	86
Estudios sobre la fijación de precios	81
Estudios sobre la ubicación de la planta y del almacén de depósito	71
Estudios sobre la mezcla de productos	51
Estudios sobre los mercados internacionales	51
Sistema de información de la gerencia	72
EN RESPONSABILIDADES DE LAS EMPRESAS	
Estudios sobre el <i>derecho a la información</i> que tiene el público	26
Estudios sobre el impacto ecológico	33
Estudios sobre restricciones legales en la publicidad y promoción	51
Estudios sobre valores sociales y políticas de estado	40
EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS	
Aceptación y potencial de productos nuevos	84
Estudios sobre productos de la competencia	85
Prueba de los productos	75
Estudios sobre el diseño de empaques	60
EN VENTAS Y MERCADOS	
Medición de los potenciales de mercado	93
Análisis de participaciones en el mercado	92
Estudios sobre características del mercado	93
Análisis de ventas	89
Establecimiento de cuotas y territorios de ventas	75
Estudios sobre los canales de distribución	69
Pruebas de mercado	54
Estudios sobre estrategias de promoción	52

Fuente: Kotler.

En este sentido, la investigación de mercados es fundamental para el proceso de segmentación de la demanda. Como ya se ha explicado anteriormente, la estrategia de segmentación permite configurar grupos homogéneos de consumidores (por variables sociodemográficas, de comportamiento de consumo, de beneficios buscados en la compra y consumo de un producto/servicio, etc.), facilitando así una acción de marketing sistemática y la optimización de los resultados con la utilización de menos recursos. El proceso de micro-segmentación consiste, pues, en analizar la diversidad de necesidades que puedan tener los consumidores y dividir el *producto-mercado* en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.

Importancia de la investigación de mercados para el proceso de segmentación

Se puede decir que existe un segmento de mercado cuando:

- Es mensurable, es decir, cuantificable y evaluable.
- Es substancial, lo que supone que sea importante en tamaño.
- Es accesible, por tanto, fácilmente localizable y alcanzable.
- Es justificable, esto es, diferente a otros y, por tanto, sus necesidades no han sido cubiertas por la competencia de una forma satisfactoria.
- Es duradero, lo que significa potencial a medio plazo
- Es competitivo, es decir, que permite la creación de productos a medida, que sean rentables para la organización.

Ahora bien, es de advertir que la investigación de mercados no sólo se utiliza para estudiar la demanda mediante su segmentación, sino que resulta también fundamental para realizar otras actividades de marketing como la formulación de los productos, planificación de marketing, etc. Así lo indica la Figura 15.12.

Importancia para otras actividades

Figura 15.12: Seis categorías fundamentales de la investigación de mercado.

Categoría de investigación	Utilizada en...	Uso de Marketing tradicional
1. Análisis del mercado y predicciones	<i>Planificación de Marketing</i>	Evaluación y proyecciones de volumen, participación en el mercado, ingresos por categorías relevantes de segmentos objetivo y tipos de producto.
2. Investigación de los consumidores	<i>Segmentación y posicionamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Evaluación cuantitativa del perfil de los consumidores, actitudes, comportamiento de compra y consumo. • Evaluación cualitativa de las necesidades de los consumidores, percepciones y deseos.
3. Estudios de productos y políticas de precios	<i>Formulación de los productos, presentación y precios</i>	Evaluación de <i>test</i> hechos por los consumidores de productos nuevos o reformados, y estudios de elasticidad de la demanda respecto al precio.
4. Investigación para promoción y ventas	<i>Eficiencia de las comunicaciones</i>	Evaluación de la reacción de los consumidores ante publicidad y medios de comunicación alternativos; respuesta a diversas promociones de ventas y efectividad de los equipos comerciales.
5. Investigación de los canales de distribución	<i>Eficiencia de la red de canales de distribución</i>	Reconocimiento de los productos por el consumidor, efectividad del <i>merchandising</i> , incluyendo estudios de ocupación.
6. Evaluación de la performance y estudios de seguimiento	<i>Control de todos los resultados de Marketing</i>	Evaluación del grado de satisfacción del consumidor.

Fuente: Middleton, 1988, p. 109.

Bibliografía

- ALTES, C., (1993): *Marketing y Turismo*, Editorial Síntesis, Madrid.
- ACERENZA, M.A., (1974): *Curso de Marketing Turístico*, CICATUR- OEA.
- COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D. and WANHILL, S., (1993): *Tourism. Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.
- COSTA, A., (1991): *La Integración de la Calidad en los Planes de Marketing de Zonas Turísticas*, Jornada sobre Calidad en el Sector Turístico y de Ocio, Madrid.
- DRUCKER, (1975): *La Nouvelle Pratique des Entreprises*, Les Éditions d'Organisation, París.
- FULLERTON, G., (1988): "How Modern is Modern Marketing", *Journal of Marketing*.
- GILES, G.B., (1976): *Marketing*, Ed. Edf, Madrid.
- HOLLOWAY, C., (1988): *Marketing for Tourism*, Pitman, London.

- KOTLER, P., (1985): *Fundamentos de la Mercadotecnia*, Prentice Hall, USA.
- KOTLER, P., (1988): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, USA.
- KRIPPENDORF, J.J., (1971): *Marketing et Tourisme*, Éditions Lang, Berna.
- LAMBIN, J.J., (1995): *Marketing Estratégico*, Prólogo XV, 2ª edición, McGraw Hill, Interamericana de España, S.A.
- McDONALD, M.H.B., (1984): *Marketing Plans. How to Prepare Them. How to Use Them*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MIDDLETON, V., (1988): *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann, London.
- MONTANER, J., (1991): *Estructura del Mercado Turístico*, Editorial Síntesis, Madrid.
- MORRISON, A., (1989): *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar, New York.
- OMT, (1994): *Marketing Plans & Strategies of National Tourism Administrations*, Madrid.
- PRIDE, L., (1982): *Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos*, 2ª Edición, Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V., México D.F.
- SGT, (1992): *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Madrid.
- STANTON, W.J., (1980): *Fundamentos de Marketing*, 2ª Edición, McGraw Hill, México.
- THOMAS C., KINNEAR y JAMES R. TAYLOR, (1981): *Investigación de Mercados*, Mc. Graw Hill.
- WEARNE, N., (1994): *Hospitality Marketing*, Hospitality Press Pty Ltd, Australia.

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

16

El Marketing Mix

16.1 Concepto

Siguiendo lo establecido por Kotler (1988) se puede definir el Marketing Mix como “el conjunto de herramientas de marketing que utilizan las empresas para conseguir sus objetivos comerciales con relación a un público objetivo.”

Definición

Una vez que la organización ha fijado los objetivos y ha seleccionado las estrategias más adecuadas para su consecución, se debe establecer el presupuesto de marketing y la asignación del mismo a las diferentes herramientas que lo componen, teniendo siempre en cuenta la combinación que entre ellas debe establecerse para el mejor cumplimiento de los objetivos de la empresa. Para todo ello, la empresa debe llevar a cabo una serie de actividades como son: la determinación de los recursos económicos destinados a cada una de las acciones previstas, la selección de los medios a emplear en cada una de ellas y la concreción del ámbito temporal y del espacio donde deben desarrollarse.

Presupuesto de marketing

La organización, en definitiva, busca conectar e influir en su público objetivo para que éste adquiera su producto y, para ello, entran en juego una serie de factores. La combinación voluntaria de estos factores por parte de la empresa se llama marketing mix, que puede ser definido como “el conjunto de variables controlables que la empresa puede utilizar para influenciar la respuesta del consumidor”.

Variables del Marketing Mix

Estas variables o factores que pueden ser controladas por la empresa para influir en la decisión del comprador son verdaderas herramientas de marketing. Las comúnmente admitidas son las que estableció McCarthy (1981), conocidas como las 4 *Ps*: *Product* (Producto), *Price* (Precio), *Place* (Distribución) y *Promotion* (Comunicación).

Estos términos resumen las actividades de marketing que han de ser implementadas por las empresas, tras haber realizado el proceso previo de investigación de mercado, que es necesario para determinar las necesidades del público objetivo seleccionado. Estas actividades son:

- Desarrollo de los *productos* que pueden satisfacer las necesidades detectadas.
- Fijación de los *precios* a los que podrán ser comercializados.
- Elección de los canales a través de los que han de ser *distribuidos*.
- Decide el conjunto de medios a través de los que va a *comunicar* sus logros a los mercados objetivos seleccionados, lo que constituye el elemento indispensable para que se desencadene el proceso de intercambio (venta), pretendido por la empresa.

Teoría de Kotler sobre el Marketing Mix

A esta teoría, Kotler añadió algunas variantes interesantes que han de ser destacadas. Sustituyó el término *Promotion*, por *Acercamiento Psicológico* (Figura 16.1), entendido como: “las distintas actividades que se desarrollan para comunicar los méritos propios de los productos de la empresa y persuadir al público objetivo de la misma para que compre”.

Del mismo modo, en lugar del término *Place*, utilizó el término de *Acercamiento Físico* conceptuándolo como: “el conjunto de actividades que se llevan a cabo para hacer el producto accesible al público objetivo, en un tiempo y lugar determinado”.

Asimismo, añadió dos *Ps* más, que son de gran relevancia para el sector turístico:

- *Policy*: Política. Entendiendo por tal, la materialización de la actitud que toman las instituciones públicas con relación a la gestión del negocio/sector de que se trate.
- *Public Opinion*: Opinión Pública. En definitiva la creadora de modas y tendencias que influyen en la mayor o menor aceptación de un producto/servicio .

Marketing Mix en el sector turístico

Respecto al sector turístico se ha acuñado por algunos autores el denominado *Marketing Mix Ampliado* y que básicamente consiste en añadir a las cuatro *Ps* tradicionales, tres más que tienen especial relevancia:

- *Physical evidence*: ambiente del servicio visible antes de la compra y desde el punto de vista del cliente.
- *Participants*: se refiere al factor humano que en el sector turístico es de especial importancia, dada la interacción personal que existe entre la persona que presta el servicio y el cliente. Por ello, el marketing también debe actuar sobre el personal de la empresa turística.
- *Process*: es el proceso de prestación del servicio, que los autores Eaglier y Langeard denominaron *servucción o proceso de fabricación de los servicios*.

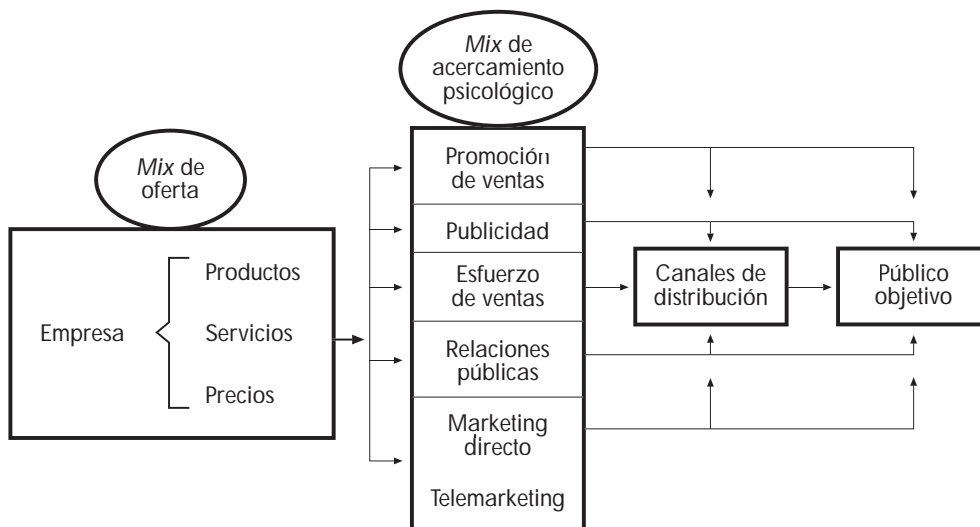
Por último, es de destacar la opinión de Robert Lauterborn (1990) sobre esta materia, según el cual, cada una de las 4 Ps inicialmente reseñadas tienen un concepto paralelo desde la perspectiva de los consumidores, que correlativamente se pueden denominar las 4 Cs:

Marketing Mix desde la perspectiva del consumidor

- *Product*: Consumidor, necesidades y deseos que se han de satisfacer con el producto.
- *Price*: Coste del producto para el consumidor.
- *Place*: Conveniencia para su acceso.
- *Promotion*: Comunicación del producto para el conocimiento de los consumidores.

Para llegar a una mejor comprensión del marketing mix, resulta necesario ahondar más en el concepto de los elementos básicos (4 Ps) que lo conforman.

Figura 16.1: Sistema de marketing.



Fuente: Kotler, 1988.

16.2 Producto

El producto constituye la primera de las variables del Marketing Mix y, en el caso del sector turístico, la más importante ya que el éxito de cualquier estrategia va a depender tanto de la elección adecuada del segmento objetivo, como de poseer un producto que genere altos grados de satisfacción.

Definición de producto

Siguiendo a Kotler (1988), de una manera genérica se puede definir la noción de producto como: “algo que puede ser ofrecido a un mercado con la finalidad de que se le preste atención, sea adquirido, utilizado o consumido, con objeto de satisfacer un deseo o una necesidad”.

Definición de producto turístico

Centrados en el sector turístico, una primera aproximación a la idea de producto turístico permitiría definirlo como “el conjunto de bienes y servicios que son utilizados para el consumo turístico por grupos determinados de consumidores.”

La estructuración del producto turístico es compleja ya que éste se caracteriza por englobar elementos tangibles e intangibles –bienes y servicios–, además de estar basado en la interacción entre el proveedor del servicio y el consumidor del mismo.

Estructura general de un producto

En un intento de proporcionar un marco de análisis, Altés (1993, p. 115) señala que la estructura de cualquier producto contiene tres niveles:

- *Núcleo del producto*, que es el servicio, entendido como beneficio principal, que es diseñado en el producto para satisfacer las necesidades del segmento objetivo. Debe corresponder a las motivaciones principales de los consumidores a los que se dirige, ya que el consumidor no compra un producto sino los beneficios que de él se derivan.
- *Producto tangible*, que hace referencia al servicio o producto físico que se oferta en un tiempo determinado y a un precio determinado.
- *Valor añadido*, que según lo define Altés, es “la diferencia entre los elementos básicos del contrato formal y la totalidad de beneficios y servicios de los que disfruta el cliente”. Es en este aspecto, donde más deben trabajar las organizaciones turísticas para conseguir una diferenciación competitiva de su producto.

Estructura del producto turístico

Desde otro punto de vista, cabe establecer cinco dimensiones del producto turístico en torno a las siguientes ideas:

- *Beneficio substancial o básico*, que responde al cumplimiento del deseo o necesidad que el consumidor tiene. Por ejemplo, el “descanso” en un viaje de placer.

- *Producto genérico*, que hace referencia a una versión básica del producto, como por ejemplo el hotel (edificio con habitaciones).
- *Producto esperado*, que supone un conjunto de bienes y servicios considerados por el cliente como propios del producto. Siguiendo el ejemplo anterior serían: camas limpias, cuarto de baño, toallas, etc.
- *Producto incrementado*, que viene determinado por el conjunto de atributos (tangibles o no) que suponen una diferencia respecto al producto esperado o genérico, y que permite a las empresas establecer elementos diferenciadores respecto a su competencia. Un ejemplo claro sería la calidad del servicio ofrecido.
- *Producto potencial*, que supone el conjunto de incrementos que pueden llegar a realizarse en un producto en el futuro.

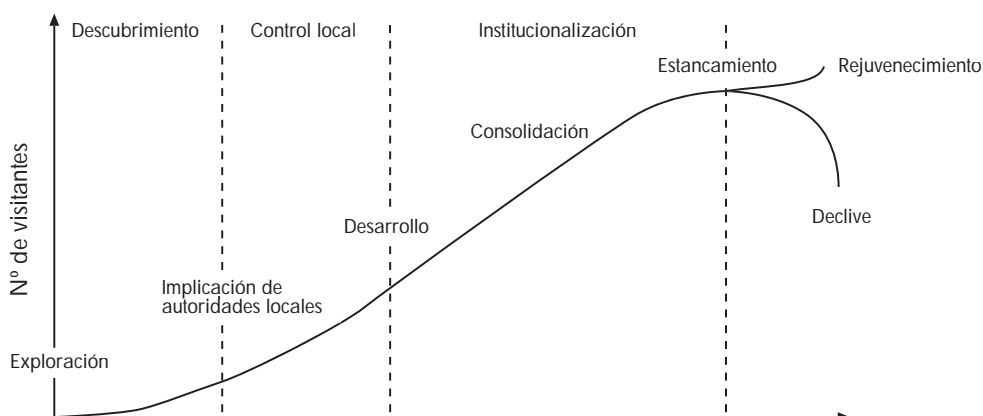
En la gestión del marketing turístico, es de especial relevancia el concepto de *ciclo de vida del producto*, entendido como el proceso extendido en el tiempo por el que pasa un producto/servicio. Concretamente, se produce una evolución por distintas etapas, siendo la primera el lanzamiento inicial del producto/servicio, posteriormente, su desarrollo y madurez y, por último, el declive; todo lo cual implica la necesidad de utilizar distintos enfoques en las estrategias de marketing a seguir en cada una de esas etapas, para prolongar el ciclo señalado o bien para evitar su fin en la medida posible.

Ciclo de vida del producto

Según Butler (1989) un destino turístico tiene un ciclo de evolución similar al de los productos/servicios, y comprende: exploración, implicación de autoridades locales, desarrollo, consolidación, estancamiento y declive o rejuvenecimiento (Figura 16.2).

Ciclo de vida de un destino turístico

Figura 16.2: Ciclo de vida del destino turístico.



Fuente: Butler, 1989.

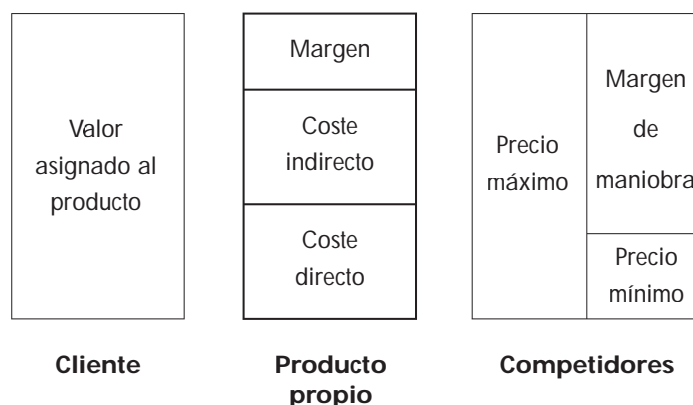
16.3 Precio

Factores determinantes del precio

El precio es otra variable de las estrategias de Marketing Mix empleadas para lograr los objetivos estratégicos de la empresa, que debe ser determinado en función de las expectativas del público objetivo al que va dirigido el producto. Sin embargo, éste no es el único factor que hay que considerar para fijar el precio de un producto determinado, además es necesario tener en cuenta otras variables como: las actividades de la competencia, los costes de producción, el mantenimiento del producto/servicio, factores externos, tales como el clima económico reinante, y, por último, la estrategia competitiva y las tácticas coyunturales de la empresa (Figura 16.3). El precio finalmente fijado influirá en el volumen y tipo de consumidores, la imagen del negocio o destino turístico y en los márgenes de beneficio obtenidos.

Figura 16.3: El precio.

Condicionantes



Fuente: González, R. y Peralba, R., 1994.

Factores que influyen el precio de los productos turísticos

Con referencia al sector turístico, hay que tener en cuenta que el precio se verá condicionado, asimismo, por la alta estacionalidad de la demanda y por su marcada elasticidad, ya que un pequeño aumento en el precio puede provocar una caída importante en el número de visitantes. Por otro lado, al ser el turismo una actividad internacional, los precios se ven sujetos a las influencias de las fluctuaciones en los tipos de cambio. Por ello, la fijación de los precios del servicio/producto turístico debe ser consecuencia de un estudio detallado de los factores externos e internos que condicionan al sector.

Generalmente, la elección de la política de precios a seguir se hará en función de alguno de los siguientes objetivos empresariales o de la combinación de varios de ellos (Altés, 1993, p. 127):

Políticas de fijación de precios

- *Ingresos satisfactorios*: la empresa se contenta con una determinada cantidad de beneficios, aunque teóricamente pueda tenerlos mayores. En este caso el incremento de ingresos no significa necesariamente un aumento paralelo de la cuota de mercado, y por ello la empresa evalúa concienzudamente su inversión y el grado de riesgo.
- *Penetración en el mercado*: basándose en una política de precios más bajos que la media para estimular el crecimiento de la cuota de mercado. Esta estrategia implica la necesidad de una cuota de mercado lo suficientemente amplia como para obtener rentabilidad y la capacidad de producir a bajo coste. Para que tenga éxito, debe preverse que no habrá una reacción por parte de los competidores y, caso de haberla, hay que contar con elementos diferenciadores concretos que eviten una copia de la estrategia, con la consecuente guerra de precios.
- *Maximización de beneficio*: se fijan precios altos dirigidos a segmentos poco sensibles al precio. Este objetivo suele establecerse cuando hay que recuperar costes de I+D, hay pocas posibilidades de reacción por parte de los competidores o se necesita controlar a la demanda hasta que haya una mayor capacidad de producción. Hay que señalar que, generalmente, un precio alto es percibido por el consumidor como símbolo de calidad, por lo que la realidad del producto no debe defraudar esas expectativas.
- *Precio de mercado*: se siguen los precios marcados por el líder. En este caso los productos no suelen tener rasgos diferenciadores (ej. de hoteles de playa sin personalidad). Esta estrategia puede degenerar rápidamente en guerra de precios.
- *Precio como consecuencia del coste más el beneficio esperado*: se suman, el coste de producción y los costes de gastos generales de administración al beneficio que se desea obtener. Esta política no resulta usual en servicios, especialmente porque es difícil predecir el coste real de antemano. Por otro lado, se obtendrá un precio basado en el producto y no en el mercado.
- *Rápido retorno de la inversión*: cuando la empresa lanza un producto y descubre en ese momento otro más rentable, o cuando la estrategia de la empresa es de continua innovación y quiere retornar la inversión antes de que la competencia les copie los productos y bajen los precios.

- *Promocionar su línea de productos:* la empresa fija los precios pensando en su línea completa y no en cada producto en particular, lo que tiene sentido cuando los productos de la línea están relacionados.

Valor percibido y potencial de un producto

Dentro de las diferentes políticas sobre fijación de precios, una de las consideraciones más importantes es pensar en el precio de acuerdo con el valor que tiene el producto para el consumidor. En este sentido, resulta útil distinguir entre el *valor percibido* y el *valor potencial* del producto. El primero, es aquel que el consumidor reconoce en el momento de la compra, mientras que el segundo es el precio que podría tener el producto para el consumidor tras haber sido educado sobre la manera de ver y utilizar el mismo. Esta es una tarea comercial y de marketing que se puede conseguir mediante la publicidad, acciones de venta personal o consiguiendo que el comprador pruebe el producto, lo cual resulta imposible en la mayoría de casos en el sector turístico.

Integración de la política de precios en un plan general de marketing

En la industria turística muchas empresas siguen compitiendo basándose tan sólo en el precio. Existe todavía una ausencia importante de cultura empresarial respecto a la necesidad de integrar las políticas de precios en un plan general de marketing, que coordine todos los aspectos del Marketing Mix bajo una estrategia conjunta a fin de optimizar la gestión y rentabilidad de la empresa, a través del logro de la satisfacción del consumidor y no de rebajas de precios que dejan poco margen de maniobra. La determinación de los precios, en un entorno como el actual, debe hacerse de manera coherente con los objetivos empresariales y, especialmente, con el logro de competitividad.

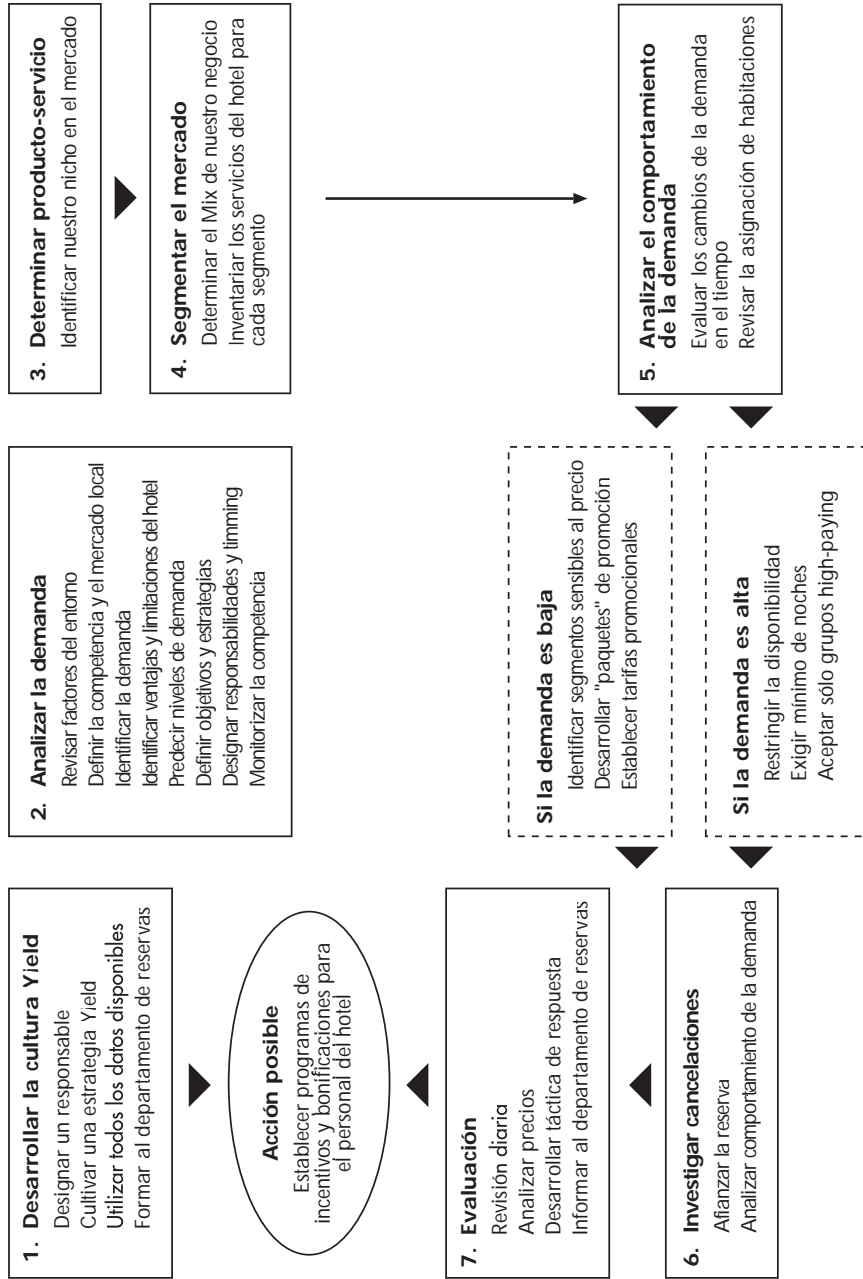
Yield management

Así, se ha desarrollado en el ámbito de la empresa privada, el *Yield Management* o *Gestión de Rentabilidad* (Figura 16.4), que consiste en aplicar diferentes tipos de tarifas según sea el tipo de demanda en cuestión, atendiendo a sus características y comportamiento, con el objetivo de maximizar las tarifas cuando la demanda exceda de la oferta o maximizar la ocupación cuando la oferta excede a la demanda.

Análisis de la demanda para la fijación de precios

Un producto o servicio turístico constituye una base económica viable para edificar y sostener una empresa en el sector, siempre que dicho producto o servicio encuentre mercados y sea fuente de rentabilidad a un determinado nivel de precios. Por ello, un análisis riguroso y sistemático de la demanda (identificando y valorando el entorno en que se mueve) y un análisis riguroso de los puntos fuertes y débiles del producto con respecto a esa demanda deben ser los pasos previos en la configuración de la política de precios en el sector turístico, sin olvidar el adecuado seguimiento del comportamiento de aquélla con respecto a los posibles cambios que puedan tener lugar (Figura 16.5).

Figura 16.4: Yield Management.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 16.5: Análisis de la situación de precios.



Fuente: Elaboración propia.

16.4 Distribución

Definición En la adaptación del concepto *Promotion*, Kotler (1988) lo define como “las distintas actividades que se desarrollan para comunicar los méritos de los productos y persuadir a su público objetivo para comprar”.

Aunque se suele decir que el producto turístico es producido y consumido al mismo tiempo, en la experiencia turística también existen canales de distribución, ya que previamente al consumo, el producto turístico debe estar disponible y debe ser accesible para el consumidor.

Características Ahora bien, cabe señalar las siguientes características en la distribución de la actividad turística (Cooper *et al.*, 1993):

- No se produce la distribución del producto real, sólo de una serie de claves dadas a través de estrategias de comunicación.
- La actividad turística implica el acto de compra, el viaje del consumidor al destino y la participación del consumidor en los procesos de producción y consumo. Por lo tanto, las técnicas de venta y el entorno en la que ésta se produce también forman parte de la experiencia turística.
- Se realizan importantes inversiones en la producción de folletos publicitarios.
- En algunos países europeos (como en el Reino Unido, por ejemplo) buena parte de la distribución está controlada por unos pocos tour operadores y agencias de viaje.

Debido a que los servicios no pueden ser almacenados para su consumo posterior y que las ventas no realizadas son ventas que no pueden recuperarse jamás, la distribución en las estrategias de Marketing Mix adquiere un papel especialmente importante para hacer llegar el producto al segmento adecuado, en el momento adecuado.

Importancia de la distribución

Como apunta Altés (1993, p. 141), para algunos negocios lo más importante es la localización que disfrutan, ya que es allí donde realizan directamente la venta (restaurantes, agencias de viaje, etc.). Para otros negocios turísticos la localización no basta (ya sea por la distancia que separa al proveedor del servicio del consumidor, por la multitud de unidades de explotación o por el deseo de tener una mayor cobertura de mercado, etc.) por lo que necesitan una red de ventas que actúe lejos del lugar de producción.

Hay que distinguir entre distribución directa e indirecta. La *distribución directa* se produce sin intermediarios, lo que supone tener limitaciones en la cobertura del mercado pero también poder mantener el control sobre el canal de distribución. Tradicionalmente, este tipo de distribución se ha basado en la compra directa por parte del cliente, que era el que tomaba la iniciativa. Actualmente, sin embargo, el entorno crecientemente competitivo ha obligado a aplicar nuevas técnicas de distribución, como el marketing directo, dirigidas hacia clientes potenciales y basadas en avances tecnológicos como las centrales de reservas.

Distribución directa

La *distribución indirecta* supone la existencia de algún tipo de intermediario entre el proveedor y el consumidor. En el sector turístico los principales distribuidores son los mayoristas o tour operadores, creadores de los paquetes turísticos; y los minoristas o agencias de viaje, que

Distribución indirecta

comercializan los paquetes elaborados por los T.T.OO., así como servicios propios. También aquí la tecnología informática y de telecomunicaciones está jugando un importante papel, ya que debido al volumen de información que se maneja, facilita y agiliza las consultas, proporciona mayor fiabilidad de las transacciones, aumenta la productividad y permite una mayor precisión a la hora de segmentar el mercado.

Relación con las otras variables del Marketing Mix

Por supuesto, la estrategia de distribución debe estar integrada en la estrategia general y ser coherente con las otras acciones del Marketing Mix, ya que el canal de distribución elegido determinará los segmentos a los que se va a llegar, influirá en la imagen de nuestro servicio o destino, implicará compromisos y costes añadidos, etc.

16.5 Comunicación

Definición

En la adaptación del concepto *Promotion*, Kotler (1988) lo define como “las distintas actividades que se desarrollan por la empresa para comunicar los méritos de sus productos y persuadir al público objetivo a que compre”.

Traslado de información al consumidor

Este proceso de comunicación consiste en un traslado de información de la empresa hacia el consumidor de sus productos. Por tanto, mediante esta variable del Marketing Mix, la empresa trata de informar al consumidor, de despertar su interés y de manejar sus actitudes y percepciones, influenciando así su creación de expectativas. El consumidor necesita información para poder realizar su elección y, por ello, es conveniente que la información que se proporcione sea veraz, persuasiva, clara y contrastable, y que en el proceso de comunicación se eviten las distorsiones producidas por un deficiente manejo del material informativo elaborado.

La información crea la imagen del destino

Dentro del Marketing Turístico, la información-comunicación, tiene un papel absolutamente definitivo, ya que en el acto de la venta del producto turístico se manejan principalmente promesas (debido a la intangibilidad del producto turístico, su inseparabilidad, etc.), por lo que la imagen mental que de un destino o producto tenga una persona será definitiva a la hora de su elección final. Es necesario, por lo tanto, transmitir una imagen favorable o positiva de los productos turísticos que se ofrecen a los consumidores potenciales en sus regiones de origen.

Así, por ejemplo, si un destino es percibido como peligroso, es difícil que reciba un gran número de visitantes. Los distribuidores tienen el poder de influir en dicha imagen, distorsionándola o realizándola. Aunque la realidad sea completamente distinta, es la imagen presentada

lo que cuenta para el turista y, por lo tanto, son esas percepciones las que influyen definitivamente en su comportamiento de compra y las que crean las expectativas sobre el grado de satisfacción que va a obtener con el consumo del producto.

El propósito esencial de la comunicación, es proporcionar información adecuada y para ello se recurre esquemáticamente a los siguientes *medios*:

Medios de comunicación utilizados

- *Publicidad*. Consiste en una comunicación pagada por un *sponsor* que se realiza a través de un medio de comunicación no personal. Por lo tanto, implica necesariamente la compra de tiempo o espacio en un medio de comunicación. Existen muchos medios de comunicación para hacer publicidad (posters - utilizados como recordatorio no para lanzar un producto -, radio, T.V., prensa, en transportes, cine, etc.), la elección de uno u otro dependerá de las necesidades de la empresa y del público objetivo al que se dirige.
- *Relaciones públicas*. Publicidad especializada, que se realiza por una agencia o persona que vive de este trabajo.
- *Promoción de ventas*. Se diferencia de la publicidad como medio de comunicación en que, ésta no puede por sí sola cerrar una venta, mientras que con la promoción de ventas es lo que realmente se pretende además de comunicar información. Además, en este caso no existe compra alguna de espacio o tiempo en ningún medio de comunicación.
- *Venta personal*.

Los *principios básicos* que deben enmarcar la estrategia de comunicación son los siguientes:

Principios que rigen la comunicación

- *Ha de ser concreta*. Estar definida claramente y por escrito, difundida y aceptada participativamente por todos los que están directamente implicados en su ejecución.
- *Ha de ser continua*, puesto que debe concebirse para ser duradera, ya que hay que tener en cuenta que la consolidación de la personalidad específica de un producto turístico, requiere varios años.
- *Ha de ser diferenciada*, consecuente con la política de marketing aceptada, que le confiera personalidad, afirme su identidad y le otorgue a los ojos del consumidor un carácter inimitable.
- *Ha de ser coherente*, manteniendo la proporcionalidad adecuada entre los objetivos buscados y los recursos disponibles para su consecución.

- *Ha de ser alcanzable*, por cuanto debe ser aceptada por los propios miembros de la organización interna, que son parte esencial en el proceso comunicativo.
- *Ha de ser clara*, porque una buena comunicación debe ser clara, apoyarse en ideas contundentes y sencillas. Una estrategia demasiado complicada, cuyo razonamiento sea excesivamente sutil y con principios de funcionamiento muy complejos, puede dar malos resultados.
- *Ha de ser medible* en su efectividad, mediante un sistema de control periódico, que permite correcciones de posibles errores.
- *Ha de ser flexible*, capaz de adaptarse a los grandes y veloces cambios, de todo orden, que experimentan los mercados.

Objetivos de la comunicación

Asimismo, la comunicación de los mensajes debe ser organizada para conseguir de forma eficiente y eficaz los siguientes *objetivos*:

Atracción de clientes potenciales

a) *Atracción de clientes del mercado potencial*: clientes de los competidores, *no clientes relativos*, que si bien tienen la necesidad/deseo, no son clientes de ningún destino turístico y *no clientes absolutos*, que aun sintiendo la necesidad/deseo, no pueden satisfacerla. Esta tercera categoría de clientes potenciales es la más accesible y más fácilmente influenciable.

La atracción de este tipo de clientes debe efectuar mediante las siguientes actuaciones básicas:

Acciones pertinentes

- *Acciones de notoriedad*, cuyo objetivo es dar a conocer la marca y el producto ofrecido, de tal modo que el cliente la tenga presente en los momentos en que pueda sentir la necesidad.
- *Acciones de posicionamiento*, que intentan destacar determinados atributos del producto y que persiguen obtener una diferenciación respecto a la competencia.
- *Acciones de desmitificación*, que intentan eliminar al máximo las barreras psicológicas que puedan tener los *no clientes relativos*, para poder llevar a cabo la compra.

En este sentido, la publicidad es de gran ayuda especialmente en el sector turístico, que cuenta con la dificultad importante de no poder mostrar el producto por lo que ha de recurrir a sustitutos tangibles. Por ello, se fomentan los siguientes instrumentos de comunicación:

- Capitalizar al máximo el *boca-oreja*.
- Crear símbolos tangibles que identifiquen claramente el producto.
- Que el producto ofrecido sea comprensible para el consumidor potencial.

- Mantener una continuidad temporal para conseguir que el mensaje *llegue y cale* en la mente del consumidor.
- Generar seguridad en la expectativa del cliente, por lo que sólo debería ofrecerse aquello que sea posible.
- Fuerza de ventas: considerada en el sector turístico como “el conjunto de agencias de viajes, que establecen el contacto con los clientes finales, y de los propios promotores/comerciales de las empresas cuya labor, en muchas ocasiones, es más propia de relaciones públicas que de ventas”.

b) *Fidelización de los clientes actuales*: mediante instrumentos básicos como, el servicio posventa, el tratamiento del personal en contacto, el desarrollo de procesos de “servucción” y la creación de sistemas incentivos del consumo para conseguir la repetición de los clientes.

Fidelización de clientes

c) *Modificación de la demanda*: es decir, generar interés en la demanda para que ésta se desplace al lugar donde se ubica el producto y en las temporadas que más interesa a la empresa.

Inducir a la demanda

d) *Facilitar la comunicación al máximo*: diseñando un conjunto de soportes de información que ayuden al cliente a consumir adecuadamente el producto, satisfaciendo al máximo sus expectativas y necesidades. Para ello, la comunicación ha de ser: clara y sencilla, llevándose a cabo en un soporte adecuado a tal fin; intentar que el número de elementos utilizados sea el menor posible, evitando la dispersión o la sobrecomunicación; los grafismos deben tener un estilo apropiado y ser claramente legibles e identificables; el emplazamiento ha de ser elegido para que la información aparezca justo cuando el cliente la pueda necesitar, etc..

Facilitar la comunicación clara

Un último aspecto que debe ser considerado en este apartado, hace referencia a la *Identidad Corporativa*, a la personalidad diferenciada que una organización, empresa o destino turístico transmite al público a través del conjunto de informaciones e imágenes que se emiten desde aquélla. En este sentido, es necesario crear y afirmar los elementos que configuran, a través del comportamiento de la empresa (en sus aspectos internos y externos), su imagen corporativa. Por ello, el proceso de comunicación incluye no sólo al mercado (comunicación externa), sino que afecta a la propia empresa (comunicación interna), aunque tradicionalmente éste tipo de comunicación se trate con mayor profundidad desde el ángulo de las relaciones humanas. El no cuidar la correlación de estos dos aspectos en el proceso de la comunicación puede producir disminución e incluso anulación de su efectividad.

Relación entre comunicación externa e interna

Bibliografía

- ALTES, C., (1993): *Marketing y Turismo*, Editorial Síntesis, Madrid.
- ASHWORTH, G., (1991): «Products, Places and Promotion: Destination Images in the Analysis of the Tourism Industry», en Sinclair and Stabler (eds), *The Tourism Industry: An International Analysis*, CAB International, Oxford, pp. 121-143.
- BUTLER, R.W., (1980): «The Concept of a Tourist Area Cycle of Evolution», *Canadian Geographer*, Vol.24, pp. 5-12, Pergamon Press Ltd, Oxford.
- COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D. and WANHILL, S., (1993): *Tourism. Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.
- GILBERT, D., (1990): «European Tourism Product Purchase Methods and Systems», *The Service Industries Journal*, Vol. 10(4), pp. 664-679.
- GONZALEZ DEL RIO, R. y PERALBA FORTUNY, R., (1994): *Apuntes sobre Marketing*, Materiales no publicados, Madrid.
- GONZALEZ DEL RIO, R. y PERALBA FORTUNY, R., (1995): *Artículos y Apuntes Varios*, SWAP Consulting International, Madrid.
- HEATH, E. and WALL, G., (1992): *Marketing Tourism Destinations: A Strategic Planning Approach*, Wiley, New York.
- HOLLOWAY, C., (1988): *Marketing for Tourism*, Pitman, London.
- KOTLER, P., (1988): *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, Prentice Hall, NJ.
- MONTANER, J., (1991): *Estructura del Mercado Turístico*, Editorial Síntesis, Madrid.
- MORRISON, A., (1989): *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar, New York.
- TROUT, J. Y RIES, A., (1993): *Posicionamiento*, 2 ed, McGraw Hill, Madrid.
- WEARNE, N., (1994): *Hospitality Marketing*, Hospitality Press Pty Ltd, Australia.

Mercadotecnia para hotelería y turismo

(Primera edición)

Philip Kotler
John Bowen
James Makens

TRADUCCIÓN:

Lic. Miguel Angel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA:


Ma. Magdalena Maldonado Avalos

Lic. en Turismo, Instituto Politécnico Nacional
Maestra en Administración - ITESM
Coordinadora de la Especialidad en Hotelería y Turismo
ITESM - Campus Estado de México

PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RIO DE JANEIRO • ZURICH**

Introducción: Mercadotecnia para la hospitalidad y el turismo



Americana Hotels contrató a Michael Leven, uno de los mejores mercadólogos en hotelería a nivel mundial, como director general de Days Inn.¹ Durante su gestión en Days Inn, el número de hoteles y de habitaciones aumentó a más del doble. Una de las claves del éxito de Leven fue la introducción de un programa que enseñaba a la gerencia y a los empleados de Days Inn la importancia de poseer una orientación dirigida al cliente. Bajo la dirección de Leven, los empleados recibieron reconocimientos —nunca sanciones— por tomar la iniciativa de ayudar a un cliente. Según Leven, “el servicio es deficiente cuando los empleados tratan de agradar a su jefe inmediato. Terminas colocando obstáculos entre tú y el cliente”.²

El interés de Leven por el cliente data de hace 30 años, cuando se inició como representante de ventas del Hotel Roosevelt en la ciudad de Nueva York. Cierta día recibió una llamada de un organizador de eventos para reservar un banquete para 60 personas y solicitaba diez mesas, cada una para seis personas. Después de confirmar los acuerdos con el organizador de eventos, con orgullo envió la hoja de especificaciones al departamento de banquetes. Para su sorpresa, le devolvieron la hoja de funciones con una gran nota en color rojo que decía: “¡De ninguna manera! No podemos arreglar mesas para seis personas.” El departamento de banquetes precisó



que el sindicato exigía que las mesas para banquetes se arreglaran para ocho o diez personas. Entonces Leven llamó al cliente. Años más tarde, Leven declaró que nunca olvidó la respuesta del organizador de eventos. “No me interesa lo que dice el contrato del sindicato. Yo soy el cliente e iré a otro lado donde puedan satisfacer mis necesidades”, contestó el cliente antes de colgar el teléfono.

En vez de darse por vencido, este futuro director general regresó al departamento de banquetes y se enteró que los meseros debían recibir un mínimo de ocho propinas por mesa. Este conocimiento lo condujo a una solución creativa. Leven llamó por teléfono al organizador de eventos, le explicó las limitaciones del contrato y logró que el cliente estuviera de acuerdo en pagar dos propinas adicionales por cada mesa. Leven recuperó la reservación al encontrar una forma de satisfacer las necesidades del cliente.³

Iniciaremos el capítulo explicando que la mercadotecnia es una filosofía de negocios. La mercadotecnia no es una función que sólo lleva a cabo el departamento de mercadotecnia, sino que **la mercadotecnia es una manera de negociar que se centra en el cliente**. Esta orientación hacia el cliente debe difundirse por toda la organización.

A continuación, analizaremos cómo la **satisfacción del cliente**, que conduce a las utilidades, es el objetivo principal de la mercadotecnia de la hospitalidad. Es recomendable evaluar el valor a largo plazo del cliente y llevar a cabo las acciones adecuadas para asegurar el apoyo a largo plazo del cliente.

Por último, presentaremos una **combinación de elementos de mercadotecnia**: promoción, producto, precio y distribución. La mercadotecnia también incluye la investigación, los sistemas de información y la planificación. Si los mercadólogos realizan un buen trabajo al identificar las necesidades de los consumidores, desarrollan un buen producto, establecen su precio, lo distribuyen y promocionan en forma efectiva, el resultado consistirá en productos atractivos y clientes satisfechos.

Como gerente, necesitará conocer de mercadotecnia. Hoy en día, el cliente es el rey y la satisfacción del cliente es una prioridad en la mayoría de las empresas. Los gerentes deben darse cuenta de que no es posible satisfacer a todos los clientes y deben seleccionar a éstos cuidadosamente. Deben elegir a los clientes que permitan a la empresa lograr sus objetivos. Para competir con efectividad por los clientes elegidos, las empresas deben crear una mezcla de mercadotecnia que proporcione a sus mercados una meta con mayor valor que la ofrecida por su competidor.

La industria de los cruceros ayuda a ilustrar la importancia de la mercadotecnia. Imagine por un momento un bello y nuevo crucero de 100 000 toneladas capaz de transportar a 2 600 pasajeros y que se construyó a un costo de 300 millones de dólares. Ahora imagine a ese mismo barco abandonado, olvidado y oxidándose en un muelle de segunda clase.

Muchos expertos, incluido *Forbes Magazine*, predijeron esa desgracia para las líneas de cruceros. ¿Por qué? Porque las líneas de cruceros conservaban sus barcos antiguos en vez de construir barcos gigantes que podrían haber inundado el mercado con una capacidad excesiva y “elefantes blancos” flotantes. Los expertos se equivocaron, ya que no contaron con que las líneas de cruceros desarrollarían complejas estrategias de mercadotecnia. No tomaron en cuenta el poder de la mercadotecnia moderna, por lo que la mercadotecnia ganó y los expertos perdieron.

Si no lo cree, vea estos resultados. Entre 1990 y 1993, la industria de las líneas de cruceros agregó 10 000 nuevos camarotes al año durante el tiempo en que Estados Unidos y Canadá (que poseen los principales mercados de cruceros en todo el mundo) sufrían una recesión económica. En vez de enviar llamadas de auxilio de la proa a la popa, las líneas de cruceros se dedicaron a trabajar y aumentaron de 300 000 a 400 000 nuevos pasajeros al año, manteniendo un promedio de camarotes ocupados del 87%.⁴ De la misma manera en que la mercadotecnia fue la clave del éxito de las líneas de cruceros durante este periodo, la mercadotecnia es la clave para su éxito.

En la actualidad, la mercadotecnia no es una simple función de negocios. Es una filosofía, una forma de pensamiento y una manera de organizar su negocio y



Los nuevos barcos de crucero, como el Nordic Empress de Royal Caribbean, representan una fuerte competencia para los "resorts". Fotografía por cortesía de Royal Caribbean Cruises Ltd.

sus puntos de vista. La mercadotecnia no es una nueva campaña publicitaria o la promoción de este mes. La mercadotecnia forma parte del trabajo de todos, desde la recepcionista hasta la junta de directores.⁵ La tarea de la mercadotecnia consiste en nunca engañar al consumidor y en no poner en riesgo la imagen de la empresa. Además, la mercadotecnia debe diseñar una combinación de producto/servicio que proporcione un valor real a los clientes meta, que motive la compra y que satisfaga las genuinas necesidades de los consumidores.

Tanto si desea ser gerente de restaurante, gerente de mantenimiento o cualquier otra opción de carrera, la mercadotecnia afectará directamente su vida personal y profesional. Este libro lo iniciará en un viaje que hará que sus clientes lo prefieran, y convertirá a la mercadotecnia en su filosofía de negocios.

El propósito de una empresa es crear y mantener clientes rentables.⁶ Una empresa atrae y mantiene a sus clientes cuando satisface sus necesidades. Los clientes no sólo regresan a la misma línea de cruceros, hotel, empresa de renta de automóviles y restaurante, sino que también hablan favorablemente a otras personas sobre su satisfacción. La satisfacción de los clientes, que conduce a la obtención de utilidades, es el objetivo principal de la mercadotecnia de la hospitalidad.

“¿Y qué con las utilidades?” Los gerentes de empresas de hospitalidad en ocasiones actúan como si las utilidades del día tuvieran prioridad y la satisfacción del cliente fuera secundaria. Esta actitud hunde finalmente a una empresa, ya que son más los clientes que no regresan, enfrentando las referencias negativas de éstos. Los gerentes exitosos comprenden que es mejor considerar a las utilidades como el resultado de la dirección adecuada de una empresa, en lugar de ser su único propósito. Cuando una empresa satisface a sus clientes, éstos pagarán un precio justo por el producto, y un precio justo significa una utilidad para la empresa.

Los gerentes que siempre tratan de maximizar las utilidades a corto plazo están menospreciando tanto al cliente como a la empresa. Reflexione sobre el siguiente incidente:

Un cliente entró a un restaurante un poco antes de la hora de cerrar y fue recibido con un “¿Qué se le ofrece?” Algo sorprendido, el cliente respondió que deseaba comer algo. Una voz descortés le informó que el restaurante estaba cerrado. En ese momento, el cliente señaló un letrero en la puerta que decía que el restaurante cerraba a las nueve de la noche. “Sí, pero para cuando haya limpiado y guardado la comida serán las nueve, así que el restaurante está cerrado.” El cliente se fue y entró a otro restaurante ubicado a una cuadra de distancia.

Especulemos por un momento. ¿Por qué el cliente fue tratado tan rudamente? Quizá porque:

- El empleado quería salir temprano.
- El empleado tenía dolor de cabeza.
- El empleado tenía problemas personales o familiares.
- El empleado sólo obedecía una política de la empresa que decía: “No trabajamos horas extra, cerramos puntualmente a las nueve.”

Considere éstas y otras muchas razones. ¿Cuántas son realmente válidas? Todos sufrimos padecimientos y dolores, tenemos problemas familiares y debemos ir a diversos lugares. Lo mismo sucede con el cliente, y debido a que dependemos de los clientes para nuestra subsistencia, sus necesidades tienen prioridad. Midas Muffler Shops gasta millones de dólares en publicidad para que sus clientes sepan que si llegan cinco minutos antes de cerrar, serán tratados como reyes y que sus problemas se convertirán en los problemas de Midas. Midas no seleccionó accidentalmente a una mujer para representar el papel de una automovilista en problemas. Midas comprendió los genuinos temores de ese segmento de clientes, el tamaño de ese mercado y las recompensas potenciales al resolver los problemas de esos clientes.

Lo que en realidad sucedió en el incidente del restaurante es que en una ocasión el empleado atendió a un cliente justo antes del momento de cerrar,

ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

por lo que tuvo que trabajar hasta las diez y media de la noche. En vez de que la oficina corporativa le diera las gracias por atender al cliente y quedarse hasta tarde, lo reprendió por trabajar tiempo extra, ya que la oficina corporativa deseaba reducir los gastos generados durante el tiempo extra. La respuesta del empleado fue cerrar el negocio a las nueve en punto a cualquier costo. Ahora, la oficina corporativa está feliz, pero no se da cuenta que está perdiendo clientes y cientos de dólares para su negocio en el futuro. Gran parte del comportamiento de los empleados hacia sus clientes es el resultado de la filosofía de la gerencia.

El enfoque alternativo de la gerencia es dar preferencia al cliente y recompensar a los empleados por atenderlo bien. Roger Dow, vicepresidente de ventas y de servicios de mercadotecnia de Marriott, declara que "solíamos recompensar a los gerentes de restaurantes por cosas que eran importantes para nosotros, como los costos de los alimentos. ¿Cuándo ha escuchado a un cliente preguntar por los costos de los alimentos del restaurante? Es necesario recompensar por aquello que los clientes desean de nuestro negocio." Considere la siguiente situación:

Un huésped de un hotel recibió un aviso de que el hotel no podía satisfacer una reservación hecha y confirmada el día anterior. El hotel podía aceptar el precio por una habitación sencilla de 62 dólares establecido por dos noches, pero debido a un error sobre la tercera noche, el huésped tenía que cambiarse a una habitación de lujo, cuyo precio establecido por noche era de 145 dólares. Debido a que el hotel cometió una equivocación, reduciría el cargo por la tercera noche a 95 dólares. Éste era el precio más bajo que el gerente de recepción podía ofrecer, ya que el gerente general había dado instrucciones explícitas de que nadie podía permanecer en una habitación de lujo por menos de 95 dólares. El gerente de recepción sentía que al cliente se le hacía un gran favor.

Sin embargo, el cliente pensaba de otra manera y estaba furioso. Deseaba saber por qué el hotel no le ofrecía la habitación de lujo a un precio de 62 dólares, ya que había sido su error. Además, el cliente no deseaba cambiar de habitación a la mitad de su estancia. ¡El huésped sentía que el hotel debía ofrecerle la habitación de lujo durante las tres noches por 62 dólares!

Examinemos este pequeño conflicto.

- ¿Por qué tanto el cliente como el gerente de recepción vieron claramente el problema pero llegaron a conclusiones opuestas? ¿Trataba el cliente de timar al hotel?
- ¿Cuánto calcula que podría ser el costo marginal de una habitación de lujo? Olvídense de los costos fijos asignados a esa habitación. ¿Cuáles serían los costos variables adicionales? Ahora, ¿podría el hotel haber ofrecido esa habitación por 62 dólares a su cliente especial? Suponga que contestó que sí podía ofrecer la habitación por 62 dólares. ¿Debe el hotel ofrecer todas las habitaciones de lujo a todos los clientes por 62 dólares?
- Como gerente, ¿qué tipo de política podría diseñar para proteger tanto al hotel como al cliente?

Es conveniente evaluar el valor a largo plazo del cliente y llevar a cabo las acciones adecuadas para asegurar el apoyo al cliente en ese mismo plazo. Dos estudios recientes documentan esta sugerencia. La Forum Company encontró que el costo de conservar a un cliente fiel es sólo el 20% del costo por atraer a uno nuevo.⁸ Otro estudio descubrió que un incremento de cinco puntos por-

centuales en las tasas de conservación del cliente producía un incremento en las utilidades del 25% al 125%. De manera similar, un hotel que incrementa a sus clientes leales del 35% al 40%, debe obtener por lo menos un 25% adicional de utilidades.⁹ Jan Carlzon, presidente de Scandinavian Airlines, resumió la importancia de un cliente satisfecho:

Vea nuestra hoja de balance. En el lado de los activos, puede observar todavía muchos aviones con un valor de muchos miles de millones de dólares. Pero esto es erróneo; nos estamos engañando. Lo que debemos colocar en el lado de los activos es que el año pasado SAS transportó innumerables pasajeros felices. Porque ese es el único activo que obtuvimos: personas que se sienten felices con nuestro servicio y desean regresar y pagar por él nuevamente.¹⁰

Nada confirma más el punto de vista de Carlzon que manejar por el Boulevard de Las Vegas desde el Aeropuerto Internacional McCarran. Uno puede ver flotillas de aviones comerciales fuera de servicio que fueron llevados al desierto porque la escasez de humedad ayuda a conservar a los aviones. Éstos alguna vez tuvieron un valor de cientos de millones de dólares y aparecían en lista en las hojas de balance con su valor total menos la depreciación. Hoy en día, sólo cuestan una fracción de su valor inicial registrado en la hoja de balance. ¿Por qué? Porque las líneas aéreas cuyos aviones se encuentran estacionados en el desierto están en bancarrota o se vieron obligadas a reducir sus viajes debido a la escasez de clientes. ¡Precisamente la cuestión a la que Carlzon se refería! Sin clientes, nuestros activos tienen poco valor. Sin clientes, un nuevo restaurante con un valor de muchos millones de dólares cerrará, y sin clientes, un hotel con un valor de 20 millones de dólares terminará en una sindicatura y los síndicos venderán el hotel en una fracción de su valor registrado en libros. La mercadotecnia le permitirá crear y mantener a sus clientes, quienes incrementarán el valor de su empresa.

En la industria hotelera, con frecuencia se piensa que la mercadotecnia y las ventas son una misma cosa, lo cual no es sorprendente. El departamento de ventas es uno de los más visibles del hotel. El gerente de ventas ofrece paseos a los futuros clientes y los entretiene en las áreas del hotel dedicadas al consumo de alimentos y bebidas. Así, la función de ventas es muy visible, en tanto que la mayoría de las áreas no dedicadas a la promoción, pero que son función de la mercadotecnia, se realizan a puerta cerrada. En la industria restaurantera, muchas personas confunden la mercadotecnia con la publicidad y la promoción de ventas. Es común escuchar a los gerentes de restaurantes decir que “no creen en la mercadotecnia”, cuando en realidad quieren decir que se sienten desalentados con el impacto producido por su publicidad. En realidad, las ventas y la publicidad sólo son dos funciones de la mercadotecnia y a menudo no son las más importantes. La publicidad y las ventas son componentes del elemento promocional de la mezcla de mercadotecnia. Entre otros elementos de la mercadotecnia se encuentran el producto, el precio y la distribución. La mercadotecnia también incluye la investigación, los sistemas de información y la planificación.

Si los mercadólogos realizan un buen trabajo al identificar las necesidades de los consumidores, desarrollan un buen producto, establecen su precio y lo distribuyen y promocionan en forma efectiva, el resultado consistirá en productos atractivos y clientes satisfechos. Marriott desarrolló su concepto Courtyard, General Mills diseñó su primer Olive Garden, Mrs. Field introdujo sus galletas y todos ganaron una enorme cantidad de clientes. Diseñaron productos diferenciados que ofrecían nuevos beneficios a los consumidores. La mercadotecnia significa “dar en el blanco”. Peter Drucker, un prominente pensador de la administración, lo expresó de esta manera:

¿QUÉ ES LA MERCADOTECNIA DIRIGIDA A LA HOSPITALIDAD Y AL TURISMO?

El objetivo de la mercadotecnia consiste en hacer que las ventas sean superfluas. Su objetivo es conocer y comprender a los clientes tan bien que el producto o el servicio se adapte a ellos y se venda por sí mismo.¹¹

Esto no significa que las ventas y la promoción no sean importantes, sino que forman parte de la gran *mezcla de mercadotecnia*, una serie de herramientas de mercadotecnia que trabajan juntas para producir clientes satisfechos. Las ventas y la promoción serán efectivas sólo cuando primero se definan los objetivos y las necesidades de los clientes y después preparemos un paquete con valor agregado disponible y fácilmente accesible.

Nuestra definición de mercadotecnia es la siguiente:

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

Esta definición se analizará detalladamente en el capítulo 2.

LA MERCADOTECNIA EN LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD

Importancia de la mercadotecnia

La industria de la hospitalidad es una de las más importantes del mundo. En Estados Unidos ocupa el segundo lugar en la generación de empleos y proporciona trabajo a aproximadamente 10 millones de personas. En más de la mitad de los 50 estados, es la industria más importante. En la actualidad, las ventas totales de la industria de la hospitalidad exceden los 400 mil millones de dólares al año.

La mercadotecnia ha desempeñado un papel cada vez más importante en el sector restaurantero de la industria de la hospitalidad. El brillante futuro de la industria ha atraído a gigantes de las industrias de alimentos empacados que operan sistemas de restaurantes, como Pizza Hut (Pepsico), Kentucky Fried Chicken (Pepsico) y Olive Garden (General Mills). Estas empresas funcionan en un ambiente muy competitivo, en el que se necesitan habilidades agresivas de mercadotecnia para ganar el espacio de los anaqueles y los dólares de las tiendas de autoservicio. Además, han transferido las habilidades de mercadotecnia a los restaurantes de su propiedad, aumentando la complejidad de la mercadotecnia.

Las empresas como Pizza Hut han contribuido con fuertes habilidades de mercadotecnia a la industria restaurantera. Cortesía de Pizza Hut.



El ingreso de los gigantes corporativos al mercado de la hospitalidad lo transformó de una industria de negocios pequeños dirigidos por sus propietarios, donde la norma eran los hoteles y restaurantes de propiedad individual, a una industria dominada por cadenas. Hoy en día, 25 empresas son las responsables de aproximadamente una tercera parte de todas las ventas de servicio de alimentos (véase tabla 1-1).

Los hoteles han seguido una tendencia similar, con siete cadenas estadounidenses (Holiday Inn, Sheraton, Marriott, Hilton, Hyatt, Ramada y Quality) registrando más de mil millones de dólares en ventas. Los analistas predicen que la

Tabla 1-1

Empresas de servicio de alimentos con ventas de miles de millones de dólares

EMPRESA	VENTAS EN MILES DE MILLONES DE DÓLARES EN 1994
McDonald's	25.99
Burger King	7.50
Kentucky Fried Chicken (KFC)	7.10
Pizza Hut	4.80
Taco Bell	4.50
Wendy's	4.20
Hardee's	3.67
ARAMARK	3.20
7-Eleven	2.90
Subway Sandwiches & Salads	2.70
Marriott Management Services	2.66
Domino's Pizza	2.50
Dairy Queen	2.45
Little Caesars	2.00
Red Lobster	1.92
Gardner Merchant Food Services	1.90
Arby's	1.80
Sodexo	1.80
Dunkin' Donuts	1.61
ITT Sheraton	1.57
Denny's	1.55
Holiday Inn Hotels	1.33
Hilton Hotels	1.33
Shoney's	1.32
The Olive Garden	1.25
Marriott Lodging Group	1.20
Canteen Corporation	1.10
Baskin-Robbins	1.10
Jack In the Box	1.05
U.S. Army Center of Excellence, Subsistence	1.03
Caterair International	1.00
Chili's Grill & Bar	1.00

Fuente: *Restaurants and Institutions*, julio 1, 1995, p. 62.

industria hotelera se consolidará de manera muy similar a la industria de las líneas aéreas, con cinco o seis cadenas principales. Una consolidación de este tipo creará un mercado muy competitivo (véase tabla 1-2).

Como respuesta a las crecientes presiones competitivas, las cadenas de hoteles confían más en la habilidad del director de mercadotecnia. El puesto de gerente de alimentos y bebidas o de gerente de la división de cuartos ya no es la única trayectoria de carrera que conduce al puesto de gerente general. En muchas cadenas, el puesto de director de mercadotecnia surge como una trayectoria de carrera alternativa hacia el puesto de gerente general. Algunas cadenas de hoteles han creado una estructura en la que el director de mercadotecnia informa a un gerente corporativo, elevando de esta manera al mercadólogo en jefe del hotel al mismo nivel que el gerente general. La mercadotecnia es una filosofía necesaria para todos los gerentes. Mientras que el director de mercadotecnia es un mercadólogo de tiempo completo, todos los demás deben ser mercadólogos de tiempo parcial.

Mercadotecnia del turismo

Las dos principales industrias que comprenden las actividades a las que denominamos turismo son las industrias de la hospitalidad y de los viajes. Así, a lo largo de este libro, nos referiremos a las industrias de la hospitalidad y de los viajes. El éxito

Tabla 1-2
Las cadenas de hoteles más grandes

NOMBRE	NÚMERO DE HABITACIONES	NÚMERO DE PROPIEDADES
Holiday Inn Worldwide	327,886	1686
Best Western International	268,046	3199
Choice Hotels International	240,668	2695
Days Inn of America	142,810	1413
ITT Sheraton Corporation	128,228	409
Ramada Franchise Systems	105,427	659
Hilton Hotels Corporation	95,844	247
Marriott Hotels, Resorts & Suites	94,005	212
Motel 6 L.P.	86,934	769
SRS Hotels	69,316	329
Super 8 Motels	63,438	1040
Howard Johnson Franchise Systems	60,786	563
Radisson Hotels International	59,015	230
Hyatt Hotels	54,118	103
Hilton International	52,581	162
Forte PLC	50,901	436
Hampton Inns	46,895	407
Inter-Continental Hotels Group	41,671	104
Richfield Hotel Management	41,517	189
Renaissance Hotels & Resorts	41,054	136

Reimpreso con permiso de *Lodging*, © 1994. Todos los derechos reservados.

de la mercadotecnia de la hospitalidad depende de manera importante de toda la industria de los viajes. Por ejemplo, muchos huéspedes de hoteles y centros recreativos adquieren paquetes de viajes y servicios de hospitalidad diseñados por los mayoristas y ofrecidos a través de los agentes de viajes. Al estar de acuerdo en participar en paquetes organizados por los vendedores a los mayoristas, los hoteles eliminan de manera eficaz a sus competidores. En forma similar, los hoteles y las empresas de renta de automóviles han desarrollado relaciones de cooperación con las líneas aéreas, mismas que ofrecen planes de viajero frecuente.

El éxito de las líneas de cruceros es en realidad el resultado de una mercadotecnia coordinada por muchos integrantes de la industria de los viajes. Por ejemplo, el puerto de Boston deseaba atraer a más empresas de líneas de cruceros. Massport (la autoridad del puerto) aplicó una mercadotecnia agresiva para atraer a las líneas de cruceros hacia Boston. Después de convencerlas de operar en ese puerto, en seguida estas empresas promocionaron a Boston ante importantes agentes de viajes. Esto fue esencial, ya que los agentes de viajes participan en el 95% de todas las empresas de líneas de cruceros.

El resultado fue que Boston aumentó al doble sus solicitudes de puerto por parte de las líneas de cruceros y agregó 17.3 millones de dólares a la economía local por medio de esta estrategia de mercadotecnia combinada.

Ése es sólo el comienzo de la cooperación de la mercadotecnia en la industria de los viajes para promocionar las líneas de cruceros. Las líneas aéreas, las empresas de renta de automóviles y los ferrocarriles para pasajeros constantemente desarrollan paquetes en cooperación con las líneas de cruceros. Esto requiere la coordinación para el establecimiento de precios, la promoción y la entrega de esos paquetes.

Así como Massport, las agencias gubernamentales, o que en cierto grado trabajan para el gobierno, desempeñan un papel importante por medio de la legislación dirigida a fomentar la industria y a través de la promoción de regiones, estados y naciones.¹²

Pocas industrias dependen tanto entre sí como las industrias de los viajes y de la hospitalidad. Esta dependencia entre ambas aumentará en complejidad. La industria de los viajes requerirá profesionales de la mercadotecnia que comprendan el panorama general y sean capaces de responder a las necesidades cambiantes de los consumidores por medio de estrategias creativas que se basen en un conocimiento sólido de la mercadotecnia.

El futuro de la mercadotecnia

Conforme la competencia se vuelve más intensa, las empresas se verán obligadas a concentrarse en la satisfacción de sus clientes. El futuro será corto para las empresas que no lo hagan. Robert Keith escribió sobre el futuro de la mercadotecnia hace más de 30 años en su clásico artículo "La revolución de la mercadotecnia".

Pronto será cierto que toda la actividad de la corporación, desde las finanzas hasta la producción de ventas, se dirija a la satisfacción de las necesidades y los deseos del consumidor. Cuando se alcance esa etapa de desarrollo, la revolución de la mercadotecnia habrá concluido.¹³

En la actualidad, para muchas empresas exitosas la revolución de la mercadotecnia se dirige hacia su conclusión. Todos los departamentos comienzan a participar en la satisfacción del cliente. Por ejemplo, el departamento de contabilidad debe diseñar notas de consumo que el organizador de eventos pueda entender; el personal de mantenimiento debe ser capaz de responder a las preguntas básicas de los huéspedes, tales como la ubicación de los restaurantes del hotel, y todos los empleados deben tener un genuino interés sobre el bienestar del cliente.

Peter Drucker escribió: "La mercadotecnia abarca a toda la empresa. Es toda la empresa vista desde la perspectiva del resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente."¹⁴ Este libro no es únicamente para los estudiantes que desean realizar una carrera exitosa en mercadotecnia; es para los estudiantes que desean una carrera exitosa. La mercadotecnia, con su orientación hacia el cliente, se ha convertido en la tarea de todos.

Aunque la mercadotecnia es relativamente nueva para la industria de la hospitalidad, una característica común entre muchos de los grandes líderes de esta industria es la exitosa aplicación de los principios básicos de mercadotecnia. Estos principios incluyen centrarse en los huéspedes para satisfacer sus deseos (mercadotecnia externa) y recompensar a los empleados que atienden a los huéspedes (mercadotecnia interna). Presentamos la trayectoria de cuatro notables mercadólogos de la industria de la hospitalidad. Estos antiguos líderes de la industria constituyen un grupo diverso, con representantes de diferentes grupos raciales, con distintas características étnicas y de ambos sexos. Podemos aprender de estos líderes del pasado, pero el futuro es del lector.

GRANDES LÍDERES EN LA INDUSTRIA DE LA HOSPITALIDAD

Ellsworth Statler (1863-1928)

Ellsworth Statler fue un innovador cuyas ideas aún desempeñan un papel importante en la industria actual del hospedaje. Statler continuamente buscaba innovaciones que hicieran que esa experiencia fuera más cómoda y agradable para los huéspedes. En 1908 inauguró el Buffalo Statler, el hotel más innovador de su tiempo, ya que fue el primer hotel de clase media en contar con baño en cada habitación, en lugar de los grandes baños públicos que eran comunes en esa época. Su arquitecto trató de disuadirlo, argumentando que sería imposible recuperar la inversión requerida para proporcionar este tipo de ventajas a los precios que Statler planeaba cobrar. Entonces, Statler le explicó que los baños se construirían espalda con espalda, con tuberías comunes, las cuales servirían también para transportar los conductos eléctricos y el agua caliente para el sistema de calefacción.

Statler añadió otras ventajas. El Buffalo Statler fue uno de los primeros hoteles en tener un teléfono en cada habitación. Statler consideró que esta innovación se pagaría con el incremento de las ventas de servicio en la habitación y, con muchos huéspedes del hotel comiendo en sus habitaciones, el restaurante del hotel podría volverse más atractivo para los clientes locales.¹⁵

La mercadotecnia interna, o la mercadotecnia para los empleados, también formó parte de las estrategias de mercadotecnia de Statler, quien comprendió que sus empleados serían más sensibles a las necesidades de sus clientes si cuidaba bien de sus empleados y fomentaba en ellos un sentimiento de orgullo hacia sus áreas de trabajo. Como parte de este programa de mercadotecnia interna, creó una publicación para los empleados llamada el *Statler Salesman*. Asimismo, desarrolló un plan de participación de utilidades para todos los empleados, lo cual era una política radical en ese tiempo.

La actitud de Statler hacia sus huéspedes se resume en el Código de Servicio Statler.

Código de Servicio Statler

El negocio de un buen hotel es proporcionar servicio al público. El negocio del Hotel Statler consiste en satisfacer al público mejor que cualquier otro hotel en el mundo.

Que todos los huéspedes sientan que por su dinero queremos proporcionarles el servicio más sincero que jamás hayan recibido en cualquier otro hotel.

Nunca se muestre arrogante, sarcástico o atrevido. El cliente es quien paga su salario, así como el mío. Él es su benefactor inmediato.

El servicio del hotel, esto es, el servicio del Hotel Statler, significa el grado de cortesía y atención eficiente que cada empleado en particular ofrece a cada huésped en particular. El objetivo del Hotel Statler consiste en vender a sus clientes el mejor servicio del mundo.

A ningún empleado se le permite el privilegio de argumentar ninguna cuestión con un huésped, sino que debe arreglar el asunto en seguida, a satisfacción del huésped, o llamar a su superior para arreglarlo. Las disputas no tienen cabida en el Hotel Statler.

En todas las pequeñas discusiones entre los empleados del Hotel Statler y los huéspedes, el empleado está equivocado, desde el punto de vista del huésped y del nuestro.

Cualquier empleado de Statler que sea lo suficientemente prudente y discreto para merecer propinas también es lo suficientemente prudente y discreto para prestar un servicio similar, ya sea que reciba propinas o no.

Cualquier empleado de Statler que no ofrezca un buen servicio o que no agradezca al huésped que le da algo, no cumple con las normas del Hotel Statler.¹⁶

Ralph Hitz (1891-1940)

Ralph Hitz dirigió la organización hotelera más grande de Estados Unidos durante la década de los treinta, llamada la National Hotel Company. Su empresa recibía un pago por dirigir los hoteles que eran propiedad de inversionistas en bienes raíces. Hitz tuvo una gran participación personal en cada uno de sus hoteles hasta su muerte en 1940.

Hitz llegó a Estados Unidos procedente de Viena en 1906. Tres días después de que su familia llegó a Nueva York, huyó de su casa. Durante los siguientes nueve años se mantuvo realizando diversos trabajos en la industria de la hospitalidad. En 1915, se casó y puso fin a su estilo de vida errante. Después de trabajar en varios puestos de gerencia de poca importancia, en 1927 ocupó el cargo de gerente del Hotel Gibson, en Cincinnati. Aquí aumentó a más del triple las utilidades del hotel durante los dos años siguientes. En 1929, Hitz se convirtió en el gerente del Hotel New Yorker, que tenía 2 500 habitaciones, puesto que le permitió ocupar un nivel prominente a nivel nacional.

Hitz fue un genio de la mercadotecnia y creó innovaciones que hoy en día son modelos de la industria. Fue el primero en desarrollar una base de datos de clientes. Este archivo, que contenía la historia del huésped, se utilizaba para ordenar los periódicos del lugar de origen de esos huéspedes. Imagine los sentimientos de sus huéspedes cuando recibían los periódicos de sus lugares de origen en sus habitaciones.

Hitz también desarrolló un archivo histórico de las 3 000 convenciones activas. A partir de estos datos, se enviaban boletines semanales sobre las posibles convenciones a cada uno de sus hoteles. Hitz organizó tres oficinas nacionales de ventas y tenía dos representantes de ventas a nivel nacional. En las ciudades donde tenía hoteles se relacionó con los grupos locales de las principales asociaciones comerciales y los ayudó a influir sobre los funcionarios públicos para tener convenciones nacionales o regionales en sus ciudades de origen, incluso en el lugar de ubicación del hotel de Hitz.

Hitz era un maestro de la mercadotecnia en los servicios de hotelería. Utilizó un sistema de radio interno de la misma manera que los hoteles actuales usan canales de televisión internos para anunciar sus productos. Programaba promociones por radio en la mañana, tarde y noche que describían el desayuno, la cena y las ofertas de entretenimiento del hotel. Creó el puesto de "Tony" en los comedores para promocionar el

“café diablo” y las “crepes suzettes”. Al normar el proceso de producción y dedicar a una persona a la tarea, fue capaz de vender estos dos productos por 50 centavos, volviéndolos accesibles al huésped promedio. Los huéspedes percibían este trato como un valor real, mientras que Hitz obtenía excelentes utilidades por medio del volumen de ventas. Esto era un ejemplo de su filosofía —da valor al cliente y a cambio obtendrás un volumen de ventas.

Hitz, como Statler, reconoció la importancia esencial de tener empleados satisfechos. Pagaba sueldos más que competitivos, enviaba regalos a todos los empleados en el nacimiento de sus hijos y desarrolló amplios programas de capacitación para su equipo de empleados. Los empleados con cinco años de antigüedad podían recurrir automáticamente al gerente general antes de que pudieran ser despedidos.¹⁷

J. Willard Marriott (1900-1985)

J. Willard Marriott también reconoció la importancia de sus empleados y los trataba como miembros de su familia. Los visitaba cuando estaban enfermos, los ayudaba cuando estaban en problemas y los escuchaba cuando deseaban platicar. Marriott dedicaba gran parte de su tiempo personal haciendo saber a sus empleados que se preocupaba por ellos. A menudo visitaba los restaurantes y daba la mano a todos los empleados. Conocía la importancia de la relación entre cliente y empleado y trataba de asegurarse de que sus empleados se sintieran contentos en sus trabajos. J. W. Marriott, Jr., el actual presidente de Marriott, recuerda que, en cierta ocasión, su padre empleó a una persona cuya única responsabilidad era asegurarse que los empleados del restaurante disfrutaran su trabajo y fueran tratados justamente.¹⁸ Se ha dicho que J. Willard Marriott trataba a los empleados de línea mejor que a los de la gerencia.

Marriott valoraba las buenas ubicaciones. Siempre situaba sus restaurantes junto a puentes, citando su creencia de que podían reubicar las carreteras, pero que nunca quitarían los puentes. Marriott también era experto en el análisis del ambiente y en predecir las tendencias. Reconoció la importancia del automóvil en la década de los veinte y adaptó su primer restaurante para el tráfico de automóviles. A fines de la década de los treinta, tuvo la visión de considerar al avión como el medio de transporte comercial del futuro, y fue uno de los primeros en ingresar al negocio de abastecimiento de comida para las líneas aéreas.

Marriott fue un mercadólogo innovador. Sus “*Hot Shoppes*” tenían la famosa entrada con bordes laterales, misma que permitía a los automóviles ingresar al estacionamiento. Usó las primeras bandejas para servicio en el automóvil y realizó inauguraciones de gala para sus *Hot Shoppes* que incluían bandas de música y entretenimiento. Además, hacía que sus empleados promocionaran el restaurante entregando cupones a los automóviles detenidos ante los semáforos.

Hoy en día, la corporación Marriott tiene ventas por más de 7 500 millones de dólares anualmente y opera una amplia variedad de instalaciones que ofrecen alimentación y hospedaje. Sus cadenas de hoteles incluyen a Marriott Hotels and Resorts, Marriott Suites, Residence Inns, Courtyard Hotels y Fairfield Inns. Sus operaciones en el servicio de alimentos destacan la provisión de alimentos por contratación del servicio, como en los comedores de edificios de oficinas, cafeterías de empleados y comedores de escuelas y de universidades.

Ray Kroc (1902-1984)

Ray Kroc es considerado el padre de la industria de los alimentos rápidos. Comenzó adquiriendo una franquicia de McDonald's en 1955 para crear una demanda por una máquina capaz de mezclar más de cinco batidos de leche al mismo tiempo, de la cual él era distribuidor exclusivo. Su principal usuario era un restaurante de hamburguesas en California llamado McDonald's.¹⁹ Kroc hizo un trato con los hermanos McDonald

para ampliar este concepto de restaurante, lo cual crearía una mayor demanda de sus máquinas batidoras. El éxito de los restaurantes pronto cambió su enfoque de las máquinas batidoras a las hamburguesas.

Kroc poseía grandes habilidades de mercadotecnia y desarrolló un concepto de restaurante que atraía a familias jóvenes —servicio rápido, instalaciones limpias y comida barata—. Ofrecía valor al mantener un menú sencillo y al desarrollar un excelente sistema de entrega a domicilio. Su fórmula, QSC&V [por sus siglas en inglés] (calidad, servicio, limpieza y valor), fue la clave del éxito de sus restaurantes. Mantuvo una consistencia en toda la cadena al insistir que todos los propietarios de franquicias se adhirieran a estrictas especificaciones del producto, mantuvieran las tiendas limpias y proporcionaran un valor adecuado por medio de su estructura de precios. Para mantener un ambiente familiar y desalentar la reunión de adolescentes, no permitía teléfonos ni tocadiscos tragamonedas (sinfonolas) en los restaurantes.

Kroc fue uno de los primeros restauranteros en comprender el valor de las relaciones públicas y lo incluía en los planes estratégicos de McDonald's. Contrató a la empresa de relaciones públicas de Cooper, Burns y Golin en 1957, ya que sabía que un artículo favorable en el periódico era mucho más valioso que un anuncio. McDonald's rápidamente obtuvo publicidad a nivel nacional a través de los medios de comunicación como *Time* y Associated Press. Cooper, Burns y Golin también desarrollaron conjuntos de sugerencias para que los propietarios de franquicias las aplicaran en sus mercados locales. Estas sugerencias explicaban cómo apoyar a la comunidad por medio de la participación en eventos y obras de beneficencia locales y cómo obtener la cobertura de los medios de comunicación para dichas actividades.²⁰ Actualmente algunas cadenas están comenzando a imitar la forma de mercadotecnia para las tiendas locales que McDonald's empezó a utilizar hace más de 30 años.

Ronald McDonald House es una de las obras de beneficencia que McDonald's realizó a nivel nacional. Un estudio²¹ encontró que los clientes preferían a McDonald's debido a que percibían su participación en la comunidad por medio de la Ronald McDonald House. Kroc se dio cuenta que la imagen no es sólo importante para los clientes de una empresa, sino que también ejerce un impacto sobre los accionistas, propietarios de franquicias, posibles empleados y comunidades en las que la empresa establece sus tiendas.

Por medio del liderazgo de Kroc, McDonald's se convirtió en la empresa restaurantera más grande del mundo, según indican las ventas totales. Hoy en día, es una organización internacional con más de 14 000 tiendas. Más de 2 000 personas solicitan una franquicia de McDonald's cada año.

Ninguno de estos líderes de la hospitalidad tomó un curso formal de mercadotecnia antes de ingresar al negocio, ya que la mercadotecnia se comenzó a enseñar en la mayoría de las universidades hasta la década de los sesenta. Sin embargo, los conceptos que han adquirido un carácter formal dentro de la disciplina de la mercadotecnia fueron la clave del éxito de estos líderes del pasado.

Resumen del capítulo

I. Introducción: La mercadotecnia en la industria de la hospitalidad

Orientación hacia el cliente: El propósito de una empresa es crear y mantener clientes rentables. La satisfacción de los clientes que conduce a la obtención de utilidades es el objetivo principal de la mercadotecnia de la hospitalidad.

II. ¿Qué es la mercadotecnia de la hospitalidad? La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

III. Importancia de la mercadotecnia

- 1) El ingreso de gigantes corporativos en el mercado de la hospitalidad y las habilidades de mercadotecnia que estas empresas trajeron a la industria han aumentado la importancia de la mercadotecnia dentro de la industria.
- 2) Los analistas predicen que la industria hotelera se consolidará de manera muy similar a la industria de las líneas aéreas, con cinco o seis cadenas principales dominando el mercado. Dicha consolidación creará un mercado muy competitivo. Las empresas que sobrevivan a esta consolidación serán las que comprendan a sus clientes.
- 3) Como respuesta a las crecientes presiones competitivas, las cadenas de hoteles confían en la habilidad del director de mercadotecnia.

IV. Mercadotecnia de la industria de los viajes

- 1) La mercadotecnia de la hospitalidad que logra el éxito depende de manera importante de toda la industria de los viajes.
- 2) Las agencias gubernamentales, o que en cierto grado trabajan para el gobierno, desempeñan un papel importante en la mercadotecnia de la industria de los viajes por medio de la legislación dirigida al fomento de la industria y a través de la promoción de regiones, estados y naciones.
- 3) Pocas industrias dependen tanto entre sí como las industrias de los viajes y de la hospitalidad.

V. Grandes líderes en la industria de la hospitalidad

- 1) Aunque la mercadotecnia es una disciplina relativamente nueva, los grandes líderes corporativos del pasado practicaron los principios de la mercadotecnia.
- 2) Entre los antiguos líderes de la hospitalidad orientados hacia la mercadotecnia se encuentran Statler, Hitz, Marriott y Kroc.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Muchos gerentes consideran que el propósito de una empresa es obtener una utilidad, mientras que algunos creen que el propósito es crear y mantener a un cliente. Explique cómo estos puntos de vista alternativos pueden afectar las interacciones de una empresa con sus clientes. Si un gerente considera que el propósito es crear y mantener a un cliente, ¿significa esto que el gerente no tiene interés en las utilidades?
2. Un huésped de su hotel se queja de que el sistema de aire acondicionado de su habitación no funciona y por ese motivo no pudo dormir bien. ¿Qué haría usted?
3. Investigue y describa la manera en que una empresa internacional ha afectado la industria de la hospitalidad en su área.
4. Describa una situación en la que usted haya consumido alimentos en un restaurante o permanecido en un hotel que no tuviera una orientación hacia el cliente.
5. Proporcione un ejemplo específico de dos empresas que se encuentran en diferentes áreas de la industria de los viajes y el turismo que unen sus fuerzas para crear una ventaja competitiva.
6. Dé un ejemplo de un líder actual de la hospitalidad orientado hacia la mercadotecnia. Mencione algunos ejemplos de su orientación hacia el cliente para apoyar su elección.

TÉRMINOS CLAVE

Crear y mantener a un cliente El propósito de una empresa.

CSLyV (QCS&V, por sus siglas en inglés) Calidad, servicio, limpieza y valor. Kroc insistía en que todos los restaurantes de McDonald's tuvieran estas características.

Industria de la hospitalidad La industria de la hospitalidad está integrada por aquellas empresas que realizan una o más de las siguientes acciones: proporcionan alojamiento, preparan un servicio de alimentos y bebidas y ofrecen entretenimiento al viajero.

Mercadotecnia La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los indivi-

duos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

Mercadotecnia interna Mercadotecnia dirigida hacia los empleados de la organización.

Mezcla de mercadotecnia Los elementos de la mercadotecnia incluyen el producto, el precio, la promoción y la distribución. En ocasiones, la distribución se denomina plaza (*place*) y la mezcla de mercadotecnia se conoce como las 4 "Pes".

Viajes y turismo La industria de los viajes está integrada por industrias que proporcionan o facilitan el transporte temporal para los negocios o el placer.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. ANTHONY E. HEFFERNAN, "Franchises Are the Customers at Days Inn", *Franchising World* (enero y febrero de 1988), pp. 52-54.
2. "Lodging Hospitality. Our People—Our Strength," suplemento de publicidad II, *Lodging Hospitality*, 22, número 1 (1988), pp. 12-13.
3. MICHAEL LEVEN, "What Does the H in Hospitality Mean?" en *The Practice of Hospitality Management II*, editores Robert C. Lewis y otros. (Westport, Conn.: AVI, 1986).
4. "The New Wave: The Ships of 1993," *Tour-and-Travel News* (marzo 29 de 1993), p. 56.
5. REGIS MCKENNA, *Relationship Marketing* (Reading, Mass.: Addison-Wesley Publishing Co.)
6. THEODORE LEVITT, *Marketing Imagination* (New York: Free Press, 1986).
7. CHRISTIAN GRONROOS, *Service Management and Marketing* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1990).
8. PATRICIA SELLERS, "Getting Customers to Love You," *Fortune* (marzo 13 de 1989), pp. 38-49.
9. JAMES L. HESKETT, JR., W. EARLE SASSER y W. L. HART CHRISTOPHER, *Service Breakthroughs* (New York: Free Press, 1990).
10. KARL ALBRECHT, *At America's Service* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin 1988), p. 23.
11. PETER F. DRUCKER, *Management: Tasks, Responsibility, Practices* (New York: Harper & Row, 1973), pp. 64-65.
12. "Cruise Forum," *Travel Agent* (mayo 2 de 1994), sección B, p. 2.
13. ROBERT J. KEITH, "The Marketing Revolution," *Journal of Marketing*, 20 (enero de 1960), pp. 35-38.
14. *Business Week*, (junio 24 de 1950), pp. 30-36.
15. FLOYD MILLER, *Statler America's Extraordinary Hotelman* (New York: The Statler Foundation, 1968).
16. *IBID*, p. 140.
17. *Fortune* (1937), "Hitz Hotels," 15, número 5 (mayo), pp. 139-154.
18. WILLARD J. MARRIOTT, JR., entrevista en las oficinas generales de Marriott por Karl Conrad y Bill Heaton del Conrad N. Hilton College, el 8 de abril de 1986.
19. CHARLES MORITZ, *Current Biography Yearbook* (New York: H. W. Wilson Company, 1972).
20. JOHN F. LOVE, *McDonald's, Behind The Golden Arches* (New York: Bantam Books, 1986).
21. JOHN T. BOWEN, "Advertising to Children: Restaurants Should Proceed with Caution," *Consultant*, 18, número 1 (1985), pp. 45-46.
22. LISA BERTAGNOLI, "McDonald's Company of the Quarter Century," *Restaurants and Institutions*, 98, número 18 (1989), pp. 32-44+.

Mercadotecnia para hotelería y turismo

(Primera edición)

Philip Kotler

John Bowen

James Makens

TRADUCCIÓN:

Lic. Miguel Angel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana


REVISIÓN TÉCNICA:

Ma. Magdalena Maldonado Avalos

Lic. en Turismo, Instituto Politécnico Nacional
Maestra en Administración - ITESM
Coordinadora de la Especialidad en Hotelería y Turismo
ITESM - Campus Estado de México

PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RIO DE JANEIRO • ZURICH**



Fundamentos sociales de la mercadotecnia: satisfacción de las necesidades humanas

A medida que el taxi del huésped se alejaba, Roy Dymment, un portero del Four Seasons de Toronto, se dio cuenta que el portafolios del huésped quedó olvidado cerca de la entrada del hotel. Dymment llamó por teléfono al huésped a Washington, D.C., para hacerle saber que había encontrado el portafolios y se enteró que éste contenía documentos indispensables para una junta importante a la mañana siguiente. Dymment conocía una forma segura de que el portafolios estuviera en Washington antes de la junta: llevarlo él mismo. Tomó un avión y entregó el portafolios. Su principal interés era servir al huésped. No se preocupó por obtener la aprobación de su jefe. Después de su regreso, en vez de sustituirlo o despedirlo, lo nombraron Empleado del Año.¹

Four Seasons es una de las grandes cadenas hoteleras del mundo que practica el concepto de mercadotecnia. Isadore Sharp, directora general de Four Seasons, asegura que la prioridad de la empresa es un huésped satisfecho. El interés por el cliente comienza en la gerencia de alto nivel y se difunde a través de toda la operación. La cultura corporativa de Four Seasons estimula a los empleados para realizar un esfuerzo adicional y responder con interés y dedicación a las necesidades del cliente. Los empleados nunca reciben una sanción por tratar de servir a un cliente.²



De acuerdo con un estudio realizado por Peat Marwick McIntock, *Four Seasons* es peculiar, porque la mayoría de las empresas hoteleras consideran la rentabilidad o el crecimiento como su meta principal. Esto, en parte, explica por qué esta pequeña empresa hotelera ha ganado una reputación internacional por su servicio al cliente. Libros como ***In Search of Excellence***, ***The Service Edge***, ***Service Breakthroughs*** y ***Total Customer Service*** destacan el ejemplar servicio al cliente de *Four Seasons*, empresa que también ha mostrado que colocar al cliente en primer lugar produce utilidades, con un rendimiento financiero por arriba del promedio y porcentajes de utilidades que muchas cadenas hoteleras sólo sueñan tener.

El capítulo 2 introduce los conceptos fundamentales de la mercadotecnia.

En primer lugar, explicaremos nuestra definición de mercadotecnia. Esto se logra explicando los **conceptos fundamentales de la mercadotecnia**. Estos conceptos son las necesidades, los deseos y las demandas; los productos; el valor y la satisfacción; el intercambio, las transacciones y las relaciones; y el mercado.

A continuación, analizaremos cinco **filosofías de dirección de la mercadotecnia** alternativas (los conceptos de producción, producto, ventas, mercadotecnia y mercadotecnia social), las cuales influyen sobre la manera en que los competidores se acercan a sus clientes.

En el capítulo 1 definimos a la mercadotecnia de la manera siguiente:

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

Para explicar esta definición, revisaremos los siguientes términos: necesidades, deseos, demandas; productos; intercambio, transacciones y relaciones; y mercados (véase la figura 2-1).

MERCADOTECNIA

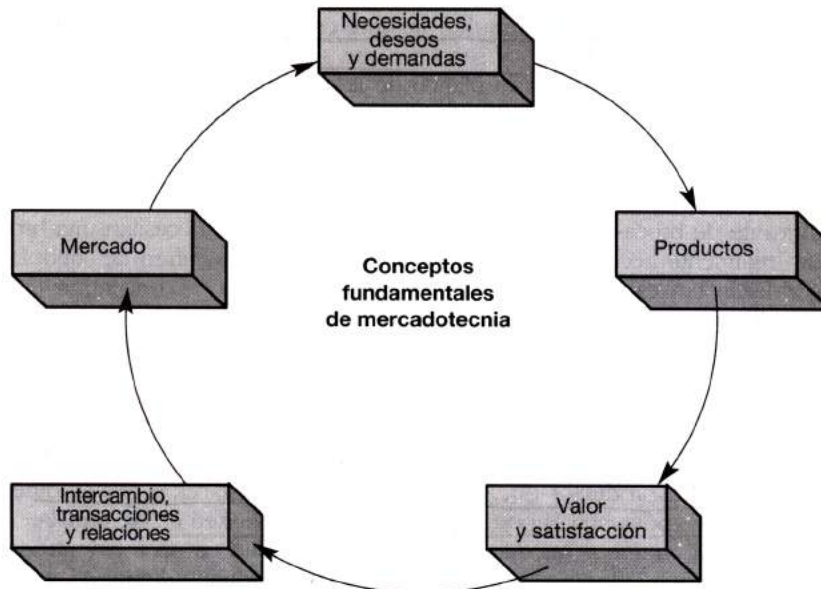


Figura 2-1
Conceptos fundamentales de mercadotecnia.

Necesidades, deseos y demandas

Necesidades. El concepto básico más importante que apoya a la mercadotecnia es el de las necesidades humanas. Una **necesidad humana** es un estado de privación percibida.

Los seres humanos tienen muchas necesidades complejas, entre las que se encuentran las necesidades básicas físicas de alimento, vestido, calidez y seguridad; necesidades sociales de pertenencia, afecto, diversión y descanso; necesidades de prestigio, reconocimiento y fama; y necesidades individuales de conocimiento y auto-expresión. Estas necesidades no las crea Madison Avenue, pero forman parte de la constitución humana.

Cuando no se satisface una necesidad, se produce un vacío. Una persona insatisfecha hará una de dos cosas: buscar un objeto que satisfaga la necesidad o tratar de disminuir la necesidad. Las personas que viven en sociedades industriales intentan encontrar o desarrollar objetos que satisfagan sus deseos. Las personas que pertenecen a sociedades pobres tratan de disminuir sus deseos por lo que está disponible.

Algunos restaurantes han creado una empresa dirigida a satisfacer las necesidades de prestigio y reconocimiento. Tony's es uno de los restaurantes más finos y caros de Houston; frecuentar Tony's, sobre todo de manera regular, es un signo de que la persona posee éxito económico. Algunos comensales piden asiento en una mesa central, donde los demás puedan observarlos, y así satisfacer su necesidad de reconocimiento.

Otros restaurantes como Bennigan's han creado una empresa dirigida a satisfacer las necesidades sociales: la necesidad de convivir con otras personas y de tener diversión y descanso.³ La cadena de restaurantes crea una atmósfera casual y relajada y el área abierta del bar estimula a los clientes a usar el restaurante como un centro de reunión de la comunidad.

Deseos. El concepto básico que ocupa el segundo lugar en la mercadotecnia es el de los **deseos humanos**, es decir, la forma que toman las necesidades humanas conforme las modifican la cultura y la personalidad individual. Los deseos constituyen la forma en que las personas comunican sus necesidades. Un aborígen hambriento desea larvas, huevos de lagarto y cebollas silvestres. Un estadounidense hambriento quiere una hamburguesa, papas fritas y una Coca-Cola. Los deseos se describen en términos de objetos que satisfarán necesidades. Conforme una sociedad evoluciona, los deseos de sus integrantes aumentan, y conforme las personas se exponen a más objetos que estimulen su interés y deseo, los productores tratan de proporcionar más productos y servicios que satisfagan sus deseos. Hace tiempo, los restaurantes podían servir vino blanco de la casa por copa. Actualmente, los clientes son más exigentes y los restaurantes ahora sirven chardonnay, sauvignon blanc y riesling por copa. Hoy en día, los clientes de los restaurantes aprecian y esperan recibir un buen vino.

Muchos vendedores a menudo confunden los deseos con las necesidades. Un fabricante de brocas para taladro piensa que los clientes necesitan una broca, pero lo que realmente necesitan es un hoyo. Estos vendedores sufren de "miopía de mercado".⁴ Están tan cautivados por sus productos que sólo se concentran en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades subyacentes de los clientes. Olvidan que un producto físico es sólo una herramienta para resolver un problema de consumo. Estos vendedores tienen problemas si surge un nuevo producto que satisfaga la necesidad de mejor manera o a mejor costo. El cliente tendrá entonces la misma necesidad, pero deseará un nuevo producto.

Demandas. Las personas tienen deseos casi ilimitados, pero poseen recursos limitados. Eligen productos que ofrecen la máxima satisfacción por su dinero. Cuando los deseos se apoyan en el poder de compra, se convierten en demanda.

Es fácil enumerar las demandas de una sociedad en un momento determinado. En un solo año, 230 millones de estadounidenses podrían adquirir 45 mil millones de

alimentos, apartar 675 millones de habitaciones de hotel y volar más de 1 billón 133 mil millones de millas de vuelos domésticos para pasajeros. Estos y otros productos de hospitalidad y viajes forman sólo una parte de la economía.

Los consumidores consideran los productos como un **conjunto de beneficios** y eligen los productos que les proporcionan el mayor número de beneficios por su dinero. Así, Motel 6 significa servicios básicos, un precio accesible y conveniencia. Los hoteles Four Seasons significan comodidad, lujo y clase. Las personas eligen los productos cuyos beneficios producen la máxima satisfacción, dependiendo de sus deseos y recursos.

Productos

Las necesidades, deseos y demandas humanas sugieren que los productos están disponibles para satisfacerlas. Un **producto** es cualquier cosa que se ofrece a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo y que satisface una necesidad o un deseo.

Suponga que un ejecutivo siente la necesidad de reducir la tensión del trabajo en una industria muy competitiva. Denominaremos a todos los productos que satisfagan esta necesidad la serie de opciones de productos, la cual incluye un concierto, una cena en un restaurante, unas vacaciones de cuatro días por el Caribe y clases de ejercicio. Estos productos no son todos deseables de manera similar. Los productos más disponibles y menos costosos, como un concierto o una cena en un restaurante, tienen más probabilidad de ser adquiridos primero y con mayor frecuencia. Mientras más correspondan un producto al deseo del cliente, más éxito tendrá el productor. Por tanto, los productores deben saber lo que los consumidores desean y suministrar productos que satisfagan esos deseos de la mejor manera posible.

El concepto de producto no se limita a los objetos físicos. Cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad puede considerarse un producto. Además de los productos físicos y los productos de servicio, un producto incluye a personas, lugares, organizaciones, actividades e ideas. Un consumidor decide a cuáles restaurantes irá, los lugares para disfrutar sus vacaciones, las líneas aéreas por las que volará, las organizaciones a las que contribuirá y las ideas que apoyará. Para el consumidor, todos estos son los productos. Si en ocasiones el término *producto* parece no ser adecuado, podríamos sustituirlo por términos como *satisfactor*, *recurso* u *oferta*. Todos describen algo valioso para alguien.

Valor, costo y satisfacción

Jane Burr quiere viajar de Nueva York a Washington, D.C. Podría tomar un avión, autobús, tren o rentar un automóvil. Estas alternativas constituyen su *serie de opciones de productos*. Suponga que Jane tiene las siguientes necesidades: seguridad, economía, rapidez y descanso. A estas necesidades las denominamos su *serie de necesidades*. Ahora cada producto posee la capacidad de satisfacer su serie de necesidades. El avión ofrece el viaje más rápido, mientras que el autobús proporciona el viaje más barato. El automóvil podría proporcionar, no obstante, el viaje más relajante para Jane; sin embargo, necesita decidir qué producto le proporciona la mayor satisfacción.

El concepto guía es el valor. Jane Burr realizará un cálculo del valor de cada producto para satisfacer sus necesidades y podría clasificarlos del mejor al peor en satisfacer sus necesidades. El valor es el cálculo que hace el consumidor de la capacidad general del producto para satisfacer sus necesidades.

Podemos pedirle a Jane que imagine las características de un producto ideal. Ella podría comentar que el producto ideal la llevaría a Washington por tierra, disminuyendo la velocidad en las áreas panorámicas del trayecto y acelerando durante el resto de la ruta. Además, sería completamente seguro y no costaría nada. Entonces,

el valor de cada producto real dependería de su semejanza con este producto ideal. El valor es el cálculo que hace el consumidor de la capacidad general para satisfacer sus necesidades.

Suponga que la principal preocupación de Jane es la velocidad. El avión la llevaría más rápidamente, pero sería más costoso que cualquier otro medio de transporte. Debido a que el producto implica un **costo**, no necesariamente tomará el avión. El avión cuesta mucho más que el autobús y los costos no sólo suponen dinero, sino todo aquello a lo que uno debe renunciar para obtener el producto. Una persona de negocios puede asociar el valor del dinero con el tiempo requerido para una transacción o como resultado de la compra de un producto. De esta forma, una persona de negocios pagará más por los productos relacionados con la hospitalidad y los viajes y que ahorren tiempo. Jane deberá considerar el valor y los costos del producto antes de tomar una decisión. Elegirá el producto que le proporcione el mayor beneficio por su dinero: el mayor valor.

La **satisfacción** que brinda un producto depende de su capacidad de cumplir las expectativas del cliente sobre ese producto. Si las expectativas de Jane se cumplen, el producto será satisfactorio; si sus expectativas sobre el producto no se cumplen, considerará al producto insatisfactorio.⁵ Por ejemplo, si elige un avión porque desea ahorrar tiempo y el avión se retrasa durante cuatro horas por problemas de mantenimiento, no se sentirá satisfecha con la experiencia.

Hoy en día los analistas del comportamiento de consumo han ido más allá de las rígidas hipótesis económicas sobre la manera en que los consumidores forman el concepto de valor en sus mentes y realizan las selecciones de productos. En el capítulo 7 se analizarán las teorías modernas sobre el comportamiento de selección que muestran los consumidores. Estas teorías son importantes para los mercadólogos porque el plan de mercadotecnia total se apoya en suposiciones sobre la forma en que los consumidores toman decisiones. Por tanto, los conceptos de valor, costo y satisfacción son esenciales para la disciplina de la mercadotecnia.

Intercambio, transacciones y relaciones

La mercadotecnia ocurre cuando las personas deciden satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio. Es el acto de obtener de una persona un objeto deseado, ofrecido algo a cambio. El **intercambio** es sólo una de las diversas maneras en que las personas pueden obtener un objeto deseado. Por ejemplo, las personas hambrientas pueden obtener alimento por medio de la caza, la pesca y la recopilación de frutos; pueden mendigar por alimento, quitárselo a alguien o recurrir al intercambio. En este caso, podrían ofrecer dinero, otro artículo o un servicio a cambio de comida.

El intercambio posee muchas ventajas a su favor como un medio para satisfacer las necesidades. Las personas no tienen que robar a otras ni depender de la caridad. Tampoco necesitan de las habilidades para producir todos los artículos que necesitan por ellos mismos, sino que pueden concentrarse en hacer las cosas que saben hacer bien e intercambiarlas por productos necesarios realizados por otras personas. A través de la división del trabajo y de la especificación, las personas de una sociedad producen mucho más que con otro sistema alternativo.

El intercambio es el concepto fundamental de la mercadotecnia.⁶ Para que se lleve a cabo un intercambio es necesario cumplir con varias condiciones. Por lo menos deben existir dos partes, y cada una debe tener algo valioso para la otra. Cada parte debe desear negociar con la otra; cada una debe tener la libertad de aceptar o rechazar la oferta de la otra y, por último, cada parte debe ser capaz de comunicarse y de realizar la entrega.

Estas condiciones permiten que el intercambio sea posible. El hecho de que el intercambio se lleve a cabo realmente depende de que las partes lleguen a un acuerdo. Si están de acuerdo, concluimos que la acción del intercambio los coloca en una mejor situación (o por lo menos no en una peor) porque cada uno tuvo la libertad de rechazar o aceptar la oferta. En este sentido, de la misma manera que la producción crea valor, el intercambio también lo crea y proporciona a las personas más posibilidades de consumo.

Transacción. Una transacción es la unidad de medida de la mercadotecnia. Una transacción consiste en un intercambio de valores entre las dos partes. Podemos decir que A le da X a B y recibe Y a cambio en cierto momento y lugar y en determinadas condiciones acordadas de antemano. IBM le da 200 dólares a Hilton y obtiene el uso de una sala de juntas; esta es una clásica transacción monetaria. No todas las transacciones implican dinero. En una transacción de trueque, The Anchorage Restaurant podría proporcionar en forma gratuita alimentos a la estación de radio WBUC a cambio de publicidad gratuita en esa estación. Una transacción implica al menos dos cosas de valor, condiciones aceptadas, un tiempo y un lugar acordado.

En el sentido más amplio, el mercadólogo trata de generar una respuesta hacia alguna oferta, y la respuesta puede ser más que comprar o intercambiar artículos y servicios en el sentido más limitado. Un candidato político desea una respuesta conocida como "votos", mientras que una iglesia desea "adeptos" y un grupo social desea "la adopción de la idea". La mercadotecnia consiste en acciones realizadas para obtener una respuesta deseada de una audiencia meta hacia algún producto, servicio, idea u otro objeto.

La mercadotecnia de las transacciones forma parte del concepto más amplio denominado **mercadotecnia de relaciones**. Los mercadólogos inteligentes trabajan para crear relaciones con clientes, distribuidores, negociantes y proveedores valiosos. Crean relaciones económicas sólidas con vínculos sociales al prometer y entregar de manera consistente productos de excelente calidad, buen servicio y precios justos. Con mayor frecuencia, la mercadotecnia está cambiando su estrategia de tratar de aumentar al máximo la utilidad en cada transacción individual a estimular las relaciones benéficas mutuas con los consumidores y otras personas. El supuesto operativo es el siguiente: *crea buenas relaciones y recibirás transacciones redituables.*

La mercadotecnia de relaciones es más adecuada con los clientes capaces de afectar el futuro de la empresa. Para muchas empresas, una pequeña proporción de clientes es la responsable de una participación importante en las ventas de la empresa. Los vendedores que trabajan con estos clientes clave deben hacer más que sólo llamar cuando consideran que un cliente puede estar listo para solicitar un pedido. Deben vigilar cada cuenta clave, conocer sus problemas y estar listos para ofrecer sus servicios de diversas maneras. Deben llamar o realizar visitas frecuentes, hacer sugerencias útiles sobre la forma de mejorar la empresa del cliente, invitar al cliente a comer o a un sitio de entretenimiento e interesarse en el cliente como persona.

La importancia de la mercadotecnia de relaciones sin duda aumentará en el futuro. La mayoría de las empresas empiezan a darse cuenta que obtienen una mayor ganancia de los recursos invertidos en lograr ventas repetidas a los clientes habituales que del dinero gastado en atraer nuevos clientes. Además, valoran los beneficios obtenidos de las oportunidades de venta cruzada con sus clientes actuales. Más empresas están formando asociaciones estratégicas y esto hace que la aplicación inteligente de la mercadotecnia de relaciones sea esencial. Para los clientes que compran productos grandes y complejos (como instalaciones para convenciones y grandes eventos), la venta es sólo el inicio de la relación. Por tanto, aunque no es adecuada en todas las situaciones, la mercadotecnia de relaciones continúa aumentando en importancia.

La mercadotecnia de relaciones en la industria de la hospitalidad es importante sobre todo en las siguientes áreas:

- Entre los vendedores minoristas de servicios de viajes y hospitalidad, como hoteles o líneas aéreas e intermediarios del mercado, como vendedores de viajes mayoristas, agencias de incentivos y corporaciones de agencias de viajes.
- Entre los vendedores minoristas de servicios de viajes y hospitalidad, y clientes clave como grandes corporaciones y agencias gubernamentales.
- Entre los vendedores minoristas de servicios de alimentos como ARA o McDonald's y organizaciones como universidades, terminales de autobuses y grandes corporaciones en las que esta cadena de restaurantes es sólo una entre un puñado de proveedores.
- Entre los vendedores minoristas de un tipo de servicio de viajes y hospitalidad, como una cadena de moteles y una cadena de restaurantes. Ambas dependen mutuamente entre sí. La cadena Iron Skillet Restaurant depende de estaciones de camiones específicas.
- Entre los vendedores minoristas de servicios de viajes y hospitalidad y proveedores clave.
- Entre las organizaciones dedicadas a la hospitalidad y sus empleados.
- Entre las organizaciones dedicadas a la hospitalidad y sus agencias de mercadotecnia, bancos y empresas de asuntos legales.

Mercadotecnia

El concepto de las transacciones conduce al concepto de un mercado. Un **mercado** es una serie de compradores reales y potenciales que podrían realizar una transacción con un vendedor. El tamaño de un mercado depende del número de personas que tienen una necesidad común, poseen el dinero u otros recursos que interesan a otros y desean ofrecer estos recursos a cambio de lo que desean.

Originalmente, el término mercado correspondía a una instalación física donde los compradores y los vendedores se reunían para intercambiar artículos, como la plaza de un pueblo. En los países del tercer mundo, esta definición todavía se aplica. Los vendedores constituyen la industria y los compradores integran el mercado. Los vendedores y los compradores se relacionan por medio de cuatro flujos. Los vendedores proporcionan **productos** para el mercado y también **información** sobre estos productos. A cambio, el mercado proporciona a los vendedores **dinero e información**. El hecho es que las economías modernas funcionan bajo el principio de la división del trabajo, por medio del cual cada persona se especializa en la producción de algo, recibe un pago y compra productos necesarios con su dinero. De esta forma, las economías modernas abundan en mercados.

Mercados

El concepto de mercados nos lleva de nuevo al concepto de mercadotecnia. La **mercadotecnia** significa trabajar con los mercados para realizar intercambios a fin de satisfacer necesidades y deseos humanos. De esta manera, regresamos a nuestra definición de mercadotecnia como una actividad humana dirigida a la satisfacción de necesidades y deseos por medio de procesos de intercambio.

Los procesos de intercambio implican trabajo. Los vendedores tienen que buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar productos atractivos, promocionarlos, entregarlos y establecer precios. Las actividades como desarrollo de productos, investigación, comunicación, distribución, establecimiento de precios y servicio constituyen actividades básicas de mercadotecnia.

Aunque por lo general pensamos que los vendedores son los que llevan a cabo las actividades de mercadotecnia, los compradores también realizan estas actividades. Los consumidores realizan mercadotecnia cuando buscan los artículos que necesitan a precios accesibles. Los organizadores de eventos realizan mercadotecnia cuando buscan gerentes de venta de hoteles y negocian para lograr contratos en buenos términos. El mercado de un vendedor es aquél en el que los vendedores tienen más poder y los compradores tienen que ser los mercadólogos más activos.

Durante los inicios de la década de los cincuenta, el abastecimiento de artículos comenzó a aumentar con mayor rapidez que la demanda y la mercadotecnia comenzó a identificarse con los vendedores que trataban de encontrar a los compradores. Este libro analiza principalmente los problemas de mercadotecnia de los vendedores en un mercado de compradores.

Los que participan en actividades de intercambio con el paso del tiempo aprenden a hacerlo mejor. Definimos dirección de mercadotecnia de la siguiente manera:

La dirección de mercadotecnia es el análisis, la planificación, la ejecución y el control de los programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios benéficos con los compradores meta con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

La mayoría de las personas cree que un gerente de mercadotecnia es alguien que encuentra clientes suficientes para comprar la producción actual de la empresa. Pero este es un punto de vista muy limitado, pues el gerente de mercadotecnia se interesa en definir el nivel, tiempo y composición de la demanda por los productos y servicios de la empresa. En cualquier momento puede haber una demanda adecuada, irregular, excesiva, o no haber demanda. Por ejemplo, se considera que un hotel con una tasa de ocupación del 75% está funcionando bastante bien. Sin embargo, puede lograrse el 75% de la ocupación operando con criterios de los años noventa a media semana y con criterios de los años treinta los fines de semana. Muchos restaurantes se encuentran vacíos a las 11:30 de la mañana, tienen una lista de espera a las 12:30 y están vacíos de nuevo a las 14:00 horas. En la industria de la hospitalidad existen momentos increíbles de alta y de baja demanda. Esta es la razón por la que más adelante se dedica un capítulo al manejo de la capacidad y de la demanda.

Así, los gerentes de mercadotecnia se interesan no sólo en buscar e incrementar la demanda, sino también a modificarla o incluso reducirla en ocasiones.⁷ Dicho de manera simple, la dirección de mercadotecnia es la *dirección de la demanda*. Consideramos que los gerentes de mercadotecnia son las personas de una empresa que participan en el análisis del mercado, la planificación, la ejecución o el control de actividades. Entre ellos se encuentran los gerentes generales, los gerentes de ventas y los vendedores, los ejecutivos de publicidad, los agentes de promoción de ventas, los investigadores de mercado, el personal de relaciones públicas y los consultores. Comentaremos más sobre estas tareas de mercadotecnia en los capítulos posteriores.

Describimos la dirección de mercadotecnia como la realización de actividades para lograr los intercambios deseados con los mercados meta. ¿Qué filosofía debe guiar las estrategias de mercadotecnia? ¿Qué importancia debe darse a los intereses diversos, y algunas veces en competencia, de la organización, clientes y la sociedad? Es claro que las actividades de mercadotecnia deben realizarse teniendo como base alguna filosofía.

Existen cinco conceptos que compiten entre sí y por medio de los cuales las organizaciones efectúan su actividad de mercado: los conceptos de producción, producto, venta, mercadotecnia y mercadotecnia social.

DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA

FILOSOFÍAS DE LA DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA

Concepto de producción

El concepto de producción es una de las filosofías más antiguas que guía a los vendedores. El concepto de producción establece que los consumidores preferirán los productos que estén disponibles y sean económicamente accesibles y, por tanto, la gerencia debe concentrarse en la eficiencia de la producción y la distribución. El problema con el concepto de producción es que la gerencia se concentre tanto en los sistemas de producción que olvide al cliente.

Un turista se hospedó en un hotel en los Alpes suizos con una hermosa vista del lago Génova. El comedor tenía un balcón exterior que le permitía apreciar toda la belleza de los alrededores. Una manera perfecta de empezar un día de verano era disfrutando el desayuno en el balcón. Para el huésped el balcón era una gran ventaja; para el hotel era una molestia. El balcón estaba hasta el otro extremo del comedor y, por tanto, era el sitio más alejado de la cocina. No había estaciones de servicio cerca del balcón, así que todas las provisiones debían proceder del comedor. Sólo había una entrada al balcón, y esto hacía que el acceso al mismo fuera difícil. En pocas palabras, atender a los clientes en el balcón no era eficiente.

El hotel desanimaba a los clientes para que no comieran en el balcón al no arreglar las mesas. Si algunos clientes pedían comer en el balcón, recibían una expresión de aflicción por parte del empleado de servicio. Entonces, tenían que esperar durante 15 minutos a que arreglaran la mesa. Una vez que servía el alimento, el empleado de servicio desaparecía y no era visto de nuevo. Esta era su forma de recordar a los huéspedes que no debían comer en el balcón. El hotel, sin embargo, debió considerar el balcón como un área que proporcionaba una ventaja competitiva. Esta diferencia genera clientes y comentarios positivos de dichos clientes.

Cada lector seguramente ha frecuentado un restaurante común orientado hacia la producción después de las horas normales en que sirve la cena. El restaurante puede estar lleno a un tercio de su capacidad y, sin embargo, los clientes se ven obligados a concentrarse en una sección del restaurante, creando de este modo una aglomeración innecesaria y el desagrado del cliente. Por lo general, hacen esto para facilitar la limpieza o para que el equipo de meseros proporcione el servicio caminando lo mínimo.

La sindicalización del personal de servicio es otra razón de la existencia de la mentalidad de producción. Como en muchos otros países, el personal de los trenes de pasajeros de Nueva Zelanda pertenece a un sindicato. El tren que viaja entre la ciudad capital de Wellington y la ciudad más grande, Auckland, sirve el desayuno hasta que se encuentran a 50 o 60 kilómetros de esta ciudad. Entonces, la cocina cierra y los pasajeros cuando mucho pueden adquirir una taza de café. Durante la hora siguiente, es posible ver reunido al personal de la cocina platicando, fumando y disfrutando un viaje por tren. Una operación orientada hacia el mercado o el cliente debería mantener la cocina abierta hasta que el tren llegue a Auckland, y el personal debiera limpiar y realizar el inventario después del viaje, y no una hora antes.

El público de Nueva Zelanda está consciente de esta molesta situación. La industria de los viajes de Nueva Zelanda se percata de que este es un factor negativo para atraer a más viajeros, pero el personal sindicalizado del tren no acepta críticas. Una situación similar existe en muchas de las líneas aéreas del mundo y probablemente es la responsable de gran parte del deterioro del servicio y de la incapacidad de las líneas aéreas para proporcionar un producto verdaderamente diferenciado.

Concepto de producto

El concepto de producto, como el concepto de producción, tiene un enfoque interno. El concepto de producto sostiene que los consumidores prefieren los productos y las variedades de productos existentes y que el trabajo de la gerencia consiste en desarrollar buenas versiones de dichos productos. Este concepto olvida la cuestión de que los consumidores tratan de satisfacer necesidades y quizá cambiar a productos completamente diferentes para satisfacer mejor sus necesidades, como moteles en lugar de hoteles o expendios de comida rápida en centros estudiantiles en vez de cafeterías.

Victoria Station era una cadena de restaurantes que se especializaba en excelentes cortes finos de carnes. Tenía mucho éxito y se expandió rápidamente hasta tener más de 50 sucursales. La gerencia se concentró en cómo mejorar su producto a un menor costo. Establecieron el número de días adecuados para dejar reposar la carne de res. Las costillas se cocinaban a fuego lento para conservar los jugos y evitar su encogimiento. Tenían un excelente producto, pero sus clientes no deseaban carne roja cada vez que salían a comer fuera de su casa; también querían pollo, mariscos y pasta. Victoria Station desarrolló un sistema que producía menús con excelentes cortes finos, pero su mercado meta ya no deseaba estos cortes. Victoria Station tenía una orientación hacia el producto cuando debía tener una orientación hacia el mercado.

Muchos hoteles de servicio completo han sido lentos en reconocer las necesidades de alimentación de los huéspedes, a pesar del hecho de que la insatisfacción con el servicio tradicional de alimentos del restaurante del hotel, estático, costoso e insípido, es evidente desde finales de la década de los cincuenta. Innumerables consultores y escritores han aconsejado a estos hoteles que cuenten las envolturas de las hamburguesas y las cajas de pizza que encuentran dentro de los botes de basura en las habitaciones de los huéspedes para determinar sus preferencias.

Las líneas aéreas de servicio completo de Estados Unidos enfrentan una seria amenaza que proviene de las empresas de transporte aéreo de servicio limitado y de trayectos cortos, como Southwest, Kiwi y Spirit Airlines. El hecho es que los pasajeros estadounidenses que viajan por avión consideran que todos los viajes por aire que duran menos de dos horas son cómodos.

Concepto de venta

El concepto de venta establece que los consumidores no comprarán suficientes productos de la organización a menos que ésta lleve a cabo una intensa estrategia de promoción y ventas. El objetivo de un enfoque de ventas es lograr todas las ventas posibles, y no preocuparse por la satisfacción después de la venta ni por la contribución al ingreso correspondiente a la venta.

El concepto de venta no establece una relación a largo plazo con el cliente, ya que el objetivo es deshacerse del producto en lugar de crear un producto que satisfaga las necesidades del mercado. Los restaurantes a menudo se anuncian cuando las ventas comienzan a disminuir, sin primero analizar el motivo de esta disminución. No tratan de cambiar su producto para adaptarse al mercado cambiante, sino que tratan de vender más, presionando al consumidor para que adquiriera sus productos por medio de una intensa publicidad y el regalo de cupones. A la larga, saldrán del negocio porque su producto ya no satisface las necesidades del mercado.

El concepto de venta es endémico dentro de la industria de la hospitalidad. Un importante factor que contribuye a esto es la excesiva capacidad de servicios en relación con la demanda. Casi todos los sectores importantes de esta industria han sufrido, soportan actualmente o pronto experimentarán una capacidad excesiva.

Cuando los propietarios y la gerencia de alto nivel afrontan la capacidad excesiva, la tendencia es vender, vender y vender. ¿Por qué los sectores principales como los hoteles, los centros recreativos, las líneas aéreas, las líneas de cruceros e, incluso, los restaurantes enfrentan continuamente la capacidad excesiva?

Por:

- El orgullo de ser el más grande y tener la mayor capacidad.
- Una falsa creencia de que surgirán economías de escala con el incremento del tamaño.
- Leyes de impuestos que estimulan a las compañías de bienes raíces a construir propiedades en exceso debido a las generosas reducciones de impuestos.
- La nueva tecnología, como los nuevos productos de los fabricantes de aviones que ofrecen una mayor productividad a través de una mayor capacidad de asientos, en vez de ajustar la capacidad existente.
- El fracaso para relacionar la administración financiera con las gerencias de mercadotecnia y ventas.
- Los incentivos económicos que ofrecen los gobiernos para construir una gran infraestructura para la hospitalidad y el turismo con el fin de crear crecimiento económico.
- Un pronóstico y planificación deficientes o inexistentes por propietarios, consultores, organizaciones financieras y gobiernos.
- El mito de que la industria de los viajes enfrenta una demanda futura casi ilimitada.
- El mito de que una población en rápido crecimiento, la eliminación de las barreras internacionales y el incremento del ingreso restante, después de la deducción de los impuestos, corregirá los problemas de la capacidad excesiva.

Concepto de mercadotecnia

El concepto de mercadotecnia es la filosofía de negocios más reciente que se está aceptando rápidamente en la industria de la hospitalidad.⁸ Muchas empresas han adoptado el concepto de mercadotecnia. Sabemos que Four Seasons Hotels, Marriott y McDonald's siguen este concepto en forma total (véase Puntos importantes de mercadotecnia 2-1 de la página 34). El concepto de mercadotecnia sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta, y de la entrega del satisfactor deseado de una manera más efectiva y eficiente que la de los competidores.

El concepto de mercadotecnia se ha establecido de diversas maneras, como "Encuentra una necesidad y satisfácela", "Haz lo que puedas vender en lugar de tratar de vender lo que puedes hacer", "Tenlo a tu manera" (Burger King) y "Tú eres el jefe" (United Airlines).

El concepto de mercadotecnia frecuentemente se confunde con el concepto de venta. La figura 2-2 compara ambos conceptos. El concepto de ventas posee una perspectiva del interior hacia el exterior, inicia con los productos existentes de la empresa y exige una venta y promoción intensas para obtener ventas rentables. El concepto de mercadotecnia inicia con las necesidades y deseos de los clientes meta de la empresa. En contraste, el concepto de mercadotecnia posee una perspectiva del exterior hacia el interior, inicia con un mercado bien definido y se concentra en las necesidades de los clientes. En segundo lugar, las actividades de mercadotecnia deben coordinarse a través de la organización. En tercer lugar, las actividades de mercadotecnia deben trabajar hacia el logro de las metas y objetivos de la organización. El concepto de mercadotecnia se resume en la siguiente afirmación: **La empresa coordina todas las actividades que afectan la satisfacción del cliente y obtiene sus utilidades por medio de la creación y el mantenimiento de la satisfacción de éste.**



Figura 2-2
La comparación entre los conceptos de venta y mercadotecnia.

Concepto de mercadotecnia social

El concepto de mercadotecnia social es el concepto más reciente de mercadotecnia y establece que la organización debe determinar las necesidades, los deseos e intereses de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de manera más efectiva y eficiente que la de los competidores, de tal manera que mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

El concepto de mercadotecnia social cuestiona si el concepto de mercadotecnia es adecuado en una época de problemas ambientales, disminución de recursos, crecimiento rápido de la población, inflación a nivel mundial y servicios sociales descuidados.⁹ Se cuestiona si la empresa que percibe, sirve y satisface los deseos de los individuos siempre hace lo mejor para los consumidores y la sociedad a largo plazo. El concepto simple de mercadotecnia ignora los posibles conflictos entre los deseos a corto plazo del consumidor y las necesidades a largo plazo de la sociedad.

Los partidarios del concepto de mercadotecnia social desearían que los grupos de interés en el público guiaran a las corporaciones hacia decisiones que beneficien a la sociedad a largo plazo. Las presiones sociales ya se manifiestan en la mercadotecnia de los cigarros y el licor. Las cadenas de hoteles han establecido pisos donde no se debe fumar y áreas para no fumadores en sus restaurantes. Delta Airlines estableció desde inicios de 1995 la prohibición de no fumar en todos sus vuelos internacionales. MADD (Madres en contra de conductores ebrios) y otros grupos similares han apoyado la aprobación de leyes más rígidas contra manejar en estado de ebriedad, leyes contra las promociones de la "hora feliz" y leyes que aumentan la responsabilidad de los restaurantes por servir bebidas alcohólicas en exceso a sus clientes. Los restaurantes y sus asociados estatales han desarrollado programas de capacitación sobre la forma de servir alcohol de manera responsable. Los cocteles de bienvenida son cosa del pasado; hoy en día se sirve gran variedad de bebidas consistentes en aguas minerales, jugos de frutas y refrescos. En la actualidad, los gerentes y los empleados deben saber cómo evitar que los clientes se intoxiquen y cómo manejar a los ya intoxicados.

Los restaurantes de comida rápida que practican la mercadotecnia social tratarán de utilizar empaques que no dañen el ambiente y de producir alimentos con mayor valor nutricional. Los restauranteros inteligentes harán esto antes de que los obliguen las exigencias del público o las leyes. Los constructores de centros recreativos deben tomar en cuenta el impacto sobre el ambiente no sólo de su construcción inicial, sino también la eliminación de productos de desecho y el uso del agua. El deterioro del ambiente en la Tierra hará necesario que los mercadólogos se vuelvan socialmente más responsables.

Puntos importantes de mercadotecnia 2-1

McDonald's aplica el concepto de la mercadotecnia

Veinte millones de clientes pasan bajo los famosos arcos dorados cada día y un sorprendente 96% de todos los estadounidenses comen en McDonald's cada año. McDonald's ahora sirve 145 hamburguesas por segundo y el crédito a este rendimiento corresponde a una fuerte orientación hacia la mercadotecnia: McDonald's sabe cómo atender a las personas y adaptarse a los deseos cambiantes de los consumidores.

McDonald's ha dominado el arte de servir a los consumidores y enseña cuidadosamente sus fundamentos básicos a sus propietarios de franquicias y empleados, todos los cuales toman cursos de capacitación en la "Hamburger University" de McDonald's ubicada en Oakbrook, Illinois, y obtienen un grado en "hamburguerología". McDonald's supervisa la calidad del producto y del servicio por medio de continuas encuestas a los clientes y dedica mucho esfuerzo a mejorar los métodos de producción de las hamburguesas para simplificar las operaciones, reducir los costos, agilizar el servicio y brindar un mayor valor a los clientes. Además de estos esfuerzos, cada restaurante de McDonald's trabaja para convertirse en parte de su vecindario a través de la participación en la comunidad y de los proyectos de servicio.

En 4 700 restaurantes que se encuentran fuera de Estados Unidos, McDonald's adapta cuidadosamente su menú y servicio a los gustos y costumbres locales. Sirve hamburguesas teriyaki en Japón, ensaladas de pasta en Roma y vino con sus McNuggets® en París. Cuando McDonald's abrió su primer restaurante en Moscú, ganó rápidamente la preferencia de los consumidores soviéticos. Sin embargo, la empresa ha tenido que superar algunos obstáculos gigantes para cumplir con sus altas normas para satisfacer a los consumidores de este nuevo mercado. Tuvo que educar a los proveedores, empleados e incluso a los consumidores sobre la efectividad comprobada a través del tiempo de la forma en que McDonald's hace las cosas. Trajo desde Canadá técnicos expertos en variedades especiales de semillas resistentes a las enfermedades para enseñar a los granjeros soviéticos la manera de cultivar papas de



Burbank para elaborar las papas fritas, y la empresa construyó su propia planta pasteurizadora para asegurar una provisión abundante de leche fresca. Capacitó a los gerentes soviéticos en la Hamburger University y sometió a cada uno de los 630 nuevos empleados (la mayoría de los cuales no sabía distinguir entre un Chicken McNugget® y un Egg McMuffin®)

de 16 a 20 horas de capacitación en aspectos básicos de cómo cocinar la carne para las hamburguesas, preparar los sandwiches Filet-O-Fish y proporcionar servicio con una sonrisa. McDonald's tuvo que enseñar a los consumidores, ya que la mayoría de los moscovitas nunca había visto un restaurante de comida rápida. A los consumidores que esperaban en fila les mostraron videos que les explicaban desde la manera de ordenar y pagar en la caja hasta cómo sostener con las manos una Big Mac®. Además, como es su costumbre, McDonald's comenzó inmediatamente a participar en la comunidad. El día de la inauguración, ofreció una fiesta para 700 huérfanos moscovitas y donó todos sus ingresos del día de la apertura al Moscow Children's Fund. Como resultado, el nuevo restaurante de Moscú tuvo un exitoso inicio y alrededor de 50 000 clientes abarrotaron el restaurante en su primer día de apertura.

El enfoque de McDonald's en los consumidores la ha convertido en la organización de servicio de alimentos más grande del mundo. Ahora captura alrededor del 20% del negocio de comida rápida en Estados Unidos. El gran éxito de la empresa se ha reflejado también en el incremento del valor de sus acciones con el paso de los años: 250 de las acciones de McDonald's adquiridas en menos de 6 000 dólares en 1965 en la actualidad valen más de un millón de dólares.

Fuentes: Penny Moser, "The McDonald's Mystique", *Fortune*, julio 4 de 1988; Scott Hume, "McDonald's Fred Turner: Making All the Right Moves", *Advertising Age*, enero 1 de 1990, pp. 6, 17; Gail McKnight, "Here Comes Bolshoi Mac", *USA Today Weekend*, enero 26-28 de 1990, pp. 4-5; y Rosemarie Boyle, "McDonald's Gives Soviets Something Worth Waiting For", *Advertising Age*, marzo 19 de 1990, p. 61. Fotografía por cortesía de McDonald's Corporation.

La industria hotelera ha recibido consejos sobre muchos pasos dirigidos hacia la protección del ambiente que puede llevar a cabo, entre los que se encuentran eliminar desechos como plásticos, vidrio y metal de la basura; reducir el uso de sustancias químicas y prolongar la vida de productos como la maquinaria e incluso la ropa para ser usada como trapos.¹⁰ La conservación de la energía, los paisajes naturales, el mantenimiento preventivo y los arreglos de plomería para el ahorro del agua y otras recomendaciones comunes. El área de la mercadotecnia verde ha evolucionado a partir del interés público por el ambiente. El Boston Park Plaza Hotel & Towers desarrolló un total de 65 iniciativas ambientales, entre las que se encuentran desde surtidores de jabón que reducen el empaque y utilizan menos jabón hasta una serie de normas para organizadores de eventos sobre cómo realizar juntas en las cuales se fomente la protección del ambiente. La publicidad recibida por estas iniciativas atrajo el negocio adicional de las convenciones con grupos partidarios del movimiento ambiental.¹¹ Quaker Oats de Canadá cambió las tazas de poliestireno por tazas que pueden volver a utilizarse en la cafetería para el personal, por motivos ambientales. Al final del año se sorprendieron al descubrir que, además de crear menos desechos sólidos, también habían ahorrado 6 000 dólares.¹² De esta manera, la orientación hacia la conservación del ambiente puede producir una publicidad positiva y reducir los costos, además de ayudar al ambiente.

Green Suites de Los Ángeles ha desarrollado una habitación de hotel "favorable para el ambiente". Green Suites utiliza jabones, champú y lociones para el cuerpo que son naturales, biodegradables y que no afectan la vida salvaje. El aire de la habitación se filtra para eliminar el polvo y el polen. Se utiliza agua filtrada tanto en el lavamanos y en el retrete como en la regadera. Los artículos de papel se producen con papel reciclado. También ofrecen las siguientes opciones: muebles fabricados con madera de árboles jóvenes, telas y ropa de cama de material orgánico, piso y tapices de pared no tóxicos, iluminación que ahorra energía y artículos de limpieza seguros para el ambiente. Green Suites argumenta que la inversión en sus habitaciones proporciona un buen rendimiento porque los huéspedes desean pagar una cantidad adicional por ellas.

Los juegos de apuestas son otro asunto social con ramificaciones significativas para la industria de la hospitalidad. Las apuestas y los casinos se difunden rápidamente a lo largo de Norteamérica y muchas otras naciones. Los legisladores por lo común han considerado los juegos de apuestas como una fuente atractiva de ganancias. Los casinos responsables prohíben la entrada a los jugadores conocidos por su comportamiento compulsivo al apostar, y proporcionan apoyo financiero a las organizaciones que ayudan a los apostadores compulsivos a terminar con su hábito. Estos casinos se dan cuenta que deben ser socialmente responsables si desean ganar la aceptación de la comunidad y futuras licencias en nuevas comunidades.

Un problema más amplio que enfrentan las industrias de la hospitalidad y los viajes es que su expansión ejerza un impacto positivo en los residentes locales. Los desarrollos turísticos planeados en forma deficiente poseen el potencial de producir un gran daño a un área. Este daño puede ser causado por la eliminación de la basura sólida, por la falta de instalaciones de tratamiento de aguas negras que contaminan los mantos freáticos, caminos congestionados debido al pobre apoyo en la infraestructura, rentas elevadas como resultado de la atracción de empleados al área pero sin proporcionar vivienda adicional y daño a la flora y fauna del lugar.

Las industrias de la hospitalidad y los viajes no pueden aislarse de la continua necesidad de contar con la aprobación social. Pocas industrias poseen una mayor necesidad de reconocer y adoptar de manera activa el concepto de mercadotecnia social.



Los casinos responsables prohíben la entrada a los jugadores conocidos por su comportamiento compulsivo al apostar. Cortesía de Hilton Hotels Corporation.

RETOS DE LA MERCADOTECNIA

La mercadotecnia opera en un ambiente internacional dinámico. Cada década exige a los gerentes de mercadotecnia que piensen en forma audaz en sus objetivos y prácticas de mercadotecnia. Los cambios rápidos pueden lograr que las estrategias exitosas del pasado se vuelvan anticuadas. El líder y uno de los grandes ideólogos de la administración Peter Drucker comentó en una ocasión que la fórmula exitosa de una empresa en la última década probablemente será su ruina en la siguiente.

Dos de los retos actuales que enfrentan las empresas son el incremento de la competencia mundial y la exigencia a las empresas para que muestren un comportamiento socialmente responsable.

Globalización acelerada

La economía mundial ha sufrido cambios radicales durante las últimas dos décadas. Las distancias geográficas y culturales se han reducido con el advenimiento de aviones, máquinas de fax, redes mundiales de cómputo, líneas de telefonía internacional, transmisiones mundiales por satélite, sistemas internacionales de distribución y otros avances tecnológicos. Esto ha permitido a las empresas ampliar en forma importante la cobertura de sus mercados geográficos, las compras y la manufactura. El resultado es un ambiente de mercado extenso y más complejo, tanto para las empresas como para los consumidores.

Las empresas nacionales se expanden hacia otros continentes, mientras que sus mercados locales experimentan la invasión de empresas internacionales. Los mercados de negocios se han internacionalizado. Las empresas independientes como el Seoul Plaza Hotel necesitan relaciones internacionales, ya que su negocio doméstico no es suficiente para llenar su capacidad de habitaciones. Hoy en día, muchas empresas forman alianzas estratégicas con socios extranjeros que les facilitan el acceso a los mercados internacionales. Por ejemplo, la mayoría de las líneas aéreas importantes han desarrollado alianzas internacionales.

Las mejores guías de acción no pueden resolver todas las situaciones éticas difíciles que afronta el mercadólogo. Considere las siguientes situaciones.

Hace poco usted contrató a un gerente de ventas de un hotel de la competencia. Él le sugiere que podría proporcionarle una copia de su plan de mercadotecnia y copias de algunos archivos de sus clientes. ¿Qué haría usted?

Usted sabe que la prohibición del hábito de fumar en su restaurante creará una atmósfera más sana para sus empleados y clientes. Sin embargo, la investigación le ha dicho que sus ventas se reducirán en un 10% si prohíbe fumar. ¿Qué haría usted?

Usted sabe que debe cambiar la combinación de una cerradura cuando un huésped no regresa todas las llaves que se le entregaron, pero también sabe que algunos huéspedes se llevan involuntariamente sus llaves adicionales o las pierden. Debido a que su hotel no pone el número de la habitación en las llaves, las llaves perdidas no representan una amenaza. Cuesta 50 dólares cambiar la combinación de una cerradura y uno de cada ocho huéspedes no regresa todas las llaves que se le entregan. ¿Cambiaría la combinación de las cerraduras cada vez que se pierde una llave?

Existe un puesto vacante en uno de sus hoteles para un gerente general. El candidato más calificado que usted tiene es una mujer. También sabe que el propietario preferiría a un hombre. El propietario tiene planes para tres nuevos hoteles y a usted le gustaría obtener el contrato para la dirección de los nuevos hoteles. ¿Qué haría usted?

Las respuestas a estas preguntas son difíciles. Los gerentes necesitan establecer una serie de principios que les ayuden a distinguir la importancia moral de cada situación y decidir hasta dónde pueden actuar de manera ética. Las empresas y los gerentes deben aplicar normas éticas y valores morales elevados cuando toman decisiones corporativas, sin tomar en cuenta “lo que la situación permite”. La historia ofrece muchos ejemplos de acciones empresariales que eran legales y permitidas, pero eran muy irresponsables. Considere el siguiente ejemplo:

Antes de la publicación de la Pure Food and Drug Act, la publicidad de una pastilla para reducir de peso decía que la persona que la tomara podía comer casi cualquier alimento en todo momento y aún así perder peso. ¿Demasiado bueno para ser verdad? En realidad, el argumento era cierto; el producto cumplía lo prometido en los anuncios con una eficiencia aterradora. Parece que el principal ingrediente activo en este “suplemento dietético” eran larvas de solitaria. Estas larvas se desarrollarían en el intestino y, por supuesto, serían las que estarían muy bien alimentadas; el consumidor de las pastillas literalmente moriría de inanición después de algún tiempo.¹³

Cada empresa y gerente debe adoptar una filosofía de comportamiento ético y socialmente responsable. Con la ayuda del concepto de mercadotecnia social, cada gerente debe ver más allá de lo que es legal y permitido y establecer normas basadas en la integridad personal, la consciencia corporativa y el bienestar a largo plazo del consumidor. Una filosofía clara y responsable ayudará al gerente de mercadotecnia a responder las múltiples preguntas difíciles que plantean la mercadotecnia y otras actividades humanas.

Resumen del capítulo

I. Comprensión del concepto de mercadotecnia. La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por medio del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, a través de la creación y el intercambio de productos y valores con otros.

Para comprender la definición, debemos entender los siguientes términos: necesidades, deseos y demandas; productos; valor, costo y satisfacción; intercambio, transacciones y relaciones; y mercados.

1) Necesidades, deseos y demandas. Los seres humanos tienen muchas **necesidades** complejas. Estas necesidades incluyen las necesidades físicas básicas de alimento, vestido, calidez y seguridad; las necesidades sociales de pertenencia, afecto, diversión y descanso; necesidades de prestigio, reconocimiento y fama; y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión.

Deseos: Los deseos constituyen la forma en que las personas comunican sus necesidades.

Demandas: Las personas tienen deseos casi ilimitados, pero poseen recursos limitados. Eligen productos que ofrecen la máxima satisfacción por su dinero. Cuando los deseos se apoyan en el poder de compra, se convierten en demanda.

2) Productos. Un producto es cualquier cosa que se ofrece a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer una necesidad o deseo.

3) Valor, costo y satisfacción. **Valor** es el cálculo que hace el consumidor de la capacidad general del producto para satisfacer sus necesidades. Hoy en día los analistas del comportamiento de consumo han ido más allá de las rígidas hipótesis económicas sobre la manera en que los consumidores forman el concepto de valor en sus mentes y realizan la selección de los productos. Las teorías modernas sobre el comportamiento de selección que muestran los consumidores son importantes para los mercadólogos porque el plan de mercadotecnia total se apoya en suposiciones sobre la forma en que los consumidores toman opciones. Por tanto, los conceptos de valor, costo y satisfacción son esenciales para la disciplina de la mercadotecnia.

Costos: Los costos no sólo suponen dinero, sino todo aquello a lo que uno debe renunciar para obtener el producto.

Satisfacción: La satisfacción que brinda un producto depende de su capacidad para cumplir las expectativas del cliente sobre ese producto.

4) Intercambio, transacciones y relaciones. **Intercambio** es el hecho de obtener de una persona un objeto deseado, ofreciendo algo a cambio.

Transacciones: Una transacción es la unidad de medida de la mercadotecnia. Una transacción consiste en un intercambio de valores entre dos partes.

La mercadotecnia de las relaciones se concentra en el establecimiento de una relación con los clientes rentables de una empresa. La mayoría de las empresas empiezan a darse cuenta que obtiene una mayor ganancia de los recursos invertidos en lograr ventas repetidas a los clientes habituales que del dinero utilizado en atraer a nuevos clientes.

5) Mercados. Un mercado es una serie de compradores reales y potenciales que podrían realizar una transacción con un vendedor.

II. Dirección de mercadotecnia. La dirección de mercadotecnia es el análisis, la planeación, la ejecución y el control de los programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios benéficos con compradores meta, con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

III. Cinco filosofías de dirección de mercadotecnia

- 1) **Concepto de producción.** El concepto de producción sostiene que los consumidores preferirán los productos que estén disponibles y sean económicamente accesibles y, por tanto, la gerencia debe concentrarse en la eficiencia de la producción y la distribución.
- 2) **Concepto de producto.** El concepto de producto establece que los consumidores prefieren los productos y las variedades de productos existentes, y que el trabajo de la gerencia consiste en desarrollar buenas versiones de dichos productos.
- 3) **Concepto de venta.** El concepto de venta sostiene que los consumidores no comprarán suficientes productos de la organización, a menos que ésta lleve a cabo una intensa estrategia de promoción y ventas.
- 4) **Concepto de mercadotecnia.** El concepto de mercadotecnia establece que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y de la entrega del satisfactor deseado de forma más efectiva y eficiente que la de los competidores.
- 5) **Concepto de mercadotecnia social.** El concepto de mercadotecnia social sostiene que la organización debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados meta y proporcionar las satisfacciones deseadas de manera más efectiva y eficiente que la de los competidores, de tal manera que mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Si usted fuera a un restaurante como cliente, ¿cómo podría saber si el restaurante ha adoptado el concepto de mercadotecnia?
2. Un restaurante posee una excelente reputación como resultado de proporcionar el mismo tipo de alimentos durante más de 10 años. El restaurante se llena cada fin de semana y cuenta con una clientela por arriba del promedio entre semana. El gerente argumenta que no practican la mercadotecnia porque no la necesitan; el negocio que tienen ahora es más que suficiente. ¿Es cierto que este restaurante no practica la mercadotecnia?
3. Explique la diferencia entre la mercadotecnia y las ventas.
4. ¿Existe otro restaurante de comida rápida (Burger King, Wendy's, etc.) tan orientado hacia el mercado como McDonald's? ¿Sí o no y por qué?
5. Entre las filosofías de dirección de la mercadotecnia, compare los conceptos de producción y de mercadotecnia con respecto a la actitud de la empresa hacia el cliente y la oferta del producto, el papel de la investigación de mercados, la importancia de las utilidades y el papel de la fuerza de ventas.
6. Delta Airlines decidió prohibir el hábito de fumar en todos sus vuelos internacionales a partir del 1 de enero de 1995. Esta decisión dio como resultado la pérdida de algunos pasajeros que fuman. ¿Piensa que la prohibición de fumar fue una buena decisión de parte de Delta?

TÉRMINOS CLAVE

Concepto de mercadotecnia Filosofía de dirección de la mercadotecnia que sostiene que el logro de las metas de la organización depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados meta y la entrega de los satisfactores deseados de manera más efectiva y eficiente que la de los competidores.

Concepto de mercadotecnia social Idea de que la organización debe determinar las necesidades,

deseos e intereses de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de manera más efectiva y eficiente que la de los competidores, de tal forma que mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.

Concepto de producción Filosofía de que los consumidores prefieren los productos que están disponibles y que son económicamente accesibles y, por tanto, la gerencia debe concentrarse en el mejo-

ramiento de la producción y en la eficiencia de la distribución.

Concepto de producto Idea de que los consumidores prefieren los productos que ofrecen la mejor calidad, rendimiento y características y, por tanto, la organización debe dedicar su energía a realizar continuos mejoramientos al producto.

Concepto de ventas Idea de que los consumidores no comprarán suficientes productos de la organización a menos de que ésta lleve a cabo una intensa estrategia de promoción y ventas.

Demandas Deseos humanos apoyados por el poder de compra.

Deseo humano Forma que toma una necesidad humana cuando la cultura y la personalidad individual la modifican.

Dirección de mercadotecnia El análisis, la planificación, la ejecución y el control de los programas diseñados para crear, construir y mantener intercambios benéficos con compradores meta, con el propósito de lograr los objetivos de la organización.

Gerente de mercadotecnia Persona involucrada en el análisis del mercado, planificación, ejecución y control.

Industria de la hospitalidad Industrias de servicio de alimentos y alojamiento, junto con sus grupos de apoyo.

Intercambio Hecho de obtener de una persona un objeto deseado, ofreciendo algo a cambio.

Mercado Serie de todos los compradores, reales o potenciales, de un producto o servicio.

Mercadotecnia Actividad humana dirigida a la satisfacción de las necesidades y los deseos por medio del proceso de intercambio.

Necesidad humana Estado de privación percibida en una persona.

Producto Cualquier cosa que se ofrece a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo.

Transacción Intercambio entre dos partes que implica por lo menos dos cosas de valor, convenidas bajo condiciones, un tiempo y un lugar acordado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. PATRICIA SELLERS, "Getting Customers to Love You," *Fortune* (marzo 3 de 1989), pp. 38-44+.
2. ISADORE SHARP, "Quality for All Seasons," *Canadian Business Review*, 17, número 1 (primavera de 1990), pp. 21-23.
3. HENRY A. MURRAY, *Explorations in Personality* (Nueva York: Oxford University Press, 1938).
4. THEODORE LEVITT, "Marketing Myopia," *Harvard Business Review* (julio y agosto de 1960), pp. 45-56.
5. LEONARD L. BERRY, VALARIE A. ZEITHAML Y A. PARASURAMAN, "Quality Counts in Services, Too," *Business Horizons*, 28 (mayo y junio de 1985), pp. 44-52.
6. PHILIP KOTLER, "A Generic Concept of Marketing," *Journal of Marketing* (abril de 1972), pp. 46-54.
7. PHILIP KOTLER, "The Major Tasks of Marketing Management," *Journal of Marketing* (octubre de 1973), pp. 41-49.
8. Para conocer más sobre el concepto de mercadotecnia, véase THEODORE LEVITT, "Marketing and Its Discontents," *Across the Board* (febrero de 1984), pp. 42-48; y FRANKLIN S. HOUSTON, "The Marketing Concept: What It Is and What It Is Not," *Journal of Marketing* (abril de 1986), pp. 81-87.
9. LAWRENCE P. FIELDMAN, "Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing," *Journal of Marketing* (julio de 1971), pp. 54-60; y MARTIN L. BELL Y C. WILLIAM EMERY, "The Faltering Marketing Concept," *Journal of Marketing* (octubre de 1971), pp. 37-42.
10. KIRK IWANOWSKI Y CINDY RUSHMORE, "Introducing the Eco-friendly Hotel," *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, 35, número 1 (febrero de 1994), pp. 34-38.
11. LESLEE JAQUETTE, "Hoteliers Are Seeing Green with Ecology Efforts," *Hotel and Motel Management* 207, número 13 (julio 27 de 1992), pp. 19-20.
12. PATRICK CARSON Y JULIA MOULDEN, *Green is Gold* (Toronto: Harper Collins Publishers, 1991), p. 58.
13. DAN R. DALTON Y RICHARD A. COSIER, "The Four Faces of Social Responsibility," *Business Horizons* (mayo y junio de 1982), pp. 19-27.

J. C. HALLOWAY – R. V. PLANT

MERCADOTECNIA TURÍSTICA


EDITORIAL DIANA
MEXICO

1 La perspectiva de la mercadotecnia

Después de estudiar este capítulo, usted será capaz de:

- Entender la filosofía básica de la mercadotecnia.
- Diferenciar entre la orientación hacia la producción y hacia la mercadotecnia.
- Apreiciar la necesidad de la comercialización en el ambiente actual de la industria de los viajes y el turismo.
- Identificar las restricciones bajo las que se conduce la mercadotecnia.
- Entender la naturaleza de los viajes y el turismo como un producto y estar consciente de los factores que afectan su comercialización.

«¿Sobre qué trata esta mercadotecnia?»*

Hoy más que nunca, en los negocios se habla de mercadotecnia. Éste es el término que a los gerentes les gusta utilizar para demostrar que su compañía es moderna, dinámica y de pensamiento progresista. Pero la realidad es que la mercadotecnia, en el verdadero sentido de la palabra, se aplica muy rara vez en el mundo de los negocios y, todavía menos, en la industria de los viajes y el turismo.

Por supuesto, existen algunas organizaciones turísticas, tanto en el sector público como en el privado, que han adoptado integralmente la filosofía de la mercadotecnia y se encuentran entre las organizaciones con mayor efectividad mercadotécnica en Gran Bretaña; pero éstas son la excepción que confirma la regla, ya que una práctica adecuada de la mercadotecnia es todavía

rara entre las compañías de viajes más pequeñas.

Existe un sinnúmero de razones de este problema, que tiene que ver con la mercadotecnia. Una es el conservadurismo inherente a nuestra sociedad, la desconfianza hacia nuevas ideas y la resistencia a cambiar viejas maneras bien probadas de hacer las cosas. Otra es la inobjetable ignorancia sobre lo que trata la mercadotecnia; resultado de esto es creer que la mejor forma de aprender a administrar un negocio es reclutando personal directamente egresado de la escuela y «entrenarlo» al modo de la compañía. Bajo este sistema, los métodos operativos de negocios tienden a perpetuarse y la innovación, cuando llega a existir, depende de las «corazonadas» del propietario, más que de un adecuado análisis de mercado. Las compañías pequeñas creen que la mercadotecnia sólo puede ser lle-

* Pregunta que se hacía un funcionario británico al ser nombrado jefe de Mercadotecnia Turística en su Distrito. A lo largo del libro se ha preferido mantener todos los referentes ingleses del texto original, haciendo, cuando sea posible, la adaptación al contexto mexicano en notas a pie de página. (N. del E.)

vada a cabo por grandes corporaciones, por ser demasiado costosa. La industria del turismo es, por sí misma, muy joven y apenas está comenzando a lidiar con la práctica moderna de administración de negocios. También esto ha jugado un papel esencial en la falta de desarrollo de las técnicas modernas de la mercadotecnia.

Este libro intentará mostrar que la mercadotecnia no es sólo lo que en términos técnicos puede definirse como «el sabor del mes», sino una filosofía de negocios que podría determinar nuestro enfoque completo del manejo de una compañía. La mercadotecnia no es solamente «algo elaborado por el departamento de mercadotecnia»; su filosofía debe penetrar en cada departamento. Aún con mucha frecuencia, una compañía que se declara a sí misma con orientación hacia la mercadotecnia, está de hecho orientada hacia el producto; esto tiene que ver principalmente con la búsqueda de opciones para hacer uso de la capacidad excedente, más que luchar con el cuestionamiento de qué es lo que realmente quiere el cliente. Observamos esto regularmente en el negocio de los viajes, en el proceso conocido como *consolidación*, por medio del cual los paquetes turísticos con vuelos *charter* aparecen y desaparecen, necesitando que sus pasajeros cambien de vuelos, aeropuertos e incluso de destinos. La creencia ampliamente manejada en la industria de los viajes de que el precio bajo es la clave del éxito, ha provocado inconveniencias, disgusto e insatisfacción entre el público viajero. Un ejemplo de la orientación hacia el producto en los viajes, es el caso de una importante compañía de autobuses en la ciudad, que utilizó sus autobuses para recorridos solamente en domingos, debido a que era el único día en que la compañía tenía capacidad disponi-

ble. Desafortunadamente, en este ejemplo la demanda de pasajeros fue para excursiones de media semana y sabatinos, de tal forma que el producto fue un fracaso.

En otras áreas de negocios, nuestros competidores en el extranjero han aprendido a aplicar la filosofía de la mercadotecnia en forma exitosa, y como resultado han ganado agudeza competitiva sobre muchos bienes y servicios británicos. Necesitaremos aprender la lección por nosotros mismos. Comencemos por definir el término y echar un vistazo a la mercadotecnia en el contexto más amplio, antes de continuar observando su relevancia en la industria del turismo y de los viajes.

¿Qué es la mercadotecnia?

Tal vez la mejor forma de describir la mercadotecnia sea mostrando lo que *no es*. Uno de los autores acompañó recientemente a su hija a comprar un bikini nuevo. Después de una búsqueda infructuosa por innumerables tiendas, buscando la parte superior e inferior de un bikini que le quedara, ella optó por la sucursal de una reconocida tienda departamental. La vendedora era amable y servicial, pero después de que se había probado sin éxito el enésimo bikini, ella exclamó exasperada: «no comprendo qué está pasando en estos días; ¡a la gente parece nunca quedarle nuestra ropa!»

Como un corolario de esta historia, durante años, en Estados Unidos ha sido posible adquirir las partes superior e inferior de un bikini en forma separada, una solución orientada hacia la mercadotecnia que se ha ido adoptando gradualmente en la Gran Bretaña. ¿Habrán descubierto los fabricantes de ropa que nuestros cambiantes hábi-

tos sociales se orientaron hacia nuevas formas corporales? El ejercicio, las dietas y las comidas saludables parecen tener las últimas implicaciones para la complejidad promedio y el peso de nuestros cuerpos, los cuales a su vez, afectan la demanda de prendas de vestir.

Mucha gente compara el término mercadotecnia con ventas, como si ambos fueran sinónimos. Incluso un periódico especializado en viajes elaboró un artículo sobre mercadotecnia de viajes definiéndola como ventas —¡un punto rápidamente eliminado de la correspondencia que siguió en semanas subsecuentes!—. Otros la han definido como una forma mucho más sofisticada de la publicidad. De hecho, tanto las ventas como la publicidad son funciones de la mercadotecnia, la cual forma parte de un término integral que indica la dirección y el empuje de las políticas y estrategias de una firma.

La mercadotecnia se refiere al hecho de anticipar la demanda, identificarla, estimularla y finalmente satisfacerla. Tiene que ver con la comprensión de lo que puede ser vendido, a quién, cuándo, dónde, y en qué cantidades. Existen literalmente docenas de definiciones de mercadotecnia aceptables, sin embargo, ésta es la definición propuesta por el Instituto Certificado de Mercadotecnia:

«Mercadotecnia es la función gerencial que organiza y dirige todas aquellas actividades de negocios involucradas en la evaluación de las necesidades del consumidor, convirtiendo su poder de compra en demanda efectiva para un producto o servicio específico, movilizándolo dicho producto o servicio al consumidor o usuario final; asimismo, la mercadotecnia debe alcanzar la meta de beneficio u otros

objetivos establecidos por la compañía u otra organización.»

La definición implica tres puntos importantes:

1. Es una función gerencial dentro de la compañía.
2. Fundamenta y proporciona el marco de trabajo para todas las actividades que lleva a cabo un negocio.
3. Hace incapié en las necesidades de los consumidores como punto de inicio para las operaciones del negocio.

De acuerdo con lo establecido por Theodore Levitt, mientras que «las ventas se enfocan a las necesidades del vendedor, la mercadotecnia se enfoca a las necesidades del comprador». La mercadotecnia se refiere a la investigación de qué es lo que el cliente quiere, en primera instancia, para luego crear el producto que se adapte a dichas necesidades (un enfoque «orientado hacia el mercado»), en sentido opuesto al hecho de generar un producto o servicio y posteriormente ver a quién le puede ser vendido (un enfoque «orientado hacia el producto»).

Es evidente que, una compañía orientada hacia la mercadotecnia es aquella en la que la filosofía de la mercadotecnia comprende la totalidad de la organización. Si las decisiones a nivel consejo son orientadas hacia la producción, o si el jefe ejecutivo no está de acuerdo con la filosofía de la mercadotecnia, la tarea del gerente de mercadotecnia se torna imposible. De igual forma, la mercadotecnia no puede funcionar efectivamente si otros departamentos son ineficientes. Si los costos de la compañía son elevados o el inadecuado control sobre la calidad del producto da como resultado

un valor bajo del dinero, ninguna cantidad de «mercadotecnia» propiciará el éxito de la compañía. Las necesidades del consumidor se mantendrán insatisfechas a pesar de la buena publicidad o lo fuertemente vendido que el producto sea.

Un panorama histórico

Le ha llevado un largo tiempo a las compañías británicas despertar a esta necesidad. En el pasado, no necesitábamos comercializar nuestros productos; nuestras colonias alrededor del mundo representaban una demanda disponible para nuestros productos manufacturados. Sin embargo, al independizarse estos países, cambiaron a la producción de sus propios bienes o los compraron a nuestros competidores. Durante mucho tiempo comerciamos con la idea de que lo británico era lo mejor; mientras nuestra calidad se deterioraba, fracasamos en equiparar a nuestros competidores en las fechas de entrega y nuestro servicio posventas se deterioró. Los trabajadores perdieron la confianza en la gerencia de sus compañías y perdieron el orgullo en su propio desempeño. En consecuencia, nuestra participación en los mercados mundiales en casi todos los productos se tornó menor y nuestra nación se volvió menos próspera, comparada con otros competidores. Al mismo tiempo, la introducción de los métodos de producción en masa indicaron que necesitábamos vender más bienes, con el fin de tomar ventaja de los beneficios de las economías de escala, reduciendo el costo unitario de los productos. Nuestros mercados decadentes mostraron costos más elevados, comparados con aquellos de otros países, haciendo aún más difícil vender nuestros bienes.

Al principio, la respuesta fue vender más, esto fracasó de tal forma que intentamos vencer a nuestros competidores con el precio, vendiendo productos inferiores más baratos. Esto falló al tratar de llevar la cuenta de la preferencia de los consumidores sobre la calidad y la confiabilidad, y nuevamente las ventas se perdieron.

Mientras que otras industrias importantes aprendieron la lección en los primeros años de la postguerra, fue sólo hasta fines de la década de los sesenta y principios de los setenta, que la industria comenzó a aplicar el concepto de mercadotecnia —unos cincuenta años más tarde que en Estados Unidos—. Dicho proceso se aceleró en la década de los ochenta, tomando como base el énfasis en el diseño y la calidad. Las empresas descubrieron que era mejor diseñar sus productos con base en las necesidades específicas de un mercado, más que tratar de crear productos que se adaptaran a las necesidades de todo el mundo. Aprendimos a apreciar que la gente no compra productos, sino los *beneficios* que dichos productos ofrecen. Esto motivó a las compañías a investigar las necesidades específicas y cómo satisfacerlas. Sobre todo, las compañías entendieron que la mercadotecnia es un concepto dinámico; que las necesidades de la gente cambian con el tiempo, requiriendo que las compañías identifiquen y respondan a dichos cambios. La compañía exitosa de hoy en día no puede garantizar que sus productos continuarán demandándose en el futuro.

Algunos factores en la mercadotecnia de los viajes y el turismo

En los primeros años de la postguerra nació el turismo moderno, conformado como



«...Vacaciones haciendo uso de la capacidad disponible en las aerolíneas...»

una industria. Inicialmente, el turismo estaba dirigido también hacia las ventas y orientado hacia el producto. El crecimiento espectacular de las vacaciones de paquete en la década de los sesenta, se generó por las ideas de emprendedores, quienes aprovecharon las oportunidades de crear vacaciones haciendo uso de la capacidad disponible en las aerolíneas; estas últimas eran resultado de la introducción de nueva tecnología en aeronaves. Aunado a esto se ofrecía el alojamiento de bajo costo en los centros vacacionales españoles de nueva creación, beneficiándolos a través de tasas de cambio favorables, de tal forma que podían ofrecer vacaciones excitantes bajo el sol por menos dinero que las «sombrias» vacaciones en casa.

Debido al éxito en la fusión, existieron enormes presiones para incrementar el abastecimiento de alojamiento y repetidamente los hoteles fracasaron en ser construidos a tiempo.

Alimentos extraños generaron quejas y, la confiabilidad y seguridad en las aeronaves ocasionó un considerable interés, fue entonces cuando comenzaron a aparecer los expertos en mercadotecnia, cuestionando suposiciones ya existentes.

Se dijo que con el fin de vender vacaciones, uno tenía que solventar tres temores esenciales:

- Temor a volar.
- Temor a la comida extranjera.
- Temor a los extranjeros.

Los primeros comercializadores de viajes al extranjero comenzaron proporcionando confianza de nuevo y llevaron a cabo una investigación como requisito previo para la acción de la mercadotecnia.

Temor a volar

En un decenio en que se ha dado importancia a la seguridad, es inconcebible que los riesgos se hayan tomado a costa de la vida de la gente, para obtener ganancias comerciales, no obstante, esto se hizo en forma efectiva. Las primeras aeronaves fueron presionadas a dar servicio a los límites de su capacidad. Debido a políticas restrictivas de precios, promovidas por aerolíneas estatales y respaldadas por acuerdos bilaterales, se utilizaron aeropuertos inadecuados (especialmente el famoso Perpignan en los Pirineos franceses). Las molestas disposiciones burocráticas trajeron como resultado riesgos y poca seguridad, así como el peligro al transportar suelto el equipaje en cabina. Incluso el gobierno cooperó con la desconfianza, al insistir en que los aviones utilizados para transporte de soldados debían contar con asientos dis-

puestos hacia la parte posterior, para incrementar la probabilidad de sobrevivencia en caso de un forzoso o mal aterrizaje. Cuando los vacacionistas se cuestionaron las razones de tan extraña configuración, ¡la respuesta difícilmente les dio confianza!

Del concepto original de rebasar los límites de la capacidad, rápidamente se hizo evidente que podían obtenerse mayores utilidades si se compraba nueva tecnología. Esto no sólo mostraría ahorros operativos a través de una mayor utilización y mejores factores de carga, sino que también crearía una imagen de confianza en el consumidor, estableciendo las posibilidades del negocio para aquellos asociados con los nuevos modelos de vacaciones.

Temor a la comida extranjera

Los alimentos extranjeros presentaron diferentes problemas. En un tiempo en que los hábitos de alimentación británicos eran mucho menos aventurados de lo que son hoy en día, muchos de los ingredientes mediterráneos normales se identificaron como «grasosos» o como «basura extranjera». Incluso los estilos de presentación y servicio se interpretaron de forma equivocada, criticando ampliamente diferentes tradiciones, tales como servir la carne y los vegetales por separado y los horarios de comida. Los hoteleros se quejaron de dar lo mejor de sí mismos aun con el obstáculo de los presupuestos limitados. Probablemente sus quejas fueron mayores que las de los organizadores de viajes, sobre la delicadeza de los clientes y los niveles de desperdicio de alimentos. Una pequeña investigación sobre los métodos pronto dio resultado. Se enviaron expertos en alimentos y bebidas que asesoraron a los hoteleros sobre cómo gas-

tar menos en ingredientes y obtener con ello mayor satisfacción, a través de cambios en los métodos para cocinar, presentar el producto y servirlo. Mientras tanto, la labor se hizo más cara, muchos hoteles introdujeron *buffets*, facilitando a los organizadores el hecho de elegir por sí mismos. Aunque como consecuencia el costo de los ingredientes se ha incrementado, los ahorros en el servicio y en el desperdicio de alimentos han balanceado dichos costos, dando como resultado una mejor respuesta de la mayoría.

Temor a los extranjeros

El temor a los extranjeros es verdaderamente un problema sin solución, si se analiza desde un punto de vista literal, ya que eliminaría uno de los principales incentivos para viajar —conocer y entender mejor a otras personas—. Dicho aspecto se presentó, en parte, por la desconfianza en la provisión de alojamiento, conjuntamente con la falta de conocimiento de las costumbres y hábitos locales. En los años setenta, las grandes agencias de viajes británicas decidieron que la única forma de superar esta barrera era mediante el control total del alojamiento y los servicios en el extranjero. Invirtieron fuertemente en propiedades construidas bajo sus propias especificaciones, dirigidas por ellos mismos o por sus encargados. Introdujeron la experiencia que no había existido previamente en la localidad y elevaron los niveles en forma sustancial. Probablemente, los cambios más saludables en cuanto a actitudes se crearon por la necesidad de los *tour* operadores de cumplir con el Acta Descriptiva de Comercio (1968), en la cual se indicaba que los días de sobreventa negligente habían queda-

do atrás. Los *tour* operadores llevaron a cabo movimientos positivos para generar mucho mayor confianza en los consumidores, al ofrecerles compensaciones sustanciales de dinero en efectivo si ocurría alguna falla en la provisión de alojamiento. La consecuencia fue que los contratos de los *tour* operadores con los hoteleros indicaban que, en caso de que se presentaran dichas fallas, la compensación consecuente se deduciría directamente del hotelero. En un nivel laboral, el papel de los representantes de los centros vacacionales cambió radicalmente, de ser sólo acompañantes a la llegada y a la salida, o vendedores de excursiones, los representantes se convirtieron en un personal uniformado dedicado a ayudar al cliente a obtener el máximo aprovechamiento de sus vacaciones.

En la actualidad, la calidad del producto de las compañías importantes no debe ponerse más en duda, como en el caso de un suéter de Marks y Spencer. Sin embargo, el precio ha continuado desafortunadamente, confundiendo las actitudes de compra y mucha gente espera mayores niveles de calidad de los que paga. El resultado es una constante inquietud entre los consumidores sobre la calidad ofrecida.

La mercadotecnia como campo de estudio

Mientras que la mercadotecnia como campo serio de estudio en el Reino Unido se remonta al decenio de los años cincuenta, actualmente se ha convertido en un elemento esencial para cualquier curso de administración en todos los niveles, hasta el posgrado. A partir de que los conocimientos que conforman un programa de mercado-

tecnia se han estandarizado a nivel nacional, ningún individuo que haya estudiado mercadotecnia, puede abarcar todas las facetas de la disciplina. Las funciones de la mercadotecnia son extremadamente diversas y requieren de la aplicación de habilidades tanto gerenciales como creativas. La destreza de vender en forma efectiva, de conjuntar una publicidad veraz, de montar un aparador creativo y llamativo, de dirigir entrevistas de investigación en forma exitosa, son todas habilidades tan importantes por sí mismas, como la investigación asidua, la planeación, el registro y el análisis, que asociamos con la función gerencial de la mercadotecnia.

Resulta evidente que el potencial de una organización grande incluye la habilidad de contratar personal especializado en mercadotecnia capaz de ofrecer una amplia variedad de aptitudes dentro de la esfera de la mercadotecnia. Ciertamente, la mercadotecnia de productos, requerirá siempre un elemento de carácter empresarial, pero si nuestra visión de la mercadotecnia se limita al vendedor extrovertido y dinámico que se lleva los honores, estaremos en peligro de pasar por alto las cualidades menos visibles de la mercadotecnia de productos: la habilidad de interpretar datos estadísticos y de desarrollar conclusiones racionales para demostrar la comprensión de las necesidades del turista y los patrones de comportamiento. El «instinto» por sí mismo no es suficiente. Cualquier persona que planea trabajar en mercadotecnia por su imagen llamativa, debería obtener una copia del *Compendio Estadístico Oficial* (publicado por la HMSO), y reconocer que la habilidad para analizar las tendencias demográficas y sociales reveladas por esta publicación, es un punto esencial de su carrera.

Obstáculos de la mercadotecnia

La mercadotecnia de productos representa la base de la nombrada «economía de desarrollo», con la que está comprometida el mundo industrializado. Sin embargo, ésta no existe sin sus críticos, ubicados también en terrenos económicos y sociales. Económicamente este sistema se ha criticado por el uso irracional de recursos. Enormes cantidades de dinero se gastan en la publicidad de productos que son casi idénticos a otros, en un intento por persuadir a los consumidores de que ellos son los únicos o que son mejores que sus competidores. Los productos se fabrican para durar menos de su ciclo normal de vida, para incrementar las ventas de los modelos más recientes; mientras que los bienes de consumo se elaboran con partes que se desecharán dentro de un tiempo dado, de tal forma que el producto completo deberá reemplazarse. Los críticos sociales destacan la importancia que los comerciantes brindan a los valores materiales, jugando con las emociones del consumidor para crear una sociedad de consumo en donde se manipulan los deseos, más que las necesidades, y donde el consumidor es orientado a creer que la posesión de más y más bienes y servicios, es la clave de una vida feliz y exitosa. Como puntualiza un crítico: ¡los mercadólogos, primero te persuaden de que tienes un problema y luego te dicen que te ayudan a resolverlo!

Defendiendo su papel, los mercadólogos argumentan que al generar desarrollo, ayudan a crear empleos y bienestar; también sostienen que nuestro fracaso al competir contra productos extranjeros nos llevará a crear un país empobrecido, sin influencia o poder político y una forma de vida dominada por nuestros vecinos más exitosos.

Sin entrar en una mayor discusión, es importante entender algunos de estos argumentos, ya que los mercadotécnicos deberán estar conscientes de las presiones a las que se enfrentarán en su trabajo. Es importante también que aquellos que intenten trabajar en el campo de la mercadotecnia, crean en su trabajo y en los productos que están vendiendo. Esto es un factor tanto moral como práctico; ningún vendedor es capaz de trabajar a su máxima capacidad, si no confía en el producto que está vendiendo. Si nos sentimos obligados a vender productos sobre los que mentimos, nos denigramos a nosotros mismos y a nuestra sociedad.

En este sentido, tenemos la fortuna de que el producto sea el turismo. La mayoría de los involucrados en negocios turísticos pueden creer, verdaderamente, que el producto que están vendiendo es benéfico para sus clientes; ya sea que las vacaciones se vendan para aliviar el estrés, para dar salud o para brindar a los clientes una experiencia nueva. Sin embargo, los responsables de la venta de turismo deben tener cuidado de vender sólo aquellos productos que satisfagan las necesidades de sus clientes; no es suficiente para el agente de viajes vender cualquier cantidad de vacaciones para generar mayores utilidades. Los agentes de viajes tienen una responsabilidad moral hacia sus clientes, pues al satisfacerlos, aseguran que éstos regresarán al siguiente año a reservar con ellos nuevamente. Y eso es precisamente, lo que pretende la mercadotecnia.

Esto no quiere decir que los mercadotécnicos en turismo no se enfrenten a serios problemas. Un destino demasiado popular puede alcanzar un alto nivel de demanda que afecte el atractivo que ofrece. Ésta es la paradoja del turismo masivo: puede llegar

a convertirse en una víctima de su propio éxito. Cualquiera que haya visitado un popular centro vacacional de playa como Clovelly, Polperro, Acapulco o Cancún en lo más concurrido de la temporada veraniega, estará consciente de los problemas de congestión y contaminación provocados por el influjo de enormes cantidades de turistas. ¿Deberá la industria del turismo seguir promoviendo dichos destinos impunemente? ¿Cuál deberá ser el papel mercadotécnico de la oficina de turismo local en esa situación?

De hecho, y contrario a la opinión común, la mercadotecnia no sólo se dedica a lograr mayores ventas, sino también a regular la demanda. Esto ocurre particularmente cuando la provisión de un producto es limitada. En el caso de los congestionados centros vacacionales veraniegos de playa, el papel de la oficina de turismo consistirá en *contra-vender* el destino en el verano y tratar de cambiar la demanda a la temporada baja o temporada muerta, para intentar seleccionar segmentos de mercado que incrementen el gasto promedio (enfocándose, por ejemplo, a visitantes más que a excursionistas); con esto se mantendrá la calidad del producto a los niveles de consumo actuales. La dirección de la mercadotecnia se refiere al manejo de la demanda y el papel del gerente de mercadotecnia puede ser *contra-vender*, para estabilizar el nivel de demanda. Los más recientes planes mercadotécnicos de la Autoridad Británica de Turismo, incluyen las medidas para distribuir el tráfico de turismo en forma geográfica y por temporada, como un medio para disminuir la presión de alta demanda de destinos turísticos populares en Gran Bretaña. De igual forma que una popular obra teatral limitará su capacidad, sin posibilidad de expandirse, para satisfacer el ni-

vel total de demanda; así, un recurso como el aeropuerto Heathrow cuenta con una capacidad limitada, tanto a corto como a largo plazo, lo cual requiere un control de la demanda. En tal situación, la mercadotecnia puede restringirse a intentar mejorar los niveles del servicio existente, más que a tratar de acomodar a aquellos que desean hacer uso del servicio.

Un creciente interés por el «ecoturismo» o «turismo verde» ha provocado que muchas organizaciones, tanto públicas como privadas, contemplen aspectos de conservación sobre las consideraciones mercadotécnicas. La conservación y el comercialismo deben equilibrarse, y el *turismo sostenible* debe convertirse en un elemento integral de cualquier planificación turística futura.

Debido a que el turismo es un producto que se adquiere antes de consumirse, y debe ser *descrito* más que *demostrado* a sus consumidores, se han generado muchos tipos de práctica desleal dentro de la industria. El producto puede ser sobrevendido o los servicios prometidos no cumplen con lo ofrecido. Sin embargo, los días en que los folletos se elaboraban deliberadamente para desorientar, son cosa del pasado, han sido eliminados por una combinación de una legislación por estatutos y una negociación dentro de la industria turística. Los Códigos de Conducta de la ABTA (Asociación Británica de Agentes de Viajes, por sus siglas en inglés) para agencias de viajes, *tours*, operadores y sus guías, en condiciones de reservación, han reducido sustancialmente la posibilidad de engañar al público. Las restricciones también provienen de los medios de comunicación, siempre deseosos de explotar cualquier evidencia de malos manejos en la industria turística, así como de otros organismos, tales como la Asocia-

ción de Consumidores, la cual edita *¿Holiday Which?* Asimismo, los transportes también tienen sus propios observadores —el Comité de Usuarios de Transporte Aéreo, en Gran Bretaña y en una escala global, la Asociación Internacional de Pasajeros de Líneas Aéreas—. Dichos organismos se han creado para salvaguardar los intereses del público viajero.

Sin embargo, conforme crecen las compañías, generalmente buscan para sí mismas mayores niveles profesionales de conducta y por tanto, son más sensitivas a su imagen pública.

Una compañía que pretende una sobrevivencia a largo plazo, no puede dejar de ignorar a sus críticos, sobre todo si tiene un alto nivel de quejas de sus clientes. Las compañías nuevas y pequeñas pueden no estar del todo comprometidas, pero si la industria misma no toma medidas de acción efectivas para regular sus actividades, el movimiento del consumidor requerirá mayor reglamentación para proteger al público.*

Categorías de mercadotecnia

Si considera la definición de mercadotecnia proporcionada en el apartado anterior, observará que el interés mercadotécnico de una organización es alcanzar una utilidad u otro objetivo. Esta distinción es importante, ya que esclarece el hecho de que la mercadotecnia comprende las actividades de to-

do tipo de organización, además de los negocios.

Mercadotecnia social

Incluso dentro de la esfera comercial no todas las organizaciones tienen como objetivo las utilidades. La Autoridad Británica de Turismo no cuenta con un objetivo directo de lucro, su meta consiste en generar turismo a Gran Bretaña, estimulando así la economía, el empleo y los beneficios a empresas turísticas privadas. De la misma forma, otros organismos que proveen servicios no comerciales, tales como instituciones educativas, deben comunicar su «producto» a los «consumidores» —en el caso de colegios, a sus estudiantes—. Asimismo, las ideas requerirán comunicarse también. Las iglesias, las organizaciones de caridad y los partidos políticos pretenden también satisfacer ciertas necesidades; el empleo de técnicas de comunicación efectivas les ayudará a alcanzar su objetivo. (Por ejemplo, ¿no le han llamado la atención alguna vez esas enérgicas frases en el pizarrón de noticias afuera de su iglesia local?) El interés actual sobre la contaminación de nuestro ambiente ha generado la formación de un fuerte movimiento ecologista cuyo interés es vender una idea a los líderes de opinión, tales como miembros del Parlamento, periodistas y público en general. Este concepto de «mercadotecnia social» es relativamente reciente y trae consigo el hecho de que cualquier tipo de organismo puede aplicar pro-

* En México, la regulación de la industria turística corre a cargo de la Secretaría de Turismo, así como de la Procuraduría Federal del Consumidor, dependencias que salvaguardan los intereses de los usuarios de servicios turísticos. (N. del E.)

vechosamente la mercadotecnia en sus actividades.^{*}

Mercadotecnia industrial y de consumo

En este punto, es importante esclarecer lo que se entiende por la expresión *producto*. En términos mercadotécnicos, la palabra comprende no sólo a los bienes tangibles, sino a cualquier cosa que pueda ser ofrecida a alguien para satisfacer sus necesidades y deseos, incluyendo los servicios.

Los productos pueden ser vendidos a dos tipos de compradores; aquellos que compran para su propio consumo y aquellos que compran a nombre de terceros. El término «mercadotecnia de consumidor» se utiliza para describir la práctica de la mercadotecnia en la primera categoría, y el término «mercadotecnia industrial» en la última. Así como las industrias manufactureras compran materia prima para transformarla en productos terminados para sus clientes y las tiendas mayoristas los compran y almacenan para venderlos a sus clientes, así, en el mundo de los viajes, existen muchos tipos de comprador industrial. Muchas compañías grandes cuyo personal se sujeta a frecuentes viajes de negocios, necesitará gerentes de viajes que se encarguen de arreglar dichos viajes para los empleados. Las convenciones de negocios pueden organizarse por firmas profesionales de orga-

nizadores de convenciones, más que por las propias empresas, cuyos empleados acuden, de hecho, a la convención. Hoteles, líneas aéreas y otras compañías de viajes estarán ansiosas de obtener la preferencia de estos compradores industriales.

Mercadotecnia local y de exportación

Necesitamos establecer la diferencia entre comercializar productos a nivel local (o doméstico) y comercializarlos en mercados extranjeros. La mercadotecnia de exportación o mercadotecnia internacional es un campo especializado que debe tomar en cuenta los diferentes sistemas legales y ambientes de negocios, las distintas culturas que afectan el comportamiento del consumidor y los problemas relacionados con la transportación de productos al extranjero. El turismo nuevamente se encuentra sustancialmente inmerso en la mercadotecnia de exportación. British Airways debe vender el concepto de vuelos británicos a los americanos, en competencia con los transportistas americanos. La Autoridad Británica de Turismo debe promover a Gran Bretaña como un destino para los viajeros de docenas de países alrededor del mundo, en competencia con otros destinos turísticos. Por su parte, los *tour* operadores de turismo receptivo deben conocer las necesidades de los visitantes de diferentes países, así como la forma de satisfacerlas.^{**}

* Es importante destacar la labor de la Secretaría de Turismo y de la Secretaría de Educación Pública al haber elaborado la denominada «Cartilla Turística» la cual pretende, entre otras cosas, concientizar a la niñez mexicana sobre los beneficios de la actividad turística en México.

** La Secretaría de Turismo es el organismo encargado de «comercializar a México» a nivel internacional. (Notas del Editor.)

Podemos ahora presentar juntas todas las formas de mercadotecnia en un diagrama (véase figura 1.1).

La naturaleza de los servicios turísticos

Como se comentó anteriormente, es importante explicar la naturaleza de los servicios, para comprender cómo sus necesidades de comercialización, particularmente las del turismo, difieren de las de los bienes.

1. Los servicios son *intangibles* por naturaleza. No pueden ser inspeccionados o probados antes de su adquisición, por tanto, se involucra un elemento de *riesgo* por parte del comprador. Éste es un aspecto sumamente importante de la transacción. Desde cierta perspectiva, esto permite que la mercadotecnia de servicios sea más fácil, ya que no existen los problemas usuales de

distribución física y no se presenta el problema de tener que almacenar el producto en depósitos, antes de su distribución al consumidor. Sin embargo, los productos intangibles tienen muchos inconvenientes. El hecho de que los agentes de viajes, por ejemplo, no tengan que comprar el producto antes de venderlo a los clientes, reduce por una parte el compromiso de venta y por la otra su lealtad a determinadas marcas. En lugar de tratar con un sistema de distribución, la industria de viajes debe tratar con un *sistema de reservaciones* que es, simplemente, un método para equiparar la demanda con la oferta. El problema inherente a esta forma de distribución se discutirá en el capítulo 8.

Los mercadotécnicos turísticos deben intentar hacer frente a los inconvenientes ocasionados por la intangibilidad del producto, existiendo para ello varias formas imaginativas, en las que se ha alcanza-

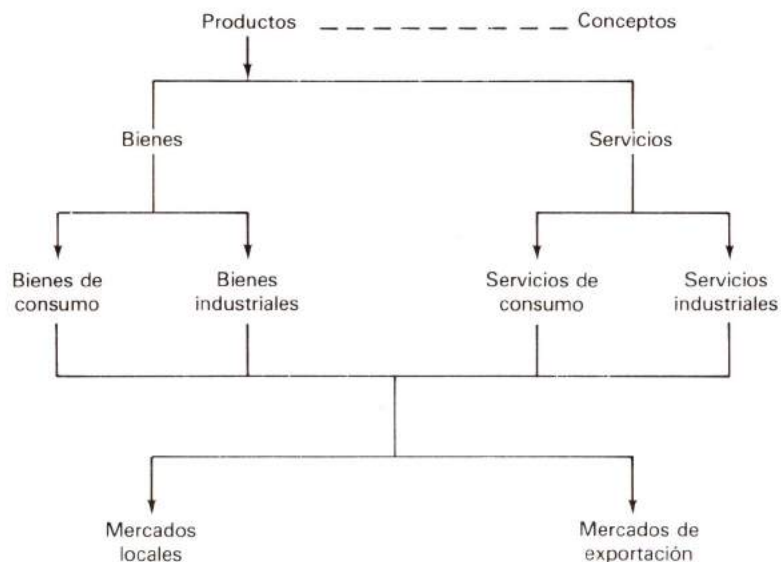


FIGURA 1.1 Categorías de mercadotecnia de producto.

do dicho objetivo en la práctica. El desarrollo de videocasetes, que producen una imagen mucho más fiel (y favorable) del producto vacacional de la que se obtiene con un folleto, esta es una forma para transmitir efectivamente el viaje a los consumidores. Otra idea, introducida brevemente durante la era de crecimiento rápido en los años sesenta, antes de que las alzas en el precio de combustible enviara las tarifas aéreas por los cielos, fueron los «vuelos pilotos» de precio bajo hacia determinado destino, por lo que los asientos no vendidos en *charters* aéreos se ponían a disposición del público a tarifas muy bajas, para permitir a compradores potenciales de paquetes vacacionales que «probaran» los destinos y la experiencia de volar. En ocasiones, el cargo de la tarifa (tan baja como una libra), se reembolsaría sobre la última compra de un vuelo ocasional. En la década de los años noventa, la línea aérea Britannia Airways ha probado vuelos cortos a bajo precio, para ayudar a pasajeros potenciales a vencer su temor a volar. Posterior a la Guerra del Golfo en 1991, Britannia Airways, llevó a cabo una rifa de vuelos gratuitos para estimular los viajes aéreos, después del temor de la gente por volar, debido a las amenazas terroristas que afectaron a las líneas aéreas a nivel mundial.

2. El segundo problema se refiere a la *heterogeneidad*. Si alguien compra un producto tangible —por ejemplo, una mesa de comedor o un aparato de televisión— los métodos de producción en masa pueden llevar a cabo un proceso largo para asegurarse que cada artículo sea homogéneo, esté estandarizado, es decir, que cada unidad tenga características idénticas. Con el control de calidad de bienes, «las cosas inútiles» ocurren con muy poca frecuencia y puede asegurarse al consumidor que el

producto cuenta con cierta uniformidad y calidad. Esto no ocurre con un servicio. Aunque el concepto de paquete turístico —con su combinación de vuelo, habitación y traslados—, ha apoyado en gran medida a la estandarización del producto de viajes, existen elementos de dicho producto sobre los cuales el «fabricante», por ejemplo, el *tour* operador, no tiene ningún control. Unas vacaciones llevadas a cabo en una semana con lluvia constante, son un producto totalmente diferente al de otras tomadas bajo un sol radiante. Aunque el operador pueda ofrecerle el consuelo de un seguro contra el mal tiempo, éste no puede *garantizarle* un buen clima. Asimismo, un consumidor que compra un servicio como el turismo, está adquiriendo un conjunto de servicios proporcionados por individuos y éstos son también difíciles de controlar. Los meseros de un hotel que hayan tenido una riña con sus compañeros la noche anterior, no brindarán el mismo servicio amistoso durante el desayuno como el que ofrecieron en la cena del día anterior. El representante de un centro vacacional que se enfrenta a la redundancia, debido a un reemplazo en su compañía por parte de un rival, no está en la disposición de tratar a los clientes con la misma consideración de siempre. Mientras que los procedimientos de control de calidad de bienes pueden ayudar a reducir las variaciones extremas en el desempeño, éstos no pueden hacer frente a problemas humanos inherentes al desempeño de los servicios turísticos.

3. El producto turístico es altamente *percedero*. Si el aparato de televisión en una sala de ventas no se vende hoy, puede venderse mañana, si es necesario, a un precio reducido. O en su defecto, puede almacenarse y ofrecerse en una fecha posterior. Sin embargo, un asiento de avión o un

cuarto de hotel que no se vende hoy, se pierde para siempre. Este factor es de gran importancia para la mercadotecnia, especialmente cuando se determinan los precios. Los grandes descuentos en habitaciones vendidas después de las seis de la tarde y las tarifas «sujetas a espacio», ofrecidas por las aerolíneas para llenar espacios vacíos, reflejan esta necesidad de despachar los productos antes de que se pierda su potencial de venta. El problema se configura por el hecho de que la industria de viajes sufre de una *demanda de tiempo variable*. A menudo, la demanda de vacaciones se concentra en los meses pico de verano, tales como julio y agosto, y los viajes cortos se prefieren para fines de semana, más que para días entre semana. Los viajeros de negocios desean volar desde el aeropuerto a una hora conveniente para ellos, por lo general entre las diez de la mañana y el medio día, mientras que los aeropuertos y aerolíneas prefieren ofrecer un servicio balanceado durante todo el día para maximizar el uso de sus recursos. Una vez más, las estrategias de precio pueden ayudar a distribuir la demanda, ofreciendo descuentos sustanciales durante periodos de baja demanda, aunque esto no soluciona del todo el problema.

4. La cuestión de la *inseparabilidad*: los servicios son altamente personalizados, el producto es el reflejo del desempeño del vendedor. La forma más sencilla de demostrar esto, es considerando nuevamente a nuestro aparato de televisión como ejemplo. Si vemos un anuncio de una determinada marca de televisión que deseamos comprar, a un precio que resulta altamente competitivo frente al que ofrecen otras tiendas, es probable que visitemos la tienda. Si nos encontramos que el vendedor de la televisión es desaliñado y desatento, este he-

cho por sí solo, es poco probable que nos disuada de hacer la compra; ya que el precio y la reputación de la marca han predefinido ya nuestras acciones. Sin embargo, traslade el mismo escenario a un restaurante o a un hotel y la reacción será muy diferente. A pesar de la calidad de la comida e independientemente de lo atractivo de la decoración, el servicio es por mucho, la parte integral del producto que sería poco probable que debiéramos estar preparados a comprar a un representante ineficiente. El agente de viajes que nos vende nuestras vacaciones, las aeromozas o *stewards* que atienden nuestras necesidades a bordo, el representante de un centro vacacional que nos saluda al llegar, el recepcionista de un hotel — todos son elementos del producto que compramos — y sus habilidades sociales para tratarnos, son una parte esencial del producto. Ésta es una razón por la que el entrenamiento resulta vital para una comercialización exitosa de los viajes y el turismo.

El simple hecho de que el producto turístico es un conjunto de varios servicios, conduce a problemas más profundos asociados con su desarrollo. En un paquete vacacional los clientes esperan recibir una calidad comparable a nivel internacional; independientemente de la calidad de vacaciones que hayan comprado — alta, media o «baja» —, esperarán que las partes componentes de dichas vacaciones sean de una calidad equivalente. Por tanto, si se le reserva al turista un hotel de primera clase y toma una excursión opcional asociada con dicho paquete vacacional, él o ella, se sentirán justificablemente engañados si el autobús que proporciona dicho servicio está sucio o en malas condiciones mecánicas. Esta «ley de la armonía turística» es un aspecto del desarrollo del producto que siempre se

debe tener en mente cuando se planean productos en el campo de los viajes.

Estos factores pueden ayudar a demostrar que mientras los principios básicos de la mercadotecnia son aplicables a todos los productos, en la práctica existen considera-

ciones especiales que hay que tomar en cuenta cuando se comercializa el turismo. Ésta es la peculiaridad más grande del turismo, la cual lo hace un producto problemático y al mismo tiempo fascinante y creativo para vender.

Preguntas, tareas y temas de discusión

1. «De alguna forma, un organismo turístico no se involucra en la mercadotecnia, debido a que ésta, por sí misma, supone que se debe tener control sobre el producto y esto no se puede cambiar.» Frank Kelly, exdirector de mercadotecnia, BTA.

¿Hasta qué punto está usted de acuerdo con esta aseveración?

Dada la posición de una junta pública para el sector turístico, ¿puede ésta ser completamente orientada hacia la mercadotecnia?

2. ¿Qué tanto considera usted que los operadores del mercado en masa de paquetes vacacionales han enfrentado exitosamente a los «tres temores» (de volar, a la comida extranjera y a los extranjeros), identificados en el presente capítulo? Si han existido cambios, ¿qué tanto considera usted que esto pueda ser atribuido a la práctica de la mercadotecnia de bienes, más que a otros factores?
3. Identifique una importante compañía en la industria de los viajes que represente un buen ejemplo del enfoque orientado hacia el mercado y enliste los factores que apoyen dicho punto de vista.
4. ¿Qué son las «habilidades» mercadotécnicas? ¿Qué tan efectivamente considera usted que estas habilidades se emplean en la actualidad en a) agencias de viajes y b) *tour* operadores?

Ejercicio

Los museos están cambiando su papel tradicional de montar exposiciones para la observación a distancia o detrás de cristales, a centros de interpretación y experiencia para sus visitantes. Visite un museo local e investigue lo que se le indica:

- ¿En qué grado el museo se está abriendo a este nuevo enfoque?
- ¿Qué otras cosas se pueden lograr?

Su investigación deberá basarse en pláticas con el personal del museo —conservadores, guardianes, guías— y con el público visitante. Utilice entrevistas semiestructuradas, apo-

yándose con grabadoras para registrar las discusiones. Asimismo, permanezca observando el atractivo y lo que exhibe, identificando elementos tales como señales, pizarrones descriptivos o literatura, oportunidades interactivas para los visitantes, etcétera. ¿Existe un departamento u oficina responsable de las visitas educativas? ¿Qué tan efectivamente el museo identifica las diferentes necesidades de interpretación entre sus diversos visitantes: adultos, niños, turistas extranjeros, etcétera?

Escriba un breve reporte indicando lo que se ha observado, qué tan efectivamente esto se ha aplicado y qué falta por hacer para mejorar la satisfacción del cliente.

Investigación en administración para la toma de decisiones

Quinta edición

Duane Davis

University of Central Florida



International Thomson Editores

México • Albany • Boston • Johannesburgo • Londres • Madrid • Melbourne • Nueva York
San Francisco • San Juan, PR • Santiago • São Paulo • Singapur • Tokio • Toronto • Washington

Función de la investigación en administración en el proceso de toma de decisiones

CAPÍTULO



1

INTRODUCCIÓN

Naturaleza de la toma de decisiones

Niveles de toma de decisiones

Procesos de toma de decisiones

Función de la investigación en la toma de decisiones

Definición de la investigación en administración

Investigación en administración y ética

Su función en la toma de decisiones

La investigación y el mercado global

Relación gerente-investigador

Plan de la obra

Proceso de la investigación en administración

Resumen

Preguntas para análisis y discusión

Notas

Lecturas recomendadas

INTRODUCCIÓN

La esencia misma de la acción administrativa en cualquier organización moderna es la toma de decisiones. Esta incluye la formulación, evaluación y selección de opciones para resolver problemas administrativos. Por lo general, la calidad de las decisiones está íntimamente ligada a la disponibilidad de información útil en el momento en que se toma la decisión. La investigación en administración es un medio importante para obtener esta información. Así, este texto se ocupa de ayudar a gerentes y a aspirantes de ellos a tomar mejores decisiones, al proporcionarles un marco para la evaluación de la investigación en administración.

Específicamente, los gerentes deben manejar una cantidad siempre creciente de datos, fuentes de información y estudios que con frecuencia son confusos y conflictivos. Este estado de cosas, aunado a la complejidad del entorno de toma de decisiones, sugiere que la dirección de todas las áreas funcionales debe tener una mejor comprensión del proceso a fin de obtener y utilizar la información para las responsabilidades de toma de decisiones. Ya que el tamaño y complejidad de los sistemas de información en administración (MIS, por sus iniciales en inglés) y sus sistemas de soporte de decisiones (DSS, por sus iniciales en inglés) asociados, siguen creciendo en las

organizaciones de hoy, los gerentes deben vigilar la información de entrada a esos sistemas. Los datos para la toma de decisiones deben tener la calidad suficiente y ser del tipo apropiado para resolver los problemas de la organización. Sólo al desarrollar una comprensión de la función y la naturaleza de la investigación en administración, pueden los gerentes cumplir esta tarea con efectividad.

Este capítulo de introducción proporciona el marco para examinar la función de la investigación en la toma de decisiones. Primero estudiamos la naturaleza de la toma de decisiones. Identificamos los niveles de toma de decisiones en una organización y presentamos un modelo generalizado del proceso de toma de decisiones. Definimos la investigación en administración y estudiamos su papel en el proceso. Después de delinear estos temas, analizamos la relación gerente-investigador en busca de conflictos en potencia. Destacamos el papel de la dirección en la relación. A continuación, definimos los componentes principales en las áreas respectivas del gerente y el investigador. Este diagrama proporciona posteriormente el marco y la lógica del plan del texto. El capítulo termina al extender este marco hacia el contexto del proceso de investigación en administración, el marco de organización de este libro.



Naturaleza de la toma de decisiones

Día con día, todos tomamos decisiones. ¿Qué haré hoy? ¿Debo salir o quedarme en casa? Algunas decisiones son explícitas, otras implícitas. Al no actuar, usted ha tomado una decisión. En otras palabras, el éxito depende en gran medida de lo que haga o deje de hacer. (Por supuesto, un poco de suerte en la lotería ayuda, pero eso también implica una decisión.) Con frecuencia, la necesidad de tomar decisiones parece ser la única constante de la acción administrativa; pues el proceso, el entorno, el individuo y la organización cambian constantemente.

Además, la diversidad de las actividades de toma de decisiones en las organizaciones no tiene límites. La misma persona que toma decisiones puede utilizar distintos estilos de decisiones en momentos diferentes; es probable que no todas las personas utilicen el mismo estilo de decisiones para llegar a una conclusión en una situación en particular.¹

Por ejemplo, imagine a dos gerentes en una organización, cada uno con un problema distinto. Un gerente debe tomar la decisión de entrar a un mercado extranjero con un producto nuevo o no; el otro debe decidir la cantidad de materia prima que pedirá a un proveedor en particular. Cada decisión tiene un grado de complejidad distinto, diversos requerimientos de información y un marco de tiempo diferente. De hecho, la decisión inmediata puede ser obtener mayor información (lo cual requiere otra decisión: qué información se necesita para tomar la decisión original). Estas dos personas con seguridad seguirán rutas distintas para llegar a sus respectivas decisiones. En realidad, la próxima vez que cada gerente necesite tomar una decisión similar, el proceso y los requerimientos de la situación sobre la que tomarán decisiones serán muy diferentes.

Sin embargo, esto no significa que no debemos comprender los procesos de toma de decisiones. Por el contrario, debemos examinar constantemente cómo se toman las decisiones, en el contexto de un entorno complejo ya que su estudio conduce mejores decisiones. La investigación es una forma de llegar a tomar mejores decisiones, de modo que la exploración de la naturaleza y la estructura de la toma de decisiones en general es fundamental para acceder al estudio de la investigación en administración.

La naturaleza general y estructura de la toma de decisiones se analizan a fondo en la literatura.² Dado que las decisiones y estilos para tomar decisiones son muy diversos, dentro de una organización existen varias necesidades de información. Además, los tipos de éstos en una situación de decisiones específica parecen estar relacionados con los niveles de toma de decisiones en una organización.

Niveles de toma de decisiones

Un enfoque hacia la estructura de toma de decisiones en la organización es aquel que distingue entre los niveles estratégicos, tácticos y técnicos.³ La tabla 1.1 presenta los tres niveles de decisiones principales y sus atributos asociados. Casi todas las decisiones estratégicas son no estructuradas. Se caracterizan por una gran cantidad de incertidumbre y, por naturaleza, no son rutinarias. Las necesidades de información para las decisiones estratégicas son básicamente externas a la organización y están orientadas hacia el futuro. Las decisiones estratégicas son aquellas que afectan la dirección general de la organización. Las decisiones estratégicas en el nivel corporativo incluyen aquellas que se relacionan con cuestiones como la diversificación, el desarrollo de productos o del mercado y desposeimientos.

Las decisiones tácticas se ocupan de la puesta en práctica de las extensas decisiones estratégicas que se acaban de esbozar. Estas decisiones están orientadas a las operaciones, ya que solucionan los problemas dentro de un marco de tiempo mucho más corto. Las actividades de planificación y control son importantes en este nivel. Las necesidades de información son descriptivas o históricas por naturaleza y con mayor frecuencia son internas. Ejemplos de la toma de decisiones tácticas son las asignaciones de presupuesto, asignaciones de personal, compromisos de recursos menores,

Tabla 1.1 Niveles de toma de decisiones y atributos característicos

Nivel de toma de decisiones	Casos típicos de la información necesaria	Capacidad de programación relativa	Organización de planificación y control
Estratégico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información externa <ol style="list-style-type: none"> a. Acciones de la competencia b. Acciones de los clientes c. Disponibilidad de proceso d. Estudios demográficos 2. Información previsible (tendencias a largo plazo) 3. Información "y si" simulada 	Baja	Planificación –fuerte dependencia de información externa
Táctico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información descriptiva-histórica 2. Información de desempeño-actualizada 3. Información previsible (a corto plazo) 4. Información "y si" simulada 	Capacidad de programación limitada	Mezcla de orientación de planificación/control
Técnico	<ol style="list-style-type: none"> 1. Información descriptiva-histórica 2. Información de desempeño-actualizada 	Alta	Control –fuerte dependencia en información interna

decisiones de mezcla de promociones y otras asignaciones internas a corto plazo. Las decisiones tácticas tienen una capacidad de programación limitada, porque carecen de estructura consistente en la situación del problema.

El último grupo consiste en decisiones técnicas. Las decisiones técnicas son de naturaleza rutinaria y se relacionan con el control de tareas específicas. La información necesaria para realizar esta función es básicamente de naturaleza descriptiva/histórica y casi siempre se complementa con información de desempeño actualizada. Se necesita poca o ninguna información externa para tomar decisiones en este nivel. Las decisiones son muy programables y son más adecuadas para el modelado matemático y la estandarización. Ejemplos de este tipo de toma de decisiones son el control de calidad, las nóminas, la programación, el transporte y la aceptación o rechazo de créditos.

Aun cuando las diferencias entre estos niveles no están bien establecidas, la clasificación sirve para resaltar diferencias importantes en las necesidades de información en la organización de negocios moderna. Es necesario comprender las diferencias en

las necesidades de los gerentes en una organización determinada porque la calidad de las decisiones que toman está directamente relacionada con la información que reciben. De manera más específica, aun cuando la información del tipo y la calidad apropiados no garantizan que se tomará la decisión correcta, su disponibilidad incrementa las probabilidades de que sea mejor.

Procesos de toma de decisiones

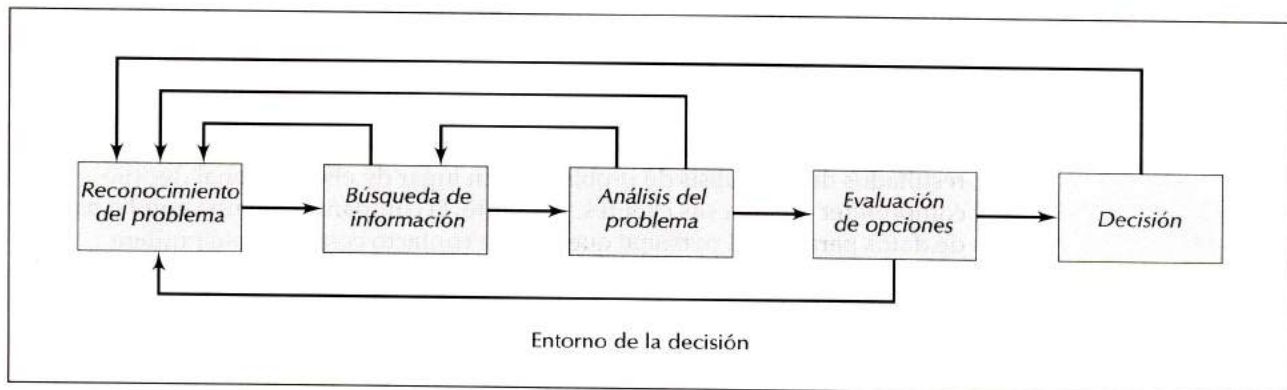
Dada la complejidad de la tarea de toma de decisiones, ningún marco de trabajo universal único es capaz de representar todas las rutas de decisiones. Así, debemos contemplar el proceso en el contexto de la decisión misma. Desde un punto de vista del mundo occidental (básicamente de Estados Unidos y Europa), la mayor parte de las decisiones y los medios subsiguientes para obtener información se contemplan como un proceso lineal y secuencial.⁴ En otras palabras, el proceso de decisiones se divide en una serie de actividades interrelacionadas que conducen a una elección entre diferentes opciones.⁵ La figura 1.1 presenta cinco actividades principales que se pueden identificar en estas situaciones de toma de decisiones. Estas actividades se definen e interrelacionan como sigue:

Reconocimiento del problema. El proceso empieza cuando la gerencia reconoce que existe o existirá una situación en la que hay que actuar en un futuro próximo. El reconocimiento del problema puede ser tan simple como decidir la introducción de un producto nuevo, o tan compleja como la necesidad de desarrollar un plan de negocios para una organización. En el último caso, numerosos problemas secundarios requerirán investigación. Los entornos internos y externos se deberán examinar y valorar, habrá que identificar oportunidades y problemas y se tendrán que desarrollar estrategias subsiguientes para completar el plan de negocios.⁶

El reconocimiento del problema puede ser planificado, como al reconocer la necesidad de un plan de negocios completo a presentar en seis meses; o puede resultar de la vigilancia y estudio extensos de las operaciones de una organización y sus clientes, como cuando una auditoría de mercadotecnia completa determina un cambio en las preferencias del cliente. De cualquier forma, es una situación de decisiones que tiene consecuencias múltiples para quien toma las decisiones.

Figura 1.1

Principales actividades en el proceso de toma de decisiones



Búsqueda de la información. La búsqueda de la información es la segunda etapa de importancia del proceso de toma de decisiones. Aun cuando la búsqueda puede ocurrir también antes del reconocimiento del problema, su propósito aquí es el de recolectar información pertinente a la situación problemática identificada. Una estrategia de investigación ventajosa en particular, que ha ayudado a los investigadores en mayor grado, es la búsqueda en bases de datos en línea y otros servicios de información secundarios para la solución de problemas en Internet. La mayor parte de las empresas ahora utilizan una combinación de estrategias de búsqueda y recolección de datos tecnológicamente sofisticadas para ayudarse a identificar y resolver sus problemas. A lo largo de este libro, ejemplos reales y explicaciones destacan la naturaleza y el papel de estas tecnologías en la investigación en administración.

Aquí, la meta de la actividad de búsqueda es la de asimilar la información en un formato que conduzca al análisis del problema que se estudia. Las suposiciones y escenarios de alternativa generalmente se plantean para el análisis subsecuente de problemas. La información generada en esta etapa puede volver a definir sustancialmente el problema en comparación a como se planteó en un principio.

Análisis del problema. Una vez que se realizan las actividades de investigación importantes y que se ha asimilado la información, el problema se analiza a fondo. Por lo regular, el análisis de la información revela aquí las áreas de interés y los factores de importancia que afectan el problema.

También puede afectar el reconocimiento y necesita de la recopilación de información adicional para definir la situación de manera adecuada. Por ejemplo, National Semiconductor, una empresa de 1.6 mil millones de dólares que vende chips semiconductores, circuitos integrados y productos similares, enfrentó la pérdida de su participación en una situación de mercado muy competitiva.⁷ La dirección reconoció que un síntoma (reducción de la participación en el mercado) era el indicativo de un problema todavía por identificar. Esto llevó a una búsqueda intensa de información interna y externa para la definición del problema. La investigación reveló que 70% de todas las llamadas a National Semiconductor dejaban insatisfecho al cliente. Una investigación adicional pidió a los clientes que definieran qué necesitaban y esperaban. Los resultados fueron simples: un servicio mejor y más rápido.

Evaluación de opciones. En esta etapa del proceso de toma de decisiones se enumeran y evalúan cursos de acción alternativos, de conformidad con los criterios establecidos por quien toma las decisiones. Las opciones se manifiestan implícita o explícitamente. Debe señalarse aquí, que aun cuando muchos gerentes no consideran la falta de acción como una opción, en verdad lo es. Por ejemplo, National Semiconductor pudo decidir no hacer nada con los resultados de su análisis de problemas. En lugar de ello, National decidió comprender mejor a sus clientes. Por tanto, la compañía creó una amplia base de datos para que el personal que está en contacto con el cliente pudiera realizar el servicio al cliente con mayor rapidez y eficiencia. En otras palabras, la evaluación de opciones procedió de manera que finalmente pudiera tomarse una decisión mejor informada en la siguiente etapa del proceso.

Decisión. La etapa final del proceso es la selección de una opción que atienda el problema identificado. En el ejemplo de National Semiconductor, la decisión fue la de establecer una base de datos de servicio al cliente para mejorar su nivel de servicio. Se supone que la decisión es la que el tomador de decisiones encontró más atractiva a la luz de toda la información a su disposición. La decisión, a su vez, puede crear nuevas situaciones problemáticas que necesitarán atenderse. Por ejemplo, la decisión de crear una base de datos necesita decisiones en cuanto a qué información debe incluir la base de datos, qué equipo será necesario para crearla y si hay usos múltiples para ella.

Dentro de este marco del proceso, las etapas no están establecidas con claridad ni son estáticas. Las diversas actividades se darán simultáneamente, o se programarán de manera que las decisiones se tomen casi al instante mediante computadoras. Tales decisiones son de naturaleza técnica en gran medida, dependiendo de la información del desempeño actual y/o histórico, como el control de calidad y la facturación al cliente.

Aun cuando este punto de vista del proceso es muy útil, no incorpora modelos de decisiones caóticas y otros modelos de “basurero” en la toma de decisiones.⁸ En esencia, estos modelos extienden el modelo de proceso básico para reconocer factores que impiden una progresión sencilla de una actividad a otra. En estos modelos de toma de decisiones, los procesos no son formales ni secuenciales. El proceso se reduce a tomar decisiones con información incierta de una variedad de fuentes de información. Esta situación de decisión crea así un sistema dinámico y abierto sujeto a callejones sin salida, redundancia de retroalimentación e interferencia externa. Esos modos de decisión casi siempre se encuentran cuando los gerentes están bajo presiones de tiempo extremas, o en situaciones muy volátiles o inciertas.

Teniendo estos procesos en mente, en este libro haremos énfasis en decisiones que son de naturaleza estratégica y táctica. Como se señaló antes, las decisiones tienen una capacidad de programación relativamente limitada y por tanto, son más complejas que las decisiones técnicas. Los problemas no son rutinarios y generan una variedad de necesidades de información. Las situaciones problemáticas para decisiones estratégicas y tácticas son más complejas de analizar y requieren mayor información de parte de la gerencia. Las decisiones y resultados son probabilísticos en su naturaleza y se caracterizan por cierto grado de incertidumbre.



Función de la investigación en la toma de decisiones

Definición de la investigación en administración

Los expertos definen la *investigación* de maneras muy distintas. Las ciencias sociales (de las que provienen la mayor parte de las metodologías de investigación en administración) tienden a tomar un punto de vista estricto de lo que es y no es la investigación. Un escritor destacado define así la investigación científica:

La *investigación científica* es el estudio sistemático, controlado, empírico y crítico de proposiciones hipotéticas acerca de presuntas relaciones entre fenómenos.⁹

Esta definición hace énfasis en que la investigación científica es un tipo de investigación crítica particular que estudia relaciones específicas entre fenómenos.

Desde un punto de vista administrativo, el único problema al usar esta definición es que excluye ciertas investigaciones que puede ser necesario ejecutar desde una perspectiva de toma de decisiones. Por ejemplo, cuando Anheuser-Busch contemplaba la posibilidad de entrar en el mercado de “bebidas suaves” con su bebida limón baja en contenido alcohólico y Coca-Cola consideraba su expansión al área de vinos espumosos, sus respectivas direcciones requerían de una amplia gama de información, básicamente de naturaleza descriptiva: una descripción de los mercados actuales, los principales competidores, los factores que afectan el éxito y el fracaso en el mercado, y una comprensión plena de las necesidades y deseos del consumidor en cada área de mercado del producto. De acuerdo con la definición que acabamos de citar, este tipo de investigaciones queda excluido del dominio de la investigación científica.

La orientación aplicada a la toma de decisiones de los gerentes de negocios exige que se incluya un rango de estudios e investigaciones más amplio bajo la designación de la investigación en administración. El requerimiento relativo a “proposiciones hipotéticas acerca de las presuntas relaciones entre fenómenos” excluye muchos tipos de estudios que se emprenden en un intento por comprender mejor situaciones problemáticas que el tomador de decisiones debe enfrentar. Por tanto, la definición de la investigación en la administración que se utiliza en este libro es la siguiente:

La *investigación en administración* es el estudio controlado, empírico y crítico de fenómenos de interés para quienes toman decisiones administrativas.

En este contexto, la *investigación en administración científica* se convierte en un tipo de investigación especializada que se caracteriza por la prueba de relaciones hipotéticas.

Esta definición refleja dos puntos importantes. En primer término, establece que la investigación en administración es el estudio crítico y sistemático de fenómenos empíricos controlados por el investigador. Así, la investigación en la administración no es un proceso al azar, sino un tipo de investigación específica que requiere que el investigador siga un método con características específicas para garantizar los mejores resultados posibles, dadas las condiciones del estudio. El segundo punto atendido en la definición, es el ámbito de la investigación. Aquí, el ámbito se define para incluir cualesquiera fenómenos de interés para los tomadores de decisiones administrativas. Esta posición se adopta por las diversas necesidades de información de quienes toman decisiones. Cualquier intento por enumerar una lista detallada de temas que pertenezcan al ámbito de la investigación en administración, sería insuficiente.

Investigación en administración y ética

Un tema de suma importancia para el estudio de la investigación en administración es la ética. La *ética en la investigación* se ocupa de la conducta adecuada del proceso de análisis en la investigación administrativa. Han ocurrido abusos éticos serios en los negocios en general y en la investigación en particular.¹⁰ Este estado de cosas es poco alentador, porque afecta la calidad de la toma de decisiones del gerente y los derechos de individuos y organizaciones en el proceso de investigación.

Los investigadores y gerentes que participan en la investigación en administración deben interesarse en las cuestiones éticas al realizar una investigación, por varios motivos:

Una investigación carente de ética es moralmente incorrecta. Éste es el motivo más elemental. Aun cuando una investigación sin ética puede no ser ilegal, no es correcto hacerla.

La investigación carente de ética afecta la imagen de la empresa y su personal directivo. Empresas e individuos poco éticos se ven afectados en el mercado si se hacen de una mala reputación por sus actos carentes de ética. En otras palabras, a largo plazo, la organización o el individuo no se benefician al realizar una investigación poco ética.

Una investigación poco ética produce información de mala calidad y posteriormente, malas decisiones. Si lo que nos interesa es obtener información de la más alta calidad posible, debemos realizar una investigación ética. Un comportamiento poco ético lleva a obtener datos cuestionables. A largo plazo, individuos y organizaciones se negarán a participar en esfuerzos de investigación futuros de la empresa.

Se están creando nuevos desafíos éticos dañinos en potencia, debido al crecimiento explosivo de las capacidades tecnológicas en el campo de la investigación. El extenso uso y la disponibilidad de acceso casi instantáneo a la información y la comunicación de dos vías con los clientes (tanto internos como externos) crean nuevos desafíos éticos para investigadores y gerentes por igual. Cuestiones como la intimidad, la desaparición de la línea entre la investigación y la mercadotecnia directa y/o de relación, y políticas de uso para los recursos tecnológicos son problemas importantes que deben atenderse para proteger la confiabilidad de la empresa y la función de investigación.¹¹

La importancia de la ética en la investigación en administración no puede exagerarse. Por tanto, el capítulo 16 de este libro se dedica a las consideraciones éticas importantes en la investigación en administración y presenta las razones para el desarrollo de códigos de ética con el fin de ayudar a los investigadores.

Su función en la toma de decisiones

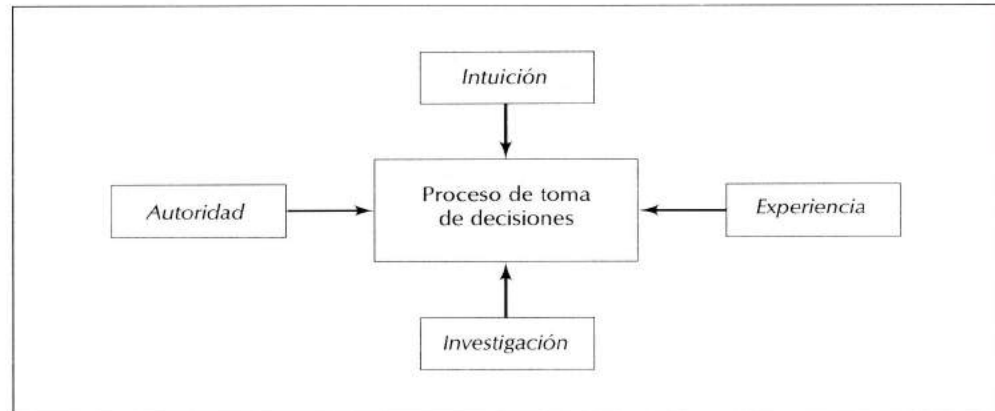
La función de la investigación en administración en la toma de decisiones es relativamente simple: proporcionar al tomador de las decisiones información útil e importante con la cual llevar a cabo su labor. Sin embargo, como lo indica la figura 1.2, la investigación es sólo uno de cuatro medios importantes para recopilar información. Los otros son a través de la autoridad, la intuición y la experiencia.

Autoridad. Este tipo de información se obtiene de individuos con credibilidad que tienen cierta experiencia en la decisión que se toma. Ésta es una fuente de información muy importante en las organizaciones de negocios, ya que el tiempo invertido para obtener la información puede reducirse en gran medida.

Intuición. Este tipo de información es aceptada por quien toma la decisión porque parece ser válida. La información no necesariamente coincide con hechos establecidos. La intuición suele describirse como “sentimientos internos” y el “sexto sentido del gerente”. Muchas decisiones de gerencia parecen tomarse con base en esos destellos de percepción interna.

Figura 1.2

Cuatro métodos importantes para obtener información en el proceso de toma de decisiones



Experiencia. El tercer medio de importancia para obtener información proviene de la experiencia. La información basada en la experiencia se obtiene de situaciones pasadas que fueron de naturaleza similar al problema actual. La información tiene bases empíricas, ya que observaciones pasadas constituyen su fundamento.

Cada uno de los cuatro métodos, incluyendo la investigación, desempeña un papel importante en el proceso de toma de decisiones en general. Algunos métodos son usados exclusivamente para algunas decisiones y en forma parcial en otras, pero todos contribuyen a la efectividad general de la toma de decisiones de la gerencia. La diferencia principal entre los otros tres medios para obtener información y la investigación en administración, es la naturaleza propositiva y sistemática de esta última. La investigación se diseñó específicamente para solucionar problemas de la gerencia dentro de un marco sistemático y controlado, y garantizar la mejor información posible para la toma de decisiones. Esta diferencia es notable, ya que si el proceso de investigación se aplica de manera correcta, el resultado final debe ser información más confiable con base en la cual puede actuar quien toma la decisión.

Los resultados de una investigación realizada de manera apropiada pueden ser muy redituables. Un caso típico es la experiencia de AT&T, que probó su campaña publicitaria "Reach Out", diseñada para incrementar las llamadas de larga distancia entre usuarios poco frecuentes.¹² Se utilizó una encuesta de actitud para descubrir que los usuarios poco frecuentes sobrestimaban los costos de las llamadas de larga distancia hasta en 50%. Como resultado de ello, AT&T desarrolló una campaña publicitaria llamada "Cost of Visit", en la que enfatizaba el ahorro que representa hacer llamadas fuera de horas pico. La efectividad de esta campaña se probó posteriormente con un diseño experimental. Con base en esta investigación, la compañía estimó que la nueva campaña publicitaria podría generar ingresos adicionales de casi 100 millones de dólares durante un periodo de cinco años, sin ningún costo adicional para AT&T.

Por otra parte, una investigación inadecuada o una investigación que no se integra en forma correcta al proceso de toma de decisiones, puede tener consecuencias drásticas para la empresa. Los fracasos de productos nuevos ("flops") que van desde rollos de huevo congelados hasta automóviles, son muy comunes.¹³ Por ejemplo, el

Videodisc de RCA perdió 500 millones dólares, la PC-jr de IBM devoró 40 millones de dólares en gastos de mercadotecnia, y el costo del fracaso en la presentación del zapato Corfam de Dupont fue de alrededor de 90 millones de dólares. Una investigación podría no haber prevenido estos fracasos, pero sí reducir las probabilidades de que ocurran.

Además, los adelantos tecnológicos siguen haciendo de la investigación sistemática una alternativa viable de los otros medios para obtener información.¹⁴ Es difícil creer que hace poco más de 25 años, no había microcomputadoras, o que los sistemas de microcomputadoras duplican su poder de procesamiento cada año.¹⁵ Este cambio radical en la tecnología de la información proporciona el ímpetu para la reingeniería de la función de investigación, haciendo más fácil y efectivo en costos el uso de la investigación en el proceso de toma de decisiones.

El crecimiento explosivo de la industria de la información, aunado a la aceptación y diseminación sin precedentes de la nueva tecnología, crean la oportunidad y la necesidad de investigar para obtener la mejor información posible antes de tomar una decisión. Considere algunos hechos clave. Desde 1991, las empresas han gastado más en equipo de cómputo y de comunicaciones que en inversiones de capital como fábricas, edificios y otros bienes duraderos. De igual manera, ahora se estima que el fondo de información mundial se duplica cada 2 o 2½ años y la información científica se duplica cada 5 años. Con este tipo de crecimiento explosivo, la investigación sistemática de datos de manera oportuna, eficiente en costos y amplia será esencial para que las organizaciones se mantengan en posición competitiva en un entorno muy volátil y complejo.¹⁶

La investigación y el mercado global

Las oportunidades de negocios globales se extienden a un ritmo cada vez más rápido. Parece que los avances en la tecnología de la información han acelerado la integración de los mercados globales y la competencia. Los esfuerzos de integración económica como la Comunidad Europea (CE), el Tratado de Libre Comercio de América del Norte (TLC), la Asociación Latinoamericana de Integración (ALADI) y la Asociación de Naciones del Sudeste Asiático (ANSA) han creado grandes mercados multinacionales, abiertos a astutas operaciones de negocios que pretenden aprovechar estas oportunidades. La integración adicional de estas alianzas en una asociación de comercio mundial parece inevitable en el futuro.

Podríamos preguntarnos: ¿qué tiene esto que ver con la investigación en administración? Mucho. Será necesario incrementar las actividades de investigación para tomar decisiones mejor informadas sobre mercados extranjeros poco conocidos. Por tanto, la aplicación de métodos de investigación en un entorno internacional es relevante para este libro. Aun cuando las técnicas de investigación internacional son las mismas que en la investigación nacional, el ambiente en que se aplican es muy distinto. Investigadores y gerentes deben reconocer las diferencias inherentes a la investigación internacional, luego hacer los ajustes necesarios en su metodología y puesta en práctica a fin de garantizar información de la más alta calidad para la toma de decisiones.

Las diferencias entre la investigación internacional y la nacional se centran en cuatro factores importantes.¹⁷

Nuevos parámetros. Estos parámetros incluyen impuestos, divisas, estructuras de distribución distintas, documentación internacional, reglamentación laboral y diferencias estructurales en la forma de conducir los negocios.

Nuevos factores ambientales. Los entornos de negocios y de tareas con frecuencia son muy diferentes. Factores como idioma, cultura, religión, sistema político y nivel de tecnología afectan el diseño y la aplicación de la investigación.

Número de factores involucrados. Debemos aprender y ajustarnos a un enorme número de factores. Piense en las combinaciones posibles de factores que participan en un estudio en diez países. Los problemas de diseño de la investigación y la puesta en práctica pueden ser abrumadores.

Competencia más amplia. Cuando una compañía entra en la arena internacional, la naturaleza de la competencia se hace más amplia, incluyendo un cúmulo de nuevas empresas.

Dadas estas diferencias, debemos adaptar y modificar nuestros paradigmas de investigación para obtener información de la mejor calidad posible. Por este motivo, a lo largo del libro se integran ejemplos y problemas internacionales para familiarizar al lector con los problemas e inconvenientes de la realización de una investigación en entornos internacionales.

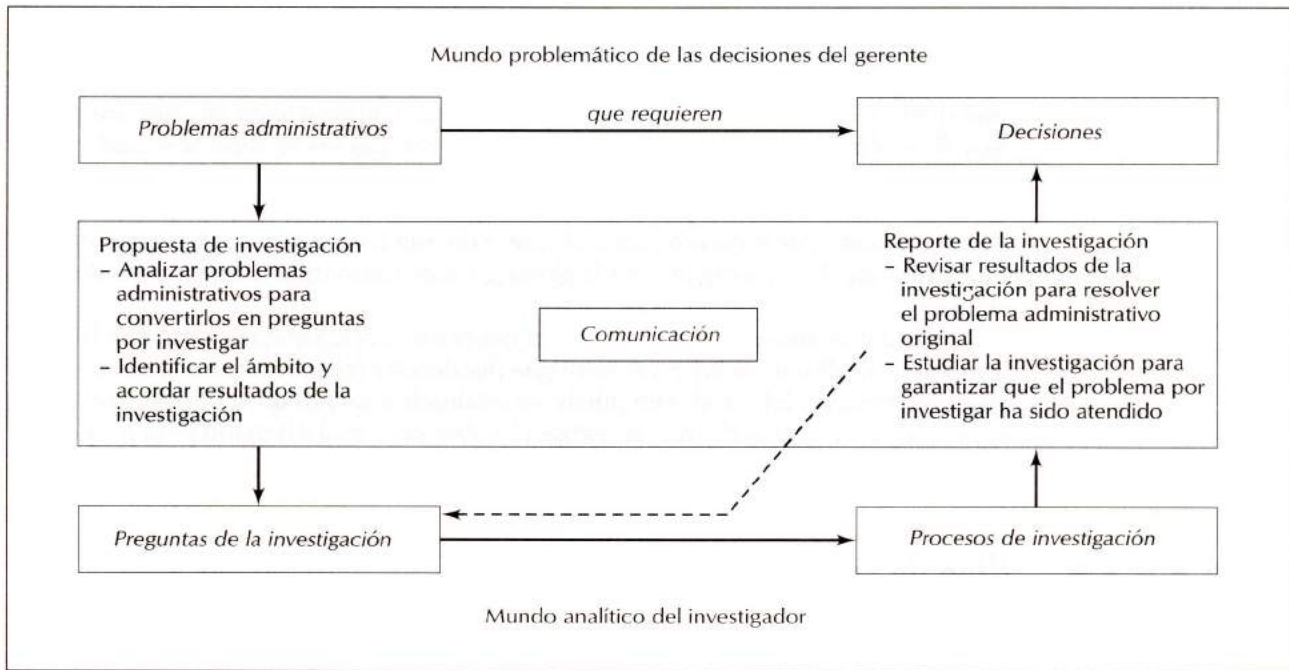
En todos los niveles y áreas del proceso de toma de decisiones se utiliza información de investigaciones domésticas e internacionales. La investigación puede ser útil en actividades tan diversas como la planificación para las necesidades financieras futuras de la organización, o probar la efectividad de mecanismos alternativos de control de calidad en una línea de ensamble. Para que la investigación tenga un valor máximo, debe existir una comprensión mutua entre el usuario (el gerente) y el realizador (el investigador) de la investigación. Por tanto, a continuación se estudia la relación gerente-investigador, para identificar sus principales componentes.



Relación gerente-investigador

Esta relación se caracteriza por varios problemas en potencia,¹⁸ que surgen sin importar si el gerente y el investigador son la misma persona, o si existen papeles especializados (por ejemplo, un gerente profesional y un investigador profesional). Es importante que los gerentes comprendan a fondo estos conflictos para que haya un máximo de comunicación entre ambas partes.¹⁹ La figura 1.3 ilustra los mundos diferentes en los que operan el gerente y el investigador.

El mundo del gerente se caracteriza como un mundo de decisiones problemáticas. En esencia, los gerentes se enfrentan a numerosos problemas que deben resolver a través de decisiones específicas. Los gerentes quieren información rápida, de bajo costo, oportuna y precisa para solucionar problemas administrativos. La información debe ser lo más definitiva posible para permitir decisiones rápidas con un mínimo de incertidumbre. Los gerentes quieren presentaciones no técnicas de los resultados obtenidos, con pocas estadísticas y con calificadores de las conclusiones del estudio. En

**Figura 1.3**

Mundos de decisiones del gerente y el investigador

términos generales, los gerentes quieren soluciones a problemas de dirección tan rápidas y de bajo costo como sea posible.

Por otra parte, la esfera de actividades del investigador puede describirse como un mundo analítico. Los investigadores quieren preguntas fáciles de investigar que puedan estudiarse con buenas metodologías y recursos adecuados en términos de tiempo, dinero y personal. El mundo del investigador utiliza un vocabulario especializado que por lo regular es ajeno para el gerente practicante. Los investigadores quieren presentar los resultados del estudio con calificaciones y evidencias estadísticas para apoyar sus conclusiones.

Estos dos escenarios señalan algunos de los más importantes problemas en potencia de la relación entre el gerente y el investigador. La comunicación adecuada es esencial para impedir que estos conflictos afecten los resultados y el valor final de los estudios emprendidos. Cuando la venta de automóviles de Chrysler cayó en 1989, su presidente, Robert A. Lutz, buscó una integración más completa de la función de desarrollo de nuevos productos porque el proceso tomaba demasiado tiempo y no producía resultados con base en los cuales la compañía pudiera actuar.²⁰ El proceso se reformó para que los equipos en funciones de ingenieros, investigadores, personal de mercadotecnia y estilistas se comunicaran con regularidad y frecuencia entre ellos. Este enfoque redujo el tiempo de desarrollo del producto en 40% y llevó al desarrollo de la exitosa línea LH de sedanes y los nuevos camiones Dodge Ram.

Los dos principales medios de comunicación formal entre el gerente y el investigador son la *propuesta de investigación* que esboza el problema a estudiar y el plan de acción a emprender y el *informe de la investigación* que describe el método, los resultados y las conclusiones derivados de la investigación. Los análisis informales y otras comunicaciones que inmediatamente preceden y siguen a estos documentos son cri-

ticos a fin de asegurar que la investigación es importante para el problema administrativo que se planteó en un principio.

El papel de la gerencia en la relación de la investigación es difícil. El gerente tiene una doble responsabilidad: especificar con precisión el problema en cuestión y evaluar el resultado de la investigación para garantizar que sea del tipo apropiado y con la calidad suficiente para tomar decisiones. Por tanto, el gerente debe tener al menos una idea rudimentaria del proceso de investigación y de los conceptos y metodología básica utilizada por el investigador. Si carece de esta comprensión, el gerente depende totalmente del investigador en la generación de datos útiles para la toma de decisiones.

De igual manera, los gerentes deben hacer una evaluación constante de investigaciones que ellos no solicitaron, pero que pueden ser relevantes para la situación en cuestión. El valor del estudio no puede ser evaluado a menos que el gerente tenga los conocimientos básicos de una investigación. Este libro está diseñado para proporcionar al usuario de la investigación esta habilidad básica.



Plan de la obra

El libro adopta una orientación hacia el usuario (aplicando conceptos que ayudan en la toma de decisiones en administración) como el principal mecanismo de organización para los capítulos que siguen. La figura 1.4 perfila el plan de la obra. Como ilustra el diagrama, el enfoque reconoce los dos mundos distintos donde operan el gerente y el investigador. El libro se enfoca en la función del gerente como coordinador y evaluador de la investigación. Capítulos subsecuentes evaluarán de manera más específica conceptos, técnicas y mecanismos de comunicación primarios que los gerentes necesitan comprender a fin de dirigir el proceso de investigación para propósitos de toma de decisiones.

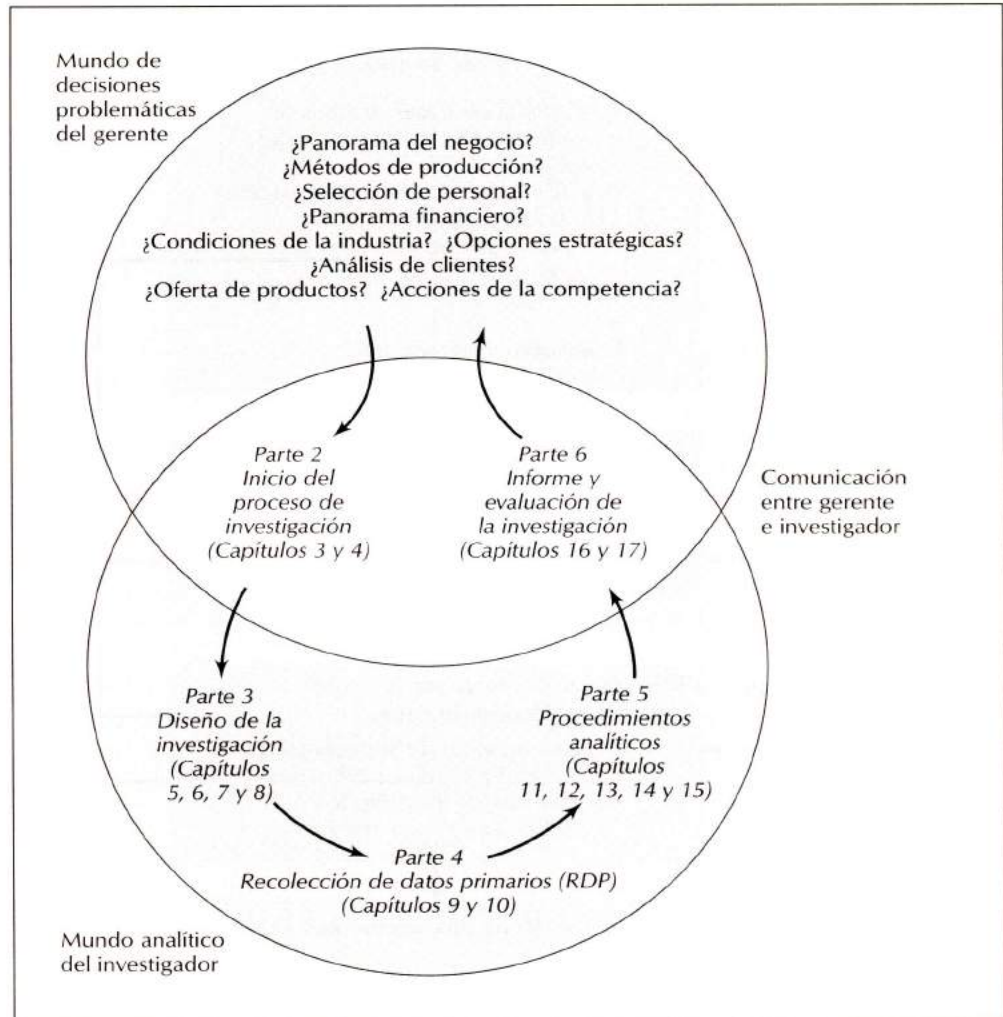
Los capítulos se presentan de la manera siguiente. Primero, el capítulo 2 analiza el método científico y los conceptos principales que deben comprenderse antes de que el gerente se adentre en el mundo analítico del investigador. Este capítulo establece los cimientos sobre los cuales levantar la comunicación entre ambas partes. Después de este trabajo preliminar, el resto de la obra se presenta en cinco partes principales, siguiendo la secuencia del proceso de la investigación en administración.

Proceso de la investigación en administración

Este proceso consiste en una serie de operaciones que benefician al investigador en la recopilación, el registro y el análisis sistemático de datos para ayudar a resolver problemas de toma de decisiones. El proceso proporciona al investigador un medio ordenado para investigar problemas. Como los procesos de decisiones estudiados antes, no es un proceso lineal, estático ni muy estructurado. Más bien, la serie de operaciones que integran el proceso de investigación son áreas generales de interés en la mayor parte de los proyectos. Dada la diversidad de los problemas administrativos, es imposible identificar un medio para resolver todas las cuestiones que necesitan atenderse. El proceso de investigación debe tomarse como una guía fluida para ayudar a estructurar proyectos de investigación a fin de resolver las dudas de la dirección.

Figura 1.4

Plan de la obra



Por ejemplo, un investigador que intenta estudiar las actitudes de directores generales hacia el análisis ambiental y un investigador que estudia por qué un producto en particular fracasó, tienen objetivos y propósitos de investigación totalmente distintos. Ambos investigadores utilizan el marco del proceso de investigación general a fin de obtener información para el problema en cuestión; sin embargo, es probable que ninguno de los investigadores siga exactamente el mismo procedimiento.

Seguir el proceso de investigación básico permite que el investigador establezca una estructura y un plan para resolver el problema seleccionado para su estudio. Distintos investigadores siguen los pasos generales del proceso de investigación y usar métodos y técnicas totalmente distintos para resolver el mismo problema. El valor del proceso radica en que obliga al pensamiento crítico a abordar los problemas importantes durante el diseño y la puesta en práctica de cualquier proyecto de investigación.

La figura 1.5 presenta un panorama amplio del proceso de investigación en administración, desarrollando aún más el plan de la obra como se mostró en la figura 1.4.

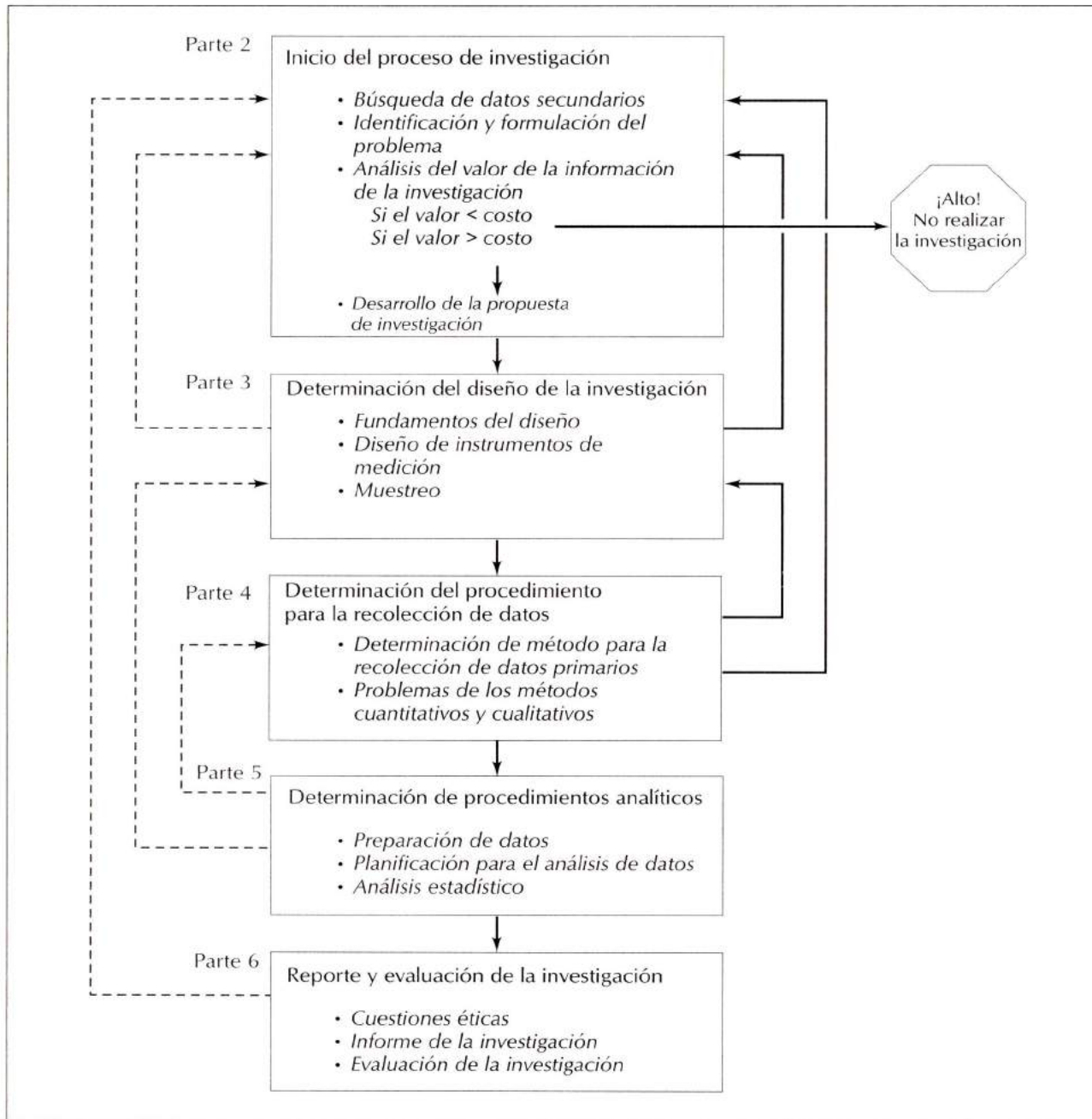


Figura 1.5

Panorama amplio del proceso de la investigación en administración

En esencia, el texto está organizado en cinco partes, cada una compuesta de al menos dos capítulos:

Parte 2: Inicio del proceso de investigación. Los pasos preliminares del proceso de investigación se consideran en dos capítulos. El capítulo 3 presenta el tema de la búsqueda de datos secundarios, que se utiliza para comprender la situación actual del problema. Aquí y a lo largo del libro, Internet y otras alternativas en línea se analizan como elementos esenciales para el arsenal de herramientas del investigador. El capítulo 4 se ocupa de los temas subsecuentes de la identificación y formulación del problema, la evaluación del valor de la información de la investigación y el desarrollo final de la propuesta de investigación. Una *propuesta de investigación* es una oferta o licitación formalizada para la investigación, especificando el problema a analizar y el plan de acción para resolver el problema planteado. La propuesta de investigación dirige los esfuerzos del investigador; a través de ellos, el gerente y el investigador acuerdan qué es lo que debe lograrse mediante la investigación a emprender.

Parte 3: Diseño de la investigación. El *diseño de la investigación* es la estructura del proyecto de investigación para resolver un problema particular. El diseño se ocupa en gran medida del control de fuentes de error probables en el estudio. Los temas principales cubiertos en esta sección del libro son el fundamento del diseño (capítulo 5), los fundamentos de medición (capítulo 6), diseño de escalas e instrumentos (capítulo 7) y muestreo (capítulo 8).

Parte 4: Recolección de datos. Una vez establecida la estructura del estudio, el investigador se dedica a la recolección de datos reales. Aun cuando también se utilizan aquí los datos secundarios, esta sección enfatiza los procedimientos para la recolección de datos primarios (RDP). El capítulo 9 se ocupa de la naturaleza de la recolección de datos primarios en general y luego hace énfasis en RDP utilizando instrumentos de encuesta más específicos. El capítulo 10 estudia la observación, las entrevistas a fondo y otras técnicas cualitativas como los métodos RDP.

Parte 5: Procedimientos analíticos. Éstos son las herramientas y técnicas que los investigadores usan para resumir datos y llegar a conclusiones. Las áreas de interés principales en esta etapa son la preparación de datos para su análisis y la selección de una técnica analítica apropiada para resumir los datos recolectados a fin de resolver el problema. El capítulo 11 trata de los problemas de la preparación de datos básicos y la planificación para el análisis de los mismos. El capítulo 12 examina el proceso de modelado en cuanto a su relación con el análisis de datos. El capítulo 13 presenta los marcos analíticos básicos utilizados en la investigación en administración. El capítulo 14 presenta un análisis de los modelos lineales básicos, haciendo énfasis en los temas de análisis de la varianza y la regresión. Por último, el capítulo 15 estudia el análisis de la varianza múltiple con estudios breves de procedimientos estadísticos avanzados de varianzas múltiples.

Parte 6: Informe y evaluación de la investigación. La última sección del libro se ocupa de la comunicación. El capítulo 16 trata de cuestiones éticas críticas en la

investigación en administración; se incluye en esta sección porque es de suma importancia para la evaluación y el diseño de futuros proyectos de investigación. El capítulo 17 se ocupa del reporte de investigación y su evaluación. Dicho reporte es el dispositivo de comunicación formal entre el gerente y el investigador. Transmite los descubrimientos del estudio y los medios utilizados para obtener estos resultados. El capítulo y el libro terminan con un estudio de las consideraciones administrativas importantes en el informe de investigación, dado el mercado global actual en el que se presentan cambios rápidos.

El diagrama de la figura 1.5 pareciera que sugiere que cada paso es un fenómeno discreto con una progresión muy específica, pero ésta es una simplificación. En realidad, el proceso es muy interdependiente; las decisiones tomadas en las primeras etapas del proceso de investigación restringen las etapas posteriores. Por ejemplo, si el investigador elige un instrumento de medición con propiedades específicas, limita la elección de las técnicas analíticas.

De igual manera, el proceso es recursivo, ya que las etapas posteriores pueden afectar o modificar las decisiones tomadas en pasos anteriores. Por ejemplo, un investigador que contempla un diseño de investigación particular puede descubrir que los requerimientos de recolección de datos son demasiado costosos. De manera que tendrá que encontrar un diseño en el que el costo de la recolección de datos se adapte mejor a los recursos disponibles para el proyecto.

La interdependencia y recursividad se representan en el diagrama con las flechas lisas y punteadas. Conforme avanzamos por el resto del proceso de investigación, debemos estar conscientes de las implicaciones de tomar una decisión particular en cuanto al uso de una técnica en cualquiera de las etapas. Este tipo de razonamiento es necesario para garantizar que el problema de investigación que se planteó en un principio se solucione de la mejor manera posible.

Resumen

Este capítulo presenta el marco para estudiar la investigación en administración. El capítulo empieza con la proposición de que la esencia de la labor del gerente es la toma de decisiones. La toma de decisiones en la organización de negocios se analiza en términos, tanto del nivel (estratégico, táctico y técnico), como del proceso mediante el cual se toman las decisiones.

La *investigación en administración* se define como un estudio sistemático controlado, empírico y crítico de fenómenos de interés para quienes toman decisiones administrativas. La investigación en administración es el único medio para obtener información diseñada para resolver problemas administrativos dentro de un marco sistemático y controlado.

Se estudia la relación gerente-investigador, prestando atención a los conflictos que son inherentes a ésta. La función del gerente en el proceso de investigación es tanto de coordinador como de evaluador de proyectos de investigación. Así, los gerentes deben tener ciertos conocimientos de investigación básica para que puedan juzgar el valor de las propuestas de investigación específicas y los resultados que les son presentados de manera adecuada.

Por último, se presentan la orientación y el plan de la obra. El libro es administrativo por naturaleza, con orientación hacia el usuario. Está organizado alrededor del proceso de investigación como lo llevará a cabo el gerente practicante.

Preguntas para análisis y discusión

1. ¿Qué es la investigación en administración? ¿Cuál es la función de la investigación en administración en el proceso de toma de decisiones?
2. ¿Qué distingue la investigación en administración de otros proyectos de investigación? ¿Cuáles son las similitudes en este tipo de investigaciones?
3. ¿Que factores ambientales han contribuido a la creciente importancia de la investigación en el entorno de negocios contemporáneo?
4. Compare y contraste diferentes medios de obtener información para propósitos de toma de decisiones. ¿Qué hace la investigación en administración tan distinta a estas fuentes de información adicionales?
5. ¿Cuáles son los principales niveles de toma de decisiones en cualquier organización? ¿Qué función desempeña la investigación en cada uno de estos niveles?
6. ¿Cuáles son las actividades importantes del proceso de toma de decisiones? Analice y evalúe la utilidad de la investigación en cada una de estas actividades.
7. ¿Cuáles son algunos de los conflictos en potencia en la relación gerente-investigador? ¿Cuáles son algunos medios posibles para reducir las fuentes de conflicto?
8. ¿Qué función desempeñan los gerentes en la relación de la investigación en administración? ¿Qué implicaciones tiene esta función en términos de la participación del gerente en el proceso de investigación en administración?
9. Distinga entre una orientación "usuario" y "hacedor" en el estudio de la investigación en administración. ¿Qué enfoque tiene la orientación al usuario que la orientación al hacedor no tiene?
10. Compare y contraste el mundo de las decisiones problemáticas del gerente con el mundo analítico del investigador.
11. ¿Cuál es el proceso de investigación en administración? ¿Por qué es tan importante el proceso en la realización de la investigación en administración?
12. La investigación multinacional se vuelve cada vez más importante. ¿Cuáles son las fuerzas que impulsan esta tendencia? ¿Cuáles son algunos de los problemas que debemos considerar al diseñar y realizar una investigación multinacional?
13. Una de las dificultades para comprender plenamente el proceso de investigación es que ningún proceso único puede ser utilizado para resolver todos los problemas de investigación en administración. Analice esta declaración.

Notas

1. Dos artículos muy completos que estudian la diversidad de la toma de decisiones y las implicaciones asociadas son Mohan R. Limaye y David A. Victor, "Cross Cultural Business Communication Research: State of the Art and Hypotheses for the 1990s", en *Journal of Business Communication* (verano de 1991), 28:3, pp. 277-299; y Susan Goodman, "Information Needs for Management Decision-Making", en *Records Management Quarterly* (octubre de 1993), 27:4, pp. 12-23.
2. Por ejemplo, véase Herbert A. Simon, *The New Science of Management Decisions*, 2ª edición (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977); R. Hogarth, *Judgement and Choice*, 2ª edición (Nueva York: Wiley, 1987) y Robert T. Clemen, *Making Hard Decisions* (Belmont, CA:

- Duxbury Press, 1991) para obtener distintos puntos de vista y presentaciones sobre el proceso de toma de decisiones.
3. Resumido originalmente por R. N. Anthony, *Planning and Control Systems: A Framework for Analysis* (Boston: Harvard University Graduate School of Business Administration, 1965); y después analizado por G. A. Gorry y M. S. Morton, "A Framework for Management Information Systems", en *Sloan Management Review* (otoño de 1971), pp. 55-70 y J. G. Burch, F. R. Strater y G. Grudnitski, *Information Systems: Theory and Practice* (Nueva York: Wiley, 1979), pp. 40-64.
 4. Véase por ejemplo, Goodman, *op. cit.*, nota 1, p. 13; y Limaye y D. A. Victor, *op. cit.*, nota 1, pp. 283-285.
 5. Para un análisis más amplio de estos procesos, véase Simon, *op. cit.*, nota 2, p. 39; y K. J. Radford, *Information Systems for Strategic Decisions* (Reston, VA: Reston Publishing, 1978), pp. 68-73.
 6. Dos artículos muy completos sobre el análisis son A. Reichel, "The Environmental Scanning Practices of U.S. Multinationals in the Late 1980's", en *Management International Review* (1988), 28, pp. 4-14; y E. Auster y Chun Wei Choo, "Environmental Scanning by CEOs in Two Canadian Industries", en *Journal of the American Society for Information Science* (mayo de 1993), 44:4, pp. 194-203.
 7. Susan Krafft, "The Big Merge", en *American Demographics* (junio de 1991), p. 46.
 8. Véase John P. Kotter, "What Effective General Managers Really Do", en *Harvard Business Review* (noviembre-diciembre de 1982), 60, pp. 156-167; Carol Sanders y Jack W. Jones, "Temporal Sequences in Information Acquisition for Decision Making", en *Academy of Management Review* (1990), 15:1, pp. 29-46; y S. A. Goodman, *op. cit.* nota 1, pp. 13-16.
 9. Fred N. Kerlinger, *Foundations of Behavior Research*, 3ª edición (Nueva York: Holt, Rinehart, and Winston, 1986), p. 10.
 10. Véase, por ejemplo, Philip Maher, "Corporate Espionage: When Market Research Goes Too Far", en *Business Marketing* (octubre de 1984), pp. 51 y ss; Al Ossip, "Ethics—Everyday Choices in Marketing Research", en *Journal of Advertising Research* (octubre-noviembre de 1985), pp. 10-12; y Walter Shapiro, "What's Wrong", en *Time* (25 de mayo de 1987), pp. 14-17.
 11. Véase, por ejemplo, David O. Schwartz, "Sharing Responsibility for E-Commerce and the Privacy Issue", en *Direct Marketing* (junio de 1998), pp. 48-52; y Melissa Everett Nicefaro, "Internet Use Policies", en *Online* (septiembre/octubre de 1998), pp. 31-33.
 12. Alan Kuritsky, Emily Bassman, John D. C. Little y Alvin J. Silk, "The Development, Testing and Execution of a New Marketing Strategy at AT&T Long Lines", en *Interfaces* (diciembre de 1982), p. 22.
 13. Véase "Flops", en *Business Week* (16 de agosto de 1993), pp. 76-80, 82.
 14. Por ejemplo, véase Tim Powell, "Information Technology Helps Reengineer Research", en *Marketing News* (28 de febrero de 1994), 28:5, pp. 11-14; y B. Ives, S. L. Jarvenpaa y R. O. Mason, "Global Business Drivers: Aligning Information Technology to Global Business Strategy", en *IBM Systems Journal* (1993), 32:1, pp. 143-161.
 15. Resumido de comentarios de John S. Mayo, presidente de AT&T Bell Laboratories, en un discurso titulado "Telecommunications Technology and Services in the Year 2010", pronunciado en el Simposio de Tecnología de AT&T Bell Laboratories en Toronto, Canadá, 13 de octubre de 1993.
 16. Graham T. T. Molitor, "Trends and Forecasts for the New Millennium", en *The Futurist* (agosto-septiembre de 1998), pp. 53-59.
 17. Véase Michael R. Czinkota, Ilkka A. Rankainen, y Michael H. Moffett, *International Business*, 2ª edición (Chicago: Dryden Press, 1999).
 18. Para otros análisis de esta relación, véase Paul D. Leedy, *How to Read Research and Understand It* (Nueva York: Macmillan, 1981), pp. 1-7; y Forrest S. Carter, "Decision Structuring to Reduce Management-Research Conflicts", en *MSU Business Topics* (primavera de 1981), pp. 40-42.
 19. Véase Joseph A. Bellizzi, "Recognizing 4 Researcher-Research User Differences Can Be First Step Toward Removing Barriers to Good Research", en *Marketing News* (15 de mayo de 1981), 14:23, parte 2, p.6.
 20. *Op. cit.*, nota 13, p. 162.

Lecturas recomendadas

Naturaleza de la toma de decisiones

Goodman, S. A., "Information Needs for Management Decision-Making", en *Record Management Quarterly* (octubre de 1993), 27:4, pp.12-23.

Este artículo revisa el proceso de toma de decisiones y explora teorías relativas al uso de la información para la toma de decisiones administrativas. Un artículo bien escrito que resalta la naturaleza de la toma de decisiones.

Hunsaker, P. L. y J. S. Hunsaker, "Decision Styles—In Theory and Practice", en *Organizational Dynamics* (otoño de 1981), 10, pp. 12-23.

Este artículo analiza la creación de estilos individuales para la toma de decisiones. Enfatiza las realidades de la toma de decisiones, la reducción de riesgos y el valor de la información para decisiones.

Simon, H. A., *The New Science of Management Decision*, 2ª edición (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1977).

Simon es uno de los padres fundadores de la teoría de las decisiones administrativas. Lectura obligada para los usuarios futuros en un entorno de negocios.

Función de la investigación en la toma de decisiones

Andreason, A. R., "Backward Marketing Research", en *Harvard Business Review* (mayo-junio de 1985), pp.176-182.

Este artículo sugiere un enfoque en el que tanto gerentes como investigadores pueden hacer de la investigación algo más relevante para la toma de decisiones dentro de una organización. El diseño en "retrospectiva" propuesto ayuda a crear información de investigación más útil.

Limaye, M. R., y D. A. Victor, "Cross Cultural Business Communication Research: State of the Art and Hypotheses for the 1990s", en *Journal of Business Communication* (verano de 1991), 28:3 pp. 277-299.

Este artículo analiza la comunicación entre culturas y los paradigmas de la toma de decisiones con implicaciones para la investigación. Un buen artículo para empezar un estudio sobre cómo se emplea y se realiza la investigación en entornos de culturas múltiples.

Richie, J. R. Brent, "Roles of Research in the Management Process", en *MSU Business Topics* (verano de 1976), pp. 13-22.

Hace énfasis en que las estrategias de investigación efectivas deben corresponder a la naturaleza y el nivel de las decisiones administrativas. Usa un excelente programa de clasificación, relacionando la metodología de la investigación con el proceso administrativo.

Relación gerente-investigador

“Flops”, en *Business Week* (16 de agosto de 1993), pp. 76-80, 82.

Este artículo es uno de los favoritos de este autor. Aun cuando la investigación no es el punto focal del artículo, podemos ver con claridad el enlace en la relación entre gerente e investigador. Una investigación inadecuada y mal comunicada puede conducir y conduce a fracasos de productos.

“It’s the Manager’s Job to Be Responsible for Research”, en *Marketing News* (8 de noviembre de 1985), pp. 20 y ss.

Este artículo sugiere que obtener información de los investigadores para generar oportunidades y minimizar el riesgo para la empresa es responsabilidad de la gerencia. Propone cinco criterios para determinar si la información se maneja con efectividad dentro de la organización.

Moschis, G.P. y T.J. Stanley, “What Managers Should Know About Marketing Research”, en *Business* (julio-septiembre de 1984), pp. 29-35.

Los autores sostienen que pueden presentarse errores costosos cuando un gerente mal informado debe reconocer la necesidad de una investigación, evaluar los resultados y aplicar estos resultados a la toma de decisiones. El artículo presenta guías para que el gerente las siga en la recopilación y el uso de información de investigación en potencia.

Parent, L. V., “Corporate Planning/Market Research: The Connection” en *Managerial Planning* (marzo-abril de 1985), pp. 22-26.

Este artículo analiza la esencia de la relación entre los encargados de la planeación corporativa y la investigación de mercados. El artículo describe e ilustra la función de cada uno en el logro de los objetivos de la empresa.

Plan de la obra

Harris, G. W., “Living with Murphy’s Law”, en *Research-Technology Management* (enero-febrero de 1994), 37:1, pp. 10-13.

Este artículo trata principalmente sobre cómo evitar los “regalos de Murphy” en el proceso de investigación y desarrollo y señala la necesidad de planificar el proyecto de investigación. En otras palabras, si algo puede salir mal, saldrá mal y es mejor que el proceso de investigación y desarrollo tenga la flexibilidad suficiente para enfrentar lo inesperado.

Sekaran, Uma, *Research Methods for Managers: A Skill-Building Approach* (Nueva York: Wiley, 1984).

Este libro suplementario proporciona un muy buen enfoque práctico para comprender el proceso de investigación en administración. El libro presenta el proceso de investigación en un formato directo, fácil de entender.

Mercadotecnia para hotelería y turismo

(Primera edición)

Philip Kotler

John Bowen

James Makens

TRADUCCIÓN:

Lic. Miguel Angel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA:

Ma. Magdalena Maldonado Avalos

Lic. en Turismo, Instituto Politécnico Nacional
Maestra en Administración - ITESM
Coordinadora de la Especialidad en Hotelería y Turismo
ITESM - Campus Estado de México

PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RIO DE JANEIRO • ZURICH**



Investigación de mercado y sistemas de información

Un domingo en la mañana del verano de 1986, seis empleados de Marriott se registraron en un hotel barato ubicado fuera del aeropuerto de Atlanta. Una vez que se instalaron en sus habitaciones de 30 dólares la noche, decoradas con ásperas alfombras rojas y cortinas baratas de terciopelo, el equipo inició su rutina. Uno llamó a la recepción diciendo que una cinta de su zapato se había roto —¿podría alguien conseguirle una nueva? Otro anotó cuidadosamente las marcas de jabón, champú y toallas. Otro más se quitó su saco, lo colocó sobre la cama y comenzó a gemir, a retorcerse y a golpear la cabecera de la cama contra la pared, mientras un compañero instalado en la habitación contigua escuchaba los gemidos atenuados de un éxtasis fingido y anotaba con calma que la habitación no era a prueba de ruidos.

Durante 6 meses el equipo de investigación de Marriott viajó por la Unión Americana reuniendo información sobre los participantes en el negocio de los hoteles baratos, un mercado al que Marriott tenía muchos deseos de ingresar. Con información detallada sobre los puntos fuertes y débiles de sus competidores potenciales, Marriott estableció un presupuesto de 500 millones de dólares para una nueva cadena de hoteles que derrotaría a la competencia en todos los aspectos, desde el jabón y el servicio hasta las habitaciones a prueba de ruido.



Marriott también contrató una empresa de colocación de ejecutivos para que entrevistara a los 15 gerentes regionales de las cinco principales cadenas de hoteles baratos. De estos gerentes, aprendieron sobre las necesidades y expectativas de los gerentes de las unidades que estaban supervisando. Conocieron sobre las expectativas en sus carreras, capacitación y niveles de salario; asimismo, obtuvieron una visión de la cultura de cada cadena, esto es, sus valores, creencias e ideales. Lee Pillsbury, un ex ejecutivo de Marriott, defendió la ética de su campaña de obtención de información competitiva al declarar que los empleados de Marriott se identificaban como tales al registrarse en los hoteles. La empresa de reclutamiento de personal informó a los gerentes regionales que en ese momento no había nuevos puestos, pero que quizá los habría en el futuro. De hecho, Marriott contrató a cinco de los gerentes regionales entrevistados.¹

Marriott llamó Fairfield Inns a su empresa de ingreso al negocio de los hoteles baratos. La observación de los productos de sus competidores fue sólo una forma con la que Marriott obtuvo información útil para el desarrollo de su nueva cadena. También contrató a un equipo de reclutamiento de ejecutivos para que entrevistara a los gerentes regionales y de distrito de sus competidores. Al conversar con los empleados y realizar sus propias observaciones, Marriott descubrió los puntos débiles de sus competidores y desarrolló un producto superior. A la fecha, Marriott continúa recopilando de información de mercado después de la apertura de cada hotel Fairfield Inn. La empresa lleva a cabo una extensa investigación de mercado, que incluye encuestas telefónicas y por correo, para detectar su posición en el mercado e investigar las percepciones que tienen los clientes sobre sus servicios.² Los gerentes de Marriott comprenden el valor de la información de mercado, tanto para los proyectos especiales —como el desarrollo de su concepto de Fairfield Inn—, como para la introducción de otros adelantos. La atención que los gerentes de Marriott dedican a la recolección, interpretación y uso de la información contribuye en forma importante al crecimiento de la empresa.

En este capítulo explicaremos los conceptos fundamentales de la investigación de mercado y detallaremos la importancia que tiene la información para la empresa.

Al inicio del capítulo describiremos el **sistema de información de mercado**, que consiste en un conjunto integrado de personas, equipo y procedimientos utilizados para reunir, evaluar y distribuir información importante para los gerentes a cargo de la toma de decisiones de mercado.

Continuaremos con un análisis sobre los cuatro pasos clave en el proceso de investigación de mercado: **la definición del problema y de los objetivos, el desarrollo de un plan de investigación, la ejecución del plan y la interpretación e información de los hallazgos.**

A continuación, describiremos las posibles fuentes de información, incluyendo los datos primarios y secundarios, y nuevos enfoques útiles para recolectar información, como la investigación por medio de la observación, a través de encuestas y con la realización de experimentos.

Concluiremos con un estudio sobre las formas de **distribuir información** a los gerentes adecuados en el momento oportuno.

Al llevar a cabo el análisis, la planificación, la ejecución y el control de las estrategias de mercado, los gerentes de mercadotecnia requieren información a casi cada paso. Necesitan información sobre los clientes, competidores, proveedores y otras fuerzas presentes en el mercado. Un ejecutivo de mercadotecnia lo explicó de esta manera: "Dirigir bien una empresa es dirigir bien su futuro; y dirigir su futuro radica en el manejo de la información."³

Durante el siglo pasado, la mayoría de los hoteles y restaurantes eran de propiedad individual o formaban parte de una pequeña cadena regional. Los gerentes obtenían información estableciendo contacto con las personas, observándolas y haciendo preguntas. En este siglo, muchos factores han aumentado la necesidad de más y mejor información. Conforme las empresas adquieren un nivel nacional o internacional, requieren información sobre mercados más grandes y distantes. Al volverse más selectivas, las empresas necesitan mejor información sobre la forma en la que los compradores responden ante diferentes productos y estímulos. Al utilizar enfoques de mercado más complejos y enfrentar la intensa competencia, las empresas requieren información sobre la eficiencia de sus instrumentos de mercadotecnia. Por último, en los rápidos y cambiantes ambientes actuales, los gerentes necesitan información reciente para tomar decisiones oportunas.

El suministro de información también ha aumentado de modo significativo. John Naisbitt sugiere que Estados Unidos sufre un cambio de grandes proporciones, pues se transforma de una economía industrial a una economía basada en la información.⁴ Descubrió que más del 65% de la fuerza laboral estadounidense ahora se dedica a la producción o al procesamiento de la información, en comparación con sólo el 17% en 1950. Por medio del uso de mejores sistemas de cómputo y otras tecnologías, las empresas pueden proporcionar una mayor cantidad de información. Por ejemplo, un estudio encontró que, con tantas empresas que ofrecen datos e información disponibles a través de los detectores de los supermercados, un gerente de marca de productos envasados recibe de uno a mil millones de nuevas cifras cada semana.⁵ Como Naisbitt señala: "Que se termine la información no es un problema, pero ahogarse en ella sí lo es."⁶

Sin embargo, los gerentes se quejan a menudo de que no tienen suficiente información correcta y acumulan demasiada información inadecuada. También se quejan de que la información de mercado está tan dispersa por toda la empresa que deben realizar un gran esfuerzo para descubrir incluso hasta los hechos sencillos. Los subordinados pueden ocultar información que consideran podría reflejar su mal desempeño y la información importante frecuentemente llega demasiado tarde para ser útil o no es exacta. Los gerentes de mercadotecnia necesitan información precisa y oportuna, por lo que muchas empresas ahora estudian las necesidades de información de sus gerentes y diseñan sistemas para satisfacer dichas necesidades.

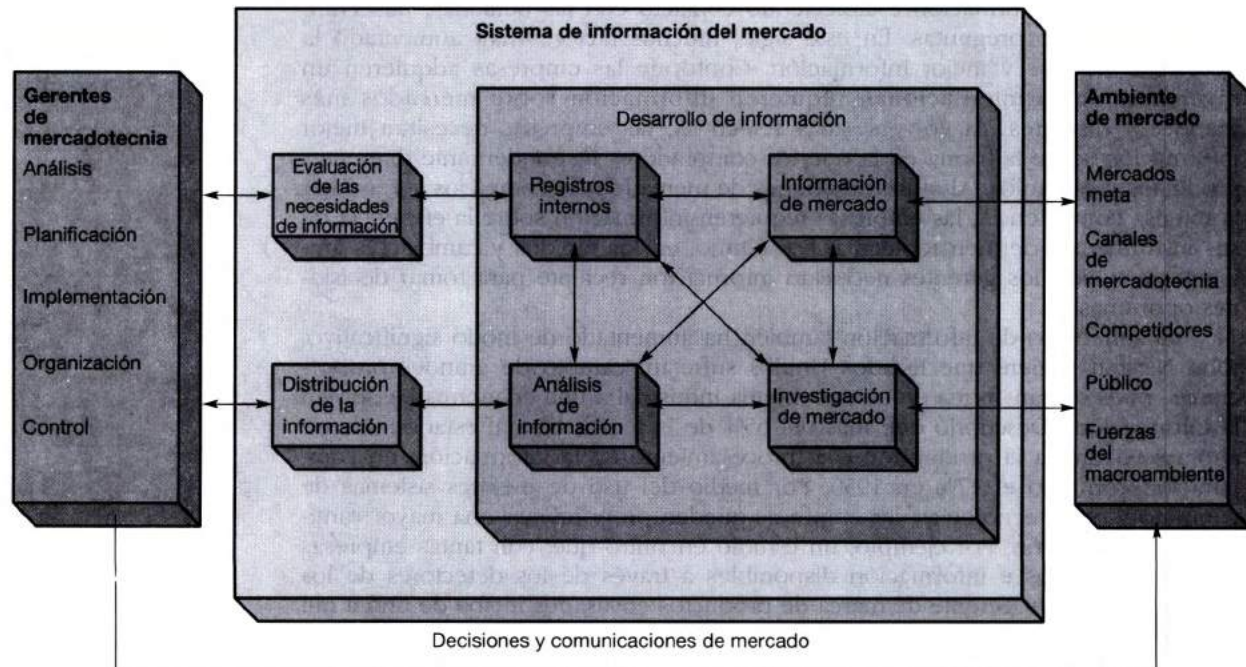
EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MERCADO

Un sistema de información de mercado (SIM) está integrado por personas, equipo y procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta para los gerentes a cargo de la toma de decisiones de mercado. La figura 6-1 ilustra el concepto del sistema de información de mercado. Los gerentes de mercadotecnia participan en el SIM de principio a fin, pero todos los gerentes de la organización deben colaborar en este sistema. En primer lugar, el sistema ayuda a los gerentes a evaluar sus necesidades de información. Después, desarrolla la información necesaria a partir de los registros internos de la empresa, de las actividades para la obtención de información de mercado y del proceso de investigación de mercado. Los analistas de la información la procesan para hacerla más útil. Por último, el SIM distribuye la información a los gerentes de manera correcta y oportuna para ayudarlos en la planificación, ejecución y control de las estrategias de mercado.

A continuación, se analizan las funciones del sistema de información de mercado de una empresa.

Figura 6-1

El sistema de información de mercado.



Un buen sistema de información de mercado equilibra la información que los gerentes desearían tener contra la que en realidad necesitan y es posible obtener. Una empresa comienza a entrevistar a los gerentes para determinar sus necesidades de información. Por ejemplo, Mrs. Fields' Cookies proporciona a sus gerentes pronósticos de ventas actualizados cada hora. Cuando las ventas disminuyen, la computadora sugiere técnicas de mercadeo, como ofrecer muestras en el centro comercial para aumentar las ventas.⁷

Algunos gerentes piden cualquier información que puedan obtener sin pensar cuidadosamente en su costo o utilidad. El exceso de información puede ser tan dañina como la escasez de la misma. Otros gerentes que están muy ocupados no preguntan las cosas que necesitan saber o no piden algunos tipos de información que deberían tener.

Por ejemplo, los gerentes necesitan anticipar nuevas ofertas de productos competitivos. Sin embargo, los competidores ocultan la información para evitar que su competencia conozca el producto. Cuando Kentucky Fried Chicken desarrollaba su emparedado "Chicken Little", sólo algunos gerentes corporativos conocían el proyecto. Kentucky Fried Chicken había desarrollado las especificaciones de los ingredientes para la preparación del emparedado y sus proveedores debían firmar acuerdos secretos. Kentucky Fried Chicken no deseaba que sus competidores supieran sobre la oferta del nuevo producto antes de su prueba en el mercado. No obstante, un competidor con un buen SIM podría detectar por adelantado algunas señales sobre los planes de Kentucky Fried Chicken al escuchar a algún proveedor de pan comentar sobre los pedidos de Kentucky Fried Chicken de pequeños bollos para hamburguesa o prestar atención a un ejecutivo comentando sobre la manera en que esta empresa fortalecería su negocio de comida. Aun con acuerdos secretos, las noticias se "filtran" inadvertidamente y los gerentes que mantienen sus ojos y oídos atentos pueden descubrir acciones competitivas.

La empresa debe calcular el valor de contar con un detalle de información contra los costos de obtenerlo. El valor depende de la forma en que se utilizará esta información y este juicio es muy subjetivo. De manera similar, el cálculo del costo de la obtención de un dato específico puede ser difícil.

Los costos de la obtención, el procesamiento, el almacenamiento y la entrega de información pueden aumentar con rapidez. En ocasiones, la información adicional contribuye muy poco para mejorar la decisión de un gerente, pues su costo puede exceder su beneficio. Por ejemplo, un gerente de restaurante calcula que agregar un nuevo platillo al menú sin ninguna información adicional producirá una utilidad de 500 000 dólares durante todo el tiempo que permanezca incluido en el menú. El gerente considera que la información adicional mejorará la combinación de estrategias de mercadotecnia e incrementará la utilidad de la empresa a 525 mil dólares. Sería ilógico pagar 30 mil dólares o más para obtener la información adicional.

La información que requieren los gerentes se obtiene de los registros internos de la empresa, de la información e investigación de mercado. El sistema de análisis de la información procesa los datos obtenidos y los presenta de forma útil para los gerentes.

Registros internos

La mayoría de los gerentes de mercadotecnia utilizan de manera regular los registros e informes internos para la planificación, la ejecución y el control en la toma diaria de decisiones. La **información de los registros internos** consiste en la información recolectada de fuentes que se encuentran dentro

EVALUACIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN

DESARROLLO DE LA INFORMACIÓN

de la empresa para evaluar el rendimiento de mercado y detectar tanto los problemas como las oportunidades de mercado. El departamento de contabilidad de la empresa desarrolla estados financieros y conserva registros detallados de las ventas, costos y flujos de efectivo. Los informes diarios de los restaurantes pueden incluir las ventas totales, las ventas por cada empleado de servicio, las ventas por platillos del menú, las cuentas de los clientes y la cuenta promedio. Los informes diarios de los hoteles pueden incluir la ocupación de las habitaciones, el número de huéspedes, la ganancia total, la tasa diaria promedio, las reservaciones no ocupadas y los grupos hospedados. Las respuestas a las preguntas que presenta la tabla 6-1 ayudará a los gerentes a evaluar sus necesidades de información de mercado.

La información útil de mercado se encuentra en los programas de producción y los informes de ventas de la cocina, los registros de la recepción, los registros de avisos de ventas y en las funciones. Los gerentes utilizan la información obtenida de estas y otras fuentes para evaluar el rendimiento y detectar tanto problemas como oportunidades. Se presentan algunos ejemplos sobre la manera en que las empresas usan los registros internos para tomar decisiones de mercado.

Los gerentes de los hoteles utilizan los informes de las reservaciones y la información de los registros de huéspedes para facilitar la programación de su publicidad y avisos de ventas. Si la mayoría de los turistas apartan en el mes de febrero sus reservaciones para noviembre, sería demasiado tarde presentar la publicidad en diciembre.

Los registros de las reservaciones también proporcionan información con respecto a los agentes de viajes del hotel con mejor desempeño. Los representantes de los hoteles pueden llamar por teléfono, enviar un fax o visitar a los agentes de viajes para informarles sobre las actividades de promoción patrocinadas por los hoteles en un esfuerzo por generar un mayor volumen de ventas de habitaciones.⁸

Información sobre el historial de los huéspedes

La característica más importante de cualquier sistema de información de mercado de la industria de la hospitalidad es la posibilidad de contar con un proceso para capturar y utilizar la información relacionada con los huéspedes. La información sobre los huéspedes

Tabla 6-1

Preguntas para evaluar las necesidades de información de mercado

1. ¿Qué tipos de decisiones toma por lo general?
2. ¿Qué tipos de información necesita para tomar decisiones?
3. ¿Qué tipos de información útil obtiene en forma regular?
4. ¿Qué tipos de información le gustaría obtener que en este momento no tiene?
5. ¿Qué tipos de información tiene en este momento que en realidad no necesita?
6. ¿Qué información desearía tener diariamente? ¿Semanalmente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente?
7. ¿Sobre qué temas le gustaría mantenerse informado?
8. ¿Qué bases de datos serían útiles para usted?
9. ¿Qué tipos de programas de análisis de información le gustaría tener?
10. ¿Cuáles serían las cuatro mejoras más útiles que podrían realizarse en el sistema de información actual?

pedes es vital para mejorar el servicio, crear programas de publicidad y de promoción de ventas eficaces, desarrollar nuevos productos, mejorar los productos existentes, realizar planes de mercadotecnia y ventas, así como para el desarrollo y el uso de un programa eficiente para el manejo de las ganancias. Desafortunadamente, muchas empresas dedicadas a la hospitalidad sólo poseen una vaga idea de quiénes son sus huéspedes.

Las necesidades de información específica sobre los huéspedes pueden incluir algunos o todos los datos que se presentan en la tabla 6-2.

A primera vista, esta lista sin duda parece inquisitiva y arrogante en exceso. El hecho es que las empresas dedicadas a la hospitalidad reúnen y usan con mayor frecuencia este tipo de información. Es obvio que un hotel, un centro recreativo, una línea de cruceros u otra empresa dedicada a la hospitalidad debe tener mucho cuidado de no transgredir los derechos de intimidad de los huéspedes o de molestarlos. Una gran cantidad de esta información se encuentra disponible en los registros internos. Esto requiere establecer contacto con otros departamentos, como el de reservaciones y contabilidad.

Tabla 6-2

Información específica de los clientes que se podría obtener

<i>Información personal de cliente</i>	<i>Título de producto o servicio principal comprado</i>
Nombre	Ejemplos para un hotel
Dirección	Habitación regular
Código postal	Suite
Número de fax: casa	Suite de lujo
Número de fax: Negocio	<i>Otras compras (compras cruzadas)</i>
Números de teléfono	Ejemplos para un hotel
Casa	Llamadas telefónicas de larga distancia
Trabajo	Lavandería
Automóvil	Servicio a la habitación
Número de integrantes de grupo	Minibar
Motivos de viaje	Otros alimentos y debidas
Negocios	Gimnasio
Placer	Instalaciones recreativas
Emergencia	Productos de venta al menudeo con cargo a la cuenta
Persona que hizo la reservación	<i>Duración de la estancia</i>
Huésped	<i>Días de estancia</i>
Empresa	<i>Fechas específicas como huésped</i>
Agencia de viajes	<i>Formas de llegada</i>
Nombre de la empresa	Automóvil personal
Dirección de la empresa	Automóvil rentado
Título o puesto	Autobús para excursiones
Forma de pago	Tren
Crédito	Taxi o limusina
¿Cuál?	<i>Miembro de programas de viajero frecuente</i>
En efectivo	Este hotel (número)
Cheque	Otros presentadores para crédito
Cuenta para la empresa	Línea aérea (número)
	Empresa (número)

Información sobre las tendencias de los huéspedes

La información relacionada con las tendencias de los huéspedes es vital para la planificación y el manejo de las ganancias y el rendimiento. Entre los tipos de información sobre las tendencias de los huéspedes utilizadas por los hoteles, líneas aéreas, líneas de cruceros y empresas de renta de automóviles se encuentran los siguientes:

- Patrones de reservaciones
- Cancelaciones
- Porcentajes de conversión (% de solicitudes de reservaciones)
- Patrones de reservaciones en exceso a los lugares disponibles
- Tendencias históricas sobre la ocupación en temporadas alta, regular y baja
- Patrones de rendimiento por temporada

La recopilación de esta vital información requiere una cuidadosa planificación por medio de un sistema de información de la gerencia. No es suficiente tratar de extraer y utilizar los datos de los archivos de una empresa si antes no se ha tomado en cuenta la forma en la que se necesitará.

Los registros de los historiales de los huéspedes permiten a los mercadólogos de los hoteles identificar a los huéspedes habituales, así como sus necesidades y preferencias individuales. Si un huésped solicita un periódico específico entregado durante una de sus estancias en el hotel, la anotación de este dato en el archivo del huésped asegurará que dicho huésped recibirá ese periódico durante sus visitas futuras. Si un hotel de lujo ofrece a sus huéspedes una mejor habitación en su quinta visita, sus gerentes aumentan la satisfacción de los huéspedes. Los huéspedes habituales aprecian que se les asigne una mejor habitación sin cargo extra y muchos solicitan la habitación de mayor precio en su visita siguiente.

Manejo de la información sobre los huéspedes

La adquisición de esta información crítica no puede dejarse a las posibilidades o al capricho de los gerentes de departamento. Un sistema para obtener información sobre los huéspedes podría incluir alguna o todas las siguientes técnicas:

Formas escritas a mano y archivos de tarjetas para el registro de los huéspedes y observaciones personales. Este sistema ya no se utiliza, excepto en hoteles de servicio limitado (cama y desayuno), cabañas para pescar, pequeños hoteles, posadas campestres y casa de huéspedes en ranchos o granjas. A pesar de su aparente estilo del siglo XIX, esta técnica es adecuada para empresas pequeñas dedicadas a la hospitalidad.

Tarjetas para comentarios de los huéspedes. Las tarjetas para comentarios de los huéspedes a menudo se encuentran sobre las mesas del comedor, en las habitaciones de los huéspedes o se entregan a los huéspedes en el momento de su salida. Proporcionan información útil y una percepción de las áreas problemáticas. Por ejemplo, varios comentarios negativos sobre la comida indicarían un problema potencial para un restaurante. Si se llevan a cabo acciones correctivas y los huéspedes registran menos comentarios negativos, entonces la corrección fue exitosa.⁹

Un problema con las tarjetas para comentarios de los huéspedes es que no reflejan las opiniones de la mayoría de los huéspedes, ya que, por lo general, sólo los individuos que están muy disgustados o muy satisfechos se toman el tiempo para anotar sus comentarios en una tarjeta. Por tanto, las tarjetas para comentarios pueden ser útiles en áreas problemáticas definidas, pero no son un buen indicador de la satisfacción general de los huéspedes.

Tarjetas de registro y de reservaciones transferidas a las computadoras personales. Esta técnica, que requiere mucho tiempo, es práctica sólo para empresas pequeñas, pero permite la obtención de datos de manera ordenada.

Sistemas automáticos. “La disminución del costo y el incremento de la capacidad de los sistemas automáticos para el registro del historial de los huéspedes permitirá a los hoteles establecer relaciones más estrechas con sus clientes una vez más.”¹⁰

Obviamente cualquier hotel o empresa dedicada a la hospitalidad, como una importante línea de cruceros, debe utilizar un sistema automático. Existen varios sistemas disponibles que las empresas deben examinar y probar cuidadosamente antes de adquirirlos. Es necesario recordar que un sistema automático de información sobre los huéspedes forma parte de sistemas mayores, como la base de datos de la gerencia de mercadotecnia y el manejo de las ganancias y los rendimientos

Un sistema automático sobre el historial de los huéspedes puede ser benéfico para la fuerza de ventas, ya que los vendedores pueden obtener los antecedentes de los huéspedes de un área geográfica específica, como una ciudad. Esta información puede ayudar en una venta relámpago al identificar a los huéspedes habituales, quienes pueden recibir prioridad en la venta. El historial de los huéspedes también puede identificar a aquéllos que ya no utilizan los servicios del hotel. Los vendedores querrán llamar a estos antiguos clientes para ver si pueden ganarlos de nuevo como huéspedes.

Un sistema automático de información sobre los huéspedes ofrece una ventaja competitiva real a una cadena, sobre todo a una cadena pequeña. “Por medio de un sistema o red centralizados, un grupo de hoteles podría compartir información sobre los huéspedes. Un huésped quedaría muy impresionado si solicitara una habitación doble, champaña y una almohada contra alergias durante su estancia en un hotel en Boston, y después recibiera los mismos servicios en una cadena afiliada en Maui sin tener que pedirlos.”¹¹

Clientes disfrazados. Las empresas dedicadas a la hospitalidad contratan con frecuencia a compradores disfrazados o encubiertos para que actúen como clientes y después informen de su experiencia. Los gerentes de Ruby's, una cadena de restaurantes ubicada en California, utiliza a compradores encubiertos para que alerten a los gerentes y a los empleados a prestar atención a las áreas importantes de la operación, aunque los empleados se den cuenta que podrían estar atendiendo a un comprador encubierto. La gerencia de Ruby's espera descubrir a los empleados haciendo las cosas correctamente y bien.¹²

Un comprador encubierto trabaja mejor si existe la posibilidad de recibir un reconocimiento y una recompensa por un buen desempeño en su trabajo. Este es el concepto del refuerzo positivo. Si los empleados sienten que el único propósito de utilizar un programa de compradores encubiertos es la detección de un servicio deficiente para reprenderlos, el programa no habrá cumplido su cometido.

Registros de la empresa. Una de las fuentes de información mal aprovechadas son los registros de la empresa. Los gerentes de mercadotecnia deben aprovechar la información que se genera en ese momento en varios departamentos. Del mismo modo, el historial sobre posibles clientes corporativos también es información útil.

Información sobre el punto de venta. Para los restaurantes, el registro del punto de venta (PDV) ofrece sin duda oportunidades para recopilar y distribuir, por medio de una computadora, información que habitualmente se registra manualmente en los informes. Un sistema PDV podría recabar información sobre los clientes individuales de restaurantes que utilizan tarjetas de crédito.

Algunos observadores de la industria de la comida rápida consideran que los sistemas PDV utilizarán en el futuro sistemas expertos que emplean computadoras que utilizan inteligencia artificial. Un escenario posible es la “computaburger”. Los datos sobre la preferencia del cliente, el tamaño de la orden y el volumen se obtendrán de una máquina PDV para integrarlos a un sistema experto. Éste

pronosticará e incluso quizá hasta ordenará un volumen de hamburguesas y los condimentos acompañantes para momentos específicos de cada día.¹³

La industria de los casinos ha mostrado gran interés en los sistemas PDV y su creciente complejidad. Algunas máquinas tragamonedas ahora tienen la capacidad de registrar el número de juegos y el registro de juegos ganados y perdidos de jugadores asiduos quienes activan las máquinas por medio del uso de una tarjeta magnética. El jugador recibe puntos con base en la cantidad de juegos, y el casino puede conocer los hábitos de juego utilizando las tarjetas magnéticas del club.

Los sistemas también se usan en la mayoría de los casinos para detectar a los jugadores que llegan a través de agentes de viajes. La detección de estos jugadores es responsabilidad de los supervisores de cada área de juego, como la del blackjack.

El hotel Las Vegas Hilton es un ejemplo de un sistema interno capaz de proporcionar la información de mercado necesaria,¹⁴ la cual incluye lo siguiente:

- Un sistema de detección en el área de recepción que clasifica cada noche de habitación vendida en el segmento adecuado del mercado.
- Un sistema de detección de jugadores de casinos que identifica a los jugadores por segmentos del mercado, es decir, proporción de apuestas en comparación con los juegos en máquinas tragamonedas.
- Una base de datos de todos los jugadores instalados en el Hilton para identificar sus patrones de gastos por segmento de mercado.
- Investigación de mercado que detalla las características demográficas de los huéspedes, la frecuencia de los visitantes y los hábitos de gastos por segmento de clientes.

Información sobre los intermediarios del mercado y los clientes corporativos

Una base de datos de clientes asiduos y probables, tanto internos como externos, es muy valiosa para una fuerza de ventas profesional. La fuerza de ventas de Benchmark Hospitality Conference Resorts recibe una capacitación para ir más allá de los estudios demográficos y para detectar posibles clientes por segmento geográfico e industrial. Los vendedores de Benchmark vigilan el bienestar de industrias específicas y califican a los posibles clientes. Antes de acordar una junta de ventas con algún organizador de eventos corporativos, el vendedor obtiene información de mercado sobre los posibles clientes, como la siguiente:

- La posición de la industria y su perspectiva estratégica de crecimiento.
- Los estados de utilidades y pérdidas de los informes anuales.
- La razón entre deudas y capital.
- Información sobre la cultura corporativa.
- Datos sobre la manera en que esta empresa realiza juntas.

La información se obtiene de informes anuales, análisis financieros de empresas públicas, artículos sobre la empresa y al conversar con los empleados de ésta. Además de la información detallada sobre los posibles clientes, Benchmark espera que los integrantes de la fuerza de ventas lean de manera regular las publicaciones de negocios, como el *Wall Street Journal* y el *New York Times*.¹⁵

Sistema de inteligencia de mercadotecnia

El **sistema de inteligencia de mercadotecnia** incluye la información diaria sobre el desarrollo en el ambiente de mercado que ayuda a los gerentes a

preparar y a adaptar los planes de mercadotecnia y las tácticas a corto plazo. Los sistemas de información de mercado determinan la información requerida y además la recolectan y entregan en un formato útil para los gerentes de mercadotecnia.

Fuentes internas del sistema de inteligencia de mercadotecnia

Los ejecutivos, empleados de recepción, empleados de servicio, agentes de compras y la fuerza de ventas de una empresa reúnen la información de inteligencia de mercadotecnia. Por desgracia, los empleados a menudo están demasiado ocupados para transmitir la información importante. La empresa debe convencerlos de su papel como recolectores de información y capacitarlos para detectar e informar sobre nuevos adelantos. Los gerentes deben solicitar información al personal de manera regular.

Los propietarios y gerentes de hoteles son parte esencial de un sistema de inteligencia de mercadotecnia. John F. Power, gerente general del hotel New York Hilton and Towers, representó este papel en un viaje a Japón. "Descubrí lo diferente que es un desayuno japonés de uno estadounidense," comentó Power, "y aunque la mayoría de las personas prefieren probar los platillos de la cocina del país que visitan, todos prefieren comer alimentos conocidos en el desayuno."

Como resultado de la información de inteligencia de mercadotecnia obtenida durante el viaje de Power, el New York Hilton ahora sirve sopa de miso, nori (algas secas) yakizana (pescado a la parrilla), huevos crudos, natto (frijoles fermentados), oshiako (vegetales encurtidos) y arroz como un auténtico buffet japonés para desayunar.¹⁶

Fuentes externas del sistema de inteligencia de mercadotecnia

Una empresa dedicada a la hospitalidad debe estimular a sus proveedores, oficinas de convenciones y turismo y agencias de viajes para que proporcionen información importante. Existen tres tipos de información de inteligencia de mercadotecnia obtenida de fuentes externas: 1) información de mercado de visitantes, 2) información competitiva, y 3) innovaciones y nuevas tendencias. La tabla 6-3 muestra los tres tipos y sus fuentes. Vale la pena que una empresa dedicada a la hospitalidad fomente la recopilación de esta información, tratando a los vendedores y a los empleados potenciales en forma amistosa y sensible. Se debe estimular a los miembros de la gerencia a que se unan a organizaciones comunitarias y profesionales donde es probable que obtengan información esencial de mercado.

Los gerentes de hoteles y restaurantes tienen la posibilidad de adquirir excelente información ofreciendo entretenimiento a sus fuentes de información clave en sus instalaciones. Los integrantes de la fuerza de ventas son excelentes transmisores de información.

Fuentes de información competitiva

La información competitiva se encuentra disponible en los informes anuales de los competidores, artículos en las revistas comerciales, discursos, publicaciones de la prensa, folletos y anuncios. Los gerentes de hoteles y restaurantes también deben visitar las instalaciones de sus competidores en forma periódica.

Un aspecto importante que es necesario considerar en cualquier sistema de información competitiva es la definición clara de la competencia, pues las conclusiones obvias en apariencia son a menudo erróneas. Un hotel en un aeropuerto podría considerar como competidores a otros hoteles cercanos al mismo aeropuerto. De hecho, estos hoteles probablemente son sólo una parte de los competidores, ya que los hoteles del centro y de los suburbios podrían ser competidores para ciertos grupos. Los hoteles de aeropuertos situados en otros aeropuertos también podrían ser

Tabla 6-3

Necesidades de información externa de mercado y aspectos sobre la industria de la hospitalidad

TIPOS DE INFORMACIÓN	FUENTES EXTERNAS DE INFORMACIÓN
<i>Información de mercado sobre visitantes</i>	
Perfil de los visitantes del área	Oficinas de turismo (locales, estatales, federales)
Preferencias de los visitantes	Cámaras de Comercio
Gastos de los visitantes	Universidades
Días de visita	Empresas de servicio público
Propósitos de la visita	Centros de deportes de invierno
Instalaciones recreativas deseadas o utilizadas	Publicaciones (periódicos, revistas)
Alojamiento deseado o utilizado	Parques públicos, bosques nacionales, la oficina de administración de propiedad
Servicio de alimentos y bebidas deseado o utilizado	Líneas aéreas, líneas de cruceros
Tiendas deseadas o utilizadas	Asociaciones (hoteles, restaurantes, líneas aéreas, líneas de cruceros, casinos)
	Grupos defensores del ambiente
	Restauraciones históricas y museos
	Empresas privadas que ofrecen visitas a sus instalaciones
	Bancos y otras instituciones financieras
<i>Información competitiva</i>	
Estrategia de precios	Proveedores y vendedores
Mezcla de productos	Consultores
Expansión o renovación planeada	Agencias de viajes
Extensiones en la línea de productos	Organizadores de excursiones
Mezcla de clientes	Empresas de líneas de cruceros, autobuses y ferrocarriles
Dirección estratégica	Publicaciones de competidores
Impulso publicitario o de promoción	Publicaciones comerciales
Satisfacción o insatisfacción de los empleados	Publicaciones de asociaciones
Porcentajes de ocupación, descuentos	Congresos convencionales
	Empleados de la competencia
<i>Innovaciones y nuevas tendencias</i>	
Avances tecnológicos en productos y servicios	Representantes de asociaciones comerciales
Tecnología de precios, como el manejo del rendimiento	La misma lista de los que ofrecen información competitiva
Avances tecnológicos en equipo	

competidores. Se escuchó decir al presidente de una asociación que la siguiente conferencia debía ser en un hotel de un aeropuerto, pero la ubicación exacta dependería de su precio, disponibilidad y deseo de trabajar con la asociación. Las líneas de cruceros que son competidores de centros de recreación y hoteles con instalaciones para recreación en Cancún, México, también son competidores de los de Hawai. Colonial Williamsburg en Virginia descubrió que sus principales competidores no eran otras restauraciones históricas, sino Disney World. Los gerentes deben comenzar por definir a su competencia. Una vez definida, pueden recopilar información sobre sus competidores.

Fuentes comerciales de información de mercado

Las empresas también pueden comprar información de proveedores externos. Una fuente de información de este tipo es un sistema llamado Dialogue que proporciona acceso a más de 350 bases de datos. Al sentarse frente a una computadora, los gerentes pueden obtener información sobre nuevos productos e instalaciones, las tendencias y pronósticos industriales, publicaciones de prensa y las finanzas detalladas de negocios tanto públicos como privados.¹⁷ Actualmente, existen más de 3 000 bases de datos de cómputo sobre servicios de información. Por ejemplo, la base de datos de cómputo Adtrack detecta todos los anuncios de un cuarto de página o mayores de las 150 publicaciones comerciales más importantes. Las empresas utilizan estos datos para evaluar las estrategias y estilos de publicidad, las participaciones en los espacios publicitarios, el uso de medios de comunicación y los presupuestos publicitarios. La base de datos Donnelly Demographics proporciona datos demográficos del censo de Estados Unidos así como proyecciones demográficas por estado, ciudad o código postal. Las empresas pueden utilizarla para calcular los mercados y desarrollar estrategias de segmentación. La Electronic Yellow Pages, que contiene listas de casi todos los 4 800 directorios telefónicos de Estados Unidos, es el directorio más grande de empresas estadounidenses. Una empresa como Burger King podría utilizar esta base de datos para contar los restaurantes de McDonald's en distintas ubicaciones geográficas. Existe una base de datos de cómputo fácilmente disponible para cubrir casi cualquier información de mercado.¹⁸

Algunas veces las asociaciones recopilan datos de empresas asociadas y las ponen a disposición de los miembros mediante un pago razonable. La información de este tipo frecuentemente es errónea, ya que las empresas miembro proporcionan datos incorrectos o se niegan a proporcionar estadísticas si cuentan con una participación en el mercado dominante.

Investigación de mercado

Los gerentes no siempre pueden esperar conseguir la información en partes de los sistemas de información de mercado, sino que requieren con frecuencia estudios formales sobre situaciones específicas. Cuando McDonald's decidió agregar ensaladas en su menú, sus empleados a cargo de la elaboración decidieron investigar las preferencias de los clientes sobre el tipo de vegetales y aderezos.

A Ben's Steakhouse, en Palm Beach, Florida, le gustaría saber qué porcentaje de su mercado meta ha oído sobre Ben's, qué escucharon del mismo, qué saben y qué piensan del restaurante. Esto permitiría a Ben's Steakhouse saber cómo han funcionado sus comunicaciones de mercadotecnia. La información de mercado obtenida de modo casual no responde estas preguntas, por lo que los gerentes en ocasiones necesitan llevar a cabo una investigación de mercado formal.

La **investigación de mercado** es un proceso que identifica y define las oportunidades y problemas del mercado, vigila y evalúa las acciones y el rendimiento del mercado y comunica a la gerencia los hallazgos y las implicaciones.¹⁹

Los investigadores de mercado participan en una amplia gama de actividades. Sus 10 actividades más comunes son la medición de los potenciales del mercado, el análisis de la participación en el mercado, la determinación de las características del mercado, el análisis de ventas, los estudios de las tendencias de negocios, el pronóstico de corto alcance, los estudios de productos competitivos, los pronósticos de largo alcance, los estudios de sistemas de información y la evaluación de los productos existentes.



La Ópera Cantonesa es una atracción turística de Hong Kong. Las autoridades de turismo, como la Hong Kong Tourist Association, utilizan la investigación para saber quiénes visitan sus ciudades y qué atracciones turísticas crean valor para ellas. Cortesía de la Hong Kong Tourist Association.

Una empresa lleva a cabo una investigación de mercado utilizando sus propios investigadores o contratando investigadores externos. De hecho, más del 73% de las grandes empresas tienen su propio departamento de investigación de mercado, pero incluso las empresas que cuentan con estos departamentos contratan empresas externas para que realicen el trabajo de campo y tareas especiales.

Frank Camacho, ex vicepresidente de los servicios de mercadotecnia corporativa de Marriott, enumeró las prioridades de investigación de dicha empresa de la siguiente manera:

- Segmentación y tamaño del mercado
- Desarrollo de conceptos y evaluación de productos
- Evaluación de la sensibilidad al precio
- Evaluación de la publicidad y las promociones
- Detección del mercado
- Satisfacción de los clientes²⁰

Los hoteles y restaurantes pequeños pueden obtener ayuda de investigación de universidades cercanas que cuentan con programas de negocios u hospitalidad. Las clases universitarias de mercadotecnia se podrían utilizar para realizar una investigación exploratoria, encontrar información sobre los clientes potenciales y realizar encuestas a los clientes. A menudo los profesores están dispuestos a dar clases para de esta manera adquirir experiencia en la investigación de mercado.

Proceso de investigación de mercado

El proceso de investigación incluye cuatro pasos (figura 6-2): la definición del problema y de los objetivos de investigación, el desarrollo del plan de investigación, la ejecución de este plan y la interpretación y presentación de los hallazgos.

Definición del problema y de los objetivos de investigación

Los gerentes deben trabajar en estrecha colaboración con los investigadores de mercado para definir el problema y los objetivos de la investigación. Aunque el gerente es el que tiene una mejor comprensión del problema o decisión para lo que se requiere la información, el investigador es quien mejor entiende la investigación de mercado y la manera de obtener información.

Los gerentes deben saber lo suficiente sobre la investigación de mercado para interpretar los hallazgos cuidadosamente. Si conocen poco acerca de la investigación de mercado, podrían aceptar información equivocada, llegar a conclusiones incorrectas o solicitar mucho más información de la necesaria. Los investigadores de mercado pueden ayudar al gerente a definir el problema y a utilizar los hallazgos en forma correcta.

En un caso, un gerente de restaurante contrató a un investigador para determinar el nivel de reconocimiento que tenía el restaurante en el mercado meta. El gerente sentía que la falta de reconocimiento explicaba la escasa clientela. El investigador encontró, al contrario, que muchas personas reconocían el restaurante, pero lo consideraban un lugar para visitarlo en ocasiones especiales y no un restaurante para ir a comer todos los días. El gerente había definido en forma errónea el problema y el objetivo de la investigación de manera equivocada.

En el supuesto caso de que el problema esté bien definido, el gerente y el investigador deben establecer objetivos de investigación. Un proyecto de investigación de mercado tiene uno de los tres siguientes tipos de objetivos: **exploratorio** para reunir información preliminar que ayude a definir el problema y sugiera hipótesis; **descriptivo** para describir el tamaño y la composición del mercado; y **causal** para probar las hipótesis sobre relaciones de causa y efecto. Los gerentes comienzan a menudo con una investigación exploratoria y más tarde continúan con una investigación descriptiva o causal.

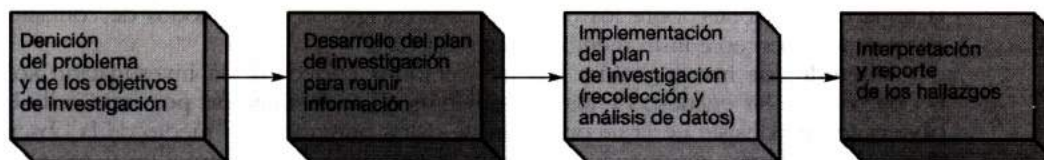
Un ejemplo triste de la necesidad de la investigación de mercado fue un proyecto de ayuda iniciado en las reservaciones indias de Estados Unidos. Un total de 52 hoteles se construyeron como resultado de la promoción y de la anticipación del turismo, pero sólo dos sobrevivieron como resultado de planes concebidos de manera deficiente. En varios casos, los hoteles se construyeron en áreas remotas que recibían visitantes en raras ocasiones. La investigación de mercado podría haber proporcionado información valiosa como las tendencias de visita a las áreas, la identificación de posibles segmentos del mercado, así como su tamaño y preferencias de viaje.²¹

Desarrollo del plan de investigación

El segundo paso de la investigación de mercado requiere la determinación de la información necesaria y el desarrollo de un plan de recolección de datos.

Figura 6-2

Información específica que se podría obtener de los clientes.



Determinación de las necesidades específicas de información. Los objetivos de una investigación deben traducirse en necesidades de una información específica. Cuando Marriott decidió investigar un nuevo sistema de hoteles de precio reducido, tenía dos metas: alejar a los viajeros de los competidores y reducir al mínimo la competencia entre sí de sus propios hoteles. Esta investigación podría exigir la siguiente información específica:

- ¿Qué características debe ofrecer el hotel? (Véase tabla 6-4 en las páginas 152 y 153).²²
- ¿Cuál debe ser la tarifa de las habitaciones en los nuevos hoteles?
- ¿Dónde deben ubicarse los hoteles? ¿Pueden ubicarse con seguridad cerca de los hoteles Marriott existentes sin competir con éstos?
- ¿Cuáles son las ventas y utilidades probables?

Fuentes de información secundaria. Para satisfacer las necesidades de información de un gerente, los investigadores pueden recolectar datos secundarios, primarios o de ambos tipos. Los **datos secundarios** consisten en información que ya existe en algún lado, la cual se recabó con otro propósito. Los **datos primarios** consisten en información recopilada para el propósito específico en cuestión.

Los investigadores comienzan por reunir datos secundarios, pues éstos se obtienen con mayor rapidez y a menor costo que los datos primarios. La tabla 6-5 (que aparece en las páginas 154 y 155) presenta muchas fuentes secundarias, tanto internas como externas).

Por ejemplo, la revista *Restaurants USA*, publicada por la National Restaurant Association, proporciona un pronóstico anual de ventas para establecimientos de servicio de alimentos, presentándolo por estado y por segmento de la industria. Una compañía tiene la opción de pagar a una empresa de investigación para obtener esta información o de unirse a la National Restaurant Association para recibirla a través de su publicación. La última es más efectiva en relación con su costo.

Sin embargo, el hecho de basar las decisiones en datos secundarios también puede ser problemático, ya que es probable que la información requerida no exista. Aun cuando sí exista, es posible que no sea importante, exacta, actualizada e imparcial. Por ejemplo, una revista comercial deseaba identificar a las mejores cadenas hoteleras en las mentes de los gerentes de viajes corporativos y agentes de viajes, por lo que distribuyó sus encuestas insertándolas en su revista. La tasa de respuesta fue menor al 0.05 por ciento. No obstante, la revista publicó una clasificación con base en esta tasa de respuesta poco confiable.²³

Los datos secundarios proporcionan un buen punto de inicio para la investigación de mercado. Con todo, cuando las fuentes secundarias no son capaces de proporcionar toda la información necesaria, la empresa debe reunir los datos primarios.

Planificación de la recopilación de datos primarios

Algunos gerentes recaban datos primarios desarrollando algunas preguntas para su aplicación por medio de entrevistas. Pero los datos obtenidos de manera casual pueden ser inútiles o, peor aún, utilizarse erróneamente. La tabla 6-6 (de la página 156) muestra que el diseño de un plan para la recopilación de datos primarios exige la toma de decisiones sobre los métodos de investigación, los métodos de contacto, un plan de muestreo e instrumentos de investigación.

Métodos de investigación. Los tres métodos básicos de la investigación son la observación, las encuestas y los experimentos. La **investigación por medio de la observación** consiste en la recopilación de datos primarios por medio de la observación de personas, acciones y situaciones importantes. Por ejemplo, un gerente de

varias instalaciones de servicio de alimentos envía a sus investigadores a restaurantes de la competencia para conocer los precios de los platillos del menú, verificar el tamaño y la consistencia de las porciones y observar las actividades de compra y venta. Otro restaurante evalúa nuevas ubicaciones posibles por medio de la observación de las ubicaciones de los restaurantes de la competencia, los patrones de tráfico y las condiciones del vecindario. Una cadena de hoteles envía a observadores encubiertos como huéspedes a sus cafeterías para verificar la limpieza y el servicio al cliente.

La investigación por medio de la observación ofrece información que las personas por lo general no desean o son incapaces de proporcionar. La observación de numerosos platillos que contienen las porciones sin consumir del mismo platillo del menú indica que el alimento no es satisfactorio. Por otro lado, no es posible observar los sentimientos, creencias y actitudes que motivan el comportamiento de compra; el comportamiento poco frecuente o a largo plazo también es difícil de observar. Debido a estas limitaciones, los investigadores a menudo complementan la observación con la investigación por medio de encuestas.

La **investigación por medio de encuestas** es la estrategia más adecuada para obtener información descriptiva. Ésta puede ser **estructurada** o **no estructurada**. Las encuestas estructuradas utilizan listas formales de preguntas que se les plantean de la misma manera a todos los encuestados. Las encuestas no estructuradas permiten al entrevistador cuestionar a las personas y guiar la entrevista según sus respuestas.

La investigación por medio de encuestas puede ser **directa** o **indirecta**. En el enfoque directo, el investigador plantea preguntas directas sobre el comportamiento o los pensamientos, por ejemplo, "¿por qué no come en Arby's?" Al utilizar el enfoque indirecto, el investigador podría preguntar "¿qué tipo de personas comen en Arby's?" De acuerdo con la respuesta, el investigador podrá descubrir el motivo por el cual el consumidor evita comer en Arby's. De hecho, la respuesta podría sugerir factores de los que el consumidor no está consciente.

La principal ventaja de la investigación por medio de encuestas es su flexibilidad, ya que se usa para obtener diferentes tipos de información en situaciones de mercado muy diversas. Las encuestas, dependiendo de su diseño, también proporcionan información con mayor rapidez y a un menor costo que la investigación por medio de la observación o la investigación experimental.

La investigación por medio de encuestas también tiene algunas limitaciones. A veces las personas no tienen la capacidad de responder las preguntas de encuestas porque no recuerdan o nunca piensan en lo que hacen ni en los motivos de sus acciones; también se niegan a responder preguntas planteadas por entrevistadores desconocidos sobre cuestiones que consideran privadas. Las personas ocupadas no desean tomarse el tiempo para responder o los encuestados podrían responder a las preguntas de la encuesta aun cuando no saben las respuestas, para aparentar que son inteligentes o que están bien informados; o quizá traten de ayudar al entrevistador dando respuestas agradables. El diseño cuidadoso de las encuestas ayuda a reducir al mínimo estos problemas.

A principios de la década de los ochenta, la cadena de restaurantes de comida rápida Hardee's sabía que no estaba respondiendo a las necesidades de los consumidores, por lo que llevó a cabo extensas encuestas sobre las percepciones de los consumidores. Los resultados mostraron que los consumidores se sentían confundidos sobre el tipo cadena que era Hardee's y, además, que la cadena necesitaba mejorar su servicio y ambiente. Hardee's respondió con una nueva declaración de posicionamiento, mejoró el equipo, cambió la decoración y comprometió a la empresa a diseñar de nuevo todo el proceso de elaboración de las hamburguesas.

Mientras que la observación es más adecuada para la investigación exploratoria y las encuestas para la investigación descriptiva, la **investigación experimental** es mejor para obtener información causal. Los experimentos implican la selección de

Tabla 6-4

Características de hoteles con opciones de niveles para cada característica

FACTORES EXTERNOS	Ubicación del lavado	Tipo de personas	Renta de automóvil, reservación de líneas aéreas
Forma del edificio	En el baño únicamente	Huéspedes del hotel y amigos solamente	<u>Ninguna</u>
En forma de L con panorama	<u>En un área separada</u>	<u>Abierto al público, todo tipo de público</u>	Instalación de renta de automóvil
<u>Jardín exterior</u>	En el baño y en un área separada	Abierto al público, muchos solteros	Reservación en líneas aéreas
Panorama	Características del baño	Salón de reuniones cercano	Renta de automóvil y reservación en líneas aéreas
Mínimo	Ninguna	<u>Ninguno</u>	SERVICIOS PARA ENTRETENIMIENTO
Moderado	Regadera de masaje (jacuzzi)	Salón de reuniones y bar cercanos	Sauna
Elaborado	Tina de masaje (jacuzzi)	Salón de reuniones y bar cercano con entretenimiento cercanos	<u>Ninguno</u>
Tipo de alberca	Baño de vapor	SERVICIOS	Sí
Sin alberca	Amenities	Reservaciones	Tina de masaje, jacuzzi
<u>Forma rectangular</u>	Barra de jabón pequeña	Llamadas directas al hotel al número 800 para reservaciones	Ninguna
Sin forma definida	<u>Barra de jabón grande, champú</u>	Registro de ingreso	Exterior
Exterior o interior	<u>lustrador de calzado</u>	<u>Regular</u>	<u>Interior</u>
Ubicación de la alberca	Barra de jabón grande, gel para baño, estuche de costura	Preverificación de crédito	Gimnasio
En el jardín	Los artículos arriba señalados más pasta de dientes, enjuague bucal	Máquina en recepción	Ninguno
No está ubicada en el jardín		Registro de salida	<u>Gimnasio básico con pesas</u>
Corredor y vista	ALIMENTOS	En la mesa de recepción	Instalaciones con equipo de Nautilus
Acceso exterior, vista restringida	Restaurante en el hotel	<u>Cuenta bajo la puerta, deja la llave</u>	Canchas de racquetball
<u>Acceso cerrado</u>	Ninguno (cafetería contigua al hotel)	Limusina en el aeropuerto	<u>Ninguna</u>
<u>Vista no restringida</u>	<u>Restaurante, salón de fiestas con conjunto musical, menú limitado</u>	<u>Ninguna</u>	Sí
<u>Balcón o ventana</u>	Cafetería, menú completo	Botones	Canchas de tenis
Tamaño del hotel	Restaurante con servicio completo, menú completo	<u>Ninguno</u>	<u>Ninguna</u>
Pequeño (de 2 pisos con 125 habitaciones)	Cafetería menú completo y un buen restaurante	Sí	Sí
Grande (de 12 pisos con 600 habitaciones)	Restaurante cercano	Servicio de mensajería	Salón de juegos y entretenimiento
HABITACIONES	Ninguno	Notas en la mesa de recepción	<u>Ninguno</u>
Entretenimiento	Cafetería	<u>Luz de mensaje en el teléfono</u>	Juegos eléctricos, billar
Televisión a color	Comida rápida	Luz de mensaje en el teléfono y mensajes por debajo de la puerta	Juegos eléctricos, billar, tenis de mesa
Televisión a color con transmisión de películas a 5 dólares	Comida rápida o cafetería y restaurante regular		Lo mencionado arriba más sala de cine, boliche
Televisión a color con transmisión de 30 canales de cable	<u>Comida rápida o cafetería y un buen restaurante</u>		Salón de juegos para niños, jardín de juegos
<u>Televisión a color con transmisión del canal HBO, películas, etc.</u>			<u>Ninguno</u>
Televisión a color con películas sin cargo adicional			Jardín de juegos solamente
Renta de entretenimientos			

Ninguna	Desayuno continental gratis	Mensajes grabados	Salón de juegos solamente
Renta de casetes, Atari en la habitación	Ninguno	Limpieza, mantenimiento, habilidades de la gerencia	Jardín y salón de juegos
Renta de casetes estéreo, reproductor estéreo de casetes en la habitación	Desayuno continental incluido en el precio de la habitación	Nivel económico	Albercas adicionales
Renta de películas, videocasetera BetaMax en la habitación	Servicio en la habitación	Nivel Holiday Inn	<u>Ninguno</u>
Tamaño	<u>Ninguno</u>	<u>Nivel Hyatt para convenciones</u>	Alberca con resbaladilla
Pequeño (promedio)	Pedido por teléfono, el huésped lo recoge	Nivel Hyatt para convenciones	Alberca con resbaladilla y equipo
<u>Ligeramente grande (1 pie)</u>	Servicio en la habitación, menú limitado	Nivel de distinción	Alberca con resbaladilla, cascada, equipo
Mucho más grande (2 pies)	Servicio en la habitación, menú completo	Lavandería, valet	SEGURIDAD
Suite pequeña (2 habitaciones)	Tienda	Ninguno	Guardia de seguridad
Suite de lujo grande (2 habitaciones)	<u>No hay venta de alimentos</u>	<u>Servicio de transporte para el cliente</u>	Ninguno
Calidad de decoración (en una habitación promedio)	Bocadillos	Autoservicio	De 11 a.m. a 7 p.m.
Decoración de un motel barato	Bocadillos, alimentos refrigerados, vino, cerveza	Servicio de estacionamiento para el cliente	<u>De 7 p.m. a 7 a.m.</u>
Decoración de un hotel Old Holiday Inn	licor	Servicio especial (conserjería)	Las 24 horas
Decoración de un hotel Holiday Inn nuevo	Los productos mencionados arriba y alimentos gastronómicos	<u>Ninguno</u>	Detector de humo
<u>Decoración de un hotel Hilton nuevo</u>	Vendedores automáticos	Información sobre restaurantes, teatros, etc.	Ninguno
Decoración de un hotel Hyatt nuevo	Ninguno	Arreglos y reservaciones	<u>En las habitaciones y en todo el hotel</u>
Calefacción y aire acondicionado	Máquina surtidora de refrescos únicamente	Solución de problemas de viaje	Sistema de rociadores para incendios
Unidad de pared, control total	Máquina surtidora de refrescos y bocadillos	Servicios secretariales	Ninguno
<u>Unidad de pared de ruido, control total</u>	<u>Máquina surtidora de refrescos, bocadillos y emparedados</u>	<u>Ninguno</u>	En la sala de recepción y los pasillos únicamente
Calefacción o aire acondicionado central (estacional)	Los mencionados arriba y alimentos para hornos de microondas	Máquina copiadora Xerox	En la sala de recepción, pasillos y habitaciones
Calefacción o aire acondicionado central, control total	Instalaciones de comida dentro de la habitación	Máquina copiadora Xerox y mecanógrafa	Ninguna
Tamaño del baño	Ninguna	Mantenimiento de automóvil	En el estacionamiento, pasillos y áreas públicas
Baño promedio	<u>Cafetería solamente</u>	<u>Ninguno</u>	Botón de alarma
<u>Ligeramente mayor, lavado independiente</u>	Cafetería y refrigerador	Traslado del automóvil al servicio	<u>Ninguno</u>
Baño de tamaño más grande con una tina mayor	Instalaciones de cocina en la habitación	Ofrecimiento de gasolina, cuenta a la habitación	Botón de alarma en la habitación, timbre de escritorio
Muy grande, tina para 2 personas	Salones de reunión		
	Ambiente		
	<u>Bar tranquilo, salón de reuniones</u>		
	Bar animado y popular, salón de reuniones		

Fuente: Jerry Wind et al. *Interfaces*, 1 de enero de 1989.

Tabla 6-5
Fuentes de datos secundarios

A. Fuentes internas

Las fuentes internas incluyen los estados de pérdidas y ganancias de la empresa, las hojas de balance, las cuentas de los huéspedes, las cifras de ventas, los informes sobre llamadas de venta, las facturas, los registros de inventario, los informes diarios, los informes previos a la investigación, las tarjetas de registro y la información sobre reservaciones.

B. Publicaciones gubernamentales

Statistical Abstract of the U.S., actualización anual, proporciona datos sobre aspectos demográficos, económicos, sociales y de otro tipo de la economía y sociedad estadounidenses.

Country and City Data Book, actualizado cada 3 años, presenta información estadística para condados, ciudades y otras áreas geográficas sobre población, educación, empleo, ingreso medio y adicional, vivienda, depósitos bancarios, ventas al menudeo, etcétera.

U.S. Industrial Outlook proporciona pronósticos sobre la actividad industrial por industria e incluye datos sobre producción, ventas, embarques, empleo y aspectos similares. *Marketing Information Guide* ofrece una bibliografía mensual sobre información de mercado. Otras publicaciones gubernamentales incluyen al *Annual Survey of Manufacturers*, *Business Statistics*, *Census of Manufacturers*, *Census of Population*, *Census of Retail Trade*, *Wholesale Trade*, *Selected Service Industries*, *Census of Transportation*, *Federal Reserve Bulletin*, *Monthly Labor Review*, *Survey of Current Business*, y *Vital Statistics Report*.

C. Publicaciones periódicas y libros

Business Periodicals Index, publicación mensual que contiene listas sobre artículos de negocios que aparecen en una amplia gama de publicaciones de negocios.

Standard and Poor's Industry Surveys proporciona estadísticas y análisis industriales actualizados.

Moody's Manuals presenta datos financieros y nombres de ejecutivos de empresas importantes.

Encyclopedia of Associations ofrece información sobre cada asociación profesional y comercial importante de Estados Unidos.

Entre las revistas de mercadotecnia se encuentran el *Journal of Marketing*, *Journal of Restaurant and Foodservice Marketing*, *Journal of Services Marketing* y *HSMIA Marketing Review*.

Entre las revistas comerciales útiles están *Advertising Age*, *Business Travel News*, *The Consultant*, *Food Management*, *Lodging*, *Lodging Hospitality*, *Nation's Restaurant News*, *Restaurant Business*, *Restaurant Hospitality*, *Restaurants and Institutions*, *Restaurants USA* y *Travel Weekly*.

Las revistas útiles sobre negocios en general incluyen *Business Week*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, *Fortune*, *Forbes* y *Harvard Business Review*.

D. Datos comerciales

A.C. Nielsen Company proporciona datos sobre productos y marcas que se venden en tiendas al menudeo (Retail Index Services), datos sobre audiencias de televisión (Media Research Services), datos sobre la circulación de revistas (Neodata Services, Inc.), y más.

Market Research Corporation of America ofrece datos sobre compras familiares semanales de productos de consumo (National Consumer Panel), datos sobre el consumo de alimentos en el hogar (National Menu Census) y datos sobre 6 000 tiendas al menudeo, de artículos de poca rotación y de descuento en varias áreas geográficas (Metro Trade Audits).

Selling Areas—Marketing, Inc., proporciona informes sobre movimientos de mercancías a tiendas de alimentos en áreas de mercado seleccionadas (informes SAMI).

Simmons Market Research Bureau ofrece informes anuales que abarcan mercados de televisión, artículos deportivos, fármacos patentados, etc., proporcionando datos demográficos por sexo, ingreso, edad y preferencias de marca (mercados selectivos y los medios de comunicación que llega a ellos).

Tabla 6-5
Continúa

Otras empresas de investigación comercial que venden datos a suscriptores incluyen al *Audit Bureau of Circulation, Audits and Surveys, Dun and Broadstreet, National Family Opinion, Standard Rate and Data Service* y *Starch*.

E. Bases de datos electrónicas *

ABI/Inform ofrece referencias sobre 800 publicaciones sobre negocios y áreas afines.

Asia-Pacific cubre la actividad de negocios de la costa del Pacífico. Contiene información sobre revistas de negocios, así como información sobre empresas que operan en esta área.

Company Intelligence contiene información financiera y de mercadotecnia sobre 100 000 empresas públicas y privadas de Estados Unidos.

Food Science and Technology Abstracts proporciona acceso a la literatura sobre investigación y nuevos adelantos en las áreas relacionadas a la ciencia y tecnología de alimentos. Incluye una lista de más de 1 200 revistas.

D&B—Dun's Electronic Yellow Pages ofrece listas de 8.2 millones de negocios y profesionales. Las listas incluyen los números telefónicos, la dirección y el número de empleados.

D&B—Dun's European Market Identifier's presenta información detallada sobre 1.5 millones de empresas ubicadas en 36 países europeos.

Investext proporciona pronósticos de ventas y ganancias, proyecciones sobre la participación en el mercado, gastos en investigación y desarrollo y datos relacionados sobre 8 000 empresas estadounidenses y 1 500 empresas internacionales.

Mergers contiene información sobre todos los documentos de fusiones y adquisiciones publicados por la U.S. Securities and Exchange Commission desde 1985.

OAG Electronic Edition ofrece no sólo información sobre vuelos mundiales, sino además contiene archivos sobre varias publicaciones de viajes.

Fuente: *Dialogue Database Catalog*, Diálogo: Palo Alto, CA, 1990.

grupos similares de sujetos a los que se les da un trato diferente, controlando los factores no relacionados y verificando las diferencias en las respuestas de los grupos.

Los investigadores de Arby's podrían realizar experimentos antes de añadir un nuevo emparedado al menú para responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cuánto incrementará el nuevo emparedado las ventas de Arby's?
- ¿Cómo afectará el nuevo emparedado las ventas de otros platillos del menú?
- ¿Qué estrategia de publicidad ejercerá mayor efecto sobre la venta del emparedado?
- ¿Cómo afectarían diferentes precios la venta del producto?
- ¿Debe dirigirse el nuevo producto a los adultos, a los niños, o a ambos?

Por ejemplo, para evaluar los efectos de dos precios diferentes, Arby's podría realizar el sencillo experimento que se describe a continuación. La empresa podría introducir el nuevo emparedado a un precio en sus restaurantes en una ciudad y a otro precio en sus restaurantes en una ciudad similar. Si las ciudades son muy semejantes, y si todas las estrategias de mercadotecnia para el emparedado son idénticas, las diferencias en el volumen de ventas entre las dos

Tabla 6-6

Planificación de la recolección de datos

MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN	MÉTODOS DE CONTACTO	PLANTEO DE MUESTREO	INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN
Observación	Correo	Unidad de muestreo	Cuestionario
Encuestas	Teléfono	Tamaño de la muestra	Intrumentos mecánicos
Experimento	Personal	Procedimientos del muestreo	

ciudades deben atribuirse al precio establecido. Se pueden diseñar experimentos más complejos para incluir otras variables y otras ubicaciones.

Métodos de contacto. La información se obtiene por correo, teléfono o entrevistas personales. La tabla 6-7 muestra los puntos fuertes y débiles de cada método de contacto.

Los **cuestionarios por correo** tienen muchas ventajas. Se usan para obtener grandes cantidades de información a un costo bajo por persona. Las personas dan respuestas más honestas sobre asuntos personales en un cuestionario por correo que a un entrevistador desconocido o por teléfono; además, ningún entrevistador influye en las respuestas de las personas que contestan. Los cuestionarios por correo son convenientes para las personas que pueden responderlos cuando tienen tiempo y también es una buena forma de llegar a las personas que viajan con frecuencia, como los organizadores de eventos.

Los cuestionarios por correo también tienen desventajas, ya que no son muy flexibles y requieren preguntas con palabras sencillas y claras. Todos los encuestados contestan las mismas preguntas en un orden establecido y el investigador no puede adaptar el cuestionario con base en las respuestas previas. Por lo general, se requiere más tiempo para responder una encuesta por correo que por teléfono o de manera personal, y la tasa de respuesta (el

Tabla 6-7

Puntos fuertes y débiles de los tres métodos de contacto

	CORREO	TELÉFONO	PERSONAL
Flexibilidad	Poca	Buena	Excelente
Cantidad de datos que pueden recolectarse	Buena	Moderada	Excelente
Control de efectos del entrevistador	Excelente	Moderado	Poco
Control de muestra	Regular	Excelente	Regular
Velocidad de la recolección de datos	Lenta	Excelente	Buena
Tasa de respuesta	Poca	Buena	Buena
Costo	Bueno	Moderado	Bajo

Fuente: Adaptado con permiso de Macmillan Publishing Company de *Marketing Research Measurement and Method*, 6ª ed., por Donald S. Tull y Del I. Hawkins, ©1993 por Macmillan Publishing Company.

número de personas que devuelve los cuestionarios completos) es a menudo muy bajo. Cuando la tasa de respuestas es muy baja, los encuestados no suelen ser las personas típicas de la población que integra la muestra. Además, el investigador tiene poco control sobre las personas que responden el cuestionario en su casa u oficina.

Las **entrevistas por teléfono** constituyen un método rápido para obtener información. Ofrecen una mayor flexibilidad que los cuestionarios por correo. Los entrevistadores pueden explicar las preguntas que no se entendieron, saltarse algunas e indagar más sobre otras, dependiendo de las respuestas del encuestado. Las entrevistas por teléfono permiten un mayor control de la muestra. Los entrevistadores pueden solicitar hablar con los encuestados que cuentan con las características deseadas o incluso pueden pedir hablar con alguien por su nombre, y los índices de respuesta tienden a ser más altos que con los cuestionarios por correo.

Las entrevistas por teléfono también tienen sus desventajas, ya que el costo por persona entrevistada es mayor que para los cuestionarios por correo; además, algunas personas no desean hablar sobre cuestiones personales con un entrevistador. El uso de un entrevistador aumenta la flexibilidad, pero también puede representar cierto prejuicio por parte del encuestado. La manera de hablar del entrevistador, las pequeñas diferencias en la manera en que los entrevistadores plantean las preguntas y otros factores personales pueden alterar las respuestas de los encuestados. Distintos entrevistadores interpretan y registran las respuestas de diversas maneras, y cuando hay presiones de tiempo, existe la posibilidad de que algunos entrevistadores registren las respuestas sin haber hecho las preguntas.

Desafortunadamente, el público en general se ha vuelto más renuente a participar en encuestas por teléfono, pues muchas empresas poco éticas han hecho creer a los encuestados que realizan una verdadera investigación cuando en realidad se trataba de un truco para ofrecer algo en venta. Los ladrones también utilizan esta estrategia para saber cuándo las personas estarán fuera de sus casas e incluso determinar lo que hay adentro de éstas.

Las **entrevistas personales** son de dos tipos: entrevistas individuales (de interceptación) y de grupo. Las entrevistas individuales implican platicar con las personas en sus hogares, oficinas, en la calle o en los centros comerciales. El entrevistador debe obtener la cooperación del entrevistado y el tiempo requerido varía de algunos minutos a varias horas. En el caso de entrevistas prolongadas, se ofrece en ocasiones un pequeño pago a los entrevistados a cambio de su tiempo.

Las entrevistas individuales se utilizan con mucha frecuencia en la investigación sobre turismo. Por ejemplo, Steamboat Springs, Colorado, utilizó esta técnica para entrevistar a 600 visitantes de la ciudad durante el verano. Las entrevistas individuales permiten que el patrocinador de la investigación alcancen a los visitantes conocidos en un corto periodo. Existen pocos métodos alternativos, o ninguno, para alcanzar a los visitantes cuyos nombres y direcciones se desconocen. Las entrevistas individuales por lo general implican el uso de un *muestreo de criterio*. Al entrevistador se le proporciona una guía tocante a quién debe "interceptar", como a un 20% menores de 20 años y a un 40% mayores de 60 años. Esto casi siempre deja lugar para el error y al sesgo por parte del entrevistador, quien podría no juzgar correctamente la edad, raza e incluso el sexo de los entrevistados. Los entrevistadores también podrían sentirse incómodos al platicar con ciertos grupos étnicos o de edad.

Para realizar las entrevistas de enfoque a grupos se invita de seis a diez personas, las cuales se reúnen durante algunas horas con un moderador capacitado para hablar sobre un producto, servicio u organización. El moderador debe

tener objetividad, conocimiento del tema y de la industria, así como cierta comprensión del comportamiento de grupos y de los consumidores. Los participantes usualmente reciben por su asistencia una pequeña cantidad de dinero o vales por mercancía por una cantidad establecida. La reunión se realiza en un lugar agradable y se sirven bocadillos y refrescos para crear un ambiente relajado. El moderador inicia con preguntas generales antes de abordar temas más específicos, estimulando el debate abierto y sencillo para fomentar la dinámica de grupo que haga surgir los sentimientos y pensamientos verdaderos. Al mismo tiempo, el entrevistador enfoca el debate; de ahí deriva el nombre de **entrevista de enfoque a grupos**. Los comentarios se registran tomando notas o en una grabadora y se estudian más tarde para comprender el proceso de compra de los consumidores. En muchos casos, un espejo de dos vistas separa a los entrevistados de los observadores, entre los cuales se encuentran personas de la agencia publicitaria y el cliente.

Las entrevistas de enfoque a grupos se están convirtiendo rápidamente en una de las principales herramientas de la investigación de mercado para lograr una comprensión de los pensamientos y sentimientos de los consumidores. Este método es adecuado sobre todo para su uso por gerentes de hoteles y restaurantes, quienes tienen acceso fácil a su clientela. Por ejemplo, algunos gerentes de hoteles a menudo invitan a un grupo de huéspedes del hotel, de un segmento particular del mercado, para que desayunen gratis. Durante el desayuno, el gerente tiene oportunidad de conocer a los huéspedes y preguntarles lo que les gusta del hotel y qué podría hacer éste para hacer su estancia más agradable y cómoda. Los huéspedes aprecian este reconocimiento y el gerente obtiene información valiosa. Los gerentes de restaurante utilizan el mismo enfoque sosteniendo reuniones con los huéspedes a la hora de la comida o cena para oír sus comentarios.

A continuación se presentan algunos ejemplos sobre la forma en que los restaurantes han utilizado las entrevistas en grupo.

Un restaurante de carnes que sufría una disminución de sus ventas acudió a sus clientes para obtener información sobre las causas de este problema. Se organizaron dos grupos de enfoque, uno compuesto por clientes que señalaban que regresarían y otro integrado por los que dijeron que no. De estas sesiones, los propietarios aprendieron que los clientes consideraban al restaurante un lugar divertido, pero que la comida era monótona. El problema se resolvió al aumentar y mejorar el menú.²⁴

Los grupos de enfoque proporcionaron información esencial a Andy Reis de Cafe Provincial en Evanston, Illinois. Descubrió que su clientela quería "valet parking". Reis supuso que el estacionamiento no constituía un problema porque había estacionamiento en la calle y un lote cercano para estacionarse. Además, descubrió que sus comensales se sentían incómodos en el Salón Terraza del restaurante. Éste era un comedor casual, con mesas de cristal y muebles para un pórtico; aparentemente, era demasiado casual para sus comensales. El Salón Terraza se remodeló y se agregó el "valet parking". Ahora las personas solicitan se les sienta en el Salón Terraza. Reis declara que los grupos de enfoque son valiosos si se les escucha y se les presta atención.²⁵

Las entrevistas personales son muy flexibles y se usan para reunir mucha información. Los entrevistadores capacitados pueden mantener la atención de los entrevistados durante largos periodos y están disponibles para aclarar las preguntas difíciles. Dirigen las entrevistas, exploran los asuntos e indagan según la situación lo requiera. Las entrevistas personales se efectúan con el uso de cualquier tipo de cuestionario. Los entrevistadores pueden mostrar a los sujetos los produc-

tos, anuncios o envases reales para observar y registrar sus reacciones y comportamiento. Las entrevistas personales se conducen por lo general de manera imparcial y rápida.

Las principales desventajas de las entrevistas personales son el costo y el muestreo, pues llegan a costar tres o cuatro veces más que las entrevistas por teléfono. Debido a que los estudios de entrevistas a grupos casi siempre usan muestras pequeñas para reducir el tiempo y los costos, es difícil generalizar los resultados. La introducción de un sesgo en las entrevistas personales es un problema importante que surge porque los entrevistadores tienen más libertad al realizarlas.

El método de contacto más efectivo depende de la información que el investigador desea, así como del número y tipo de personas entrevistadas. Los avances en las computadoras y las comunicaciones han ejercido un gran impacto en los métodos de obtención de información. Algunas empresas de investigación ahora utilizan la entrevista con ayuda de una computadora (CAI por sus siglas en inglés de *computer-aided interviewing*). El entrevistador lee una serie de preguntas en una pantalla de video y registra las respuestas del entrevistado directamente en la computadora, eliminando la edición y codificación de datos, disminuyendo los errores y con ahorro de tiempo. Este tipo de entrevista es útil en particular para el registro de ingreso y de salida de los huéspedes de un hotel. La computadora puede colocarse en la sala de recepción, haciéndola fácilmente accesible a los huéspedes del hotel. La buena visibilidad de la computadora también promueve una imagen de que el hotel se preocupa por las opiniones de sus huéspedes.

Plan de muestreo. Los investigadores de mercado obtienen a menudo conclusiones sobre grandes grupos de consumo por medio de una muestra. Una **muestra** es un segmento de la población seleccionado para representar a la población como un todo. De manera ideal, la muestra debe ser representativa y permitir al investigador pronosticar de modo exacto los pensamientos y comportamientos de la población mayor.

El diseño de la muestra exige tomar tres decisiones. En primer lugar, **¿a quién** se encuestará? Esto no es siempre obvio. Por ejemplo, para estudiar el proceso de toma de decisiones para unas vacaciones familiares, ¿debe entrevistar el investigador al esposo, a la esposa, a otros integrantes de la familia, al agente de viajes o a todos? El investigador debe determinar cuál es el tipo de información que se requiere y quién es más probable que la tenga.

En segundo lugar, **¿a cuántas personas se debe encuestar?** Las muestras grandes proporcionan resultados más confiables que las muestras pequeñas. Sin embargo, no es necesario utilizar como muestra a todo el mercado meta o incluso a una gran parte del mismo para obtener resultados confiables. Si se eligen bien, las muestras inferiores al 1% de una población son confiables.

En tercer lugar, **¿cómo se selecciona la muestra?** Los integrantes de la muestra se deben elegir al azar entre toda la población (una muestra de probabilidad) o el investigador podría seleccionar a las personas de quienes se obtiene información con mucha facilidad (una muestra de conveniencia). También podría elegir a un número específico de participantes de cada uno de los diferentes grupos demográficos (una muestra de cuota). Éstas y otras formas de integrar muestras tienen diferentes costos y limitaciones de tiempo, así como diversas propiedades estadísticas y de exactitud. Las necesidades del proyecto de investigación determinarán cuál es el método más eficaz. La tabla 6-8 describe los distintos tipos de muestras.

Instrumentos de investigación. Al recolectar los datos primarios, los investigadores de mercado cuentan con una serie de instrumentos de investigación primarios: la entrevista (estructurada y no estructurada), los equipos mecánicos y los modelos estructurados como un mercado de prueba. Las entrevistas estructuradas utilizan un cuestionario.

Tabla 6-8
Tipos de muestreo

<i>Muestreo probabilístico</i>	
Muestreo aleatorio	Cada integrante de la población tiene la misma oportunidad de ser seleccionado.
Muestreo al azar estratificado	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como los grupos de edad), y se obtienen muestras al azar de cada grupo.
Muestreo de grupos (por área)	La población se divide en grupos mutuamente excluyentes (como bloques), y el investigador toma una muestra de los grupos para realizar la entrevista.
<i>Muestreo no probabilístico</i>	
Muestreo de conveniencia	El investigador selecciona a los integrantes de la población más fáciles de entrevistar para obtener información.
Muestreo de juicio	El investigador usa su criterio para seleccionar a los integrantes de la población adecuados para obtener información exacta.
Muestreo de cuota	El investigador encuentra y entrevista a un número establecido de personas en cada una de las diversas categorías.

El *cuestionario* es, con mucho, el instrumento más común para realizar encuestas. Un cuestionario consiste en una serie de preguntas que se presentan a una persona para obtener sus respuestas. Debido a que existen muchas maneras de plantear las preguntas, el cuestionario es muy flexible. Los cuestionarios deben desarrollarse y probarse con cuidado antes de utilizarlos a gran escala. Por lo general, es fácil encontrar varios errores en un cuestionario inadecuadamente desarrollado. (véase Puntos importantes de mercadotecnia 6-1).

Al preparar un cuestionario, el investigador de mercado debe decidir qué preguntas hará, qué forma tendrán, cómo las formulará y su secuencia. A menudo los cuestionarios excluyen preguntas que deben contestarse e incluyen preguntas que no pueden contestarse, no se responderán o no necesitan una respuesta. *Cada pregunta debe examinarse para tener la seguridad de que contribuye a los objetivos de la investigación.* Se deben eliminar las preguntas que sólo son interesantes.

La forma de la pregunta puede influir en la respuesta. Los investigadores de mercado distinguen dos tipos de preguntas: las cerradas y las abiertas. Las preguntas cerradas incluyen todas las respuestas posibles, y a los sujetos se les pide que elijan una de ellas. Como ejemplos se encuentran las preguntas de opción múltiple y de clasificación. Las preguntas abiertas permiten a los encuestados responder con sus propias palabras. En una encuesta realizada a usuarios de líneas aéreas, Delta podría preguntar: "¿Cuál es su opinión sobre Delta Airlines?" O podría pedir a las personas que completaran esta oración: "Cuando elijo una línea aérea, lo que considero más importante es . . ." Éstos y otros tipos de preguntas abiertas con frecuencia revelan más información porque los encuestados no limitan sus respuestas. Las preguntas abiertas son útiles especialmente en la investigación exploratoria, en la cual el investigador trata de conocer la forma de pensar de las personas, en lugar de determinar el número de personas que piensan de cierta manera. Las preguntas cerradas, por otro lado, ofrecen respuestas que son más fáciles de interpretar y de clasificar.

La formulación de las preguntas debe ser cuidadosa. El investigador debe utilizar palabras sencillas, directas e imparciales. Las preguntas deben probarse antes de ser usadas ampliamente, y también es necesario prestar atención al

Puntos importantes de mercadotecnia 6-1

Un cuestionario “cuestionable”

Suponga que el gerente de un restaurante preparó el siguiente cuestionario con el fin de obtener un perfil de su mercado potencial. ¿Cómo se sentiría como consumidor en relación con cada pregunta?

1. ¿Cuál es su ingreso en cientos de dólares?

Las personas no necesariamente conocen su ingreso en cientos de dólares ni desean revelarlo en forma tan evidente. Además, un cuestionario nunca debe comenzar con una pregunta tan personal.

2. ¿Con qué frecuencia come fuera de casa?

La pregunta es muy ambigua, pues no especifica el tipo de comida ni de restaurante. Para una encuesta descriptiva, sería útil agregar categorías de respuestas adecuadas.

3. Durante los días de trabajo de la semana, ¿con qué frecuencia desayuna?

1 ____ 2 ____ 3 ____ 4 ____ 5 ____

Las respuestas no son exhaustivas en conjunto, es decir, no proporcionan todas las respuestas posibles. ¿Cómo debería responder una persona que nunca desayuna? La adición de una sexta respuesta, 0 ____, resolvería el problema.

4. En promedio, ¿cuánto gasta en la comida?

____ 0 a 2 dólares ____ 2 a 4 dólares

____ 4 a 6 dólares ____ 6 a 8 dólares

Las opciones se superponen. Si alguien gasta 2, 4 o 6 dólares, podría marcar una o dos respuestas. Además, las opciones de respuesta no son exhaus-

tivas en conjunto, pues si alguien gasta más de 8 dólares, no existe una opción que se pueda marcar como respuesta.

5. ¿Le gustaría que (nombre del restaurante) tuviera música en vivo los viernes y sábados por la noche?

Sí () No ()

La palabra “gustaría” no indica un comportamiento de compra. Muchos encuestados responderían que sí, porque les ofrece una opción de entretenimiento, pero no asistirían a un restaurante de manera regular. Además, el costo aumenta muchas veces por agregar una característica adicional. Si el encuestado debe pagar el costo a través de un cargo en el cubierto o del aumento en el precio de las bebidas, la situación debe darse a conocer. Por último, la pregunta no especifica el tipo de grupo musical. Alguien que desea un grupo de música regional puede responder que sí y después decepcionarse cuando el gerente decide presentar un grupo de rock pesado.

6. ¿Recibió más cupones para restaurantes este mes de abril o el mes de abril del año pasado?

¿Qué persona recuerda este dato?

7. ¿Cuáles son las características más sobresalientes y determinantes que considera cuando evalúa a los restaurantes?

¿Cuáles son las “características sobresalientes y determinantes”? No utilice palabras complicadas que el encuestado no sea capaz de comprender.


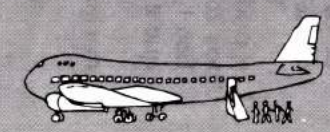
orden de las preguntas. La primera pregunta debe crear interés y el resto seguir un orden lógico, colocando las preguntas difíciles o personales al final, de tal forma que los encuestados no tomen una actitud defensiva. La tabla 6-9 presenta un resumen de los formatos más comunes para preguntas cerradas y abiertas.

Los investigadores que trabajan en la industria de la hospitalidad deben ser muy cautelosos al desarrollar las preguntas y seleccionar la muestra para no ofender a los encuestados en forma inadvertida. Este problema es menos importante con muchos productos, como los azulejos para la construcción o muebles de latón. Una línea aérea estadounidense representa un ejemplo clásico de un error en la investigación de mercado. Esta empresa ofreció a los viajeros de negocios un precio especial para un acompañante con la idea de que el acom-

Tabla 6-9
Tipos de Preguntas

A. PREGUNTAS CERRADAS		
NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Docotómica	Una pregunta que ofrece dos opciones de respuesta.	"Al decidir este viaje, ¿llamó personalmente por teléfono a Delta?" Sí <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>
Opción múltiple	Una pregunta que ofrece tres o más opciones de respuesta.	"¿Con quién viaja en este vuelo?" Solo <input type="checkbox"/> Con sus hijos únicamente <input type="checkbox"/> Con su esposa <input type="checkbox"/> Con socios de negocios, amigos, parientes <input type="checkbox"/> Con su esposa y sus hijos <input type="checkbox"/> Con grupo organizado de excursionistas <input type="checkbox"/>
Escala de Likert	Una afirmación hacia la cual el encuestador muestra el grado de acuerdo o desacuerdo.	"Las líneas aéreas pequeñas ofrecen por lo general un mejor servicio que las grandes." En completo desacuerdo En desacuerdo Ni de acuerdo ni en desacuerdo De acuerdo Totalmente de acuerdo 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/>
Diferencial semántico	Se inscribe una escala entre dos palabras opuestas y el encuestado selecciona el punto que representa la dirección y la intensidad de sus sentimientos.	<i>Delta Airlines</i> Grande <input checked="" type="checkbox"/> : ___ : ___ : ___ : ___ : Pequeño Con experiencia ___ : ___ : ___ : ___ : X : ___ : Sin experiencia Moderno ___ : ___ : ___ : X : ___ : Antiguo
Escala de importancia	Una escala que determina la importancia de alguna característica desde "sin importancia alguna" a "extremadamente importante".	"El servicio de alimentación de las líneas aéreas es para mí" Extremadamente importante Muy importante Algo importante No muy importante Sin importancia alguna 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Escala de calificación	Una escala que califica alguna característica desde "pésimo" hasta "excelente".	"El servicio de alimentación de Delta es" Excelente Muy bueno Bueno Regular Deficiente 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___
Escala de intención de compra	Una escala que describe las intenciones de compra de los encuestados.	"Si en un vuelo prolongado hubiera servicio telefónico disponible, yo" Definitivamente lo compraría Probablemente lo compraría No estoy seguro de comprarlo Probablemente no lo compraría Definitivamente no lo compraría 1 ___ 2 ___ 3 ___ 4 ___ 5 ___

B. PREGUNTAS ABIERTAS

NOMBRE	DESCRIPCIÓN	EJEMPLO
Sin ninguna estructura	Una pregunta que los encuestadores pueden responder de manera casi limitada.	"¿Cuál es su opinión de Delta Airlines?"
Asociación de palabras	Se presenta una palabra a la vez, y los encuestadores mencionan la primera palabra que llega a su mente.	"¿Cuál es la primera palabra que llega a su mente cuando escucha las siguientes palabras?" Línea aérea _____ Delta _____ Viaje _____
Completar la oración	Se presentan creaciones incompletas, una vez, y los encuestados completan la oración.	"Cuando elijo una línea aérea, el aspecto más importante que considero para tomar una decisión es " _____
Completar la historia	Se presenta una historia incompleta y se pide a los encuestados que la completen.	"Volé por Delta hace algunos días. Note que el avión tenía colores brillantes tanto en su exterior como en su interior, lo cual hizo surgir en mí los siguientes pensamientos". <i>Ahora complete la historia.</i>
Completar el dibujo	Se presenta un dibujo con dos personajes, uno de los cuales hace una afirmación. Se le pide a los encuestados que se identifiquen con el otro personaje y que completen el dibujo.	 <p>Complete el diálogo.</p>
Pruebas de percepción temática (TAT)	Se presenta un dibujo y se le pide a los encuestados que realicen una historia sobre lo que creen que sucede o podría suceder en el dibujo.	 <p>Escriba una historia sobre lo que ve.</p>

pañante sería la esposa del ejecutivo. Después de la promoción, la línea aérea envió los cuestionarios a la esposa y no al ejecutivo. Los cuestionarios preguntaban de forma inocente, "¿qué le pareció el reciente viaje como acompañante?" En varios casos, la respuesta fue: "¿Qué viaje? ¡Yo no fui!" La línea aérea recibió llamadas de enojo y amenazas de demanda por invadir la intimidad o contribuir a la ruptura de un matrimonio.

El Observation City Resort Hotel en Perth, Australia, constituye un ejemplo de un hotel que ha utilizado la información y la investigación de mercado para producir resultados envidiables.²⁶ Este hotel había alcanzado una posición estable y deseaba salir de esta posición estática hacia una de mayor éxito. Los gerentes del hotel recopilaban datos estadísticos gubernamentales para establecer un perfil de los huéspedes en el área. Con base en esta información, se dieron cuenta de que, para tener más éxito, el hotel necesitaba huéspedes que no sólo viajaran en plan de descanso. Los gerentes también analizaron la competencia en Perth y descubrieron diferencias en la tendencia de ocupación entre los hoteles.

El análisis competitivo convenció a la gerencia de que el hotel requería y podía restarle a sus competidores una porción del mercado corporativo de los días laborables. La gerencia del Observation City Resort sabía que el hotel tendría que desarrollar un plan para obtener el negocio corporativo y que el personal debería involucrarse de manera importante en este proyecto.

Realizaron un estudio de investigación de mercado que les proporcionó información esencial para desarrollar un plan de mercadotecnia.

- Aplicaron una encuesta a los consumidores ejecutivos en el área central de negocios y en el aeropuerto de Perth.
- Se proporcionaron cuestionarios a gerentes y a ejecutivos a cargo de los viajes.
- Se hicieron observaciones de propiedades de perfil elevado conocidas por su servicio a clientes corporativos.
- El departamento de recursos humanos del hotel capacitó al personal para recolectar datos primarios. Posteriormente, los equipos que realizarían las encuestas se dirigieron hacia Perth y sus suburbios para aplicar los cuestionarios.

Los resultados fueron excelentes. El programa produjo un incremento en el porcentaje de las noches de habitación para ejecutivos del 8% antes de la investigación al 40% cuatro años después. Una ventaja adicional fue que tanto la gerencia como el personal del hotel conocieron el mercado, lograron una cercanía con el cliente y encontraron formas de satisfacer sus necesidades.

Presentación del plan de investigación. En esta etapa, el investigador de mercado debe resumir el plan en una propuesta escrita. Una propuesta escrita es importante sobre todo cuando el proyecto de investigación será amplio y complicado, o cuando se contratará una empresa externa para llevar a cabo la investigación. La propuesta debe cubrir los problemas de la gerencia identificados y los objetivos de la investigación, la información que se obtendrá, las fuentes de información secundaria o los métodos para recolectar los datos primarios, y cómo los resultados ayudarán a la gerencia en la toma de decisiones. La propuesta también debe incluir los costos de la investigación. Un plan de investigación o propuesta por escrito garantiza que el gerente de mercadotecnia y los investigadores han tomado en cuenta todos los aspectos importantes de la investigación y que están de acuerdo con los motivos y en la manera en que ésta se realizará. El gerente debe revisar cuidadosamente la propuesta antes de aprobar el proyecto.

Implementación del plan de investigación

El investigador pone en acción el plan de investigación de mercadotecnia al recopilar, procesar y analizar la información. La recopilación de datos puede estar a cargo del equipo de investigación de mercado de la empresa, el cual ejerce más control sobre el proceso de recopilación y la calidad de los datos, o llevarse a cabo por empresas externas. Estas últimas, que se especializan en recopilación de datos, realizan a menudo este trabajo con mayor rapidez y a un menor costo.

La fase de recopilación de datos del proceso de investigación de mercado es por lo general la más costosa y la más sujeta a errores. El investigador debe vigilar de cerca el área de trabajo para asegurarse de que el plan se ejecuta de manera correcta, para evitar problemas con los encuestados que se niegan a cooperar o que proporcionan respuestas sesgadas o deshonestas, y para supervisar a los entrevistadores que cometen errores o toman atajos.

Los datos recolectados deben procesarse y analizarse para obtener información y hallazgos importantes. Los datos obtenidos de los cuestionarios se revisan para verificar que sean exactos, completos y se registren para su análisis de cómputo. El investigador aplica los programas de cómputo establecidos para preparar tablas de resultados y para calcular los promedios y otras mediciones de las variables principales.

Interpretación y registro de los hallazgos

Ahora el investigador debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones y reportarlas a la gerencia. Debe evitar abrumar a los gerentes con cifras, técnicas y enfoques estadísticos complejos. En vez de esto, la gerencia desea conocer hallazgos importantes que sean útiles en la toma de decisiones.

La interpretación no debe estar sólo a cargo del investigador. Los hallazgos pueden interpretarse de diferentes maneras y los debates entre los investigadores y los gerentes ayudarán a señalar las mejores interpretaciones. El gerente también debe asegurarse que el proyecto de investigación fue debidamente ejecutado. Después de revisar los hallazgos, el gerente puede plantear preguntas adicionales que puedan responderse con los datos de la investigación. Los investigadores se asegurarán que los datos estén disponibles para los gerentes de mercadotecnia, de forma que éstos lleven a cabo nuevos análisis y evalúen las relaciones de los datos por su propia cuenta.

La interpretación es una fase importante del proceso de mercado, ya que la mejor investigación carece de significado si un gerente acepta a ciegas las interpretaciones erróneas. De modo similar, los gerentes pueden sesgar las interpretaciones, pues en ocasiones aceptan los resultados de la investigación que muestran lo que anticipaban y rechazan aquellos que no proporcionaron las respuestas esperadas. Así, los gerentes y los investigadores deben trabajar en estrecha colaboración cuando interpreten los resultados de la investigación. Ambos profesionales comparten la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.

La interpretación y el informe de los hallazgos es el último paso de los cuatro que integran al proceso de investigación. Es importante que los gerentes recuerden que la investigación es un proceso y que el investigador debe seguir todos sus pasos. El recuadro Puntos importantes de mercadotecnia 6-2 explica algunos de los problemas que pueden ocurrir durante un proyecto de investigación.

Análisis de la información

La información recopilada por los sistemas de investigación e información de mercado de la empresa se beneficia con un análisis adicional que podría incluir un análisis



Los publicistas llevan a cabo investigaciones para ayudar a dirigir y evaluar su publicidad. Cortesía de Pizza Hut, Inc.

Puntos importantes de mercadotecnia 6-2

Áreas problemáticas en la investigación

1. Creación de suposiciones.

Un restaurante consideraba la instalación de un piano bar. Los investigadores desarrollaron una encuesta para los clientes. Una pregunta era si les gustaría tener entretenimiento en el salón de reuniones, sin mencionar el tipo de entretenimiento. Los clientes podían responder esta pregunta de manera positiva, pensando en un grupo musical para bailar. El gerente, al ver las respuestas positivas, instalaría el piano bar y después se preguntaría por qué tantos clientes no respondieron al piano bar. Por fortuna, esta pregunta se modificó durante una evaluación previa de la encuesta.

Un club campestre preguntó a sus miembros si sentían que el club necesitaba una renovación. La mayoría de los miembros respondieron que sí. Entonces el club pagó a varios consultores para que realizaran los diseños de las renovaciones. Cuando se presentaron los diseños, junto con el incremento propuesto de las cuotas, los miembros expresaron su enojo por el aumento de éstas. Si la encuesta original hubiera mencionado los costos relacionados con la renovación, se habría ahorrado miles de dólares en honorarios por consultoría.

2. Falta de información cualitativa.

La mayoría de las encuestas que publican las revistas sobre temas comerciales ofrecen información descriptiva;

Por ejemplo, un estudio realizado por Procter & Gamble encontró que la característica más importante que los viajeros frecuentes toman en cuenta para regresar a un hotel es la apariencia limpia. Para utilizar esta información, los gerentes necesitan saber qué consideran sus huéspedes como una apariencia limpia. Por medio de grupos de enfoque, los gerentes pueden aprender en qué se fijan los huéspedes para determinar que la habitación está limpia, qué molestias existen en relación con la limpieza y otra información más específica.

3. Incapacidad para detectar los segmentos dentro de una muestra.

Los resultados de las encuestas deben analizarse para determinar las diferencias entre los grupos de clientes. Con frecuencia, se calculan promedios aritméticos para cada pregunta y la encuesta se analiza con base en esta información, lo cual puede ocultar las diferencias importantes que existen entre los segmentos. Por ejemplo, un club aplicó una encuesta a sus miembros sobre qué tan satisfechos se sentían con los almuerzos que adquirirían en el comedor. El promedio de todas las respuestas fue de 2.0, con 1 muy satisfecho, 3 satisfecho y 5 no tan satisfecho. Sin embargo, cuando toda la muestra se dividió en clases de miembros, el club descubrió que una clase tenía un nivel elevado de satisfacción, de 1.5, mientras que otra

estadístico avanzado para aprender más sobre las relaciones dentro de una serie de datos. Dicho análisis permite a los gerentes adelantarse a los promedios y desviaciones estándar de los datos y responder preguntas como las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales variables que afectan las ventas y qué tan importante es cada una?
- Si se aumenta el precio en un 10% y la publicidad se incrementa en un 20%, ¿qué pasará con las ventas?
- ¿Cuáles son los mejores factores de predicción de los huéspedes potenciales de mi hotel, en comparación con el hotel de mi competidor?
- ¿Cuáles son las mejores variables para segmentar mi mercado, y cuántos segmentos existen?

Los modelos matemáticos también ayudan a los mercadólogos a tomar mejores decisiones. Cada modelo representa un sistema, proceso o resultado real. Estos modelos pueden ayudar a responder las preguntas "¿qué pasaría si...?" y "¿cuál es la mejor...?" En los últimos 20 años, los científicos de la mercadotecnia han desarrollado muchos modelos para ayudar a los gerentes de mercadotecnia a tomar mejores decisiones sobre la combi-

clase reportaba una calificación promedio de 2.7. Esta información es más útil para la gerencia que el promedio general de 2.0. Ahora, la gerencia debía decidir si aumentaría la satisfacción para los miembros que dieron una calificación baja a los cuartos o promovería su servicio de alimentos y bebidas al segmento satisfecho.

4. Uso inadecuado de análisis estadísticos complejos.

Un investigador informó que el número de académicos explicaba el asombroso 96% de la inscripción a programas de mercadotecnia de la hospitalidad impartidos por escuelas de administración. Procedió a presentar una fórmula para pronosticar la inscripción de los estudiantes con base en el número de académicos, implicando que si la escuela contaba con tres profesores tendría 251 alumnos, pero si contrataba a dos o más profesores, tendría 426 alumnos. Las escuelas que basan sus decisiones en esta fórmula podrían decepcionarse.

Los factores arriba mencionados contribuyen a que los gerentes se decepcionen con los resultados de la investigación por medio de las encuestas. Al parecer los clientes no actúan como indicaron en la encuestas que lo harían, pero, en realidad, los resultados de la investigación se tergiversaron o interpretaron de manera equivocada debido a los errores cometidos en estas áreas problemáticas.

5. Incapacidad para obtener una muestra representativa de la población.

Una muestra es un segmento de la población selecciona-

do para representar a dicha población como un todo. En forma ideal, la muestra debe ser representativa de tal manera que el investigador realice determinaciones exactas de los pensamientos y comportamientos de toda la población. Es común que los gerentes de hoteles reciban un bono basado en una calificación de la satisfacción del cliente. En ocasiones, algunos segmentos de la población darán calificaciones inferiores que otros segmentos, aún cuando parezcan satisfechos con el servicio. Por ejemplo, en una encuesta para conocer la satisfacción del cliente, los encuestados, con edades entre los 26 y los 35 años, dieron una calificación inferior a las características del servicio de la empresa, en comparación con otros segmentos. Sin embargo, también dieron una calificación baja a la competencia, de tal manera que la satisfacción relativa hacia la empresa era similar a la manifestada por otros segmentos si se comparaba con la satisfacción mostrada hacia la competencia. Este segmento aparentemente no estaba insatisfecho con el servicio, sino que acostumbraba a dar calificaciones bajas. Cuando existen segmentos de este tipo en la población, pueden tergiversar los resultados si tienen una representación excesiva o deficiente. Si tienen una representación escasa, la calificación de la satisfacción general aumentará; si tienen una representación excesiva, la calificación de la satisfacción general disminuirá.

nación de estrategias, diseñar los territorios de ventas y los planes de llamadas de venta, seleccionar los sitios para las instalaciones de venta a minoristas, desarrollar combinaciones óptimas de estrategias publicitarias y pronosticar las ventas de nuevos productos.²⁷

Distribución de la información

La información de mercado no posee ningún valor hasta que los gerentes la utilizan para tomar mejores decisiones. La información recopilada debe llegar a los gerentes de mercadotecnia adecuados en el momento apropiado. Las grandes empresas han centralizado los sistemas de información de mercado, que ofrecen a los gerentes informes sistemáticos de rendimiento, actualizaciones de la información y reportes sobre los resultados de los estudios. Los gerentes necesitan estos informes rutinarios para tomar decisiones comunes de planificación, implementación y control. Sin embargo, los gerentes de mercadotecnia también requieren información no rutinaria para situaciones especiales y para la toma de decisiones sobre la marcha. Por ejemplo, un gerente de ventas que tiene problemas con un cliente importante necesita un resumen de las ventas de la cuenta durante el año pasado. O un gerente cuyo restaurante ya no tiene en existencia uno de los platillos mejor vendidos del menú necesita conocer los niveles del inventario actual que tienen

otras cadenas de restaurantes. En las empresas con sistemas de información centralizados, estos gerentes deben solicitar la información al personal del sistema de información de mercado y esperar. Frecuentemente, la información llega demasiado tarde para ser de utilidad.

Los recientes avances en el manejo de la información han conducido a una revolución en la distribución de la información. Con las innovaciones en microcomputadoras, software y comunicaciones, muchas empresas empiezan a descentralizar sus sistemas de información de mercado, con lo cual proporcionan a los gerentes un acceso directo a la información almacenada en los sistemas. En algunas empresas, los gerentes de mercadotecnia pueden utilizar terminales para vincularse con la red de información de la empresa. Sin levantarse de sus escritorios, obtienen información de registros internos o de servicios de información externos, y analizar la información, preparar informes usando un procesador de palabras y comunicarse con otras personas de la red a través de telecomunicaciones (véase Puntos importantes de mercadotecnia 6-3).

Estos sistemas ofrecen posibilidades emocionantes, pues facilitan a los gerentes la obtención de la información requerida en forma rápida y directa, así como la adaptación de esta información a sus necesidades. Conforme más gerentes adquieren mayor habilidad en el uso de estos sistemas y los avances tecnológicos los hayan más económicos, las empresas dedicadas a la hospitalidad utilizarán los sistemas descentralizados de información de mercado con mayor frecuencia.

Investigación de mercados internacionales

Los investigadores de mercado internacionales siguen los mismos pasos que los investigadores nacionales, desde la definición del problema a investigar y el desarrollo de un plan de investigación hasta la interpretación y el informe de los resultados. No obstante, estos investigadores con frecuencia afrontan más y mayores problemas diversos. Mientras los investigadores domésticos tratan con mercados más o menos homogéneos en un solo país, los investigadores internacionales se enfrentan a mercados de diferentes países. Estos distintos mercados a menudo varían en forma drástica en sus niveles de desarrollo económico, culturas, costumbres y patrones de compra.

En muchos mercados extranjeros, el investigador internacional tiene dificultades para encontrar *datos secundarios* adecuados. Mientras que los investigadores de mercadotecnia de Estados Unidos obtienen datos secundarios confiables de docenas de servicios de investigación nacional, muchos países no cuentan con servicios de investigación en lo mínimo, e incluso los servicios de investigación más importantes a nivel internacional sólo operan en algunos países. Por ejemplo, A. C. Nielsen, la empresa de investigación de mercado más grande del mundo, posee oficinas en 28 países fuera de Estados Unidos.²⁸ Así, aun cuando existe información secundaria disponible, por lo general debe obtenerse de muy diversas fuentes de país en país, y esto hace que la información sea difícil de combinar o comparar.

Debido a la escasez de datos secundarios confiables, los investigadores internacionales reúnen con frecuencia sus propios datos primarios. En este caso, los investigadores enfrentan problemas que no encuentran en Estados Unidos. Por ejemplo, encuentran dificultades sencillamente al tratar de obtener las muestras adecuadas. Mientras que los investigadores estadounidenses utilizan los directorios telefónicos comunes, los datos de los censos y cualquiera de las numerosas fuentes de datos socioeconómicos para diseñar una muestra, dicha información escasea en muchos países. Una vez obtenida la muestra, el investigador estadounidense llega fácilmente a la mayoría de los encuestados por teléfono, por correo o en persona. Sin embargo, llegar a los encuestados no es tan fácil en otras partes del mundo. En

Puntos importantes de mercadotecnia 6-3

Redes de información: Descentralización del sistema de información del mercado

Los sistemas de información centralizados de la década pasada dan paso a los sistemas que privan al equipo de especialistas del manejo de la información y lo dejan en manos de los gerentes. Muchas empresas desarrollan redes de información que vinculan las tecnologías independientes, como el procesamiento de palabras, el procesamiento de datos y el procesamiento de imágenes en un solo sistema.

Imaginemos el día de trabajo de una futura gerente de hotel. Al llegar a trabajar, la gerente se dirige a una computadora de escritorio y lee el informe diario. A continuación, lee el informe de incidentes del departamento de seguridad para saber lo que sucedió durante la noche. Después, registra su programa del día. La gerente lee el programa de funciones y se da cuenta que un grupo importante tiene un receso para tomar café a las 10:30 a.m. y le gustaría estar presente durante ese receso, por lo que ordena a la computadora que suene la alarma a las 10:25 a.m. para que ella sepa que es hora de ir al piso inferior.

Después de caminar por el hotel, regresa a su computadora y utiliza un programa de detección ambiental de artículos que tratan sobre hoteles publicados en los periódicos locales y en el *Wall Street Journal*. Selecciona los que desea examinar y cree que algunos artículos deben enviarse a sus colegas, por lo que da instrucciones a la computadora para que les envíe copias a sus computadoras.

Por la tarde, se reunirá con Frank Crossan, uno de los clientes corporativos clave del hotel. Busca información sobre Crossan y su empresa, la cual le ayudará a personalizar su reunión y le proporcionará datos sobre la forma en que la empresa del cliente utiliza el hotel.

Esa noche lleva a casa su computadora portátil. Después de cenar, viaja por el Internet para buscar información sobre varios grupos con intereses especiales. Uno de estos grupos es para viajeros interesados en Miami, la ciudad donde ella vive y trabaja. Se entera sobre lo que a estos turistas les gusta y disgusta de su ciudad, incluyendo sus comentarios sobre los hoteles, restaurantes y paseos de la ciudad.

Se rumora que SARA de Suecia comprará un hotel en Miami. Su gerente general le solicitó que elaborara un informe sobre SARA. Por la mañana, enciende su computadora y obtiene varios perfiles corporativos de SARA con ayuda de las bases de datos de negocios de CompuServe. Después, busca las bases de datos de referencias comerciales, encuentra varios artículos sobre SARA publicados en periódicos y revistas de negocios y los copia en su disco duro.

A la mañana siguiente es su día de descanso. Imprime los artículos y escribe su informe. Obtiene el informe diario del hotel y envía mensajes a los gerentes de departamento. Ahora llegó el momento de descansar en la playa.

algunos países, pocas personas tienen teléfono (hay sólo cuatro teléfonos por cada mil personas en Egipto, seis en Turquía y 32 en Argentina). En otros países, el sistema postal es muy poco confiable. En Brasil, por ejemplo, se calcula que 30% del correo no se entrega. En muchos países en vías de desarrollo, la escasez de carreteras y de sistemas de transporte hace que sea difícil llegar a ciertas áreas, lo cual ocasiona que las entrevistas personales sean difíciles y costosas.²⁹

Las diferencias en las culturas de un país a otro originan problemas adicionales para los investigadores internacionales. El idioma es el obstáculo más obvio. Por ejemplo, los cuestionarios se preparan en un idioma y luego se traducen al idioma de cada país investigado. Después, las respuestas se traducen de nuevo al idioma del investigador para su análisis e interpretación, lo cual aumenta los costos de la investigación e incrementa los riesgos de error.

Puntos importantes de mercadotecnia 6-4

Investigación de mercado en empresas pequeñas

Los gerentes de empresas pequeñas creen con frecuencia que sólo los expertos de grandes empresas, con enormes presupuestos destinados a la investigación, pueden llevar a cabo la investigación de mercado. Sin embargo, las empresas pequeñas pueden utilizar muchas técnicas de investigación de mercado sin realizar ningún gasto o a costo muy bajo.

Los gerentes de empresas pequeñas obtienen una adecuada información de mercado por medio de la observación de lo que ocurre a su alrededor. Así, los restauranteros evalúan a su clientela al registrar el número y tipo de clientes del restaurante en distintos momentos del día. La publicidad de los competidores se analiza a través de la recolección de anuncios presentados en los medios de comunicación locales.

Los gerentes tienen la opción de realizar encuestas informales utilizando pequeñas muestras de conveniencia. El gerente de una agencia de viajes puede conocer lo que les agrada o desagrada a los clientes de una agencia de viajes, entrevistando a grupos de enfoque informales e invitándolos a comer. Los gerentes de restaurante pueden conversar con los clientes y los encargados del servicio de alimentos de un hospital pueden entrevistar a los pacientes. Los gerentes de restaurantes pueden hacer llamadas telefónicas al azar durante las horas de inactividad para entrevistar a los consumidores sobre los lugares que frecuentan para

salir a comer y sobre lo que piensan de los diversos restaurantes del área. Los gerentes también tienen la posibilidad de realizar experimentos sencillos. Por ejemplo, al cambiar el diseño de su correspondencia directa habitual y observar los resultados, un gerente detecta cuál es la táctica de mercadotecnia que mejor funciona y al variar los anuncios publicados en los periódicos, un gerente observa los efectos que producen el tamaño y la posición del anuncio, los cupones de descuento y los medios de comunicación utilizados.

Las empresas pequeñas también tienen la posibilidad de obtener datos secundarios. Muchas asociaciones, los medios de comunicación locales, las cámaras de comercio y las agencias gubernamentales proporcionan ayuda especial a las empresas pequeñas. La U.S. Small Business Administration ofrece docenas de publicaciones gratuitas que dan consejos sobre temas que varían desde la planificación de la publicidad hasta el pedido de letreros para el negocio. Los periódicos locales a menudo publican información sobre los clientes locales y sus patrones de compra.

En ocasiones, existen voluntarios y universidades que están dispuestos a participar en la investigación. Muchas universidades buscan pequeñas empresas que sirvan como casos para proyectos de clases de investigación de mercado. Los alumnos de las clases de dirección de ventas están ansiosos por realizar campañas intensivas de ventas para los hoteles.

Traducir un cuestionario de un idioma a otro no es fácil... Varios puntos se pierden porque muchos modismos, frases u oraciones tienen significados diferentes en distintas culturas. Un ejecutivo danés comentó: "Esto se puede comprobar utilizando a otro traductor para que traduzca de nuevo al inglés lo que se tradujo del inglés. Se llevará usted la sorpresa de su vida. Recuerdo (un ejemplo en el que) "lejos de la vista, lejos del pensamiento" se tradujo como "las cosas invisibles están locas".³⁰

Los patrones de compra y los procesos de decisión de compra varían mucho de un país a otro, complicando aún más la investigación del mercado internacional. Los consumidores de diferentes países también muestran actitudes diferentes hacia la investigación de mercado. Las personas de un país podrían mostrar muchos deseos de responder; en otros países la falta de respuesta es un problema importante. Por ejemplo, las costumbres en algunos países islámicos prohíben que las personas hablen con extranjeros (a un investigador sencillamente

no se le permite hablar por teléfono con las mujeres sobre sus actitudes con respecto a las marcas o sobre el comportamiento de compra. Las altas tasas de analfabetismo funcional de muchos países hacen casi imposible utilizar una encuesta escrita para ciertos segmentos y las personas de clase media de los países en vías de desarrollo a menudo expresan argumentos falsos para dar la impresión de estar bien económicamente. Por ejemplo, en un estudio del consumo de té en la India, más del 70% de los encuestados de clase media respondieron que preferían una de las diversas marcas nacionales. Sin embargo, los investigadores tenían una buena razón para dudar de estos resultados, pues más del 60% del té que se vende en la India no tiene marca.

A pesar de estos problemas, el reciente crecimiento de la mercadotecnia internacional ha dado como resultado un rápido incremento en el uso de la investigación de mercados internacionales. Las empresas mundiales no tiene otra opción más que realizar dicha investigación. Aunque los costos y los problemas relacionados con la investigación internacional pueden ser elevados, los costos por no realizarla (en términos de oportunidades perdidas y errores) pueden ser aún mayores. Una vez detectados, muchos de los problemas relacionados con la investigación de mercados internacionales pueden superarse o evitarse.

Investigación de mercado en empresas pequeñas

Hasta ahora esta sección ha examinado el proceso de investigación de mercado, desde la definición de los objetivos de investigación hasta la interpretación y el informe de los resultados, como un proceso prolongado y formal que realizan las grandes empresas de mercado. No obstante, muchas empresas pequeñas y organizaciones no lucrativas también utilizan la investigación de mercado. Casi cualquier organización puede encontrar alternativas informales de costo reducido en lugar de las técnicas de investigación de mercado formales y complejas que usan los expertos en investigación de las grandes empresas (véase Puntos importantes de mercadotecnia 6-4).

Resumen del capítulo

El sistema de información de mercado (SIM). Un sistema de información de mercado está integrado por personas, equipo y procedimientos para recopilar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta para los gerentes a cargo de la toma de decisiones.

Los gerentes de mercadotecnia participan en el SIM de principio a fin, pero todos los gerentes de la organización deben colaborar en este sistema. En primer lugar, el SIM ayuda a los gerentes a evaluar sus necesidades de información. A continuación, extrae la información necesaria de los registros internos de la empresa, de las actividades para la obtención de información de mercado y del proceso de investigación de mercado. Por último, el SIM distribuye la información a los gerentes en la forma correcta y en el momento adecuado para ayudarlos en la planificación, ejecución y control de las estrategias de mercado.

I. Evaluación de las necesidades de información. Un buen sistema de información de mercado equilibra la información que los gerentes desearían tener contra la que en realidad necesitan y es factible obtener.

II. Desarrollo de la información. La información que necesitan los gerentes de mercadotecnia se puede obtener de los registros internos de la empresa, de las actividades para la obtención de información de mercado y del proceso de investigación de mercado. El sistema de análisis de la información la procesa y la presenta en forma útil para los gerentes.

1) Registros internos. La información de los registros internos consiste en los datos reunidos de las fuentes que se encuentran dentro de la empresa para evaluar el rendimiento de mercado y para detectar problemas y oportunidades de mercado.

2) Sistema de inteligencia de mercadotecnia. El sistema de inteligencia de mercadotecnia incluye la información diaria sobre los desarrollos en el ambiente de mercado que ayude a los gerentes a preparar y adaptar los planes de mercadotecnia y las estrategias a corto plazo. La información proviene de fuentes internas o externas.

a) Las fuentes internas incluyen a los ejecutivos, propietarios y empleados de la empresa.

b) Las fuentes externas incluyen a los competidores, agencias gubernamentales, proveedores, revistas especializadas, periódicos, revistas de negocios, circulares de noticias y juntas de asociaciones comerciales, así como bases de datos disponibles en el internet.

c) Investigación de mercado. La investigación de mercado es un proceso que identifica y define las oportunidades y los problemas de mercado, vigila y evalúa las acciones y el rendimiento del mercado y comunica los hallazgos y sus implicaciones a la gerencia. La investigación de mercado se orienta hacia los proyectos y tiene un principio y un fin.

Alimenta con información al sistema de información de mercado el cual es un proceso continuo. El proceso de investigación de mercado consiste en cuatro pasos: la definición del problema y de los objetivos de investigación, el desarrollo del plan de investigación, la implementación de dicho plan y la interpretación y presentación de los hallazgos.

i) Definición del problema y de los objetivos de investigación:

Existen tres tipos de objetivos para un proyecto de investigación de mercado:

a) Exploratorio. Reunir información preliminar que ayude a definir el problema y a sugerir hipótesis.

b) Descriptivo. Describir el tamaño y la composición del mercado.

c) Causal. Comprobar las hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto.

ii) Desarrollo del plan de investigación para recopilar información:

a) Determinar las necesidades de información específica. Los objetivos de la investigación deben traducirse a necesidades de información específica. Para satisfacer las necesidades de información de un gerente, los investigadores reúnen datos primarios, secundarios o de ambos tipos. Los **datos secundarios** consisten en información que ya existe en algún lugar y que se recolectó con otro propósito. Los **datos primarios** consisten en información reunida para el propósito específico en cuestión.

b) Métodos de investigación. Los tres métodos básicos de la investigación son las observaciones, las encuestas y los experimentos.

i) Investigación por medio de la observación. Es la recolección de datos primarios a través de la observación de personas, acciones y situaciones relevantes.

ii) Investigación por medio de encuestas (estructurada o no estructurada, directa o indirecta). Es la más adecuada para obtener información descriptiva.

iii) Investigación experimental. Es la más adecuada para reunir información causal.

c) *Métodos de contacto.* La información se obtiene por correo, por teléfono o por medio de entrevistas personales.

d) *Plan de muestreo.* Los investigadores de mercado usualmente sacan conclusiones sobre grandes grupos de consumidores con base en una muestra. Una **muestra** es un segmento de la población seleccionado para representar a dicha población como un todo. El diseño de la muestra exige la toma de tres decisiones:

- i) ¿A quién se encuestará?
- ii) ¿Cuántas personas deben ser encuestadas?
- iii) ¿Cómo debe elegirse la muestra?

e) *Instrumentos de investigación.* Para la recolección de datos primarios, los investigadores de mercado tienen la opción de utilizar instrumentos de investigación primarios: la entrevista (estructurada y no estructurada), instrumentos mecánicos y modelos estructurados como un mercado de prueba. Las entrevistas estructuradas se realizan utilizando un cuestionario.

f) *Presentación del plan de investigación.* En esta etapa, el investigador de mercado debe resumir el plan en una propuesta por escrito.

iii) Implementación del plan de investigación: El investigador pone en marcha el plan de investigación por medio de la recolección, el procesamiento y el análisis de la información.

iv) Interpretación e informe de los hallazgos: El investigador ahora debe interpretar los hallazgos, sacar conclusiones e informarlos a la gerencia.

d) Análisis de la información. La información recolectada por los sistemas de información e investigación de mercado de la empresa se beneficia a menudo con un análisis adicional. Este análisis adicional ayuda a responder las preguntas “¿qué pasaría si . . .?” y “¿cuál es la mejor . . .?”

III. Distribución de la información. La información de mercado no tiene ningún valor a menos que los gerentes la utilicen para tomar mejores decisiones. La información recolectada debe llegar a los gerentes de mercadotecnia adecuados en el momento oportuno.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. ¿Qué papel debe desempeñar la investigación de mercado para ayudar a una empresa a implementar su concepto de mercadotecnia?
2. ¿Cómo difiere un sistema de información de mercado de un sistema de investigación de mercado?
3. Identifique y analice los pasos principales en el proceso de investigación de mercado.
4. Enumere algunas tareas de investigación para las siguientes áreas: decisiones de distribución, decisiones sobre productos, decisiones sobre publicidad, decisiones sobre venta personal, decisiones en el establecimiento de precios.
5. Explique por qué la definición del problema y del objetivo de investigación es con frecuencia el paso más difícil en el proceso de investigación.
6. Los investigadores usualmente inician el proceso de recolección de datos examinando los datos secundarios. ¿Qué fuentes de datos secundarios se encuentran disponibles para el gerente de un restaurante de servicio completo que desea investigar las tendencias de consumo?
7. Analice las ventajas y desventajas del uso de tarjetas para que los clientes anoten sus comentarios en un restaurante.
8. ¿Qué tipo de investigación sería la más adecuada en las siguientes situaciones y por qué?
 - a) McDonald's desea investigar el efecto que los niños producen sobre la compra actual de sus productos.
 - b) Hilton desea reunir alguna información preliminar sobre lo que opinan los viajeros de negocios de la variedad de los alimentos del menú y del servicio de sus restaurantes.
 - c) Bennigan's considera abrir una nueva instalación en un suburbio de rápido crecimiento.
 - d) Arby's desea probar el efecto de dos nuevos

temas publicitarios para la venta de su emparedado de carne asada en dos ciudades. e) La funcionaria de turismo de su estado desea saber cómo usar con eficacia el dinero destinado al turismo.

9. Los grupos de enfoque se han convertido en una de las técnicas de investigación más utilizadas en la industria de la hospitalidad. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los grupos de enfoque?

TÉRMINOS CLAVE

Cientes encubiertos Personas que reciben un pago por probar el servicio del hotel o del restaurante y posteriormente informan a la gerencia sobre sus experiencias.

Datos primarios Información reunida para el propósito específico en cuestión.

Datos secundarios Información que ya existe en algún lugar y que se recolectó con otro propósito.

Entrevista a grupos de enfoque Entrevista que se realiza a un grupo de seis a diez personas que se reúnen durante algunas horas con un entrevistador capacitado para platicar sobre un producto, servicio u organización. El entrevistador enfoca el debate del grupo sobre asuntos importantes.

Información de registros internos Información obtenida de las fuentes que pertenecen a la empresa para evaluar el rendimiento de mercado y detectar problemas y oportunidades de mercado.

Investigación causal Investigación de mercado que se realiza para comprobar las hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto.

Investigación de mercado Diseño, recolección, análisis e informe sistemático de datos y hallazgos importantes para una situación específica de mercado que enfrenta la empresa.

Investigación descriptiva Investigación de mercado que mejor describe los problemas y situaciones de mercadotecnia o los mercados, como el potencial de mercado para un producto o las características demográficas y las actitudes de los consumidores.

Investigación experimental Recolección de datos primarios a través de la selección de grupos simi-

lares de sujetos a los que se les da un trato diferente, controlando los factores no relacionados y verificando las diferencias en las respuestas de los grupos.

Investigación exploratoria Investigación de mercado que reúne información preliminar que ayudará al gerente a definir mejor los problemas y a sugerir hipótesis.

Investigación por medio de la observación Recolección de datos primarios a través de la observación de personas, acciones y situaciones relevantes

Investigación por medio del uso de encuestas Consiste en la recolección de datos primarios preguntando a las personas sobre sus conocimientos, actitudes, preferencias y comportamiento de compra.

Muestras Segmento de la población seleccionada para representar a dicha población como un todo en una investigación de mercado.

Preguntas abiertas Preguntas que permiten a los encuestados responder con sus propias palabras.

Preguntas cerradas Preguntas que incluyen todas las respuestas posibles y permite a los sujetos hacer una selección de las mismas.

Sistema de información de mercado (SIM) Estructura integrada por personas, equipo y procedimientos para recolectar, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta a los encargados de la toma de decisiones.

Sistema de inteligencia de mercadotecnia Consiste en la información diaria sobre avances en el ambiente de mercado que ayude a los gerentes a preparar y adaptar los planes de mercadotecnia.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. BRIAN DUMAINE, "Corporate Spies Snoop to Conquer," *Fortune* (noviembre de 1988), pp. 68-76.
2. KATE BERTRAND, "With Customers, the Closer the Better," *Business Marketing* (julio de 1989), pp. 68-69.
3. MARION HARPER, Jr., "A New Profession to Aid Management," *Journal of Marketing* (enero de 1961), p. 1.
4. JOHN NAISBITT, *Megatrends: Ten New Directions Transforming Our Lives* (New York: Warner Books, 1984).
5. "Harnessing the Data Explosion," *Sales and Marketing Management* (enero de 1987), p. 31.
6. NAISBITT, *Megatrends*, p. 16.

7. TOM RICHMAN, "Mrs. Field's Secret Ingredient," *Inc. Magazine*, (octubre de 1987) citado en *Managing Services* por Christopher Lovelock, Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1992, pp. 365-372.
8. JOHN BOWEN, "Computerized Guest History: A Valuable Marketing Tool," *The Practice of Hospitality Management II*, editores Robert C. Lewis y otros, (Westport, Conn.: AVI).
9. DAVID MENZIES, "Comment Cards," *Foodservice and Hospitality*, 21, núm. 5 (julio y agosto de 1988), p. 14; y ROBERT C. LEWIS Y ABRAHAM PIZAM, "Guest Surveys: A Missed Opportunity," en *Strategic Marketing and Planning in the Hospitality Industry*, editor Robert L. Bloomstrom (East Lansing, Mich.: Educational Institute of the AH&MA).
10. CHEKITAN S. DEV Y BERNARD O. ELLIS, "Guest Histories: An Untapped Service Resource," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32, núm. 2, (agosto de 1991), p. 31.
11. TAMMY P. BIBER, "Guest History Systems: Maximizing the Benefits," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, núm. 3 (noviembre de 1989), pág. 22.
12. PAUL B. BROWN, "Who Was that Masked Shopper," *INC*, 11, núm. 10 (octubre de 1989), pp. 135-136.
13. JOSEPH F. DUROCHER Y NEIL B. NEIMAN, "Technology: Antidote to the Shakeout," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31, núm. 1, (mayo de 1990), p. 35.
14. CHRISTOPHER W. NORDLING Y SHARON K. WHEELER, "Building a Market-segment Accounting Model to Improve Profits," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, núm. 3 (junio de 1992), p. 32.
15. BURT CABANAS, "A Marketing Strategy for Resort Conference Centers," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, núm. 3 (junio de 1992), p. 47.
16. ANÓNIMO, "Making Them Feel at Home," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 30, núm. 3 (noviembre de 1989), p. 4.
17. JOHN BOWEN, "Scanning the Environment: Electronically," *Hospitality Education and Research Journal*, 14, núm. 2 (1991); y "Business Is Turning Data into a Potent Strategic Weapon," *Business Week* (22 de agosto, 1987), p. 92.
18. TIM MILLER, "Focus: Competitive Intelligence," *Online Access Guide* (marzo y abril de 1987), pp. 43-57.
19. *American Marketing Association*, definición adoptada de manera oficial en 1987.
20. FRANK E. CAMACHO Y D. MATTHEW KNAIN, "Listening to Customers: The Market Research Function at Marriott Corporation," *Marketing Research* (marzo de 1989), pp. 5-14.
21. ANÓNIMO, "The Entrepreneurial Approach to Indian Affairs," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 29, núm. 2 (agosto de 1988), p. 5.
22. JERRY WIND, PAUL E. GREEN, DOUGLAS SHIFFLET Y MARSHA SCARBROUGH, "Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-based Marketing," *Interfaces*, 19, núm. 1 (enero y febrero de 1989), pp. 25-47.
23. ROBERT C. LEWIS Y RICHARD E. CHAMBERS, *Marketing Leadership in Hospitality Foundations and Practices* (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 518.
24. JOE L. WELCH, "Focus Groups for Restaurant Research," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26, núm. 2 (agosto de 1985), pp. 78-85.
25. DOROTHY DEE, "Focus Groups," *Restaurants USA*, 10, núm. 7 (agosto de 1990), pp. 30-34.
26. DAVID H. SOGAR Y MICHAEL H. JONES, "Attracting Business Travelers to a Resort," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 34, núm. 5 (octubre de 1993), pp. 43-47.
27. Para otras lecturas, véase GARY L. LILIEN, PHILIP KOTLER Y K. SRIDHAR MOORTHY, *Marketing Models*, Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1992.
28. JACK HONOMICHL, "Top Marketing/Ad/Opinion Research Firms Profiled," *Marketing News* (2 de junio de 1992), p. H2.
29. Muchos de los ejemplos de esta sección, junto con otros, se encuentran en SUBHASH C. JAIN, *International Marketing Management*, 3ª edic. (Boston: PWS-Kent Publishing Company, 1990), pp. 334-339. Véase también VERN TERPSTRA Y RAVI SARATHY, *International Marketing* (Chicago: Dryden Press, 1991), pp. 208-213.
30. JAIN, *International Marketing Management*, p. 338

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

15.6 La investigación de mercados

Concepto La investigación de mercados es una función empresarial que emplea la información como elemento indispensable para llegar al conocimiento de la realidad del mercado y sus tendencias, para asegurar que la organización está gestionando sus recursos –que suelen ser limitados– de la manera más eficiente posible y que realmente está creando servicios adecuados a las necesidades de los consumidores. Tales conocimientos son luego trasladados a la Dirección de Marketing de la empresa para que se puedan tomar las decisiones pertinentes en lo que concierne a sus responsabilidades. En este sentido, Kotler (1985) define la investigación de mercados como: “el diseño, obtención, análisis y comunicación sistemáticos de los datos y hallazgos relacionados con un problema específico de marketing que afronta la compañía”.

Conocimiento del entorno de la empresa La empresa debe conocer previamente el entorno en el que está operando, donde coexisten elementos internos (controlables), como son, entre otros, los recursos humanos o económicos de que se dispone, los canales de distribución, los proveedores, etc., y elementos externos (no controlables), tales como las características sociodemográficas de los consumidores, las tendencias macroeconómicas, la competencia, la normativa existente, etc. Dado que ese entorno es dinámico, es necesario considerar todos los cambios que vayan ocurriendo, tanto en la planificación como en los objetivos de la organización ya que, normalmente, ésta deberá reposicionarse en el mercado tantas veces como sea preciso para responder a las expectativas cambiantes de los consumidores o las exigencias de nuevos mercados (Figura 15.10).

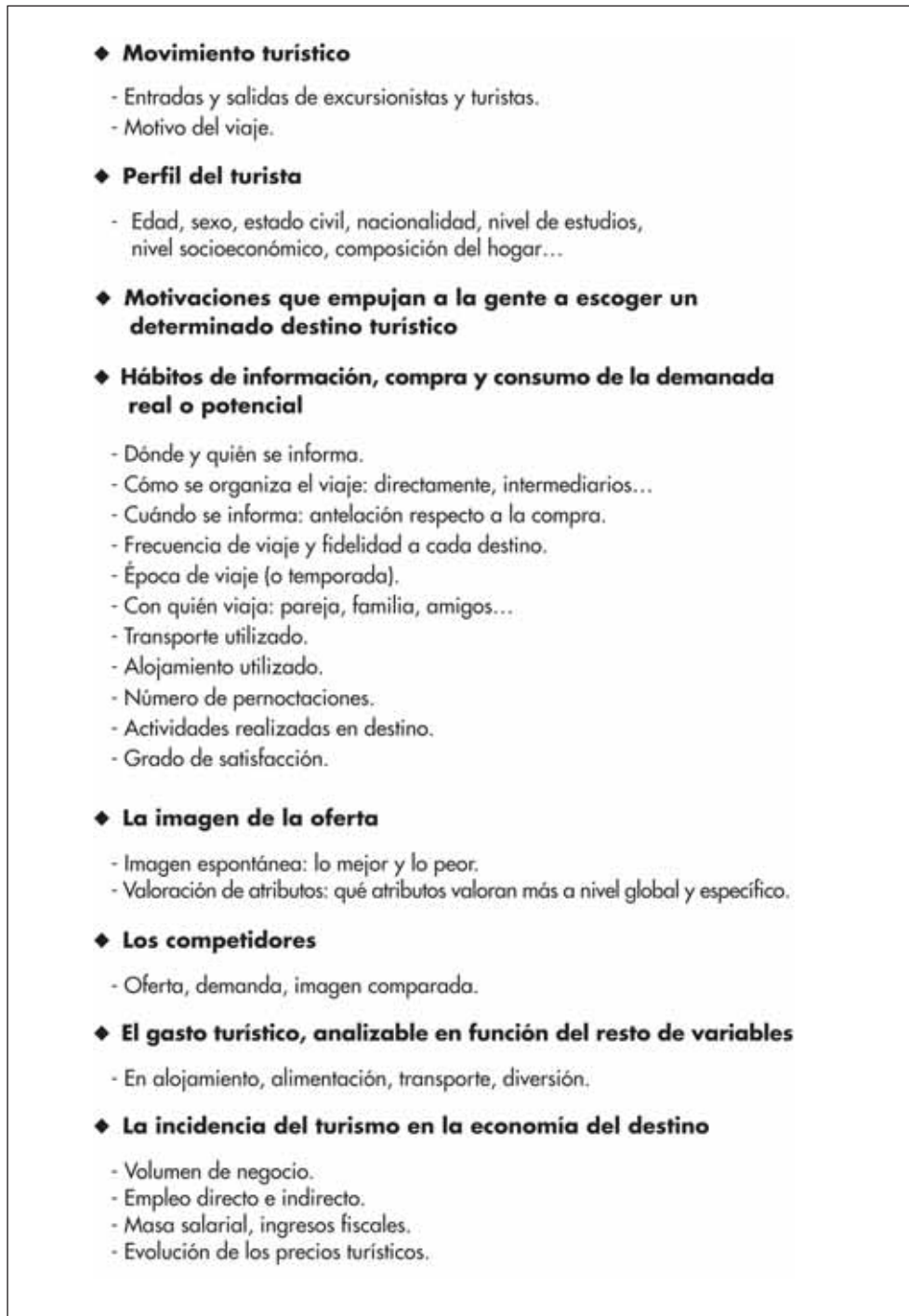
SIM El principal problema que afrontan las empresas, es el de vigilar las necesidades del mercado y prever el futuro. Como respuesta a esta situación, ha surgido el concepto de un sistema formalizado para adquirir información que ayude al entendimiento del mercado y a facilitar el proceso de toma de decisiones. Este sistema se llama *Sistema de Información de Mercados (S.I.M.)*, y ha sido definido por Kotler (1985) como: “una estructura permanente e interactiva, integrada por personas, equipos y procedimientos, cuya finalidad es reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información pertinente, oportuna y confiable, que servirá a los que toman decisiones de marketing y que les ayudará en su planeamiento, ejecución y control”.

Proceso de investigación de mercados El esquema del *proceso de investigación de mercados* es el siguiente:

1. Definición del problema y de los objetivos de investigación.
2. Creación de las fuentes de información.

3. Obtención de la información.
4. Análisis de la información.
5. Presentación de los datos.

Figura 15.10: Aspectos más comúnmente estudiados en turismo.



Fuente: Elaboración propia.

La Figura 15.11 incluye un cuadro referente a los tipos de investigación de mercados utilizados por 798 empresas americanas.

Figura 15.11: Tipos de investigación de mercados utilizados por 798 empresas estadounidenses.

TIPO DE INVESTIGACIÓN	PORCENTAJE DE EMPRESAS
EN PUBLICIDAD	
Investigación de la motivación de los consumidores	48
Investigación de textos de anuncios	49
Investigación de medios publicitarios	61
Estudios sobre la eficacia de los anuncios	67
EN LOS NEGOCIOS Y EN LA ECONOMÍA	
Pronósticos a corto plazo	85
Pronósticos a largo plazo	82
Estudios sobre las tendencias de los negocios	86
Estudios sobre la fijación de precios	81
Estudios sobre la ubicación de la planta y del almacén de depósito	71
Estudios sobre la mezcla de productos	51
Estudios sobre los mercados internacionales	51
Sistema de información de la gerencia	72
EN RESPONSABILIDADES DE LAS EMPRESAS	
Estudios sobre el <i>derecho a la información</i> que tiene el público	26
Estudios sobre el impacto ecológico	33
Estudios sobre restricciones legales en la publicidad y promoción	51
Estudios sobre valores sociales y políticas de estado	40
EN EL DESARROLLO DE PRODUCTOS	
Aceptación y potencial de productos nuevos	84
Estudios sobre productos de la competencia	85
Prueba de los productos	75
Estudios sobre el diseño de empaques	60
EN VENTAS Y MERCADOS	
Medición de los potenciales de mercado	93
Análisis de participaciones en el mercado	92
Estudios sobre características del mercado	93
Análisis de ventas	89
Establecimiento de cuotas y territorios de ventas	75
Estudios sobre los canales de distribución	69
Pruebas de mercado	54
Estudios sobre estrategias de promoción	52

Fuente: Kotler.

En este sentido, la investigación de mercados es fundamental para el proceso de segmentación de la demanda. Como ya se ha explicado anteriormente, la estrategia de segmentación permite configurar grupos homogéneos de consumidores (por variables sociodemográficas, de comportamiento de consumo, de beneficios buscados en la compra y consumo de un producto/servicio, etc.), facilitando así una acción de marketing sistemática y la optimización de los resultados con la utilización de menos recursos. El proceso de micro-segmentación consiste, pues, en analizar la diversidad de necesidades que puedan tener los consumidores y dividir el *producto-mercado* en subconjuntos de compradores que buscan en el producto el mismo conjunto de atributos.

Importancia de la investigación de mercados para el proceso de segmentación

Se puede decir que existe un segmento de mercado cuando:

- Es mensurable, es decir, cuantificable y evaluable.
- Es substancial, lo que supone que sea importante en tamaño.
- Es accesible, por tanto, fácilmente localizable y alcanzable.
- Es justificable, esto es, diferente a otros y, por tanto, sus necesidades no han sido cubiertas por la competencia de una forma satisfactoria.
- Es duradero, lo que significa potencial a medio plazo
- Es competitivo, es decir, que permite la creación de productos a medida, que sean rentables para la organización.

Ahora bien, es de advertir que la investigación de mercados no sólo se utiliza para estudiar la demanda mediante su segmentación, sino que resulta también fundamental para realizar otras actividades de marketing como la formulación de los productos, planificación de marketing, etc. Así lo indica la Figura 15.12.

Importancia para otras actividades

Figura 15.12: Seis categorías fundamentales de la investigación de mercado.

Categoría de investigación	Utilizada en...	Uso de Marketing tradicional
1. Análisis del mercado y predicciones	<i>Planificación de Marketing</i>	Evaluación y proyecciones de volumen, participación en el mercado, ingresos por categorías relevantes de segmentos objetivo y tipos de producto.
2. Investigación de los consumidores	<i>Segmentación y posicionamiento</i>	<ul style="list-style-type: none"> Evaluación cuantitativa del perfil de los consumidores, actitudes, comportamiento de compra y consumo. Evaluación cualitativa de las necesidades de los consumidores, percepciones y deseos.
3. Estudios de productos y políticas de precios	<i>Formulación de los productos, presentación y precios</i>	Evaluación de <i>test</i> hechos por los consumidores de productos nuevos o reformados, y estudios de elasticidad de la demanda respecto al precio.
4. Investigación para promoción y ventas	<i>Eficiencia de las comunicaciones</i>	Evaluación de la reacción de los consumidores ante publicidad y medios de comunicación alternativos; respuesta a diversas promociones de ventas y efectividad de los equipos comerciales.
5. Investigación de los canales de distribución	<i>Eficiencia de la red de canales de distribución</i>	Reconocimiento de los productos por el consumidor, efectividad del <i>merchandising</i> , incluyendo estudios de ocupación.
6. Evaluación de la performance y estudios de seguimiento	<i>Control de todos los resultados de Marketing</i>	Evaluación del grado de satisfacción del consumidor.

Fuente: Middleton, 1988, p. 109.

Bibliografía

- ALTES, C., (1993): *Marketing y Turismo*, Editorial Síntesis, Madrid.
- ACERENZA, M.A., (1974): *Curso de Marketing Turístico*, CICATUR- OEA.
- COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D. and WANHILL, S., (1993): *Tourism. Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.
- COSTA, A., (1991): *La Integración de la Calidad en los Planes de Marketing de Zonas Turísticas*, Jornada sobre Calidad en el Sector Turístico y de Ocio, Madrid.
- DRUCKER, (1975): *La Nouvelle Pratique des Entreprises*, Les Éditions d'Organisation, París.
- FULLERTON, G., (1988): "How Modern is Modern Marketing", *Journal of Marketing*.
- GILES, G.B., (1976): *Marketing*, Ed. Edf, Madrid.
- HOLLOWAY, C., (1988): *Marketing for Tourism*, Pitman, London.

- KOTLER, P., (1985): *Fundamentos de la Mercadotecnia*, Prentice Hall, USA.
- KOTLER, P., (1988): *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*, Prentice Hall, USA.
- KRIPPENDORF, J.J., (1971): *Marketing et Tourisme*, Éditions Lang, Berna.
- LAMBIN, J.J., (1995): *Marketing Estratégico*, Prólogo XV, 2ª edición, McGraw Hill, Interamericana de España, S.A.
- McDONALD, M.H.B., (1984): *Marketing Plans. How to Prepare Them. How to Use Them*, Butterworth-Heinemann, Oxford.
- MIDDLETON, V., (1988): *Marketing in Travel and Tourism*, Heinemann, London.
- MONTANER, J., (1991): *Estructura del Mercado Turístico*, Editorial Síntesis, Madrid.
- MORRISON, A., (1989): *Hospitality and Travel Marketing*, Delmar, New York.
- OMT, (1994): *Marketing Plans & Strategies of National Tourism Administrations*, Madrid.
- PRIDE, L., (1982): *Marketing, Decisiones y Conceptos Básicos*, 2ª Edición, Nueva Editorial Interamericana S.A. de C.V., México D.F.
- SGT, (1992): *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Madrid.
- STANTON, W.J., (1980): *Fundamentos de Marketing*, 2ª Edición, McGraw Hill, México.
- THOMAS C., KINNEAR y JAMES R. TAYLOR, (1981): *Investigación de Mercados*, Mc. Graw Hill.
- WEARNE, N., (1994): *Hospitality Marketing*, Hospitality Press Pty Ltd, Australia.

**ESTRUCTURA DEL MERCADO
TURÍSTICO**

2ª edición actualizada

Jordi Montaner Montejano

4

PSICOLOGÍA DEL TURISMO

4.1. Concepto de psicología del turismo

La actividad turística es básicamente una relación comunicativa en la que el contacto humano es fundamental y en donde se establecen unas estrechas comunicaciones y conductas psicológicas. Por ello la psicología aplicada entra de lleno en la actividad turística.

La psicología del turismo se puede definir como aquella parte de la psicología aplicada y social que estudia el comportamiento humano con relación a su conducta de tiempo libre, generada por una serie de motivaciones encaminadas a satisfacer las necesidades originadas por los viajes y las prestaciones de servicios turísticos.

Podemos decir que la psicología aplicada al turismo abarca el estudio de los comportamientos conductuales con relación a los aspectos económicos, sociales, laborales y culturales de la actividad turística.

4.2. Las motivaciones del viaje y del turista

El hombre tiene necesidad de cubrir una serie de necesidades que van desde las más fundamentales para su supervivencia hasta las de autorrealización y prestigio pasando por las de su pertenencia social y afectiva.

Hoy en día, una de las teorías de la motivación más aceptada en cuanto a las necesidades humanas es la teoría de Abraham Maslow que establece en sus libros “Motivación y personalidad” y “Una teoría de la motivación humana” una pirámide de necesidades que van desde las más fundamentales, situadas en la base de la pirámide, a las de realización personal que se establecen en su cúspide. Abraham Maslow parte de una serie de premisas básicas para explicar su jerarquía de necesidades.

1. Todas las necesidades humanas se pueden agrupar en cinco grandes jerarquías en forma piramidal. En cuanto una necesidad es satisfecha, otra viene a ocupar su lugar. Las necesidades superiores son más difíciles de satisfacer que las inferiores.
2. Para que una necesidad motive el comportamiento, es preciso que estén satisfechas las de rango inferior.
3. Cuando surge una necesidad, automáticamente el organismo tiende a satisfacerla, creando la conducta adecuada.
4. Una necesidad satisfecha deja de ser un factor importante y motivacional del comportamiento.

Así la disposición maslowiana de las necesidades es la siguiente:

- a) Necesidades orgánicas o fisiológicas primarias: son las primeras que tienen mayor prioridad para el hombre: alimento, descanso, ejercicio, cobijo y sexo. Cuando estas necesidades están satisfechas en un alto porcentaje, las del escalón superior de la pirámide pueden motivar al individuo.
- b) Necesidades de seguridad: tienen como objeto buscar una protección contra el peligro o cualquier amenaza; ya sean éstas de tipo físico (accidentes) o económicas (inestabilidad económica o en el empleo).
- c) Necesidades de vinculación o sociales: comienzan a ser importantes una vez que el hombre ha asegurado su supervivencia y su seguridad (ser aceptado por los demás, ser miembro de un grupo, conseguir el aprecio de los otros).
- d) Necesidades psicológicas, de estimación o de amor propio: hacen referencia al estatus, a la relación con los demás, a los conocimientos y a los logros. En este escalón piramidal se busca la confianza y reconocimiento por parte de los demás de lo que uno es capaz. Satisfecho este deseo, el individuo puede sentirse reconocido, considerado, con lo que aumenta su propia confianza y su independencia.
- e) Necesidades de autorrealización, de desarrollo o de autorrelación: son las que están en la cúspide de la pirámide. Estas necesidades mueven al individuo a realizar todo su potencial, por lo que nunca pueden llegar a satisfacerse totalmente. Este nivel sólo pueden alcanzarlo las personas que tengan un alto nivel de posibilidades y de cultura. Es la necesidad de crear, de contribuir, de realizarse.

Cabe destacar que todos estos peldaños de la pirámide conviene subirlos, según Maslow, de modo sucesivo. No es posible pasar del primero al tercero. Por ejemplo, si alguno de los peldaños no se consigue, es posible incluso descender en vez de ascender. Hay que señalar también que el hombre puede estar en va-

rios peldaños a la vez, ya que no es necesaria una satisfacción del 100 por ciento para pasar de un peldaño al superior.

Maslow considera que las necesidades se satisfacen, como promedio: las fisiológicas en un 85 por ciento, las de seguridad en un 70 por ciento, las sociales en un 50 por ciento, las de estimación o psicológicas en un 40 por ciento y las de autorrealización en un 10 por ciento.

En cuanto a las motivaciones del turista, puede considerarse que sus necesidades están englobadas en las necesidades fisiológicas de Maslow, en cuanto al descanso y al equilibrio físico y psíquico; a las de seguridad, en cuanto a accidentes y agresiones (robos, etc.); y las necesidades de desarrollo personal (culturales, prestigio, etc.).

Así, las motivaciones del turista las podemos agrupar en los siguientes tipos:

- a) *Motivaciones físicas.* Las motivaciones físicas incluyen las relaciones con descanso físico, participación en deportes, recreación en las playas o en el campo, entretenimiento relajante y otras motivaciones relacionadas directamente con la salud. Entre las razones adicionales se contarían las recomendaciones o las órdenes del médico para acudir a centros de salud, balnearios de aguas medicinales, baños de agua de mar, tomar el sol y otras actividades similares de tratamiento de salud. Todas estas motivaciones tienen un aspecto común: reducir la tensión mediante actividades físicas y conseguir nuevamente el equilibrio físico y psíquico tras un período de trabajo, gracias al descanso.
- b) *Motivaciones culturales.* Las motivaciones culturales se identifican con el deseo de conocer otros países con otras culturas, desde el punto de vista histórico, monumental y artístico. Así como conocer todas las manifestaciones culturales y antropológicas relacionadas con la música, el folklore, la artesanía, la gastronomía, la religión, etc.
- c) *Motivaciones sociales.* Las motivaciones sociales o interpersonales incluyen el deseo de conocer nuevas personas, visitar amigos o familiares.
- d) *Motivaciones de cambio de actividad y de lugar geográfico.* Las motivaciones de cambio de actividad van encaminadas a salir de la rutina, del trabajo, y de la actividad diaria. Romper con la monotonía diaria. Salir del ámbito geográfico diario (lugar de residencia) y desplazarse a nuevos paisajes geográficos.
- e) *Motivaciones de estatus y de prestigio.* Las motivaciones de estatus y de prestigio se refieren a las necesidades del ego y al desarrollo personal. Dentro de esta categoría se incluyen los viajes relacionados con los negocios, convenciones, estudios y educación. El deseo de reconocimiento, atención, apreciación y buena reputación puede satisfacerse a través de los viajes.
- f) *Motivaciones de diversión y esparcimiento.* Las motivaciones de descanso muchas veces van unidas con las motivaciones de diversión y esparcimiento como pueden ser actividades lúdicas de todo tipo: baile, práctica de un deporte, escuchar música, paseos, etc.

4.3. Psicología de la oferta y de la demanda turística

La Psicología tiene su aplicación a las relaciones económico-sociales del turismo, basadas en la oferta y en la demanda turística.

4.3.1. Psicología de la oferta turística

La psicología de la oferta turística abarca el estudio de todos los aspectos psicosociales de producción, comercialización y prestación de los servicios turísticos, basados en la comunicación de marketing, en la psicología de la venta, en la psicología del consumo y en el impacto del marketing, la publicidad y las relaciones públicas en el cliente:

- a) *Comunicación de marketing, publicidad y relaciones públicas.*
- b) *Psicología de la venta.* El rol del vendedor y el rol del prestador de los servicios turísticos, basados en:
 1. Técnicas de comunicación: procesos, elementos y tipos de comunicación, retroalimentación.
 2. Habilidades sociales aplicadas a: información y venta (agencias de viajes), negociación con proveedores; atención al cliente: amabilidad, servicio, calidad y profesionalidad en la prestación de los servicios (alojamientos, restauración, información y animación turísticas, etc.).
 3. Técnicas de protocolo e imagen personal.
 4. Técnicas y procesos de negociación con proveedores: la planificación de los encuentros, estrategias, interacción agente-proveedor, cierre de operaciones.
 5. Estudio del tipo de clientela turística, según sus motivaciones y necesidades. Descubrimiento de nuevas necesidades.
 6. Técnicas y procesos de venta directa: formas de vender, acogida, información, interacción vendedor-cliente, sugerencias y recomendaciones, seguimiento, cierre de la venta o del cumplimiento de la prestación del servicio.
 7. Tratamiento de las quejas sobre las ventas y prestaciones de servicios.
 8. Técnicas de asistencia y animación de grupos (guías y animadores turísticos).
- c) *Gestión de Personal.* La gestión de personal, como dirección de los recursos humanos basados en sus comportamientos psicosociales en sus puestos de trabajo necesarios para la producción, comercialización, venta y prestación de los productos y servicios turísticos, debe basarse en:
 1. Fijación de plantillas, según necesidades de la empresa.
 2. Reclutamiento y selección de personal.

3. Formación y promoción del personal con su correspondiente motivación e integración en la empresa.
4. Fijación de las nóminas del personal, basadas en los sueldos y salarios.
5. Definir las características de los perfiles psicoprofesiográficos de todas las actividades profesionales y laborales relacionados con el contacto directo con los turistas: guías, informadores, animadores turísticos, camareros, recepcionistas, conserjes, transferistas, conductores, vendedores, azafatas, etc.
6. Velar por los aspectos ergonómicos de los puestos de trabajo, en relación con la psicología, la psicología social, la seguridad e higiene, la prevención de accidentes laborales.
7. La comunicación en la empresa. Redes de comunicación. Comunicaciones verticales –ascendentes y descendentes– y horizontales.
8. La negociación colectiva.
9. Solución de problemas y toma de decisiones.
10. La conducción de los grupos y equipos de trabajo en la empresa. Estilos de mando. Clases de dirección o de liderazgo: “laissez-faire”, paternalista, burocrático, autocrático, democrático.

4.3.2. Psicología de la demanda turística

La psicología de la demanda turística abarca el estudio de todos los aspectos psicosociales del cliente –turista– en cuanto a su comportamiento, motivaciones, necesidades, pautas culturales, etc., basado en:

- a) Motivaciones y necesidades del turista que ya hemos visto en el apartado anterior.
- b) Tipología de la clientela turística. Existen diversas escuelas y teorías sobre el comportamiento de la clientela turística tanto en el proceso de compra como en el de la prestación de los servicios turísticos. Aquí vamos a destacar las siguientes basadas en la personalidad, actitudes y centros de interés fruto de las motivaciones y necesidades, aparte del perfil demográfico común a todas ellas –edad, sexo, poder adquisitivo, ocupación, nivel cultural y de estudios, lugar de residencia, estado civil, etc.–:
 1. La tipología de la clientela en cuanto a la forma de comportarse durante la compra o la prestación del servicio la podemos clasificar como sigue: sabelotodo, indiferente, impaciente, charlatán, indeciso, paciente, económico, reflexivo, discutidor, influenciado, dependiente, conformista, tímido, explotador, mal educado o indelicado, agresivo, exigente, apresurado, autónomo e independiente.

2. La tipología basada en la constitución física del cliente o la biotipología. En este grupo cabe destacar las tipologías de la personalidad de Kretschmer y de Sheldon.

— *Teoría de Kretschmer.* La teoría del psiquiatra alemán Kretschmer trata de descubrir las relaciones que existen entre un conjunto de características corporales y diversos grupos de características psíquicas. Establece cuatro tipos aunque en la mayoría de las veces no se dan químicamente puros, sino que se dan tendencias o combinaciones de tipos:

Leptosómico. Es una persona más larga que ancha. Persona delgada. Ausencia de tejido adiposo. Predominio de lo cerebral. Es un tipo poco sociable. Tendencia a la introversión y autista, taciturno, nervioso aunque controlado. Le gusta realizar, en principio, actividades independientes de tipo cultural y recreativo. Observador, atento. Desea información meticulosa, dejando pausas para que pueda reflexionar y decidir.

Atlético. Fuerte desarrollo del esqueleto óseo y musculatura. Estatura media o por encima de la media; espaldas anchas. Manos y pies fuertes y anchos. Es un ser duro, agresivo y tenaz. Conducta tranquila, trabajador, constante. Predominio de lo muscular. Interesado, en principio, por las actividades turísticas de riesgo, aventura, novedad. Le gusta ir al grano.

Pícnico. Fuerte expansión de las cavidades viscerales (cráneo, tórax y abdomen). Tendencia a la acumulación de grasa sobre el tronco. Se deja conducir. Sociable. Predominio de lo digestivo. Le gustan, en principio, las actividades turísticas organizadas de tipo sedentario, recreativo, gastronómico, etc.

Displástico. No se trata de un tipo definido. Se aparta del tipo medio habitual (gigantismo, masculinismo, infantilismo) y puede tener combinaciones de los tres tipos fundamentales anteriores.

— *Teoría de Sheldon.* Similar a la tipología de Kretschmer, se basa en el desarrollo predominante de una de las tres capas que constituyen la estructura del embrión humano: endodermo, mesodermo y ectodermo. Los tipos básicos son tres:

Endomorfo-Viscerotónico. Predominio de las formas redondas en todo el cuerpo. Gordo, lento, amigo de la comodidad, de la buena mesa y de los contactos sociales. Sentido del humor. Estabilidad emocional. Le gustan las actividades turísticas organizadas dedicadas a la diversión, recreo, placer, gastronomía, actividades familiares. Sociable, jovial, tolerante, amable, acogedor, elogioso. Afición por la comodidad física. Reacciones lentas. Humor estable. Tipo parecido al pícnico de Kretschmer.

Mesomorfo-Somatotónico. Musculado, enérgico, fuerte, con deseo de imponerse. Autoafirmación, seguridad en sí mismo. Dominante, ama el poder y el riesgo. Insensibilidad psicológica. Agresividad competitiva. Interesado en actividades deportivas, en contacto con la naturaleza (deportes y viajes de aventura). Va al grano. Es parecido al tipo atlético de Kretschmer.

Ectomorfo-Cerebrotónico. Débil desarrollo de la estructura visceral y somática. Extremidades largas y delgadas. Delicadeza en todo el cuerpo. Alargado, de actitud reservada y poco sociable. Muestra desconfianza e inseguridad. Reflexiona y le cuesta decidir. Cerebral y silencioso. Tiende a la intimidad y a la sociofobia. Curiosidad por lo nuevo. Tendente a la agorafobia (no le gustan los espacios abiertos) o claustrofilia (amante de los lugares cerrados). Interesado en las actividades turísticas individuales e independientes de tipo cultural y paisajístico.

3. La tipología de la personalidad psicosocial se basa en las relaciones sociales y los rasgos de personalidad –temperamento y carácter– en relación con los demás. Una de las teorías de esta tipología es la de Jung.

— *Teoría de Jung.* Jung establece dos tipos relacionados con los comportamientos psicosociales del individuo:

Extrovertido. Las características de la persona extrovertida son: sociabilidad, comunicación, amantes de las actividades turísticas organizadas en grupo, abierto al exterior, a la amabilidad y a la amistad.

Introvertido. Las características de la persona introvertida son: prima las ideas y la reflexión, poco sociable, interesado por las actividades turísticas individuales y poco organizadas en grupo, con pocos amigos y poca comunicación.

4. *La tipología del psicólogo norteamericano Stanley C. Plog* está basada en el comportamiento psicográfico y el perfil demográfico –sexo, edad, estado civil, poder adquisitivo, nivel cultural, lugar de residencia, etc.–, relacionados con las características de los viajes. Plog establece dos tipos de comportamiento psicográfico: los psicocéntricos y los aloecéntricos.

— *Psicocéntricos.* Los psicocéntricos centrados en sí mismos, introvertidos prefieren para viajar: lo familiar en los lugares de destino; les gustan las actividades comunes; prefieren los lugares donde brilla el sol y donde se puede descansar; nivel bajo de actividad; prefiere lugares a los que se puede llegar en automóvil; prefiere el alojamiento turístico característico con gran desarrollo hotelero, restaurantes de tipo familiar y tiendas de artesanía; pre-

fiere un ambiente familiar en cuanto a las comidas y en cuanto al entretenimiento, sin ambiente extranjero; y un paquete completo de excursiones apropiadas con un intenso programa de actividades.

- *Alocéntricos*. Los alocéntricos con una conducta extrovertida enfocan sus centros de interés hacia actividades diversas y variadas; interés por la aventura; deseo de buscar y experimentar cosas nuevas; posee confianza en sí mismo y el viajar se convierte en un medio de expresar su curiosidad y satisfacerla.

Las características de sus preferencias al viajar son: preferencia de las áreas no turísticas; gozar del descubrimiento y deleitarse con experiencias nuevas antes de que otros hayan visitado la zona; preferencia de lugares nuevos y diferentes; nivel alto de actividad; preferencia de llegar a destino por vía aérea; preferencia por un alojamiento que incluya hoteles y alimentación de término medio a bueno, no necesariamente moderno, o de tipo de cadena hotelera, y con pocas atracciones de tipo turístico; interés por conocer y tratar a personas de culturas extrañas o extranjeras; los servicios de las excursiones deberán incluir los aspectos básicos –transporte y alojamiento– y permisividad e interés por una gran libertad y flexibilidad en las actividades y servicios turísticos.

5. La tipología del comportamiento de la clientela turística, según la opinión de los expertos y touroperadores prevista en el futuro, después de analizar las demandas, motivaciones de los últimos años y las tendencias futuras. Según esta clasificación aparecen cinco grandes tipos que no son exhaustivos ni excluyentes:

- *Aventureros*. Turistas que viajan al margen de grupos organizados.
- *Veraneantes*. Turistas que buscan el sol, el mar, la playa.
- *Culturales*. Turistas que ponen el acento en los recursos histórico-artísticos.
- *Deportistas*. Turistas que quieren el desarrollo de ejercicios y recuperación física.
- *Recreacionistas*. Turistas que buscan actividades organizadas de animación y espectáculos en general.

- c) Psicología del consumo. Estudio del comportamiento del cliente en la compra de los productos y servicios turísticos, teniendo en cuenta sus motivaciones y necesidades, su poder adquisitivo, etc.
- d) El impacto del marketing, la publicidad y las relaciones públicas en el cliente.

4.4. Psicociología de los pueblos

La psicociología de los pueblos es fruto de una serie de factores que establecen unas características de forma de ser, costumbres, hábitos, reacciones ante los hechos políticos, sociales y culturales, organización de las pautas y comportamientos sociales, organización de la vida individual y colectiva, actitudes, creencias, opiniones y prejuicios. Hablar de la tenacidad y organización del alemán, del sentido artístico del italiano, de la simpatía española son elementos diferenciadores que crean una serie de estereotipos y presuponen una tipología de los diferentes pueblos que dan dos tipos de configuraciones: qué opinión tienen los pueblos de sí mismos, y qué opinión tienen los otros de ellos.

Los principales factores que configuran la psicociología de los pueblos son los siguientes:

- a) El factor educación. Los sistemas de educación de cada una de las sociedades condicionan el comportamiento psicociológico de los pueblos.
- b) El factor de la herencia cultural y de las tradiciones de las sociedades que se transmiten de generación en generación.
- c) El factor diferencial de la personalidad colectiva, basada en el temperamento y carácter de los pueblos fruto de la herencia y del aprendizaje social.
- d) El factor climático que condiciona la personalidad de las sociedades, así como las pautas y formas de vida y de relación social.
- e) El factor ideológico y religioso condicionan las pautas culturales y sociales.

Todos estos condicionantes influyen en las relaciones entre las sociedades emisoras de turismo y las sociedades receptoras de turismo. En la mayoría de las veces, el turista debe relacionarse con sociedades distintas a la suya en cuanto a la tipología psicociológica de sus conductas, hábitos de vida y costumbres. Podemos hacer una clasificación de estas distintas tipologías con relación a los principales mercados emisores y receptores de turismo.

A) *La psicociología latina o mediterránea*

La psicociología latina o mediterránea está influenciada por su pasado cultural, por el clima suave, y por unos comportamientos basados en la extroversión, amabilidad y la improvisación. Esta tipología puede hacerse extensible a la psicociología latinoamericana.

En cuanto a las características del comportamiento psicociológico del turista que procede de estos mercados es el siguiente, según el profesor José R. Díaz Álvarez:

- Los franceses buscan precios baratos en los servicios, turismo familiar, la proximidad geográfica, la afinidad cultural, conocer gente, descanso y tomar el sol.
- Los portugueses buscan la cultura, las compras. Es un turista de paso.
- Los italianos buscan conocer gente, la cultura, descansar, contacto con la naturaleza, los precios competitivos. Es un turismo individual, poco organizado por touroperador.

B) La psicología germana, anglosajona y nórdica

La psicología de las sociedades germanas, anglosajonas y nórdicas están condicionadas con mayor fuerza por la educación, la historia, el clima y las pautas culturales. Son comunidades formadas por personas ordenadas y organizadas. No son amantes de la improvisación, son menos extrovertidos que los latinos, y son planificadores:

- Los ingleses eligen su destino por el clima, los precios, la gastronomía, la diversión y el descanso. Turista que tanto va organizado por touroperador como va por su cuenta. Busca relación calidad-precio.
- Los alemanes amantes de la cultura, la naturaleza y la ecología. Buscan conocer gente, descansar, tomar el sol, relación calidad-precio. Tanto van organizados por touroperadores que por su cuenta, en régimen de camping, hoteles familiares, etc.
- Los turistas del Benelux buscan conocer gente, tomar el sol, descansar, relación calidad-precio, y viajan tanto individualmente como en grupos.

C) La psicología norteamericana

Hay que distinguir tres tipologías: la del norteamericano de la costa Este y del centro más cercana a la del anglosajón, y la del de la costa Oeste, mezcla mediterránea y anglosajona. El norteamericano que viaja a Europa, no busca el sol, ni los precios económicos, sino las raíces de sus antepasados europeos, el tipismo de otras culturas, utilizar servicios turísticos de alta calidad –hoteles, transportes, etc.– y dedicarse a las compras.

D) La psicología japonesa y oriental

La conducta oriental, en general, está influenciada por la cultura y por la religión –India, Tailandia, Filipinas– y sus comportamientos socio-turísticos son de extroversión, amabilidad e improvisación, que contrasta con la organización y

programación de las actividades sociales y turísticas de los japoneses. La psicología china podríamos decir que es una simbiosis de las dos anteriores.

E) La psicología árabe y africana

El mundo árabe, enraizado en su tradición histórico-religiosa, presenta una psicología social abierta, acogedora, de improvisación, al mismo tiempo que se da, en los sectores más radicales y fundamentalistas islámicos, una conducta cerrada ante el turismo, de anti-contacto con otras sociedades visitantes e incluso de agresión. La conducta africana es parecida al primer tipo de la psicología árabe: sociedad abierta, acogedora e improvisadora.

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

Concepto y tipologías de la demanda turística

3.1 Concepto y definición de demanda turística

Desde que en los años 50 empezó a producirse un desarrollo continuado de los viajes debido, fundamentalmente, al aumento del bienestar económico y al aumento del tiempo libre u ocio, la variable más importante y sobre la que más han estudiado los investigadores y empresarios del mercado turístico es la demanda turística.

El concepto de demanda está íntimamente relacionado con el proceso de toma de decisiones que los individuos realizan constantemente en el proceso de planificación de sus actividades de ocio y, por lo tanto, su determinación depende de numerosos factores no sólo económicos, sino también psicológicos, sociológicos, físicos y éticos.

La definición de demanda turística variará según los intereses que muevan al investigador. Así, un economista se centrará en la demanda desde el punto de vista del consumo, un psicólogo se interesará más por el comportamiento y las motivaciones de dicha demanda, etc. Mathieson y Wall (1982, p.16) ofrecen una definición con connotaciones geográficas: “El número total de personas que viajan o desean viajar, para disfrutar de facilidades turísticas y de servicios en lugares distintos al lugar de trabajo y de residencia habitual”.

Diferentes factores que determinan el concepto de demanda turística

Definición con connotaciones geográficas

Esta definición es bastante amplia, ya que incluye tanto a los que viajan como a los que no lo hacen por alguna razón. Cooper *et al.* (1993, pp.15-16), basándose en esta distinción, clasifican la demanda turística en tres grandes grupos:

Clasificación de demanda turística en relación con la motivación para viajar

- La demanda efectiva o actual: es el número actual de personas que participan en la actividad turística, es decir, que efectivamente viajan.

Este grupo es el que se mide más fácilmente y el que se encuentra reflejado en las estadísticas mundiales. Uno de los indicadores más útiles de la demanda efectiva es la propensión a viajar, que considera la penetración de los viajes turísticos en una población determinada.

- La demanda no efectiva: es el sector de población que no viaja por algún motivo. Dentro de este grupo puede distinguirse: la demanda potencial, que se refiere a aquéllos que viajarán en el futuro, cuando experimenten un cambio en sus circunstancias personales (más tiempo libre, más dinero, etc.); y la demanda diferida, que es aquella que no ha podido viajar por algún problema en el entorno o en la oferta (actividad terrorista en una zona, falta de alojamiento, etc.).

En este grupo no debemos olvidar al sector de la población que no puede viajar por ser un lujo demasiado caro, no sólo en los países en desarrollo, sino también en los industrializados.

- El tercer grupo lo configura la no demanda, caracterizada por un grupo de gente adverso a los viajes, i.e. aquellos que simplemente no desean viajar (ver Figura 3.1).

Figura 3.1: Los motivos por los que no viajó la demanda española en 1993.

MOTIVOS PARA NO VIAJAR (% VERTICALES)	TOTAL
• Prefiere hacerlo en otra época	5,4
• Tiene vacaciones en otra época	9,0
• Por razones económicas (indisponibilidad)	27,8
• Razones familiares o de salud	14,3
• Inseguridad laboral o profesional	1,0
• Por tener que trabajar/estudiar	25,4
• Prefiere quedarse en casa, no le gusta viajar	11,4
• No tenía compañeros/as de viaje	0,6
• Otros motivos	4,8
• No precisa	0,3

Fuente: Secretaría General de Turismo, 1993.

Los mismos autores, Cooper *et al.* (1993, p.16), realizan otra distinción estableciendo dos conceptos nuevos: *sustitución de la demanda* y *desviación de la demanda*. La primera, se refiere al cambio o sustitución de una actividad turística concreta por otra (por ejemplo, una estancia en apartamentos es sustituida por una estancia en un hotel, debido a falta de plazas en los primeros); la desviación de la demanda, sin embargo, se produce cuando se cambia la localización geográfica de la misma (por ejemplo, por falta de vuelos hacia un destino determinado). Ambos fenómenos alteran profundamente las industrias turísticas locales.

Sustitución y desviación de la demanda

Un concepto más estrictamente económico de estas magnitudes haría referencia a la capacidad de gasto –o al gasto real de esas personas–, ya que en términos económicos la demanda es siempre una magnitud monetaria y no el número de consumidores. En este sentido, la OMT en sus definiciones enmarca el concepto de *gasto por turismo*, el cual define como “el gasto realizado por un visitante o de parte de un visitante por causa de un viaje y durante su estancia en el destino”.

Concepto económico de demanda turística

En esta definición hay seis variables importantes que deben ser tomadas en consideración por su incidencia en el concepto de gasto por turismo:

Variables del gasto por turismo

- Los precios en los destinos.
- Los precios en los destinos competidores.
- Las dimensiones de los mercados turísticos.
- La renta y riqueza de los demandantes de turismo (la cual figura como una restricción presupuestaria).
- Los factores sociológicos, psicológicos y culturales de la demanda.
- Gustos y preferencias del consumidor.

Todos estos componentes configuran un marco de referencia para la demanda turística individual, que en términos analíticos da forma a la función de demanda turística para un individuo:

Demanda turística individual

$$Q_i = F (P_d, P_c, Y_i, S_i)$$

Donde:

Q_i : es la cantidad demandada de turismo por el individuo.

p_d : hace referencia a un índice de precios ponderado en los destinos.

p_c : es un índice complejo de los precios en los destinos competidores.

Y_i : es el nivel de renta del individuo.

S_i : componentes sociológicos, psicológicos y culturales de los individuos.

3.2 Factores determinantes de la demanda turística

Enumeración de los factores determinantes de la demanda turística

La propia complejidad a la hora de definir la demanda turística como concepto global, hace necesario un previo análisis de cómo los distintos factores que condicionan la decisión de viajar influyen sobre la propia estructura de la misma.

Estos factores pueden agruparse en cinco grandes grupos:

1. Económicos.
2. Relativos a las unidades demandantes.
3. Aleatorios.
4. Relativos a los sistemas de comercialización.
5. Relativos a la producción.

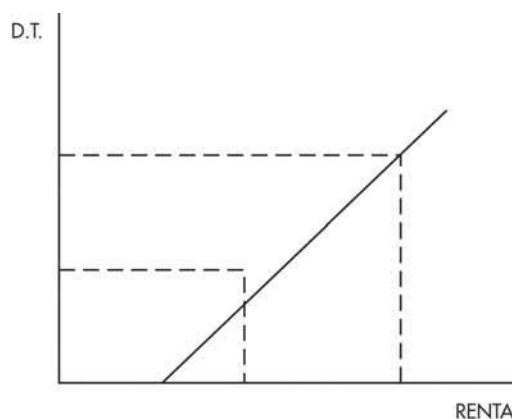
1. Factores económicos

Relación positiva entre demanda y renta

1.1 *Nivel de renta disponible.* Este factor se refiere a la cantidad de dinero disponible por el consumidor para gastar en bienes de ocio, como el turismo, tras haber pagado sus necesidades básicas. Es decir, hace referencia a la restricción presupuestaria a la que se ve sometida la demanda de cualquier bien. Sancho y Pérez (1995) han demostrado en estudios sobre la demanda turística de los individuos la relación positiva existente entre la demanda y la renta disponible.

El empleo del individuo también incide directamente en las posibilidades de que éste viaje e, igualmente, está estrechamente ligado al nivel de renta disponible (ver Figura 3.2).

Figura 3.2: Variación de la demanda turística en función de la renta: elasticidad renta decreciente.



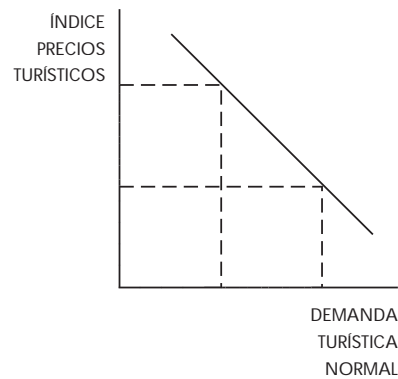
Fuente: Elaboración propia.

1.2 *Nivel de precios.* Respecto a esta variable hay que considerar que no afecta por igual a los mercados de origen que a los destinos turísticos. En el mercado de origen, unos niveles altos de precios o crecimientos fuertes en los precios interiores produce un aumento del gasto en los bienes de primera necesidad, con lo cual se gasta una parte mayor de la renta para estos fines, detrayendo por lo tanto la cantidad gastada en turismo (para mantener la restricción presupuestaria).

En el mercado de origen

Sancho y Pérez (1995) han demostrado empíricamente para datos españoles la relación negativa entre estas dos variables, lo cual demuestra su característica de bien normal (ver Figura 3.3).

Figura 3.3: Curva de demanda turística normal.



Fuente: Elaboración propia.

En los mercados de destino, un aumento en los precios implica una disminución de su demanda, sin embargo no supone una disminución de la demanda de turismo realizada por un individuo, ya que éste puede cambiar su destino hacia lugares alternativos (ver Figura 3.4).

En los mercados de destino

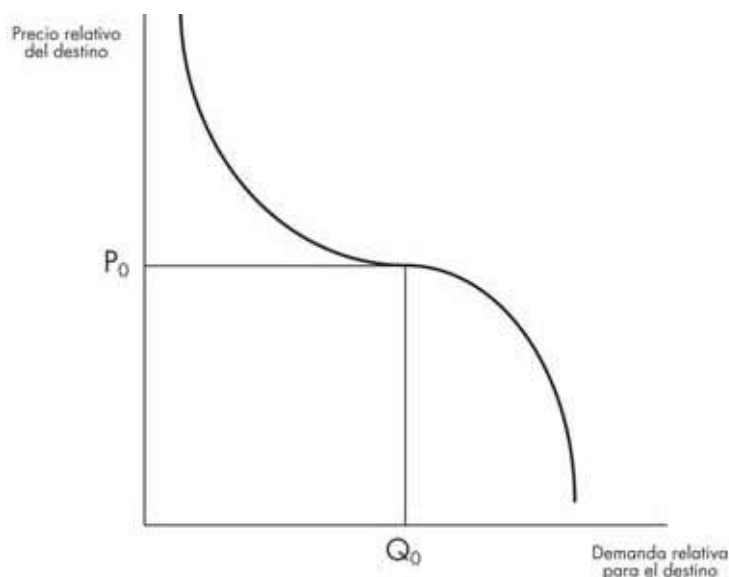
La relación entre la demanda, la renta y el precio es expresada por los economistas en términos de elasticidad de la demanda, i.e. el grado de cambio que puede esperarse en la demanda ante variaciones, ya sea en el precio de los bienes de consumo, ya sea en el nivel de renta disponible (Figura 3.5).

Elasticidad de la demanda

La demanda de un bien es elástica cuando su elasticidad es superior a 1, i.e. un aumento de los precios producirá una reducción de mayor proporción en la cantidad demandada. Y del mismo modo, la demanda de un bien es inelástica o rígida cuando es inferior a 1, i.e. las cantidades demandadas varían poco ante cambios fuertes de los precios. Si la elasticidad es igual a 1, el gasto dedicado al consumo de bienes turísticos aumenta proporcionalmente a la disminución de los precios, o viceversa.

Significado de elasticidad de la demanda

Figura 3.4: Respuestas a la demanda estimada para los cambios en los precios de vacaciones en los destinos.



Fuente: Adaptación de Edwards, 1987.

Figura 3.5: Elasticidad respecto al precio.

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Porcentaje de cambio en la cantidad demandada}}{\text{Porcentaje de cambio en el precio}}$$

Fuente: Elaboración propia.

La demanda de bienes turísticos suele ser elástica respecto al precio, ya que un bien turístico tiene muchos bienes sustitutos, por lo que cuando hay un aumento fuerte de los precios, la demanda se desvía hacia esos otros bienes. Desde el punto de vista de la estrategia a seguir, es interesante conocer si la demanda es elástica o no, porque si lo es, obviamente no se puede aplicar aumentos de precio para maximizar las ventas, y al contrario (Figura 3.6).

Cuando la elasticidad es inferior a 1 la demanda es poco sensible a aumentos de la renta, i.e. el incremento del consumo se hace en menor proporción.

Cuando la elasticidad es superior a 1 significa que ante cambios de la renta, la cantidad demandada de turismo se incrementa más que proporcionalmente.

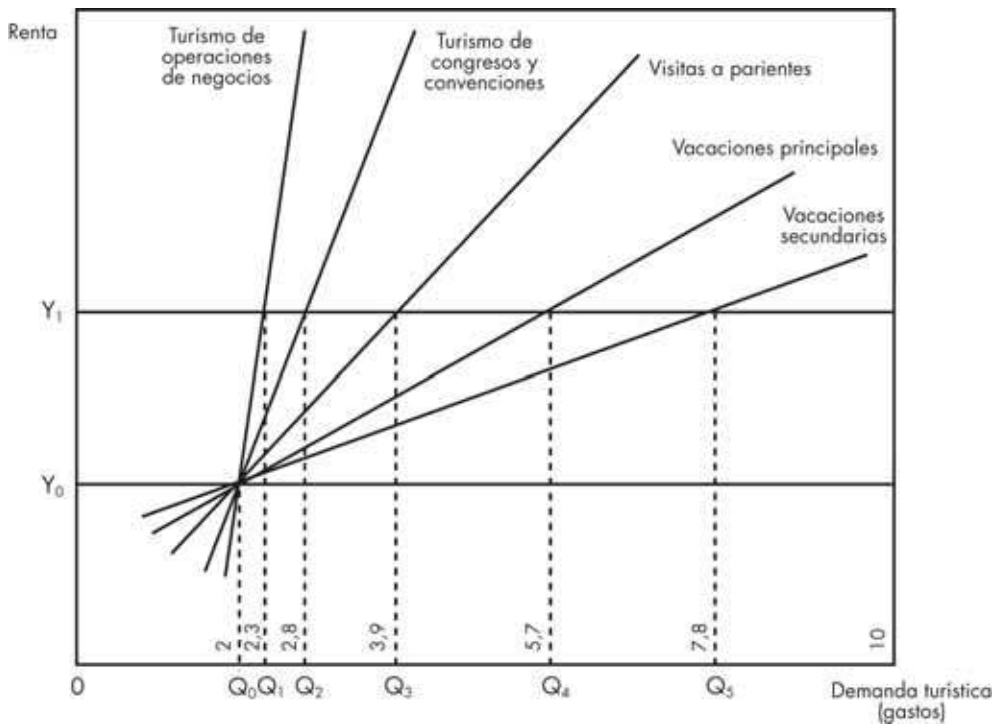
Figura 3.6: Elasticidad respecto a la renta.

$$\text{Elasticidad} = \frac{\text{Porcentaje de cambio en la cantidad demandada}}{\text{Porcentaje de cambio en la renta}}$$

Fuente: Elaboración propia.

La Figura 3.7 muestra diferentes elasticidades demanda/renta para diferentes tipos de negocio turístico. Un estudio detallado de este gráfico puede ser un buen ejercicio para el lector.

Figura 3.7: Elasticidad renta de la demanda para distintos tipos de turismo.

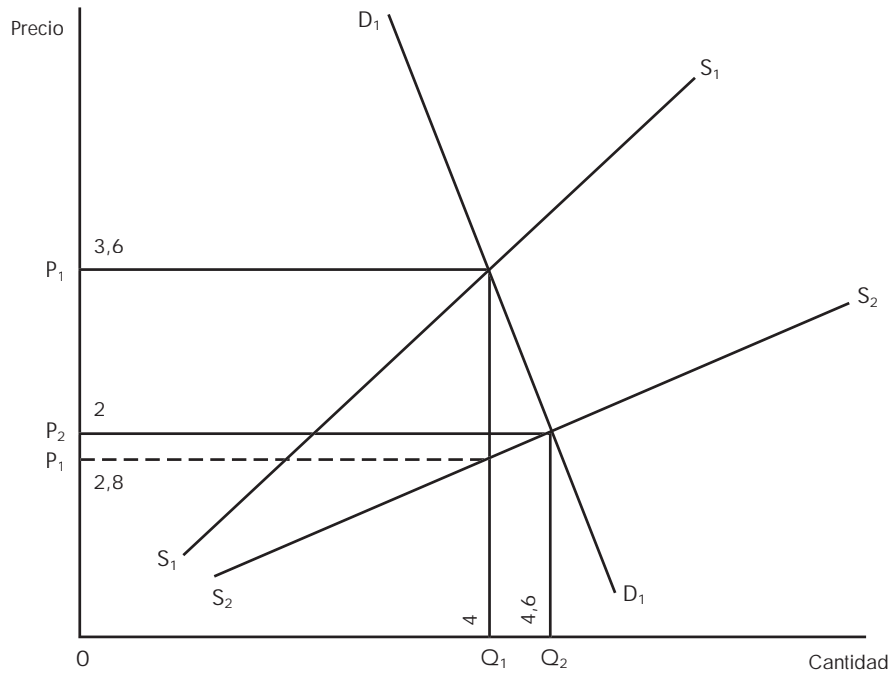


Fuente: Elaboración propia.

1.3 *Política fiscal y controles del gasto en turismo.* Esta variable relacionada indirectamente con la renta disponible de los individuos es un componente económico importante. Ante un aumento de la presión fiscal, la renta disponible de los individuos es relativamente menor y, por lo tanto, se producirá una disminución en la demanda. Ésta ha sido una de las razones importantes que han afectado al gasto individual en turismo de los alemanes después de los años 90, que han visto sus ingresos domésticos reducidos por el aumento de presión fiscal originada por la política de reunificación alemana (Figuras 3.8 y 3.9).

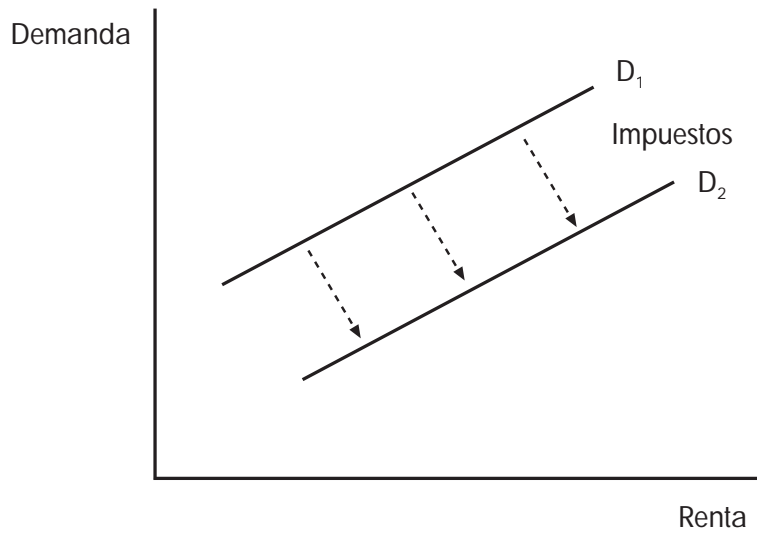
Variable relacionada con la renta disponible

Figura 3.8: Cambio en la deducción de impuestos de los gastos del turismo de negocios.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.9: Presión fiscal, renta disponible y disminución de la demanda.



Fuente: Elaboración propia.

Variable que favorece el aumento del turismo

1.4 **Financiación.** Este factor está siendo un elemento importante en los estudios recientes sobre la demanda. Así, la posibilidad de financiar los viajes a largo plazo o bien utilizar la financiación a plazos permite a los individuos realizar gastos en turismo mayores

o con mayor frecuencia. Este es el caso de la demanda inglesa en turismo, cuya estimación está fuertemente condicionada por las financiaciones a largo plazo.

1.5 *Tipos de cambio.* La relación explícita entre las monedas de los países emisores y receptores de turismo es un factor importante en la demanda turística. Una relación fuerte de la moneda del país emisor con el dólar favorece la demanda turística hacia los países de destino con monedas menos fuertes respecto al dólar.

Importancia de las monedas fuertes

Una razón por la que la demanda turística argentina hacia los países europeos se ha ido consolidando en los últimos años, ha sido, fundamentalmente, la paridad peso-dólar establecida por el gobierno de Menem.

Las Figuras 3.10, 3.11 y 3.12 dan una visión de los impactos del tipo de cambio sobre la actividad turística.

Figura 3.10: Riesgo de cambio operativo e inflación.

	Situación de partida		Situación final, devaluación de la peseta	
Inflación en España	5%	5%	5%	5%
Inflación en Alemania	2%	2%	2%	2%
Tipo de cambio	80,00	80,00	82,4	88,0
Precio cama en pesetas	3.200	3.360	3.360	3.360
Precio cama en marcos	40,0	42,0	40,8	38,2
Precio cama competencia	40,0	40,8	40,8	40,8

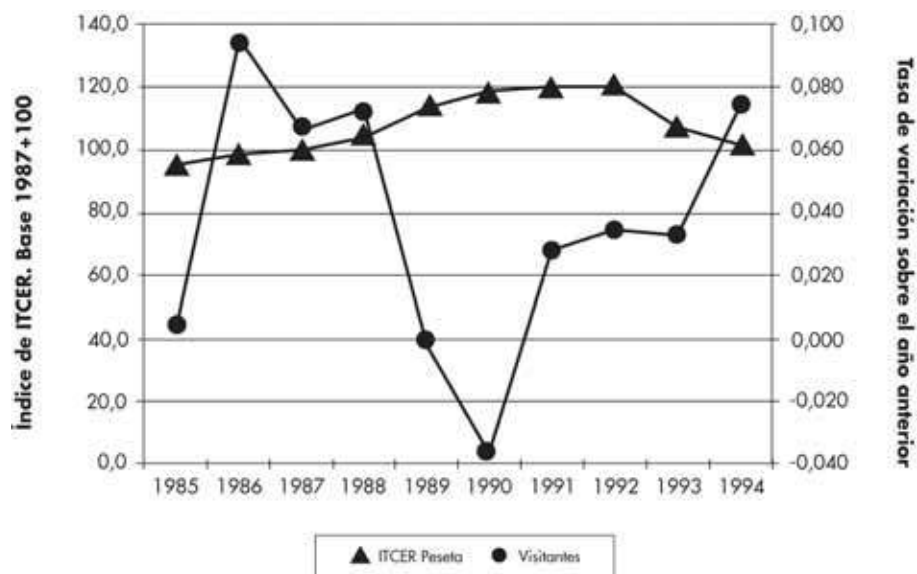
Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.11: Impacto de desequilibrios en el tipo de cambio real.

SECTORES FAVORECIDOS	
Moneda sobrevalorada Monedas competidoras infravaloradas	Moneda infravalorada Monedas competidoras sobrevaloradas
Mayoristas nacionales (Turismo emisor)	Prestación de servicios <i>in situ</i> Hoteles, restaurantes, receptivos... Mayoristas extranjeros (Turismo receptor)

Fuente: Elaboración propia.

Figura 3.12: Índice del tipo de cambio real de la peseta (países desarrollados, IPC) y visitas de extranjeros.



Fuente: Elaboración propia.

Factores que afectan a la demanda agregada

En cuanto a los niveles de demanda agregada para los destinos se puede considerar un conjunto de factores adicionales a los determinados anteriormente para la demanda individual. Por una parte, existen factores que afectan positivamente a la demanda como son la competitividad de los destinos, la calidad en su oferta turística y sus regulaciones económicas. Por otra, factores que afectan negativamente a la demanda son el esfuerzo de promoción de los destinos y de sus competidores, y la relación coste del viaje /tiempo. Todo ello aparece recogido en el cuadro resumen que se presenta a continuación, referente a los factores económicos sobre demanda turística:

ORÍGENES	DESTINO	CONEXIONES
Nivel de renta o capacidad de gastos	Nivel de precios	Coste viaje/tiempo
Relacionar precios	Competitividad	Esfuerzo de promoción
Política fiscal	Calidad	Precios comparativos
Financiación	Regulaciones económicas	
Relaciones de valor monedas		

En conclusión, los factores económicos ejercen una influencia clara en la demanda, ya que el grado de desarrollo de una sociedad determina la magnitud de dicha demanda. No hay más que observar que los países donde se genera la mayoría de la demanda turística mundial pertenecen al grupo de países desarrollados. Estos países se caracterizan por economías dinámicas, con poblaciones empleadas principalmente en el sector terciario, alta renta *per cápita* y mucho tiempo libre disponible. Los países en vías de desarrollo son los destinos con tasas de crecimiento mayores en llegadas de turistas y se caracterizan por una mayoría de la población trabajando en el sector primario, riqueza basada en la propiedad de la tierra, modelos de transacciones primitivos, baja renta *per cápita* y bajos niveles de salubridad.

Influencia de los factores económicos en la demanda turística

2. Factores relativos a las unidades demandantes

Los determinantes económicos de la demanda pueden explicar la utilización por parte de los consumidores turistas de servicios concretos, pero hay un conjunto de variables que, según los estudios realizados por Sancho y Pérez (1995), ejerce sobre la demanda mayores efectos que los puramente económicos. Se trata de los factores de motivación, sociológicos, psicológicos, formas y estilos de vida, tiempo de ocio, nivel cultural, costumbres estacionales, creencias ideológicas y religiosas y factores demográficos poblacionales, que se explican a continuación.

2.1 Motivación

Algunas veces no se explican bien ciertos comportamientos de los consumidores de turismo, es decir, por qué turistas con características sociodemográficas idénticas eligen destinos distintos, por qué eligen viajar con una compañía y no con otra, etc. Por ello, hay que tomar en consideración el comportamiento del consumidor y su proceso de toma de decisiones.

Proceso de toma de decisiones

Normalmente, cuando las personas viajan es por algo, lo que implica la existencia de algún motivo o causa y lo que presupone alcanzar un fin determinado. Todo acto de voluntad envuelve una motivación y un fin (Castro, 1977).

Sin embargo, no hay dos individuos iguales, por lo que sus decisiones dependerán de sus actitudes (reflejo de valoraciones positivas o negativas acerca de algo), de sus percepciones (impresiones mentales del entorno), de sus personalidades (combinación de características psicológicas, que incluye gustos, preferencias, etc.) y de sus experiencias previas (casi todo el comportamiento humano se aprende). Estos aspectos configuran juicios subjetivos por parte de los consumidores, que influyen en el proceso de decisión.

Aspectos subjetivos del proceso decisorio del turista

Características del proceso decisorio del turista

Por lo tanto, cabe afirmar que la toma de decisiones es un proceso complejo en el que se interrelacionan multitud de elementos. En el caso concreto del turismo, hay que tener en cuenta que el consumidor turista toma una decisión sobre algo que se caracteriza por (Wahab, Crampon y Rothfield, 1976):

- Una inversión que no le va a reportar nada tangible.
- La experiencia turística representa un gasto considerable en relación con el esfuerzo empleado para ganar el dinero.
- Implica la necesidad de ahorrar y planear antes de la decisión final.
- El gasto turístico casi nunca se realiza de forma espontánea o caprichosa.

Importancia de la imagen del destino turístico

En este contexto, la decisión de compra por parte del consumidor turista se guía por una cautela mayor que para otros bienes de consumo, ya que el riesgo percibido es más alto. En consecuencia, la imagen que exista en la mente del consumidor sobre un destino o un servicio concreto será decisiva para el proceso de toma de decisión y afectará al tipo de vacaciones elegido, aunque dicha imagen no se corresponda con la realidad. En este sentido, la OMT (1979) define la imagen de un destino turístico como “las ideas o conceptos que se tienen del mismo a nivel individual o colectivo”.

Imagen orgánica e inducida

Según Cooper *et al.*, existen dos tipos de imágenes: la imagen orgánica, que es aquella que se forma a partir de información que no proviene de la publicidad o promoción de un país concreto, i.e. libros, periódicos, etc.; y la imagen inducida, que es aquella que proviene directamente de la promoción que de un país realicen sus órganos turísticos. Esta última imagen es controlable a través del marketing.

Fases del proceso decisorio

Aunque existe en la literatura una multitud de modelos de toma de decisiones, aquí se introduce el que proporcionan Wahab, Crampon y Rothfield (1976), con fases muy concretas, que pone de relieve el aspecto individual y único de cada decisión:

1. Marco inicial: necesidades o deseos a satisfacer.
2. Entorno conceptual que recoja las alternativas existentes para satisfacer al consumidor.
3. Recogida de hechos –costes, preferencias, etc.
4. Definición de supuestos –a través de búsqueda de información y sacando deducciones de los hechos.

5. Diseño del estímulo –intento de concretar más el estímulo inicial, para satisfacerlo mejor.
6. Previsión de las consecuencias –de las decisiones que se vayan a tomar.
7. Análisis coste–beneficio.
8. Decisión.
9. Resultado de la decisión.

Hay que añadir que, el proceso decisorio depende, en gran parte, del miembro de la familia que adopte la decisión final. Efectivamente, en una familia y dependiendo del carácter dominante de sus miembros, la decisión puede ser impuesta al resto o compartida por todos, lo que trae consigo formas particulares de toma de decisiones: así, la decisión final puede ser de uno de los miembros de la familia, mientras la influencia es común, o la decisión y la influencia pueden ser comunes, etc.

La motivación para viajar representa el estímulo inicial que pone en marcha todo el proceso decisorio posterior. Según Maslow (1970), estas motivaciones vienen determinadas por una serie de necesidades que afectan a todos los individuos y se hayan dispuestas jerárquicamente en un orden de preferencia para ser satisfechas. El orden jerárquico de estas necesidades es el siguiente:

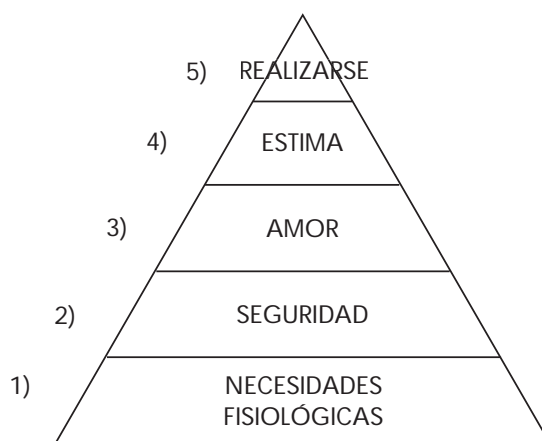
*Orden jerárquico
de las necesidades
a satisfacer*

- 1º. Necesidades fisiológicas (nivel más bajo en la jerarquía): hambre, frío, sed, etc.
- 2º. Seguridad: seguridad, estar libre del miedo y la ansiedad.
- 3º. Amor: afecto, dar y recibir amor.
- 4º. Estima: estima por uno mismo y por los demás.
- 5º. Autorrealización (nivel más alto en la jerarquía): sentirse completo.

Según esta teoría, cuando las necesidades más básicas –en la jerarquía de Maslow las necesidades fisiológicas– se satisfacen, dejan de tener importancia para el individuo, apareciendo como nuevas motivaciones de su conducta las necesidades encuadradas en el siguiente nivel de la jerarquía.

Aunque esta teoría ofrece un marco conceptual en el que poder entender mejor las necesidades de los individuos, tiene ciertas carencias, ya que no se basa en estudios prácticos –como, por ejemplo, por qué se han elegido esas necesidades y no otras, o por qué se han ordenado de ese modo–.

Figura 3.13: Jerarquía de necesidades humanas.



Fuente: Maslow, 1970.

Relación entre necesidad-deseo-motivación

Según Mill y Morrison (1985), las necesidades son una combinación de anhelos de los que el consumidor puede ser o no consciente. Adicionalmente, estas necesidades son expresadas por medio de deseos específicos –por ejemplo, necesidad de relajarse, deseo de ir a un sitio concreto, etc. La diferencia entre necesidades y deseos es que de los deseos se es siempre consciente. La motivación (causa) formula pues unos objetivos o fines concretos, cuya realización, en un principio, debe satisfacer las necesidades del individuo.

A modo de ejemplo, se puede establecer la siguiente premisa: “Estoy cansado de trabajar. Necesito descansar (necesidad). Me gustaría ir a Toledo a pasar un fin de semana (deseo). Voy a reservar una habitación para la semana que viene (objetivo)”.

Turistas allocéntricos y psicocéntricos

Plog (1974) distingue entre turistas allocéntricos y psicocéntricos. Los allocéntricos son los turistas motivados por áreas no turísticas, nuevas experiencias, destinos diferentes y alto nivel de actividad en el destino elegido; mientras que los psicocéntricos son aquellos turistas motivados por destinos que les sean familiares, con un alto desarrollo en equipamiento turístico y en donde desarrollen poca actividad. La mayoría de la población puede ser clasificada entre estos dos tipos, en una categoría que Plog denomina mid-céntricos. Generalmente, los psicocéntricos se caracterizan por pertenecer a las clases económicas más desfavorecidas, ya que aunque estén motivados hacia otro tipo de vacaciones, en muchas ocasiones son las limitaciones económicas las que les impiden realizarlas (Figura 3.14).

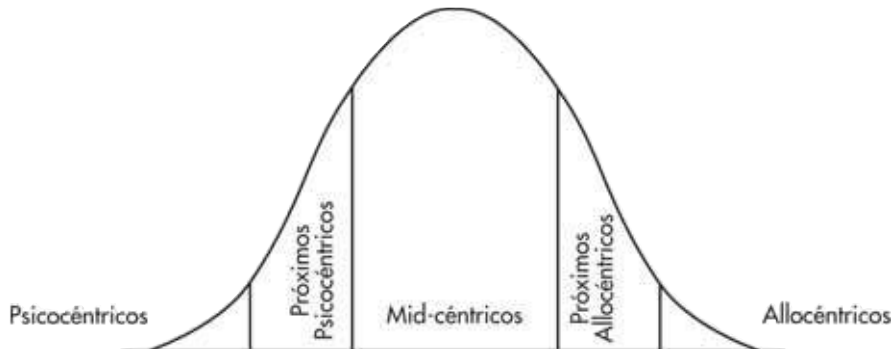
3 ideas comprendidas en la motivación

Según Cooper *et al.* (1993, p.23) la motivación comprende las siguientes ideas:

- El acto de viajar responde inicialmente a la existencia de unas necesidades que representan el impulso de la acción.

- La motivación tiene sus raíces en factores sociales y psicológicos, en actitudes, percepciones, cultura, etc., dando lugar a formas individuales de motivación.
- La imagen orgánica e inducida son esenciales para la motivación y afectan al tipo de viaje escogido.

Figura 3.14: Curva de población de grupos psicográficos.



Fuente: Plog, 1974.

A modo demostrativo, la Figura 3.15 muestra una serie de motivaciones determinantes del deseo de viajar.

2.2 Condicionantes socioculturales

Se incluyen dentro de este epígrafe factores como la edad (Figura 3.16 y 3.17), la profesión, el empleo, etc. Otros factores como el nivel de educación o la movilidad personal influyen positivamente en el hecho de que un individuo demande más cantidad de turismo. Así por ejemplo, a mayor educación, mayor información y conocimiento de las oportunidades existentes.

Edad
Educación

El impacto del desempleo sobre la demanda turística es obvio, como lo son las perspectivas de estabilidad en el puesto de trabajo. Efectivamente, la inseguridad provoca reservas tardías, mayor número de viajes nacionales y desplazamientos más cortos. Además, la naturaleza del trabajo también influye en la clase de vacaciones escogidas, debido al fenómeno conocido como *referencia de grupo*: para sentirse aceptado por su grupo, el individuo sigue las pautas de comportamiento en viajes y demanda turística seguidas por los miembros del grupo al que pertenece (en este caso, al grupo de trabajo).

Empleo

Figura 3.15: Ejemplos de motivaciones generales para viajar.

<p>Educación y cultura</p> <ol style="list-style-type: none">1. Cómo vive y trabaja la gente de otros lugares.2. Para visitar monumentos, vistas y piezas de arte.3. Para comprender mejor los acontecimientos actuales.4. Para asistir a eventos especiales, culturales o artísticos. <p>Relajación, aventura y placer</p> <ol style="list-style-type: none">1. Escapar de la rutina diaria y de las obligaciones.2. Para visitar nuevos sitios, gente o buscar nuevas experiencias.3. Para pasarlo bien.4. Tener alguna aventura romántica o sexual. <p>Salud y esparcimiento</p> <ol style="list-style-type: none">1. Descansar y recuperarse del trabajo o estrés.2. Practicar deporte y ejercicio. <p>Familia y amigos</p> <ol style="list-style-type: none">1. Visitar los lugares de donde procede la familia.2. Visitar amigos y parientes.3. Pasar tiempo con la familia y los niños. <p>Esnobismo</p> <ol style="list-style-type: none">1. Poder hablar de los lugares visitados.2. Porque está de moda.3. Para demostrar que uno puede permitírselo.

Fuente: Moutinho, 1987, p. 17.

2.3 Formas y estilos de vida

Clasificación de los turistas según estilos de vida

Las formas y estilos de vida y los atributos individuales de las personas –actitudes, percepciones, personalidad, experiencias y motivaciones–, dan lugar a diferentes tipos de turistas que Cohen (1974) clasifica en cuatro grandes grupos, describiendo los dos primeros como turismo institucionalizado y los dos últimos como turismo no-institucionalizado:

1. El turista de masas organizado: tiene poco contacto con la cultura local y busca mantener su entorno habitual en el destino de vacaciones.

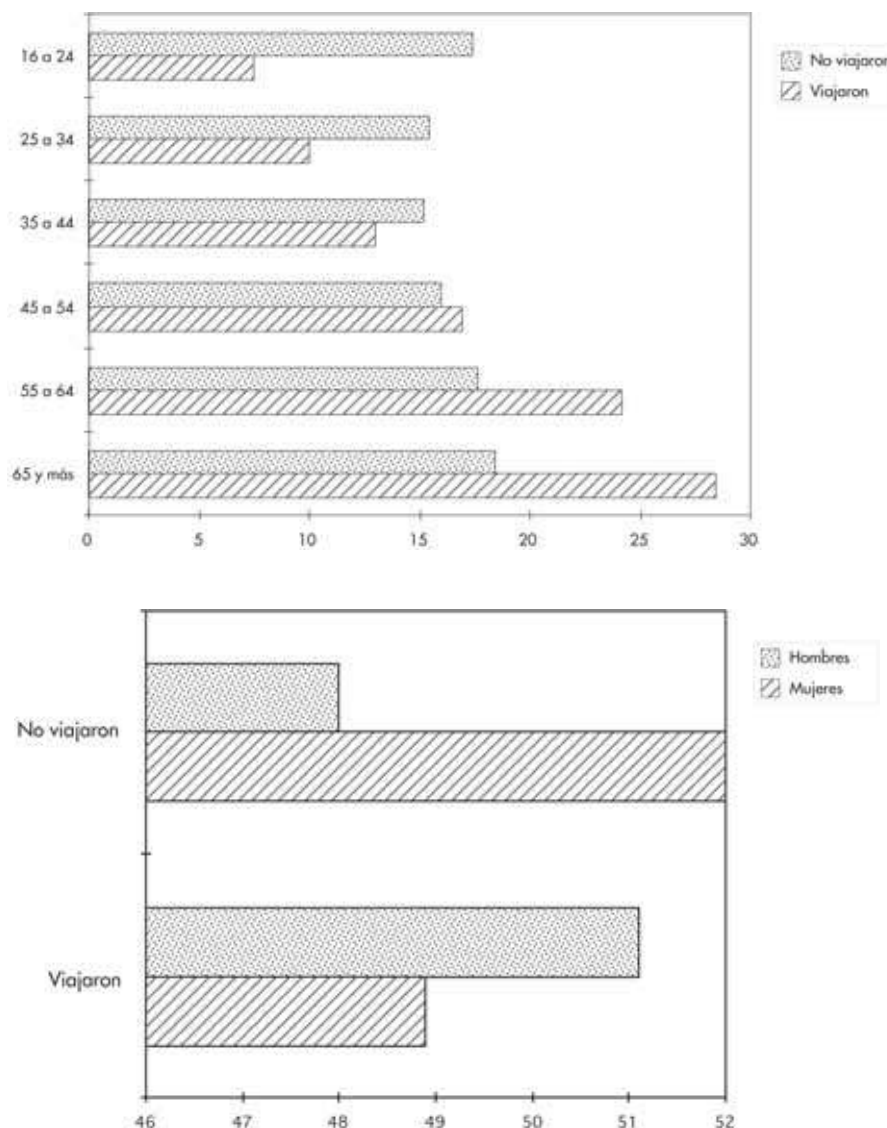
2. El turista de masas individual: similar al anterior, aunque con un poco más de flexibilidad en sus decisiones.
3. El *explorador*: organiza su viaje independientemente, aunque buscando transporte y alojamiento confortables. Abandona el entorno habitual, pero de vez en cuando vuelve a él.
4. El *impulsivo*: no tiene ningún contacto con la industria turística, intenta abandonar su entorno de siempre, no tiene itinerario fijo y tiene contacto con las culturas que visita.

Figura 3.16: Edad y demanda turística (Cooper *et al.*, 1993, p. 36).

Infancia	En esta fase, otras personas toman las decisiones, aunque por supuesto, los niños tienen cierta influencia sobre sus padres. Hacia los 11 años algunos niños se van de vacaciones a colegio o grupos organizados, en desplazamientos generalmente nacionales.
Adolescencia/Juventud	Las vacaciones sin los padres comienzan hacia los 15 años con poco dinero pero sin ningún tipo de responsabilidad con todo el tiempo del mundo. Normalmente, este grupo se desplaza por carretera, con presupuesto muy ajustado, buscando tan sólo irse, sin importar mucho dónde.
Matrimonio	Antes de la llegada de los niños, las parejas suelen tener dinero y pocas ataduras, por lo que tienen una alta propensión a viajar, generalmente en desplazamientos internacionales. Con la llegada de los niños, llegan las responsabilidades, menos tiempo y dinero para viajar. Las vacaciones suelen ser en territorio nacional, visitando parientes y amigos.
Nido vacío	Cuando los hijos empiezan a hacer su propia vida, los padres tienen otra vez dinero y tiempo libre. Este es normalmente el segmento que viaja en cruceros largos.
Tercera Edad	La jubilación alrededor de los 55 años está creando un grupo de personas activas que realizan viajes internacionales y nacionales. A una edad más avanzada llegan los problemas de salud y dinero, a veces la muerte del cónyuge, por lo que la propensión a viajar disminuye.

Fuente: Cooper *et al.*, 1993, p. 36.

Figura 3.17: Distribución de la población española de 16 y más años por edad y sexo, en función de la realización de viajes.



Fuente: Secretaría General de Turismo, 1993.

Como muestra la Figura 3.18, el estatus social de la población también incide en la demanda de viajes.

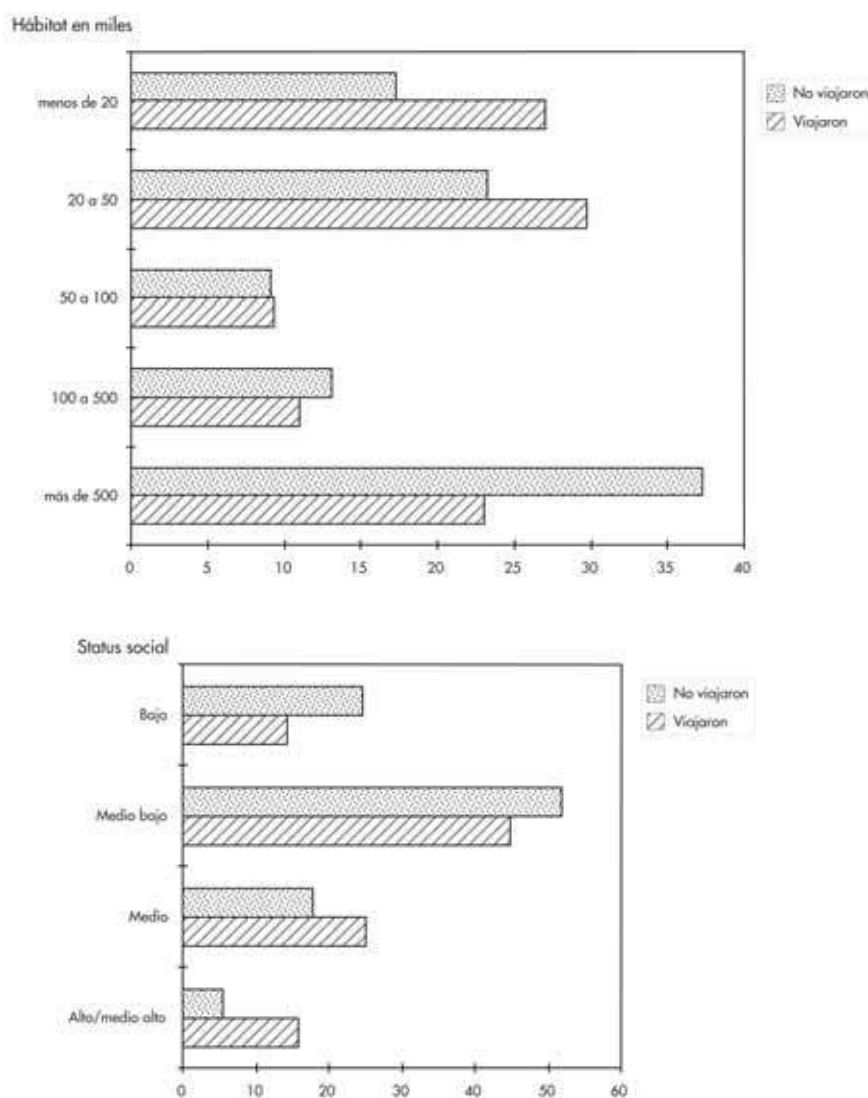
2.4 Tiempo de ocio

Factor importante en los países desarrollados

El tiempo dedicado al ocio determina asimismo la capacidad para viajar de un individuo determinado. Normalmente, a mayor tiempo libre, mayor disponibilidad para viajar, aunque esta relación sólo está muy clara en los casos extremos (i.e. con muchas vacaciones se puede viajar más que con pocas o con ninguna) (Figura 3.19).

También las vacaciones pagadas por motivos de incentivos están modificando los esquemas de la demanda. Generalmente, es en los países desarrollados donde la población goza de vacaciones pagadas y en donde se están desarrollando modelos nuevos de vacaciones más cortas y frecuentes.

Figura 3.18: Distribución de la población española de 16 y más años por hábitat y status social, en función de la realización de viajes.



Fuente: Secretaría General de Turismo, 1993.

2.5 Costumbres estacionales

Algunos factores como las fiestas, vacaciones escolares o climatología son condiciones favorables para que los individuos decidan demandar turismo. Es por ello que los mercados turísticos se van adaptando a esta

Estacionalidad de la demanda turística

estacionalidad del negocio turístico, ofreciendo condiciones distintas para cada temporada, distinguiendo entre temporadas bajas, altas y medias.

2.6 Creencias ideológicas, religiosas y políticas

Peregrinaciones

Son variables que condicionan la demanda de turismo en los individuos. Ejemplos de este factor son las peregrinaciones a la Meca, así como las visitas a las basílicas, santuarios, etc.

2.7 Los factores políticos

Acción de los gobiernos

Las actuaciones políticas de los gobiernos pueden fomentar (creación de infraestructuras y apoyo a la industria turística por parte del gobierno central o regional, etc.) o impedir (exigencia de visado, régimen inestable, limitaciones de divisas que pueden entrar o salir de un país, etc.) el aumento de la demanda turística.

Figura 3.19: Motivo principal para realizar el viaje en España desagregado según duración del viaje (% verticales).

	TOTAL Viajes: 91.798.000	4 y más noches Viajes: 37.953.000	Menos de 4 noches Viajes: 37.953.000
Visita de familiares y amistades	33,1	28,6	36,3
Ocio	54,5	59,3	51,4
Trabajo	7,9	6,9	8,5
Estudios	1,1	1,6	0,7
Otros	3,4	3,6	3,1

- *Visita de familiares y/o amistades.*
- *Ocio, incluye:*
 - Practicar o ver actividades deportivas (no profesionales).
 - Disfrutar/ y estar en contacto con la naturaleza.
 - Actividades culturales.
 - Ocio, recreo y vacaciones.
- *Trabajo, incluye:*
 - Asistencia a congresos, reuniones de empresa, convenciones...
 - Trabajo, negocios y motivos profesionales.
- *Estudios*
- *Otros, incluye*
 - Tratamiento de salud.
 - Motivos religiosos/peregrinaciones.

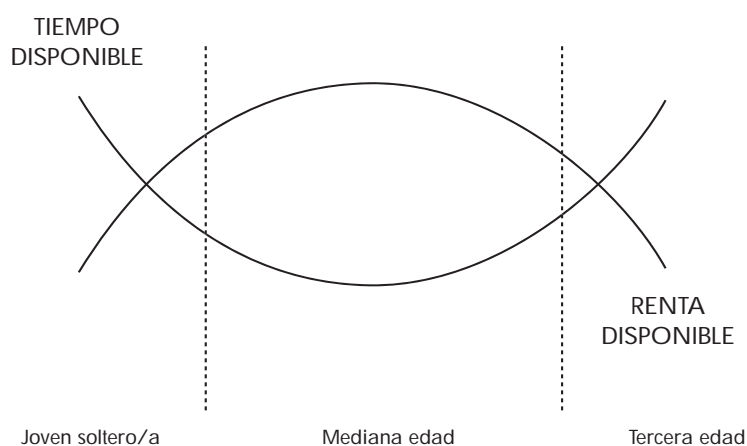
Fuente: Secretaría General de Turismo, 1993.

2.8 Factores demográficos

La demanda turística está muy relacionada con la edad del individuo (no entendida como edad cronológica, sino más bien como edad *doméstica*), ya que cada edad se caracteriza por una serie de preocupaciones, actividades, intereses e inquietudes, que dan forma al tipo de vacaciones elegido por cada grupo. Por otra parte, los factores demográficos, ligados al desarrollo económico de una nación, también inciden en la capacidad para viajar. En los países desarrollados se produce lo que se conoce por *paradoja del ocio* (Figura 3.20), en la que queda reflejada la vida de un individuo: cuando se es joven se tiene tiempo, pero no dinero para viajar; cuando se es adulto, se tiene dinero, pero no tiempo. Las naciones en vías de desarrollo, fundamentalmente rurales, con altos índices de natalidad y de mortalidad, con jóvenes y extensas familias, se caracterizan por una baja propensión al viaje, ya que subsisten de la agricultura y sus poblaciones no tienen ni tiempo ni dinero para gastar en el turismo. Sin embargo, las naciones desarrolladas, predominantemente urbanas, con bajos índices de natalidad y de mortalidad, con un alto poder adquisitivo por parte de una población con necesidad de escapar de la urbe y con intereses diversos, se caracterizan por una alta propensión al viaje (Figura 3.21).

Edad doméstica del individuo

Figura 3.20: Paradoja del ocio.



Fuente: Cooper *et al.*, 1993, p. 37.

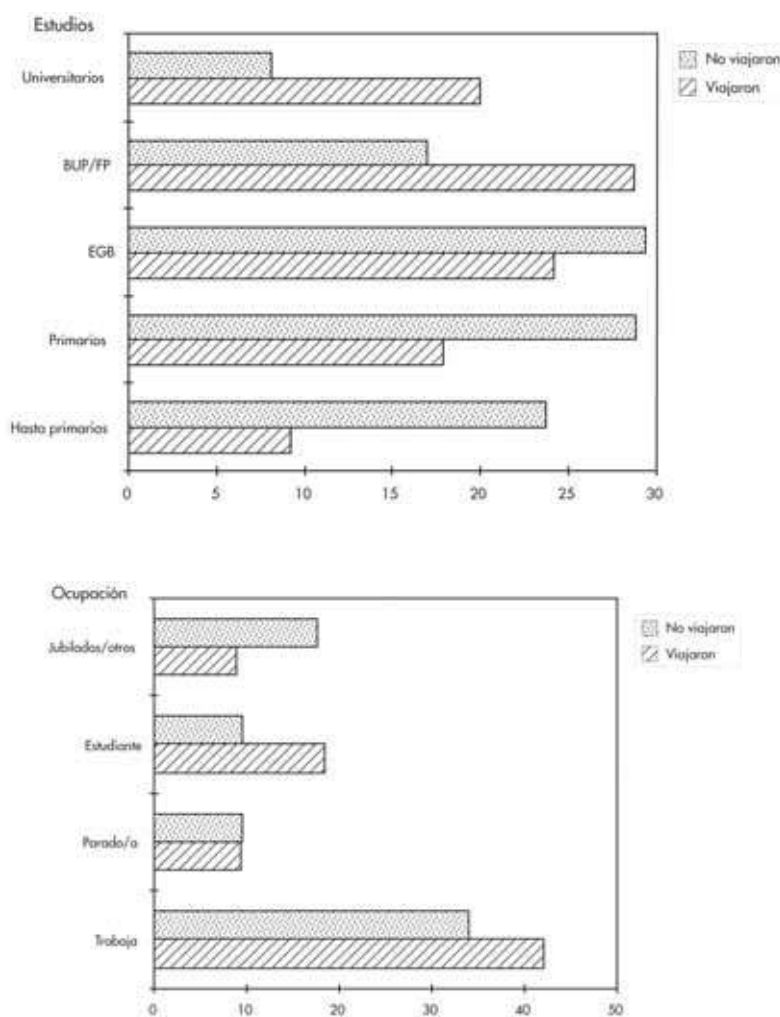
Por supuesto, todos estos factores se interrelacionan y deben ser considerados en su conjunto por su influencia total sobre la demanda turística.

3. Factores aleatorios

*Guerras y
cataclismos*

Son aquellas variables imprevisibles que afectan al comportamiento sistemático de los consumidores y que inciden, por tanto, en la demanda turística. Estos factores vienen determinados por las *guerras y cataclismos*. A modo de ejemplo, se puede señalar el período de la Guerra del Golfo, durante el cual la demanda turística disminuyó en todo el mundo (incluida la demanda doméstica de Estados Unidos), solamente por la psicosis de inestabilidad que se generó.

Figura 3.21: Distribución de la población española de 16 y más años por estudios y ocupación, en función de la realización de viajes.



Fuente: Secretaría General de Turismo, 1993.

4. Factores relativos a los sistemas de comercialización y a la producción

Se presenta a continuación un cuadro resumen que recoge los factores más importantes que afectan a la demanda desde los sistemas de comercialización y producción. A partir de este cuadro resumen, se estimula a los lectores a pensar y determinar los factores que podrían afectar positiva o negativamente a la demanda turística.

Si consideramos los determinantes individuales junto con los determinantes a nivel de destinos, podemos obtener una imagen mucho más completa y clara de los factores que influyen y modelan la demanda turística.

RELATIVO A LOS SISTEMAS DE COMERCIALIZACIÓN

Conocimiento e implantación del producto
Comunicación global realizada
Publicidad invertida
Posibilidad de concretar la compraventa sin desvíos a otros
Fuerza y presencia en el canal distribuidor
Tecnologías disponibles para el enganche a ventas inmediatas
Marketing de la competencia

RELATIVOS A LA PRODUCCIÓN

PROPIA	COMPETENCIA
Satisfacción de las necesidades concretas	Posibilidad de sustitución real en relación a los propios diseños, cubrimiento de necesidades y ventajas operativas y tecnológicas
Calidad técnica de los productos	Notoriedad, posicionamiento e imagen
Relación calidad/precio	Políticas, estrategias y gastos de Marketing
Medios de transporte a disposición	Proceso, credibilidad y calidad de sistemas
Distancia a recorrer desde y a los mercados de origen	
Seguridad cívica y política	
Sanidad	

ALEATORIOS

Guerra y cataclismos
Situación política y riesgo de inestabilidad
Adecuación de las infraestructuras y otros servicios complementarios que no estén en las manos de la empresa, entidad o nación prestataria

Bibliografía

BONIFACE, B. and COOPER, C., (1987): *The Geography of Travel and Tourism*, Heinemann Professional Publishing, Great Britain.

COOPER, C., FLETCHER, J., GILBERT, D. and WANHILL, S., (1993): *Tourism Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.

FIGUEROLA PALOMO, M., (1992): *Manual Para el Estudio de la Economía Turística en el Ambito Macroeconómico*, OMT, Madrid.

MATHIESON, A. and WALL, G., (1982): *Tourism. Economic, Physical and Social Impacts*, Longman, UK.

McINTOSH, R. and GOELDNER, C., (1990): *Tourism Principles, Practices, Philosophies*, John Wiley and Sons, Inc. USA.

PEARCE, D., (1989): *Tourist Development*, Longman, UK.

SANCHO, A. y PÉREZ, J.M (1995): «Tourism demand in Spain: A Panel Data Analysis. Tourism and Travel Econometric», *XLV International Conference of Applied Econometrics*, Suiza.

SECRETARIA GENERAL DE TURISMO, (1993): *Las Vacaciones de los Españoles en 1993*, Madrid.

TAYLOR, G., (1990): «El Marketing y las Nuevas Demandas Turísticas», *Papers de Turisme*, N° 2, pp. 61-80.

TRUITT, L., TEYE, V. and FARRIS, M., (1991): «The Role of Computer Reservation Systems. International Implications for Travel Industry», *Tourism Management*, 12 (1) March, pp. 21-36.

Mercadotecnia para hotelería y turismo

(Primera edición)

Philip Kotler

John Bowen

James Makens

TRADUCCIÓN:

Lic. Miguel Angel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA:

Ma. Magdalena Maldonado Avalos

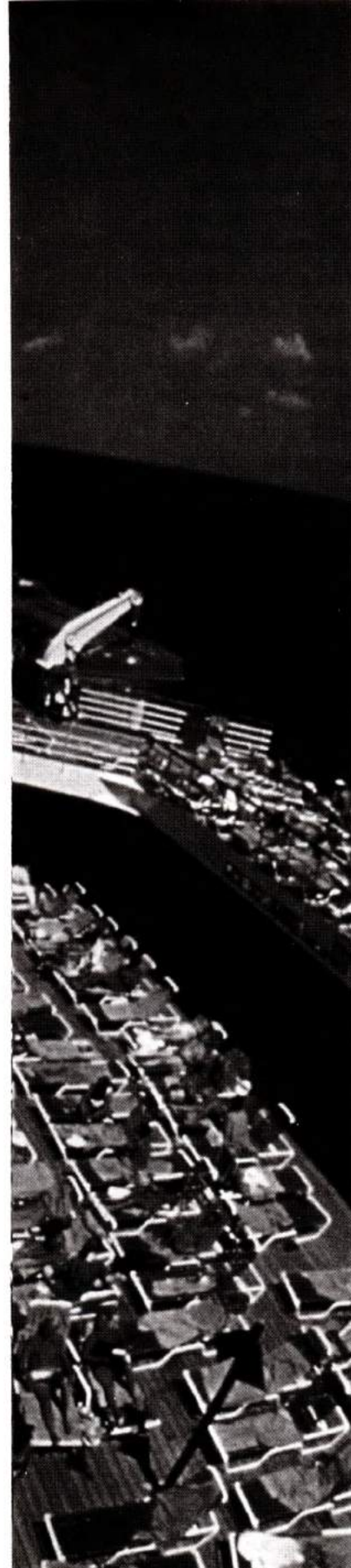
Lic. en Turismo, Instituto Politécnico Nacional
Maestra en Administración - ITESM
Coordinadora de la Especialidad en Hotelería y Turismo
ITESM - Campus Estado de México

PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RIO DE JANEIRO • ZURICH**



Segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento



En 1972, el Mardi Gras, un antiguo crucero trasatlántico, realizó su primer viaje para Carnival Cruise Lines. Carnival hospedó a 300 agentes de viajes en el Mardi Gras con la esperanza de establecer una red de distribución que llenara el cupo de sus cruceros en los años siguientes. El Mardi Gras encalló, hundiendo las esperanzas de sus propietarios. No fue sino hasta 1975 que el barco navegó de nuevo. Ted Arison, uno de los fundadores de Norwegian Cruise Lines, compró Carnival por 1 dólar, absorbió la deuda de la compañía y rápidamente la convirtió en una empresa rentable.

El cansado Mardi Gras no podía competir directamente con los cruceros de lujo de Royal Viking, Holland America, Princess, Sitmar, Royal Caribbean y Norwegian Caribbean Lines. El Mardi Gras era más viejo y menos eficiente que sus competidores. Para reducir el consumo de combustible, el barco tenía que navegar a menor velocidad, haciendo menos escalas portuarias que los cruceros de sus competidores. Arison convirtió este obstáculo en un nuevo enfoque para la mercadotecnia de los cruceros. En vez de promocionar escalas en puertos exóticos, su empresa creó la idea del “barco de la diversión” y la promovió. El barco de la diversión contaba con un centro nocturno, un casino, espectáculos, servicio de comida a los camarotes las 24 horas del día y suficientes actividades para mantener a



los pasajeros ocupados. El barco mismo se convirtió en el lugar de destino. Carnival también buscó pasajeros más sencillos que nunca habían viajado en un crucero, forjando un nuevo segmento del mercado que incluía familias con ingresos de 25 000 a 35 000 dólares al año. Mientras que otras líneas de cruceros competían por un mercado más viejo y refinado, con ingresos superiores a los 50 000 dólares o más al año, Carnival introdujo a los cruceros al mercado de los obreros. Sus paseos de tres y cuatro días permitían a los pasajeros que viajaban en crucero por primera vez experimentar los servicios del barco sin gastar mucho tiempo o dinero.

Carnival identificó un nuevo mercado para los cruceros al reconocer que sólo el 5% de la población había viajado en crucero hasta ese momento y atrajo al segmento que las otras líneas de cruceros ignoraban, es decir, a la clase media y media inferior. Carnival se posicionó como un lugar de destino para pasar las vacaciones, compitiendo con otros sitios como Disneyland o Hawaii, en lugar de competir con otras líneas de cruceros. Carnival definió a su mercado como los 150 millones de personas que toman vacaciones, en vez de los 10 millones de personas que toman cruceros. Al identificar una oportunidad de mercado y orientar sus estrategias hacia un segmento olvidado por la competencia, Carnival se convirtió en la línea de cruceros más grande del mundo.¹

El capítulo 9 muestra las diversas estrategias que las empresas pueden utilizar en un mercado para servir mejor a los clientes y a las necesidades de la empresa.

Iniciaremos con una revisión de las tres estrategias que las empresas aplican en un mercado: la **mercadotecnia masiva**, la **mercadotecnia de producto diferenciado** y la **mercadotecnia hacia mercados meta**.

Un análisis más completo de la mercadotecnia hacia mercados meta define la **segmentación del mercado**, que consiste en dividir a un mercado en grupos que se puedan medir, que sean **accesibles, sólidos y sujetos a la acción**. Esto se realiza de diferentes maneras, utilizando variables **geográficas, demográficas, psicográficas, de comportamiento** y mediante otras variables más.

Después explicaremos el proceso de **selección del mercado meta** y las diversas estrategias que una empresa utiliza, incluyendo la **mercadotecnia indiferenciada, diferenciada** y la **concentrada**. Finalizaremos el capítulo con un análisis de la **estrategia de posicionamiento en el mercado** y la forma en que las empresas pueden posicionar sus productos para lograr la mejor **ventaja competitiva**.

El término mercado ha adquirido muchos significados con el paso de los años. En su significado original, un mercado era un lugar físico donde los compradores y los vendedores se reunían para intercambiar productos y servicios. Para un economista, un mercado consiste en todos los compradores y vendedores que realizan una transacción por un producto o servicio. Por tanto, el mercado de la comida rápida está integrado por muchos vendedores, como Burger King, McDonald's y Kentucky Fried Chicken, y por todos los consumidores de comida rápida. Para un mercadólogo, un **mercado** es el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto.

Las organizaciones que venden a los consumidores y a los mercados industriales reconocen que no tienen la capacidad de atraer a todos los compradores de esos mercados o por lo menos no a todos los consumidores de la misma manera. Los compradores son muy numerosos, están ampliamente dispersos y son diferentes en cuanto a sus necesidades y prácticas de compra.

Los vendedores no siempre han practicado esta filosofía, la cual ha pasado por tres etapas:

1. **Mercadotecnia masiva.** En la mercadotecnia masiva, el vendedor produce, distribuye y promociona en masa un producto a todos los consumidores. Durante algún tiempo, McDonald's produjo sólo un tamaño de hamburguesa para todo el mercado, con la esperanza de que agradara a todos los consumidores. El argumento de la mercadotecnia masiva es que debe conducir a los costos y precios más bajos para crear el mercado potencial más grande.
2. **Mercadotecnia de producto diferenciado.** El vendedor produce dos o más productos con distintas características, estilos, calidad, tamaños, etc. Hoy en día, McDonald's ofrece hamburguesas regulares, Big Macs y quarter pounders. La línea de productos se diseña para ofrecer variedad a los compradores en vez de atraer a los diversos segmentos del mercado. El argumento de la mercadotecnia de la variedad de productos es que los consumidores tienen diferentes gustos que varían con el paso del tiempo. Los consumidores buscan la variedad y el cambio.

LOS MERCADOS

3. **Mercadotecnia hacia mercados meta.** El vendedor identifica los segmentos del mercado, selecciona uno o más y diseña tanto los productos como las estrategias de mercadotecnia adaptados a cada segmento seleccionado; por ejemplo, McDonald's desarrolló su línea de ensaladas para satisfacer las necesidades de aquellos clientes preocupados por su dieta.

En la actualidad, muchas empresas dejan de utilizar la mercadotecnia masiva y la mercadotecnia de producto diferenciado para adoptar la práctica de la mercadotecnia hacia mercados meta. Ésta ayuda a los vendedores a encontrar mejores oportunidades de mercado y estimula a las empresas para que cuenten con el producto adecuado para cada mercado meta. Las empresas pueden adaptar sus procesos, canales de distribución y publicidad para llegar a cada mercado de modo eficiente. En vez de dispersar sus estrategias de mercadotecnia (el enfoque de la "escopeta"), pueden concentrarse en los consumidores que tienen el mayor interés de compra (el enfoque del "rifle").

Como resultado de la división creciente de los mercados masivos de Estados Unidos en cientos de pequeños mercados con diferentes necesidades y estilos de vida, la mercadotecnia hacia mercados meta toma cada vez más la forma de **micromercadotecnia**. Con el uso de la micromercadotecnia, las empresas adaptan sus programas de mercadotecnia a las necesidades y deseos de segmentos geográficos, demográficos, psicográficos o de comportamiento muy definidos. La forma definitiva de la mercadotecnia hacia **mercados meta** es la mercadotecnia adaptada al cliente, en la que la empresa adapta sus ofertas según las necesidades de clientes específicos u organizaciones compradoras.

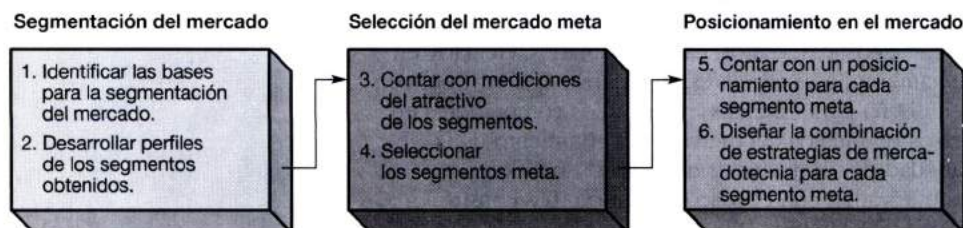
La figura 9-1 muestra los tres pasos principales de la mercadotecnia hacia mercados meta. El primero es la **segmentación del mercado**, es decir, la división del mercado en distintos grupos de compradores que requieren productos separados y/o diferentes mezclas de mercadotecnia. La empresa identifica diversas maneras de segmentar el mercado para estructurar perfiles de los segmentos obtenidos. El segundo paso es la **selección del mercado meta**, que consiste en la evaluación del atractivo de cada segmento y la selección de uno o más segmentos del mercado. El tercer paso es el **posicionamiento en el mercado**, esto es, el adecuado posicionamiento competitivo para el producto y la mejor combinación de estrategias de mercadotecnia. Este capítulo describirá los principios de la segmentación del mercado, la selección del mercado meta y el posicionamiento en el mercado.

SEGMENTACIÓN DEL MERCADO

Los mercados consisten de consumidores que difieren en sus deseos, recursos, ubicaciones, actitudes y prácticas de compra. Es posible utilizar cualquiera de estas variables para segmentar un mercado.

Figura 9-1

Pasos en la segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento en el mercado.



Segmentación de un mercado

La figura 9-2 muestra un mercado de seis consumidores. Cada uno de ellos constituye potencialmente un mercado individual con necesidades y deseos específicos. De manera ideal, un vendedor podría diseñar un programa de mercadotecnia individual para cada consumidor, como se ilustra en la figura 9-2b; por ejemplo, una pequeña empresa organizadora de eventos podría tener sólo algunos clientes importantes y tratarlos como mercados distintos. Cada cliente representa una porción significativa del negocio de la empresa; algunas pequeñas empresas organizadoras de eventos sobreviven con tan sólo 10 buenos clientes corporativos, por lo que el organizador trabaja con cada cliente con un programa exclusivo para ese cliente.

La mayoría de los vendedores descubre que no tiene sentido adaptar sus productos a cada consumidor específico. En su lugar, el vendedor trata de identificar a los consumidores que difieren en los productos que necesitan y en sus respuestas de compra; por ejemplo, un organizador de excursiones en gran escala que segmenta el mercado de los viajes de placer podría encontrar que los diferentes grupos por ingresos tienen deseos distintos. La figura 9-2c utiliza un número (1, 2, 3) para identificar la clase de ingreso de cada consumidor. La segmentación del mercado según el ingreso resulta en tres segmentos, siendo el más numeroso el ingreso de clase 1.

Por otro lado, el organizador de excursiones al mayoreo podría descubrir que las personas tanto jóvenes como viejas tienen diferentes necesidades cuando salen de vacaciones. En la figura 9-2d, A y B se utilizan para representar los grupos de edad de los consumidores. La segmentación del mercado en grupos de edad resulta en dos segmentos, cada uno con tres consumidores.

El mayorista podría preferir segmentar el mercado tanto por edad como por ingreso, como se muestra en la figura 9-2e, dando origen a cinco segmentos. Conforme el mercado se segmenta utilizando más características, el vendedor adquiere mayor precisión, pero al precio de multiplicar el número de segmentos y de disminuir la población dentro de cada segmento.

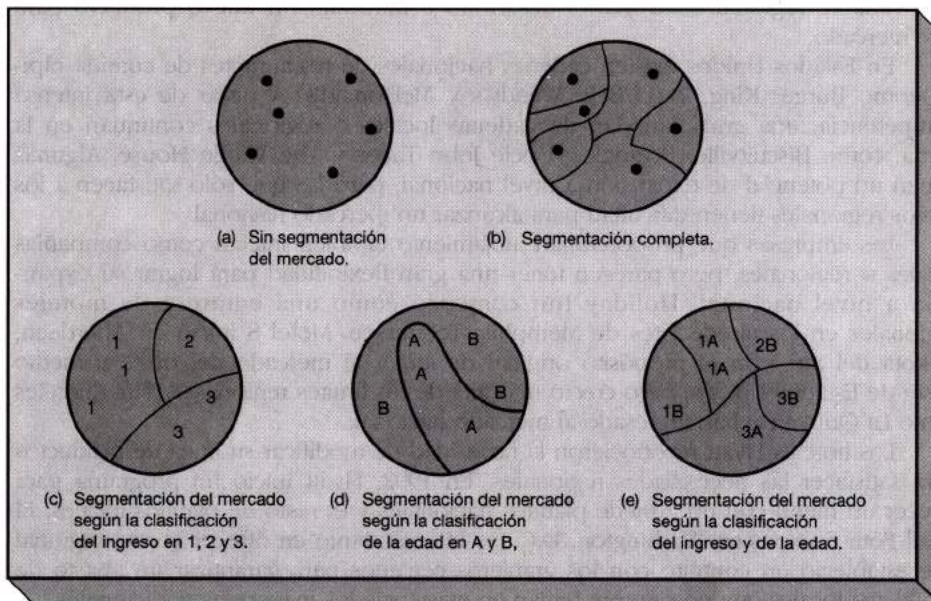


Figura 9-2
Diferentes segmentaciones de un mercado.

Bases para la segmentación de los mercados de consumo

No existe sólo una forma de segmentar un mercado. Un mercadólogo debe probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas, con la esperanza de encontrar la mejor manera de comprender la estructura del mercado. La tabla 9-1 describe las principales variables que se utilizan para segmentar los mercados de consumo. A continuación se examinarán las principales variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento utilizadas en la segmentación de los mercados de consumo.

La industria restaurantera ofrece muchos ejemplos de segmentación usando diversas variables. "Debido a que cada grupo de consumidores en el mercado que come fuera de casa desea un producto diferente, un restaurante no tiene la capacidad de atraer a todos los consumidores con la misma eficacia. El restaurante debe distinguir a los grupos de consumidores fácilmente accesibles de aquellos que son difíciles de alcanzar y a los segmentos sensibles de los indiferentes. Para obtener una ventaja sobre sus competidores, un restaurante debe examinar los segmentos del mercado por medio de la identificación de uno o más subgrupos de consumidores dentro del mercado total y concentrar sus esfuerzos en la satisfacción de sus necesidades."²

Segmentación geográfica

La **segmentación geográfica** exige la división del mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios. Una empresa decide operar en una o en algunas regiones geográficas o en todas, concentrando su atención en las diferencias geográficas de las necesidades y deseos; por ejemplo, el café de grano Maxwell House de General Foods se vende a nivel nacional, pero tiene un sabor regional. Los habitantes del oeste de Estados Unidos prefieren un café más fuerte que los del este del país. Las empresas de comida rápida varían con frecuencia sus menús para tomar en cuenta los gustos regionales; por ejemplo, McDonald's introdujo una Texas Burger, una hamburguesa grande con lechuga, jitomate y los condimentos preferidos de muchos texanos, los encurtidos y la mostaza. Una cadena local texana, Whataburger, ofrece con éxito a los texanos una hamburguesa grande de encurtidos y mostaza. Al reconocer la importancia de esta variante regional, McDonald's desarrolló e introdujo un nuevo producto para este mercado.

En Estados Unidos existen cadenas nacionales de restaurantes de comida rápida como Burger King, Taco Bell, Wendy's y McDonald's. A pesar de esta intensa competencia, una gran variedad de cadenas locales o regionales continúan en la lucha, como Biscuitville, Bojangles, Uncle John Tacos y The Waffle House. Algunas tienen un potencial de expansión a nivel nacional, pero las que sólo satisfacen a los gustos regionales tienen dificultad para alcanzar un mercado nacional.

Las empresas que proporcionan alojamiento también inician como compañías locales o regionales, pero parecen tener una gran flexibilidad para lograr su expansión a nivel nacional. Holiday Inn comenzó como una empresa de moteles regionales en los alrededores de Memphis, Tennessee. Motel 8 inició en Aberdeen, Dakota del Sur, con el propósito original de atraer al mercado del oeste y medio oeste de Estados Unidos, pero creció más allá de los límites regionales. Otros hoteles como La Quinta no han ingresado al mercado nacional.

Los hoteles Hyatt reconocieron la necesidad de modificar su línea de productos para satisfacer las necesidades regionales. En 1992, Hyatt inició un programa para ofrecer un menú con un 70% de platillos nacionales y el resto de platillos locales. El hotel Four Seasons en Washington, D.C., se interesó tanto en ofrecer cocina regional que estableció un contrato con los granjeros cercanos para garantizar un abasto de productos locales que no siempre tenían en existencia los mayoristas tradicionales.³

Tabla 9-1

Pasos en la segmentación, selección del mercado meta y posicionamiento en el mercado

VARIABLE	SEGMENTACIÓN TÍPICA
GEOGRÁFICA	
Región	Del Pacífico, Montaño, Centro Noroeste, Centro Suroeste, Centro Noreste, Centro Sureste, del Atlántico Sur, del Atlántico Medio, Nueva Inglaterra
Tamaño de la ciudad o metrópoli	Menos de 5 000 habitantes; de 5 000 a 20 000; de 20 000 a 50 000; de 50 000 a 100 000; de 100 000 a 250 000; de 250 000 a 500 000; de 500 000 a 1 000 000; de 1 000 000 a 4 000 000; de 4 000 000 o más
Densidad	Urbana, suburbana, rural
Clima	Septentrional, meridional
DEMOGRÁFICA	
Edad	Menores de 6 años, de 6 a 11, de 12 a 19, de 20 a 34, de 35 a 49, de 50 a 64, de 65 en adelante
Género	Masculino, femenino
Tamaño de la familia	De 1 a 2, de 3 a 4, 5 ó más
Ciclo de vida familiar	Jóvenes, solteros; jóvenes, casados, sin hijos; jóvenes, casados, con el hijo más pequeño menor de 6 años; jóvenes casados, con el hijo más pequeño de 6 años o mayor; maduros, casados, con hijos; maduros, casados, sin hijos menores de 18 años; maduros, solteros; otros
Ingreso	Menor de 10 000 dólares al año; de \$10 000 a \$15 000; de \$15 000 a \$20 000; de \$20 000 a \$30 000; de \$30 000 a \$50 000; de \$50 000 a \$100 000; \$100 000 ó más
Ocupación	Profesionales y técnicos; gerentes, funcionarios y propietarios; empleados, vendedores; artesanos, capataces; obreros; granjeros; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados
Educación	Educación elemental o menos; algunos estudios de bachillerato; graduado de bachillerato; algunos estudios universitarios; graduado universitario
Religión	Católica, protestante, judía, musulmana, hindú, otras
Raza	Blanca, negra, asiática
Nacionalidad	Estadounidense, británica, francesa, alemana, italiana, japonesa
PSICOGRÁFICA	
Clase social	Baja inferior, baja superior, clase trabajadora, media, media superior, alta inferior, alta
Estilo de vida	Triunfadores, creyentes, luchadores a la moda, artistas e intelectuales
Personalidad	Compulsiva, gregaria, autoritaria, ambiciosa
CONDUCTUAL	
Ocasiones de compra	Ocasión normal, ocasión especial

(continúa)

Tabla 9-1
Continuación

Beneficios pretendidos	Calidad, servicio, economía, rapidez
Grado del usuario	No usuario, ex usuario, usuario potencial, usuario de primera vez, usuario regular
Frecuencia de uso	Uso ocasional, uso regular, uso frecuente
Grado de lealtad	Ninguno, moderado, fuerte, absoluto
Grado de conocimiento	Desconocimiento, conocimiento, informado, interesado, deseoso, con intención de compra
Actitud hacia el producto	Actitud hacia el producto

Segmentación demográfica

La **segmentación demográfica** consiste en dividir el mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, el sexo, el ciclo de vida familiar, el ingreso, la ocupación, la educación, la religión, la raza y la nacionalidad. Los factores demográficos son los más utilizados para segmentar a los grupos de consumidores. Un motivo de esto es que las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores varían a menudo con las variables demográficas. Otro motivo es que las variables demográficas son más fáciles de medir que cualquier otro tipo de variable. Aun cuando los segmentos del mercado se definen utilizando otras variables como la personalidad o el comportamiento, es necesario conocer las características demográficas para poder evaluar el tamaño del mercado meta y llegar a él de manera eficiente.

A continuación se analiza cómo ciertos factores demográficos se han utilizado en la segmentación del mercado.

Edad y etapa del ciclo de vida. Las necesidades y los deseos de los consumidores cambian con la edad. Algunas empresas ofrecen diferentes productos o estrategias de mercadotecnia para penetrar en varios segmentos de edad y del ciclo de vida; por ejemplo, McDonald's ofrece cajitas felices que incluyen juguetes, dirigidas a los niños pequeños. Estos juguetes en ocasiones forman parte de una serie, lo que estimula a los niños a regresar hasta que hayan coleccionado toda la serie. La cadena también ha agregado ensaladas para atraer al mercado de los adultos preocupados por su salud. Para atraer al mercado de las personas de edad avanzada, la cadena ha empleado anuncios con actores mayores.⁴

American Express dirige gran parte de sus estrategias de mercadotecnia hacia el mercado "maduro" debido a que los individuos de este segmento realizan el 70% de las reservaciones de la industria de las excursiones. Las restauraciones históricas como Williamsburg y Old Salem reciben un gran porcentaje de excursiones turísticas integradas por personas de edad avanzada. Toda la industria de visitas a museos y centros históricos depende principalmente de este segmento del mercado.

Las variables de edad y ciclo de vida pueden ser engañosas; por ejemplo, la Ford Motor Company utilizó la edad de los consumidores para desarrollar el mercado meta para su primer automóvil Mustang. Sin embargo, cuando Ford descubrió que todos los grupos de edad compraban el automóvil, se dio cuenta que su mercado meta no era el de las personas fisiológicamente jóvenes, sino el de las psicológicamente jóvenes. De la misma manera, Southwest Airlines descubrió que muchos ciudadanos maduros son psicológicamente jóvenes y sus anuncios de tarifas aéreas para éstos muestran a personas activas de edad avanzada disfrutando de la vida.

Género. Desde hace mucho la **segmentación según el género** se ha utilizado en la mercadotecnia de la ropa, arreglo del cabello, cosméticos y revistas, y comienza a uti-

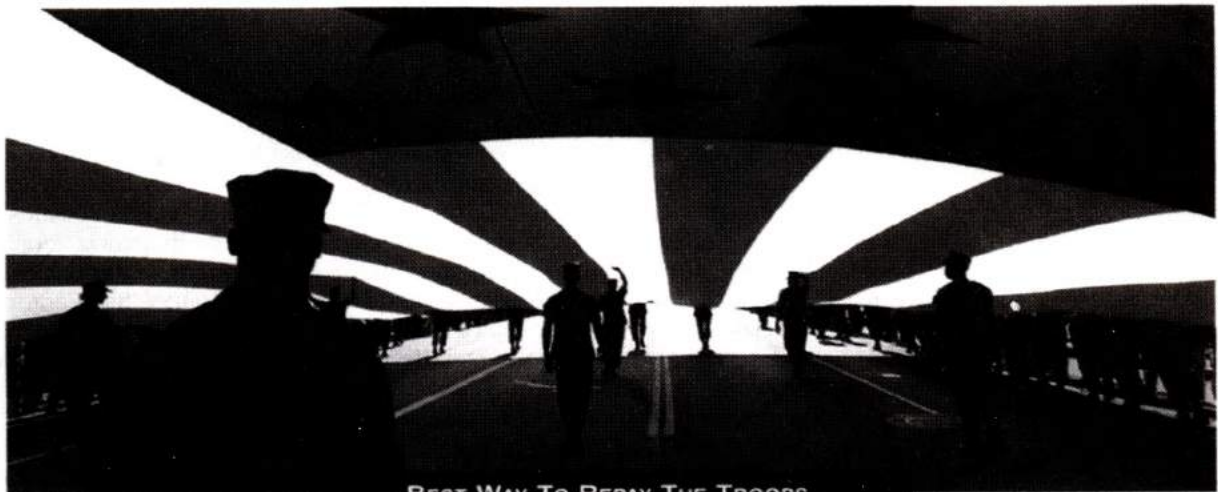
lizarse en la industria hotelera. En 1970, las mujeres representaban menos del 1% de todos los viajeros de negocios; en la actualidad, esta cifra corresponde aproximadamente al 40%.⁵ Las empresas hoteleras ahora toman en cuenta a las mujeres para diseñar sus habitaciones. Otros cambios en el diseño incluyen bares en la sala de recepción, instalaciones para acondicionamiento físico, secadoras para el cabello y habitaciones decoradas con colores suaves. Aunque estos cambios son atractivos para las mujeres, muchos también lo son para los hombres. Las empresas hoteleras además incluyen sutilmente a más mujeres ejecutivas en sus anuncios.⁶

Los investigadores de la Universidad de Guelph descubrieron que una mujer soltera que vive en una gran ciudad canadiense es más probable que incremente sus gastos en restaurantes como resultado de un aumento de sueldo, en comparación con sus contrapartes masculinos o sus amigas casadas.⁷

Ingreso. Los mercadólogos de productos y servicios de automóviles, botes, ropa, cosméticos y viajes han utilizado la segmentación según el ingreso. Otras industrias también han reconocido sus posibilidades; por ejemplo, Suntory, la empresa licorera japonesa, introdujo un whisky a un precio de 75 dólares para atraer a los bebedores de ingresos elevados que prefieren lo mejor. Los clubes campestres utilizan con frecuencia el ingreso para identificar a los miembros potenciales para sus campañas de correo directo.

El ingreso no siempre predice qué clientes comprarán determinado producto o servicio. Algunos restaurantes urbanos para la clase alta abrieron sucursales en los suburbios de clase media alta, pues se sintieron atraídos por los altos ingresos

Los militares estadounidenses reciben una asignación diaria para gastos de viaje (per diem). La cantidad que no gasten en alojamiento la pueden utilizar en alimentos y entretenimientos o ahorrarla. Los hoteles que atraen a este mercado ofrecen precios especiales a los militares. Cortesía de Best Western International, Inc.



BEST WAY TO REPAY THE TROOPS.

Here's a benefit your recruiter didn't tell you about. Best Western gives special rates and packages to military personnel. That means you can get a great night's sleep without surrendering your entire per diem. And you'll find all our locations will pass your



inspection. We've spent more than a billion dollars upgrading properties and our tough new standards keep them shipshape.

There are more than 3,400 Best Westerns from the halls of Montezuma to just outside the base. **YOUR BEST BET IS A BEST WESTERN.**

CALL 1-800-528-1234 FOR RESERVATIONS OR A FREE BEST WESTERN GOVERNMENT RATE DIRECTORY.

de las familias de los suburbios, pero muchos tuvieron que cerrar sus puertas. ¿Por qué? Los clientes urbanos por lo general son personas solteras o parejas sin hijos, y un gran porcentaje de su ingreso es discrecional y su estilo de vida incluye frecuentes salidas a restaurantes. Según la National Restaurant Association, los solteros gastan más de la mitad de su presupuesto en restaurantes en tanto que las parejas casadas gastan sólo el 37% de su presupuesto en comer fuera de casa.⁸ Las familias de los suburbios gastan su dinero en vivienda, automóviles e hijos. Las salidas a comer se limitan a los fines de semana y a ocasiones especiales.

Por tanto, el ingreso por sí solo puede ser engañoso como una variable de la segmentación. Por lo general, se piensa que la segmentación según el ingreso es una de las principales variables que afectan las estrategias de precios. El precio no sólo se determina según el ingreso, aunque existe a menudo una estrecha correlación. El hotel St. Moritz On-The-Park en Nueva York combinó las variables de segmentación geográfica e ingreso. Este hotel cobra por lo menos la mitad del precio que cobran sus competidores y dirige sus estrategias principalmente a los viajeros internacionales de ingresos moderados.⁹

Un estudio sobre los hoteles de Singapur mostró que el ingreso no era una variable de segmentación tan fuerte como el propósito de la visita.¹⁰ Esto demuestra la importancia de estudiar y comprender con claridad el valor relativo de las variables de segmentación en un enfoque de mercado por mercado. Es muy peligroso suponer que el ingreso o cualquier otra variable de segmentación tiene la misma importancia en todos los mercados.

Segmentación psicográfica

La **segmentación psicográfica** divide a los consumidores en diferentes grupos sobre la base de su clase social, estilo de vida y características de personalidad. Las personas que se encuentran en el mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos muy diferentes.

El Sierra Club construyó en la década de los treinta el Claire Tappan Lodge, cercano al área para esquiar del Sugar Bowl en la costa norte del Lago Donner. Este hotel atrae a individuos que se encuentran dentro de un segmento psicográfico común. Los huéspedes pertenecen a diversos grupos de edad y de ingreso, pero todos tienen un interés común en los seminarios, ofrecidos por esta cómoda casa de campo, sobre fotografía en exteriores, carreras a campo traviesa y la naturaleza.

Clase social. En el capítulo 7 se describieron las seis clases sociales de Estados Unidos y se explicó que la clase social ejerce una fuerte influencia sobre las preferencias en automóviles, ropa, muebles para el hogar, actividades de recreación, hábitos de lectura y tiendas. El té de la tarde que ofrece Ritz-Carlton se dirige a las clases alta y media alta. Un bar de vecindario cercano a una fábrica atrae a la clase trabajadora. Los clientes de cada uno de estos establecimientos podrían sentirse incómodos en el otro establecimiento.

Estilo de vida. Asimismo, el capítulo 7 mostró la influencia de los estilos de vida de las personas sobre los productos y servicios que adquieren. Los mercadólogos segmentan cada vez más sus mercados, según los estilos de vida de los consumidores; por ejemplo, los clubes nocturnos se diseñan con cierta clientela en mente: jóvenes solteros que desean conocer al sexo opuesto, solteros que desean conocer a individuos de su mismo sexo y parejas que quieren evitar los bares de solteros y disfrutar la compañía del otro.

El Grupo Kempinski, de los hoteles German seleccionó los segmentos del mercado con base en la clase social y el estilo de vida para sus hoteles de Nueva York, Boston y Washington, D.C. Kempinski eligió un nicho del mercado de viajeros ejecutivos de clase alta que aprecian y pueden pagar hoteles más pequeños, de estilo europeo, con un servicio al estilo del Viejo Mundo.¹¹

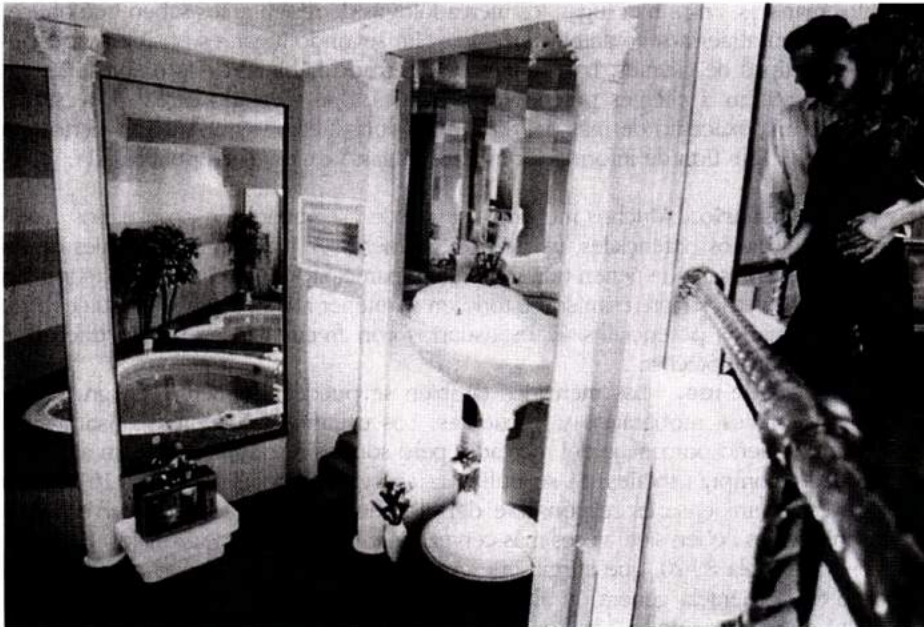
Personalidad. Los mercadólogos también utilizan las variables de la personalidad para segmentar los mercados, dotando a sus productos de personalidades que correspondan a las de los consumidores. Por ejemplo, Southwest Airlines diseñó una promoción publicitaria que presentaba a personas maduras divirtiéndose y jugando carreras con motocicletas para la nieve. A pesar del escenario del anuncio, adecuado para veinteañeros, Southwest intentaba atraer a personas maduras activas, que aún se consideraban jóvenes. Desde luego, la línea aérea se dirigía al niño que se encuentra dentro de cada adulto.

Segmentación según el comportamiento

En la **segmentación según el comportamiento**, los consumidores se dividen en grupos con base en su conocimiento, actitud, uso o respuesta a un producto. Muchos mercadólogos creen que las variables del comportamiento son el mejor punto de partida para crear segmentos del mercado.

Ocasiones. Los consumidores se pueden agrupar según la ocasión: cuando tienen la idea, realizan la compra o utilizan un producto. La segmentación según la ocasión ayuda a las empresas a incrementar el uso del producto; por ejemplo, los viajes aéreos aumentan debido a ocasiones relacionadas con los negocios, las vacaciones o la familia. Los anuncios de las líneas aéreas dirigidos a los viajeros de negocios a menudo incorporan en la oferta los beneficios del servicio, la conveniencia y las salidas a tiempo. La mercadotecnia de las líneas aéreas dirigida al mercado familiar con frecuencia muestran a niños que viajan solos para visitar a un familiar, bajo la vigilancia de un empleado de la línea aérea. Un mensaje de esta naturaleza es relevante sobre todo para el segmento de las familias con un solo padre.

La segmentación según la ocasión ayuda a las empresas a incrementar el uso de productos; por ejemplo, el Día de las Madres se ha promocionado como la ocasión de salir a comer fuera de casa con la madre o esposa. Las festividades que se celebran en lunes, como el Día del Trabajo y el Día de los



Caesars Pocono Resorts dirige sus estrategias hacia el mercado de la luna de miel. Esta habitación cuenta con un baño de dos niveles en forma de copa de champaña y una tina en forma de corazón. Cortesía de Caesars Pocono Resorts.

Veteranos del Ejército, se promocionan como ocasiones para disfrutar de unas pequeñas vacaciones. Estos son ejemplos de la mercadotecnia de la ocasión.

El mercado de la luna de miel representa una ocasión con un excelente potencial para la industria de la hospitalidad. En muchas culturas, los padres u otros integrantes de la familia pagan el viaje de la luna de miel. Como un regalo, el paquete contiene productos y servicios de excelente calidad como una habitación de lujo y boletos de avión en primera clase.

Algunos hoteles, como los de Pocono Mountains de Pennsylvania, se especializan en el mercado de la luna de miel. En algunos casos, las habitaciones cuentan con camas en forma de corazón y "spas" en forma de copa de champaña. El mercado japonés de la luna de miel es particularmente importante para la industria de la hospitalidad de Guam, Hawaii, Nueva Zelanda y Australia. Las excursiones de luna de miel en grupo han tenido éxito, en las que varios japoneses recién casados viajan a uno o más destinos.

Uno de los ejemplos originales de segmentación según la ocasión es el programa "Room at the Inn" ofrecido por los hoteles Doubletree de Canadian Pacific Hotels and Resorts. Doubletree ofrece alojamiento gratuito durante pocos días a los viajeros que necesitan un alojamiento urgente entre el Día de Acción de Gracias y la Navidad. Estas son personas que viajan para visitar a sus seres queridos que están sometidos a tratamientos médicos de emergencia. Los hospitales locales, la Cruz Roja y United Ways proporcionan referencias de quienes tienen la posibilidad de ser elegidos como huéspedes.

Los beneficios pretendidos. A los compradores también se les puede agrupar de acuerdo con los beneficios que pretenden en el producto. Después de estudiar a los clientes, y a los que no son clientes, de tres tipos de restaurantes (familiar y popular, con ambiente especial y gastronómico) un investigador concluyó que existen cinco categorías principales de atractivos para los clientes de restaurantes.¹² Se estudió la importancia relativa de factores como la calidad de los alimentos, la variedad del menú, el precio, el ambiente y la conveniencia para cada grupo. Se encontró que los clientes de restaurantes de servicio familiar buscaban la conveniencia y el menú; los clientes de restaurantes con ambiente especial elegían la calidad de los alimentos y el ambiente como las características principales; y los clientes de restaurantes gastronómicos valoraban la calidad.

El conocimiento de las características o de los beneficios que buscan los clientes es útil de dos maneras. En primer lugar, los mercadólogos de restaurantes saben qué ofrecer y promover para atraer a segmentos específicos. En segundo lugar, es posible la identificación de los tipos de clientes. Los perfiles del mercado habitual de la empresa se utilizan para identificar a clientes potenciales, similares a su mercado actual. Un estudio clasificó, con una exactitud de más del 80%, a los consumidores que usarían cierto tipo de restaurante.¹³ Este tipo de información reduce el gasto excesivo en publicidad e incrementa la eficacia.

Tipo de usuario. Muchos mercados se pueden segmentar en no usuarios, usuarios antiguos, usuarios potenciales, usuarios de primera vez y usuarios habituales de un producto. Las empresas que tienen una importante participación en el mercado, como las grandes líneas aéreas, se interesan sobre todo en mantener a los usuarios habituales y en atraer a los usuarios potenciales. Estos usuarios con frecuencia requieren diferentes estrategias de mercadotecnia.

Frecuencia de uso. Los mercados también se pueden segmentar en grupos de usuarios ocasionales, moderados y frecuentes. Los usuarios frecuentes constituyen a menudo un pequeño porcentaje del mercado, pero son los responsables de un alto porcentaje de las compras totales. Si se utiliza la cerveza como ejemplo, el 16% de la población estadounidense es responsable del 88% del consumo total de cerveza. Los usuarios frecuentes beben siete veces más cerveza que los usuarios ocasionales. Esto ilustra la conocida regla 80-20, que afirma que en muchos negocios o industrias un escaso porcentaje de la clientela genera un alto porcentaje del negocio. Los investigadores han descubierto que el 4.1% de los viajeros de líneas aéreas realiza el 70.4% de todos los via-

jes de las líneas aéreas, mientras que el 7.9% de los usuarios de hoteles y moteles, quienes viajan por placer, responden por el 59.4% de las noches de habitación.¹⁴

Uno de los programas más controvertidos jamás utilizados por la industria de la hospitalidad y de los viajes para asegurar una clientela elevada, integrada por consumidores clave, es el programa de viajero frecuente o de huésped frecuente. Muchos profesores, consultores y ejecutivos de la industria se cuestionan seriamente el valor a largo plazo de estos programas; sin embargo, un estudio sobre programas de viajero frecuente concluyó que, "aunque es caro mantener programas de viajero frecuente, parecen ser eficaces para lograr que una importante porción lucrativa del mercado de los viajeros ejecutivos regrese a los hoteles que ofrecen tales programas. Por tanto, a menos que toda la industria elimine estos programas, parece ser que las cadenas individuales estarán obligadas a mantenerlos como un medio de fomentar y mantener la lealtad de los clientes."¹⁵

Es obvio que los mercadólogos desean identificar a los usuarios frecuentes y diseñar una combinación de estrategias de mercadotecnia para atraerlos. Demasiadas empresas difunden sus recursos de mercadotecnia, incluso a través de todos los clientes potenciales. Los mercadólogos experimentados identifican a los usuarios frecuentes y dirigen sus estrategias de mercadotecnia hacia ellos.

Lealtad a la marca. Un mercado también puede segmentarse con base en la lealtad de los consumidores. Los consumidores de los productos ofrecidos por la industria de la hospitalidad pueden ser leales a las marcas, como a Courtyard de Marriott o a empresas como American Airlines. Otros sólo son algo leales mientras que otros más pueden ser leales a dos o tres marcas o preferir una marca, pero comprar otras. Aún más, algunos consumidores no muestran lealtad a ninguna marca en absoluto, pues les gusta la variedad o simplemente comprar cualquier marca que sea la más barata o conveniente. Estos individuos se alojarán en un hotel Ramada Inn o Holiday Inn, dependiendo de cuál de los dos ven primero cuando buscan un motel.

En las industrias de la hospitalidad y de los viajes, los mercadólogos intentan crear lealtad hacia la marca a través de la *mercadotecnia de las relaciones*. Mientras que las empresas de manufactura con frecuencia carecen de un contacto directo con sus clientes, la mayoría de los mercadólogos de la hospitalidad y de los viajes tienen contacto directo con sus clientes. Tienen la capacidad de contar con una base de datos con los antecedentes de sus clientes y pueden utilizar esta información para adaptar sus ofertas y comunicaciones con sus clientes, según las necesidades.

Un restaurante conserva un archivo sobre sus clientes habituales que detalla a su capitán y vinos preferidos, opción de mesa, última visita e incluso su apariencia (lo que facilita que los empleados del restaurante los reconozcan). Los clientes de VIP reciben un número telefónico especial para reservaciones. El restaurante identifica a las personas que llaman a ese número como clientes clave y reciben un trato preferencial.

Una revisión de las estrategias de mercadotecnia para centros de recreación en la década de los noventa sugirió que la estrategia fundamental era "mantener y expandir la base de mercado actual. Para fomentar la repetición de negocios vitales, los centros recreativos deben permanecer en contacto con sus huéspedes anteriores a través del correo directo que les permita conocer sobre eventos especiales, ofertas de descuento, así como nuevos programas e instalaciones."¹⁶

La etapa de disposición del comprador. En un momento determinado, las personas atraviesan por diferentes etapas y disposición para comprar un producto. Algunos desconocen el producto, otros lo conocen, algunos están informados, otros desean el producto y otros más tienen la intención de comprarlo. El número relativo en cada etapa establece una gran diferencia en el diseño de un programa de mercadotecnia.

Un agente de viajes de grupos quería vender viajes hacia lugares lejanos a los organizadores de viajes de incentivos, quienes por lo general compraban viajes hacia destinos cercanos. Los organizadores de viajes de incentivos sabían de los viajes hacia destinos lejanos, pero no se interesaban en ellos. El agente de viajes de grupos llevó a cabo una campaña de mercadotecnia directa en un intento por lograr que los organizadores de viajes de incentivos cambiaran su preferencia por los destinos cercanos a los destinos lejanos. El objetivo de la campaña era convencer a los organizadores de viajes de incentivos a que visitaran el puesto de información del agente de viajes en una exhibición de viajes próxima. Como resultado de la campaña por correo, el contacto personal en el puesto de información y las llamadas de ventas para mantener la relación, un número significativo de organizadores de viajes de incentivos se convenció de que los viajes hacia destinos lejanos y exóticos eran adecuados para algunos de sus clientes. Gracias a su campaña, el agente de viajes de grupos incrementó sus ventas en casi 400 mil dólares.¹⁷

Requisitos para una segmentación eficaz

Aunque existen muchas formas de segmentar un mercado, no todas son igualmente eficaces; por ejemplo, los compradores de alimentos en restaurantes se pueden dividir en clientes morenos o rubios, pero el color del cabello no afecta este tipo de compra. Además, si todos los clientes de restaurantes compraran el mismo número de comidas al mes, y todos los alimentos en los restaurantes fueran de la misma calidad y todos los consumidores desearan pagar el mismo precio, la empresa no se beneficiaría con la segmentación de este mercado.

Para que sea útil, los segmentos de un mercado deben reunir las siguientes características:

- **Mensurabilidad.** Es el grado en el que es posible medir el tamaño y el poder de compra del segmento. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir, como el tamaño del segmento de adolescentes que beben sobre todo para rebelarse contra sus padres.
- **Accesibilidad.** Es el grado de acceso y servicio a los segmentos. Uno de los autores encontró que el 20% de los clientes de un restaurante universitario eran comensales frecuentes; sin embargo, carecían de características en común, pues incluían a personal académico, personal administrativo y estudiantes. No existía una diferencia de uso entre los estudiantes de tiempo parcial, de tiempo completo o irregulares. Aunque se había identificado el segmento del mercado, no había manera de tener acceso al segmento de los usuarios frecuentes.
- **Sustanciabilidad.** Es el grado en el cual los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables para funcionar como mercados. Un segmento debe ser un grupo homogéneo lo más grande posible y económicamente viable para apoyar a un programa de mercadotecnia adaptado a sus necesidades; por ejemplo, las grandes áreas metropolitanas tienen la capacidad de apoyar a diversos restaurantes étnicos, pero en un pueblo pequeño, los restaurantes de comida tailandesa, vietnamita y marroquí no sobrevivirían.
- **Accionamiento.** Es el grado en el cual es posible diseñar programas eficaces para atraer y dar servicio a los segmentos. Por ejemplo, una pequeña línea aérea identificó siete segmentos del mercado, pero su personal y presupuesto eran demasiado reducidos para diseñar diferentes programas de mercadotecnia para cada segmento.

La segmentación revela las oportunidades de mercado disponibles para una empresa. Posteriormente, la empresa selecciona el o los segmentos más atractivos como metas hacia las que dirigirá sus estrategias de mercadotecnia para lograr los objetivos deseados.

SELECCIÓN DEL MERCADO META

Alternativas de cobertura del mercado

Una empresa puede adoptar una de tres estrategias de cobertura del mercado: mercadotecnia indiferenciada, mercadotecnia diferenciada y mercadotecnia concentrada. Las flechas de la figura 9-3 indican que una empresa ha definido una mezcla de mercadotecnia dirigida hacia un mercado o segmento específico. Ésta se definió a partir de la investigación sobre el mercado o los integrantes de un segmento en particular.

Mercadotecnia indiferenciada

Por medio del uso de una estrategia de **mercadotecnia indiferenciada**, una empresa ignora las diferencias en la segmentación del mercado y dirige sus estrategias hacia todo el mercado con una oferta de mercado. Se concentra en las necesidades comunes de los consumidores, y no en las diferencias, y diseña un plan de mercadotecnia que alcance al mayor número de consumidores. La distribución y la publicidad masivas sirven como las herramientas básicas para crear una imagen superior en las mentes de los consumidores.

La mercadotecnia indiferenciada proporciona ahorro en los costos. La pequeña línea de productos reduce los costos de producción, inventario y transporte. El programa de publicidad indiferenciado disminuye los costos publicitarios y la ausencia de segmentación reduce los costos de la investigación de mercado y del desarrollo de los productos.

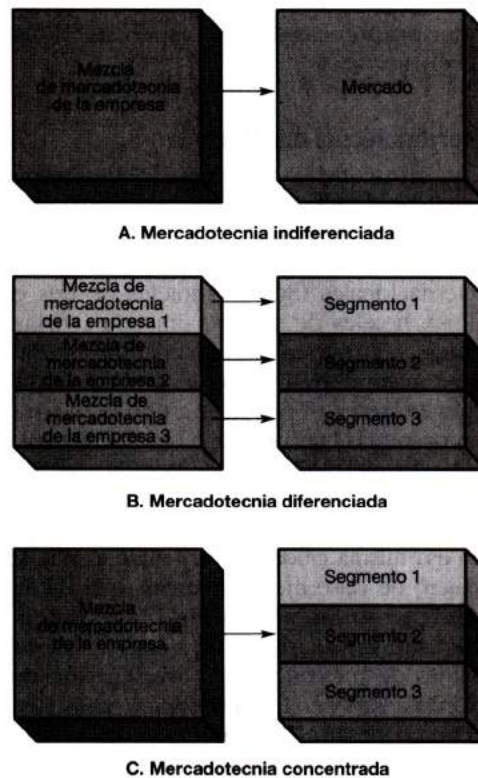


Figura 9-3
Tres estrategias alternativas de cobertura del mercado.

La mayoría de los mercadólogos modernos dudan de la eficacia de esta estrategia en el ambiente competitivo actual. Es difícil contar con un producto o marca que satisfaga a todos o aun a la mayoría de los consumidores. Cuando varias empresas dirigen sus estrategias hacia los segmentos más grandes, el resultado inevitable es una intensa competencia. Las empresas pequeñas por lo general tienen dificultad para competir directamente contra las empresas gigantes y se ven obligadas a adoptar estrategias de nichos del mercado. Los segmentos más grandes se pueden volver menos rentables debido a los elevados costos de mercadotecnia, incluyendo la posibilidad de una reducción de precios y de una guerra de precios. Al reconocer este problema, muchas empresas atraen a pequeños segmentos o nichos donde se aprecia la diferenciación de los productos.

La industria cervecera de Estados Unidos es un ejemplo. Las empresas cerveceras más pequeñas no pueden competir directamente con Budweiser, Miller y Coors; no cuentan con un sistema de distribución como el de "las 3 grandes", ni tienen el presupuesto de aquéllas para publicidad y promoción de ventas. Más bien, ha ocurrido una proliferación de pequeñas empresas cerveceras que cubren un área limitada del mercado y que dependen de un bar o restaurante, propiedad de una empresa, como su principal centro de distribución.

Una situación similar existe en la industria de la aviación comercial a nivel mundial. Esta es una industria oligopólica que cuenta con algunas líneas aéreas importantes. Muchas líneas aéreas más pequeñas existen sólo porque algunas naciones consideran que deben tener una línea aérea nacional y están dispuestas a subsidiarla.

En el mercado estadounidense han surgido varias líneas aéreas de nuevos nichos del mercado, como Casino Express que vuela entre Denver, Colorado y Elko, Nevada o Spirit Airlines con base en Atlantic City. Es poco probable que estas líneas aéreas representen una amenaza directa para American, Delta, United o U.S. Air. Una de las últimas líneas aéreas de reciente creación, que representaba una amenaza de este tipo, fue People's Express, que no pudo soportar la intensa competencia de las principales líneas aéreas cuando se transformó de una línea aérea regional a una de nivel nacional.

Mercadotecnia diferenciada

Con el uso de la estrategia de **mercadotecnia diferenciada**, la empresa dirige sus estrategias hacia varios segmentos del mercado y diseña ofertas diferentes para cada uno. Accor Hotels, una empresa francesa, opera bajo 12 nombres comerciales y maneja varias marcas y tipos de hoteles. Entre sus marcas se encuentran hoteles de lujo internacionales (Sofitel), hoteles de tres estrellas (Novotel), hoteles de dos estrellas (Ibis), hoteles de servicio limitado (Formula One) y hoteles de estancia prolongada dirigidos a las personas de edad avanzada (Hotelia). Esta segmentación le ha permitido a Accor abrir 474 hoteles en Francia. Accor declara en su informe anual que desea convertirse en el principal grupo hotelero del mundo para el año 2000.¹⁸ En 1990, dio un paso más hacia el logro de esta meta al adquirir otra marca: Motel Six.

La mercadotecnia diferenciada produce comúnmente más ventas totales que la mercadotecnia indiferenciada. Accor obtiene una mayor participación en el mercado hotelero con tres diferentes marcas en una ciudad que si sólo tuviera una sola marca en esa misma ciudad. Sofitel atrae al viajero de negocios de clase alta, Novotel atrae al viajero de clase media, mientras que Formula One atrae a las familias y al viajero con presupuesto limitado. Accor ofrece una mezcla de mercadotecnia distinta para cada mercado meta. Al mismo tiempo, sus costos son mayores, pues debe contar con planes de mercadotecnia, investigación de mercado, pronósticos, análisis de ventas, planificación de la promoción y publicidad para cada marca. Por tanto, las empresas deben sopesar el incremento de las ventas contra el incremento de los costos al considerar el uso de una estrategia de mercadotecnia diferenciada.

Mercadotecnia concentrada

Una tercera estrategia de cobertura del mercado, la **mercadotecnia concentrada**, es especialmente atractiva para las empresas con recursos limitados, ya que, en lugar de buscar una pequeña participación en un mercado grande, la empresa trata de obtener una importante participación en uno o más mercados pequeños.

Existen muchos ejemplos de mercadotecnia concentrada. Rosewood Hotels se concentra en el mercado de las habitaciones de hotel de precio elevado. Motel 6 se concentra en el mercado de los hoteles económicos. Por medio de la mercadotecnia concentrada, las empresas logran una sólida posición en el mercado en los segmentos a los que sirven, gracias a su mayor conocimiento de las necesidades de dichos segmentos y a la reputación especial que la empresa adquiere. La empresa también disfruta de muchos ahorros en las operaciones debido a la especialización en la producción, distribución y promoción. Si la empresa elige bien el segmento, podrá lograr una tasa elevada de recuperación de la inversión.

Al mismo tiempo, la mercadotecnia concentrada implica mayores riesgos que los normales, debido a que el segmento específico del mercado se puede volver hostil. Por ejemplo, los menús de Victoria Station se concentraban principalmente en productos de carne roja. Cuando los consumidores decidieron comer menos carne roja, el número de clientes de Victoria Station se desplomó; además, los precios de la carne aumentaron en forma excesiva. El producto más rentable de Victoria Station, las bebidas alcohólicas, también presentaron una reducción en las ventas como resultado de las campañas en contra de manejar en estado de ebriedad. Así, el restaurante experimentó la disminución de sus ventas. Por estos motivos, muchas empresas prefieren operar en dos o más mercados.

Selección de una estrategia de cobertura del mercado

Las empresas necesitan considerar varios factores para elegir una estrategia de cobertura del mercado. Un factor son los **recursos de la empresa**. Cuando los recursos de la empresa son limitados, la mercadotecnia concentrada es la más apropiada. Otro factor es el **grado de homogeneidad de los productos**. La mercadotecnia indiferenciada es idónea para los productos homogéneos. Los productos que varían en su variedad, como los hoteles y restaurantes, son más adecuados para las estrategias de diferenciación o de concentración. También se debe considerar la etapa del ciclo de vida del producto. Cuando una empresa introduce un nuevo producto, es práctico que ofrezca una sola versión y, en este caso, la mercadotecnia diferenciada o la concentrada es la más conveniente. Por ejemplo, los primeros restaurantes de McDonald's tenían un menú muy limitado, en comparación con su selección actual. En la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, la mercadotecnia diferenciada se convierte en la más factible. Otro factor es la **homogeneidad del mercado**. Si los consumidores tienen los mismos gustos, compran un producto en las mismas cantidades y reaccionan de la misma manera a las estrategias de mercadotecnia, la mercadotecnia indiferenciada es la más apropiada. Por último, las **estrategias de los competidores** son importantes. Cuando los competidores utilizan la segmentación, la mercadotecnia indiferenciada puede ser perjudicial. Por el contrario, cuando los competidores utilizan la mercadotecnia indiferenciada, una empresa puede obtener una ventaja por medio del uso de la mercadotecnia diferenciada o concentrada.

Identificación de los segmentos atractivos del mercado

Si una empresa decide utilizar la mercadotecnia concentrada, necesita identificar al segmento más atractivo para seleccionarlo como una meta. La empresa debe reunir datos sobre varios segmentos del mercado, como la venta actual de dólares, el cálculo de las tasas de crecimiento de las ventas, los márgenes de rendimiento esperados,

Puntos importantes de mercadotecnia 9-1

El viajero de negocios

El viajero de negocios representa el segmento más grande de la industria hotelera y a quien se atribuye más de la mitad de todas las ganancias obtenidas de las habitaciones de hotel. Este mercado tiene una mejor educación, es más adinerado y ocupa puestos profesionales, directivos o de ventas. El viajero ejecutivo lee más y ve menos televisión que el estadounidense promedio. El motivo principal para realizar un viaje de negocios son las ventas.

Al seleccionar un hotel, los viajeros ejecutivos dan importancia a una ubicación conveniente, a la limpieza, servicio, precio de la habitación y a la reputación. Entre las comodidades que desean en la habitación están los colchones de buena calidad, las toallas de baño grandes, un escritorio, un teléfono sin cargo para llamadas locales y sin cargos por llamadas de larga distancia. Las llamadas locales sin cargo adicional representan un factor importante para el vendedor.

Los viajeros de negocios dicen que les agrada asistir al restaurante del hotel, tomar un desayuno continental sin cargo (si lo ofrecen) y utilizar habitaciones para los no fumadores. Más de la mitad de los viajeros ejecutivos pagan más de 50 dólares por una noche de alojamiento y alrededor del 11% pagan más de 100 dólares por noche. Un hallazgo sorprendente es que más del 60% de los viajeros de negocios hacen sus propias reservaciones. Los teléfonos de servicio gratuito ("800") son muy importantes para estos viajeros. Los que no hacen reservaciones por sí mismos utilizan a sus secretarías o agentes de viajes. La información sobre el viajero ejecutivo ayuda a los hoteles a desarrollar una oferta que atraiga a este mercado.

Una manera de segmentar aún más a este gran segmento es a través de los precios que los viajeros desean pagar. Los viajeros que buscan un alojamiento económico son por lo general vendedores que viajan, profesionistas independientes o empleados del gobierno. Los gastos diarios de este grupo tienen un límite establecido por sus empresas o, en el caso de

los profesionistas independientes, los gastos provienen directamente de su ingreso. Este grupo canjea algunos servicios que ofrece el hotel, como el servicio de restaurante, a cambio de una habitación limpia y cómoda por menos de 50 dólares. La Quinta, Red Roof Inns, Hampton Inns y Fairfield Inns han dirigido sus estrategias hacia este segmento.

El siguiente segmento es el viajero de negocios que paga un precio moderado. Una amplia variedad de hoteles de servicio completo intenta atraer a este segmento. Entre ellos se encuentran Courtyard de Marriott, Hilton, Holiday Inns, Marriott y Ramada. Es importante notar que Marriott tiene dos productos orientados a este segmento. Courtyard ocupa el extremo inferior de este rango, en tanto los hoteles Marriott están en el extremo superior del rango. Marriott consideró que no cubría este segmento en forma adecuada con sólo un producto.

El viajero de negocios de clase alta se sentirá atraído hacia los hoteles Four Seasons, Ritz-Carlton, Stouffers y Westin. Estos hoteles ofrecen servicios y comodidades adicionales que desean los ejecutivos de clase alta, quienes tienen la capacidad de cubrir los costos generados por estas características adicionales al pagar un precio más alto por sus habitaciones.

Conforme el mercado de los hoteles se vuelve más competitivo, las cadenas cuentan con nuevas marcas y diferentes versiones dirigidas a segmentos del mercado bien definidos.

Fuente: George Taininecz, "1990 Business Traveler Survey," *Hotel and Motel Management* (25 de junio, 1990 [205(1)]), p. 29; Kenneth Ray y James L. Haskett, "Fairfield Inn," Harvard Case Study 9-689-092 (octubre de 1989); James R. Abbey, *Hospitality Sales and Advertising* (Educational Institute of the AH&MA: East Lansing, Mich., 1989), pp. 389-402; y Arch Woodside, Victor J. Cook, Jr., y William Mindale, "Profiling the Heavy Traveler Segment," *Journal of Travel Research*, 25, núm. 4 (abril de 1987), pp. 9-14.

la fuerza de la competencia y las necesidades de canales de mercadotecnia. Ningún segmento es el mejor en todas estas dimensiones, así que se tendrán que efectuar algunos análisis.

Después de que la empresa identifica de manera objetiva los segmentos que son más atractivos, debe decidir cuáles segmentos corresponden mejor con los puntos fuertes de su negocio; por ejemplo, el mercado militar puede resultar muy atractivo, pero la empresa quizá no tenga experiencia en ese mercado. Sin embargo, esa misma empresa puede tener experiencia en la venta de su producto en el mercado de los consumidores.



Radisson creó la Radisson Business Class, un conjunto de productos para atraer al cliente corporativo. Su clase ejecutiva incluye un desayuno completo, periódico diario, películas y café sin cargo, contactos para computadoras, acceso telefónico sin costo y prioridad inmediata para el uso de fax. Cortesía de Radisson Hospitality Worldwide.

Así, la empresa puede buscar un segmento que sea atractivo, para lo cual cuenta con la fuerza necesaria para que su negocio tenga éxito. Asimismo, debe buscar los segmentos en los que posee la mayor ventaja estratégica.

Una vez que la empresa ha elegido sus segmentos del mercado meta, necesita decidir qué posiciones ocupará en esos segmentos.

Posicionamiento en el mercado

La posición de un producto es la manera en que los consumidores definen el producto en cuanto a sus características importantes; esto es, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los consumidores reciben un exceso de información sobre productos y servicios y no pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar la toma de una decisión de compra, los consumidores clasifican los productos en categorías, es decir, "posicionan" los productos y las empresas en sus mentes.

Los mercadólogos no desean dejar las posiciones de sus productos a la suerte, sino que planean posiciones que den a sus productos la mayor ventaja en los mercados meta seleccionados, y después diseñan mezclas de mercadotecnia para crear las posiciones planeadas. En el negocio de las hamburguesas, Wendy's anuncia que nunca cocina carne congelada, siempre carne fresca. Burger King es conocido por sus hamburguesas a la plancha, y el servicio en el automóvil de Rally utiliza el precio bajo para posicionarse en el mercado.¹⁹

Estrategias de posicionamiento

Los mercadólogos pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Tienen la posibilidad de posicionar sus productos con base en los **atributos específicos del producto**. Motel Six anuncia su precio bajo y Hilton promueve sus ubicaciones. Los productos también se posicionan según las **necesidades que satisfacen** o los **beneficios que ofrecen**.

POSICIONAMIENTO PARA EL LOGRO DE UNA VENTA COMPETITIVA

Bennigans se anuncia como un sitio divertido, mientras que muchos bares promueven su imagen como un lugar de reunión para los miembros del sexo opuesto (o del mismo sexo). Los mercadólogos también pueden posicionar su producto para **cierta clase de usuarios**, como un hotel que se anuncia como un hotel para mujeres.

Un producto se puede posicionar **comparándolo directamente con uno de la competencia**. En la "Guerra de las hamburguesas", Wendy's presentó su campaña "Dónde está la carne de res" en contra de McDonald's y Burger King, mientras que esta última utilizó su campaña de hamburguesas a las brasas en contra de McDonald's. Taco Bell se posicionó como una alternativa a la típica comida rápida. Seven Up se posicionó con éxito como el "refresco sin cola" en la época en que las bebidas de cola participaban en una batalla feroz por dominar la participación en el mercado. La estrategia de Taco Bell y Seven Up tiene muchas aplicaciones en la industria de la hospitalidad.

Por último, los productos se pueden posicionar en contra de otra **clase de producto**; por ejemplo, la campaña de McDonald's "Usted se merece un descanso" dice a los consumidores que vayan a McDonald's en vez de cocinar en casa. Los cruceros se han posicionado como centros recreativos de destino en contra de otras alternativas vacacionales, y los clientes han posicionado los B&B's (hoteles de servicio limitado) como una alternativa a todas las demás formas de alojamiento. Los centros de convenciones han posicionado sus productos de manera consistente en contra de los hoteles que cuentan con instalaciones para convenciones.

La industria hotelera debe estar atenta y aprender la lección recordando la difícil situación del gigante IBM. Pocos competidores tenían la posibilidad de atacar directamente a IBM para obtener una participación en el mercado, ya que IBM dominaba en computadoras grandes, en su fuerza de distribución y ventas y en la posición que mantenía en las mentes de los integrantes de la comunidad de negocios. Los competidores atacaban a IBM de manera indirecta o con ataques de guerrilla en vez de realizar un ataque frontal. Poco a poco, los competidores del nicho comenzaron a ganar mayor participación en el mercado de las computadoras a través de software especializado, computadoras personales, computadoras especiales y servicio especializado. IBM descubrió de repente que estaba rodeado de competidores que habían capturado los nichos del mercado, al mismo tiempo que disminuía la demanda de sus productos habituales.

Los hoteles tradicionales con un salón de fiestas, salones para seminarios y convenciones, restaurante de servicio completo, bar, gimnasio y otras ofertas de productos están experimentando el fenómeno de IBM. Los participantes en los nichos del mercado de la industria de la hospitalidad continúan atacando a los hoteles de servicio completo con productos especializados como los centros de conferencias, servicio de alimentos y bebidas, centros de acondicionamiento físico, hoteles de servicio limitado, alojamiento exclusivo en habitación doble, hoteles de condominios, salas de seminarios y juntas dentro de los centros de convenciones e, incluso, campos deportivos.

El mercado asiático como el de Hong Kong y Singapur consiste principalmente de grandes hoteles de lujo, de cinco estrellas y de servicio completo, con competidores de clase mundial como los hoteles La Península, Mandarin, Shangrila, Regent, Hilton International y Hyatt. Existen hoteles menos costosos, pero atraían sobre todo a mercados cercanos y a los segmentos de excursiones en grupo. Al aumentar las tarifas en estos mercados y al familiarizarse el cliente con estos destinos, los productos de nicho han comenzado a aparecer.

El YMCA es un sorprendente competidor del nicho en Hong Kong. Está bien ubicado cerca de la bahía y se remodeló para satisfacer las necesidades de huéspedes estadounidenses, europeos y australianos. La ocupación y la satisfacción del huésped en el YMCA permanece a un nivel elevado y sirve como advertencia para los tradicionales hoteles de lujo de cinco estrellas de que los huéspedes están dispuestos a aceptar alojamientos alternativos.

Cuando dos o más empresas compiten por la misma posición, cada una debe buscar una mayor diferenciación, como "un hotel ejecutivo a menor costo" o "un hotel ejecu-

tivo con una excelente ubicación." Cada empresa debe crear una serie exclusiva de ventajas competitivas que atraiga a un grupo de gran tamaño dentro del segmento. Este posicionamiento en una parte del segmento se denomina con frecuencia *mercadotecnia de nicho*.

La mayoría de las líneas de cruceros ofrecen una experiencia de varios días con escalas en varios puertos. Algunas líneas de crucero de nicho se han dado cuenta que es rentable ofrecer un día de crucero sin hacer escala en ningún puerto. El Queen Elizabeth 2 ha desarrollado con éxito un nicho del mercado como el Rolls Royce de los barcos de crucero, con costos de varios miles de dólares y paseos prolongados.

Selección y ejecución de una estrategia de posicionamiento

La tarea del posicionamiento consta de tres pasos: identificar una serie de posibles ventajas competitivas para sustentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas adecuadas; y, comunicar y entregar con eficiencia la posición elegida a un mercado meta seleccionado cuidadosamente.

Una empresa se distingue de sus competidores por medio de la creación de un conjunto de ventajas competitivas. Obtiene una **ventaja competitiva** al ofrecer a los consumidores precios más bajos que los de la competencia por productos similares o al proporcionar mayores beneficios que justifiquen los precios más altos.²⁰ Por tanto, una empresa debe comparar sus precios y productos con los de sus competidores y tratar de mejorarlos en forma continua. La empresa logra una ventaja competitiva en la medida en que funcione mejor que sus competidores.

Club Med utilizó una estrategia exitosa al ofrecer en conjunto todos los servicios a un segmento del mercado de jóvenes que no tenía la costumbre de dar propinas, ordenar un menú, seleccionar vinos o solicitar ayuda a un empleado del hotel para tomar una lección de tenis. Club Med agrupó todos estos productos y servicios y eliminó el uso del dinero en sus centros de recreación. En lugar de dólares, pesos o francos, los huéspedes internacionales de Club Med pueden pedir, por ejemplo, una ronda de bebidas con fichas que se les entregan al momento de registrarse en el hotel.

En algunos casos, la separación de productos también ha funcionado como una táctica de posicionamiento. Hasta principios de la década de los setenta, muchos centros recreativos vendían sólo un conjunto de productos conocido como el Plan Americano (PA), en el que se incluían todos o la mayoría de los servicios del centro recreativo, como el servicio de alimentos y bebidas. Las preferencias de los consumidores cambiaron, ya que muchos huéspedes ya no deseaban tres alimentos al día ni un baile formal los viernes por la noche incluidos en el paquete. Los gerentes de los centros recreativos que observaron este cambio en el comportamiento, comenzaron a diferenciar sus productos al ofrecer un Plan Americano Modificado (PAM), que no incluía el almuerzo, o un plan europeo, sin ninguno de los alimentos.

No todas las empresas se enfrentan a una serie de oportunidades al obtener una ventaja competitiva, pues algunas empresas identifican sólo ventajas menores, que son fáciles de copiar y, por tanto, percederas. Estas empresas necesitan identificar constantemente nuevas ventajas potenciales e introducirlas una por una para mantener a sus competidores en desventaja. Pocas empresas, o quizá ninguna, son capaces de lograr una ventaja importante en forma permanente, sino que, en su lugar, obtienen pequeñas ventajas que las ayudan a crear su participación en el mercado con el paso del tiempo. Los hoteles, centros recreativos y restaurantes consideran en ocasiones que sus ubicaciones cercanas a una playa, un aeropuerto, una montaña para esquiar o el área central de negocios les proporciona una ventaja permanente. La historia muestra claramente un escenario distinto. Las playas se erosionan o se contaminan, las montañas para esquiar pierden su popularidad, los aeropuertos

cambian de lugar y las áreas centrales de negocios pierden su atractivo. En muchos casos, la gerencia de empresas dedicadas a la hospitalidad, con ventajas percibidas como permanentes, pierden su interés en los clientes y empleados, contribuyendo así a su inevitable cierre.

Diferenciación de productos

Una empresa puede diferenciar sus productos u ofrecer productos similares a los de sus competidores. En la actualidad, la mayoría de los productos tratan de diferenciarse de los productos de la competencia. ¿De qué maneras puede una empresa diferenciar sus ofertas de las ofertas de la competencia? Una empresa tiene la posibilidad de diferenciarse en cuanto a sus características físicas, servicios, personal, ubicación e imagen.

Diferenciación en las características físicas. Los hoteles clásicos restaurados, como el Sheraton Place en San Francisco, el Palmer House en Chicago, el Waldorf Astoria en Nueva York y The Raffles en Singapur, se diferencian en la magnificencia del pasado. Su ambiente físico ofrece algo que los hoteles recién construidos no pueden igualar. Planet Hollywood, con sus recuerdos de la industria cinematográfica, y Hard Rock Café, con su música del recuerdo, ofrecen ambientes que los competidores difícilmente podrían imitar. La línea aérea MGM ofreció un avión diseñado para dar servicio únicamente a pasajeros de primera clase. El avión contaba con un bar, sofás y otras características físicas que no se encontraban en las secciones de primera clase de los aviones de las principales líneas aéreas nacionales.

Diferenciación en el servicio. Algunas empresas se diferencian en el servicio. Por ejemplo, Sheraton ofrece un servicio de registro de entrada desde la habitación. Red Lobster permite a sus clientes llamar desde sus casas y registrar sus nombres en la lista de espera, reduciendo el tiempo que deben esperar en el restaurante. Algunos restaurantes ofrecen entregas a domicilio como un punto de diferenciación. Al proporcionar servicios que benefician a su mercado meta, una empresa logra la diferenciación.

Diferenciación en el personal. Las empresas logran una fuerte ventaja competitiva a través de la contratación y capacitación de mejor personal que el de sus competidores. De este modo, Singapore Airlines disfruta de una excelente reputación debido a la afabilidad de sus azafatas. Herb Kelleher, de Southwest Airlines, aduce que un competidor quizá podría imitar su sistema de reducción de costos, pero éste jamás será capaz de crear un espíritu similar al de los empleados de Southwest.²¹

La diferenciación en el personal requiere que una empresa seleccione cuidadosamente al personal que establece contacto con el cliente y les proporcione una capacitación adecuada. Este personal debe ser competente, es decir, contar con las habilidades y los conocimientos requeridos. Los empleados deben ser corteses, amistosos y respetuosos. Deben servir a los clientes de manera consistente y exacta y esforzarse para comprender a los clientes, comunicarse con ellos en forma clara y responder rápidamente a sus solicitudes y problemas.

Diferenciación en la ubicación. En las industrias de la hospitalidad y los viajes, la ubicación puede proporcionar una importante ventaja competitiva; por ejemplo, los hoteles que se localizan frente al Central Park de Nueva York tienen una ventaja competitiva sobre los hoteles ubicados a una cuadra de distancia sin vista al parque. Los moteles que se localizan justo frente a una salida de una autopista tienen importantes ventajas en porcentajes de ocupación sobre otros hoteles que se encuentran a una cuadra de distancia. Los restaurantes ubicados en la cima de una montaña publicitan el panorama como una

ventaja competitiva y los restaurantes con vista al océano utilizan la misma estrategia. Las líneas aéreas internacionales con frecuencia utilizan su ubicación como un punto de diferenciación en sus mercados nacionales; por ejemplo, Qantas se promueve como la línea aérea de Australia y posee un gran número de clientes en su mercado nacional. Las empresas dedicadas a la hospitalidad y a los viajes deben buscar los beneficios creados por su ubicación y utilizarlos para diferenciarse en su mercado.

Diferenciación en la imagen. Aun cuando las ofertas en competencia parezcan similares, los consumidores perciben una diferencia con base en las imágenes de las empresas o marcas. De esta manera, las empresas necesitan trabajar para establecer imágenes que las distingan de los competidores. La imagen de una empresa o marca debe transmitir un mensaje distintivo o singular que comunique los principales beneficios y el posicionamiento del producto. Contar con una imagen sólida y distintiva exige creatividad e intenso trabajo. Una empresa no puede implantar de la noche a la mañana una imagen en la mente del público con sólo transmitir algunos anuncios. Chili's se creó una imagen como un restaurante divertido y casual. Este mensaje lo transmite por medio de su publicidad, de sus menús, de su ambiente y por sus empleados. La imagen requiere apoyo en todo lo que la empresa dice y realiza.

Studebaker se posicionó como un club nocturno para adultos solteros mayores de 25 años (clase de producto y usuario) utilizando el nombre de un automóvil. El nombre Studebaker y el uso de un automóvil Studebaker en las instalaciones no tiene ningún significado para un segmento más joven del mercado que quizá nunca vio este automóvil por las calles y autopistas. Así, la palabra Studebaker significa algo para su mercado meta, pero tiene poco significado para los mercados más jóvenes.

Selección de las ventajas competitivas adecuadas

Si una empresa es lo suficientemente afortunada para descubrir varias ventajas competitivas potenciales, debe elegir aquellas con las que desarrollará su estrategia de posicionamiento; necesita decidir cuántas y cuáles diferencias promoverá.

¿Cuántas diferencias se deben promover? Muchos mercadólogos consideran que las empresas deben promover en forma agresiva un solo beneficio al mercado meta. Por ejemplo, el publicista Rosser Reeves afirmó que una empresa debe contar con una proposición única de ventas (PUV) para cada marca y adherirse a ella. Cada marca debe escoger una característica y promoverse como la *número uno* en esa característica. Los consumidores tienden a recordar mejor las marcas *número uno*, sobre todo en una sociedad que recibe información excesiva. Así, Motel 6 constantemente se promueve como la cadena de moteles de menor precio a nivel nacional y Ritz-Carlton se anuncia como un líder en valor. ¿Cuáles son algunas posiciones número uno que se deben promover? Las principales son la mejor calidad, el mejor servicio, el menor precio, el mejor valor y la mejor ubicación. Una empresa que trabaja asiduamente en una posición que es importante para su mercado meta y que la anuncia constantemente es probable que se convierta en la empresa mejor conocida y recordada.

Otros mercadólogos piensan que las empresas deben posicionarse en más de un factor de diferenciación. Un restaurante podría argumentar que ofrece las mejores carnes y el mejor servicio. Un hotel podría anunciar que ofrece el mejor valor y ubicación. Hoy en día, en una época en la que el mercado masivo se fragmenta en muchos pequeños segmentos de mercado, las empresas intentan ampliar sus estrategias de posicionamiento para atraer a más segmentos; por ejemplo, el Boulders, en Arizona, se anuncia como el mejor club de golf y como un centro recreativo de lujo que ofrece a sus huéspedes la oportunidad de

observar la flora y la fauna del desierto de Sonora. Por medio de esta estrategia, el Boulders atrae tanto a los aficionados al golf como a los no aficionados.

Sin embargo, conforme las empresas multiplican el número de sus argumentos sobre sus marcas, corren el riesgo del desprestigio y de la pérdida de un posicionamiento claro. En general, una empresa requiere evitar tres errores principales de posicionamiento. El primero es el **subposicionamiento**, que es la incapacidad de posicionar realmente a la empresa. Algunas empresas descubren que los consumidores poseen sólo una idea vaga de su empresa o que en realidad no conocen nada especial sobre ella. Muchos hoteles independientes que intentan capturar un mercado internacional tienen un subposicionamiento. El hotel Seoul Plaza, un hotel de lujo de Seúl, no es conocido en Europa o Norteamérica. Para establecer posiciones en mercados distantes, los hoteles como el Seoul Plaza se afilian a grupos de mercadotecnia como "Leading Hotels of the World" y "Preferred Hotels." El segundo error de posicionamiento es el **sobreposicionamiento**, que consiste en transmitir a los compradores una imagen demasiado limitada de la empresa. Por último, las empresas deben evitar el **posicionamiento confuso**, dejando a los consumidores con una imagen confusa de la empresa. Por ejemplo, Burger King durante varios años ha luchado para establecer una posición rentable y consistente. Desde 1986, ha lanzado cinco campañas publicitarias independientes con temas que varían desde "Herb, el 'nerd', no come aquí" y "Este es un pueblo Burger King," hasta "La comida apropiada para los momentos adecuados" y "Algunas veces tienes que romper las reglas". Este bombardeo de lemas de posicionamiento ha confundido a los consumidores, reduciendo las ventas y las utilidades de Burger King.²²

¿Qué diferencias se deben promover? No todas las diferencias de marca son significativas o valiosas, es decir, no todas las diferencias producen una buena diferenciación, pues cada diferencia tiene el potencial de crear costos para la empresa, así como beneficios para los clientes. Por tanto, la empresa debe seleccionar cuidadosamente la forma en que se distinguirá de sus competidores. Es útil establecer una diferencia en la medida en que cumpla con los siguientes criterios:

- *Importante.* La diferencia ofrece un beneficio muy valioso a los consumidores meta.
- *Distintiva.* Los competidores no ofrecen la diferencia o la empresa la ofrece de manera distinta.
- *Superior.* La diferencia es superior a otras formas con las que los consumidores podrían obtener el mismo beneficio.
- *Comunicable.* La diferencia se puede comunicar a los consumidores y es visible para ellos.
- *Preferente.* Los competidores no pueden copiar la diferencia con facilidad.
- *Asequible.* Los consumidores tienen la posibilidad de pagar la diferencia.
- *Rentable.* La empresa tiene la capacidad de introducir la diferencia en forma rentable.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no cuentan con estas características. El hotel Westin Stamford, en Singapur, anuncia que es el hotel más alto del mundo, una distinción que no es importante para muchos turistas sino que, de hecho, aleja a muchos.

Algunas ventajas competitivas se pueden rechazar rápidamente debido a que son insignificantes, demasiado costosas o no concuerdan con el perfil de la empresa. Si una empresa diseña su estrategia de posicionamiento y reduce su lista de posibles ventajas competitivas a cuatro, ésta necesita de un método para seleccionar la ventaja más adecuada para llevarla a cabo.

Cómo comunicar y ofrecer la posición elegida

Una vez que ha elegido las características de su posicionamiento y el lema del mismo, la empresa necesita comunicar su posición a los clientes meta. Todas las mezclas de mercadotecnia deben apoyar esta estrategia de posicionamiento. Por consiguiente, si una empresa decide crear excelencia en el servicio, debe contratar empleados orientados hacia el servicio, proporcionarles programas de capacitación, recompensar a los empleados por ofrecer un buen servicio y diseñar mensajes publicitarios y de ventas para transmitir la excelencia de su servicio.

La creación y sostenimiento de una estrategia de posicionamiento sólida no es fácil, pues muchas fuerzas operan continuamente en dirección contraria. A las agencias publicitarias contratadas por la empresa les puede desagradar una posición seleccionada y trabajar de manera abierta u oculta en contra de la misma. Un gerente nuevo podría no comprender la estrategia de posicionamiento o los presupuestos podrían recortarse para programas de apoyo crítico, como la capacitación de empleados o la promoción de ventas. El diseño de una posición eficaz requiere un programa consistente a largo plazo que reciba el apoyo continuo de la gerencia, los empleados y los vendedores.

Las empresas normalmente crean un lema memorable para comunicar la posición deseada. El lema de Burger King "Elígelo a tu manera" hace saber a los consumidores que pueden elegir su opción de condimentos. El lema de La Quinta "Justo para pasar la noche" atrae la atención de los viajeros que llegan en automóvil y necesitan alojamiento durante la noche, pero que no requieren todos los servicios de un hotel. Avis Auto Rental se posicionó originalmente con un lema y un programa de apoyo sólido para convencer al cliente, "Somos solamente el número 2, así que nos esforzamos más". Esto también posicionó a Avis al mismo nivel que la empresa número uno, Hertz, alejándola de otras empresas como Budget, Dollar, National y Thrifty. Estos lemas tienen el objetivo de crear una imagen positiva en la mente del cliente meta.

Las decisiones de posicionamiento de una empresa determinan quiénes serán sus competidores. Al establecer su estrategia de posicionamiento, la empresa debe revisar sus ventajas y desventajas competitivas y seleccionar una posición que la coloque en un nivel superior, frente a frente de sus competidores elegidos.

Resumen del capítulo

- I. **Mercado.** Un mercado es la serie de consumidores reales y potenciales de un producto.
- II. **El proceso de mercadotecnia hacia mercados meta** incluye tres pasos: la segmentación del mercado, la selección del mercado meta y el posicionamiento.
 - 1) **La segmentación del mercado** es el proceso que consiste en dividir un mercado en diversos grupos de compradores, quienes podrían requerir productos y estrategias de mercadotecnia diferentes.
 - 2) **La selección del mercado meta** es el proceso por medio del cual se evalúa el atractivo de cada segmento y se seleccionan uno o más segmentos del mercado.

3) **El posicionamiento** es el proceso para desarrollar un posicionamiento competitivo para el producto y una combinación adecuada de estrategias de la mezcla de mercadotecnia.

III. Segmentación del mercado

1) **Bases para la segmentación del mercado.** No existe sólo una forma de segmentar un mercado. Un mercadólogo debe probar diferentes variables de segmentación, independientes o combinadas, con la esperanza de encontrar la mejor manera de comprender la estructura del mercado.

a) La segmentación geográfica exige la división del mercado en diferentes áreas geográficas, como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

b) La segmentación demográfica consiste en la división del mercado en grupos basados en variables demográficas, como la edad, el género, la familia, el ciclo de vida familiar, el ingreso, la ocupación, la educación, la religión, la raza y la nacionalidad.

c) La segmentación psicográfica divide a los consumidores en diferentes grupos según su clase social, estilo de vida y características de la personalidad.

d) La segmentación según el comportamiento divide a los consumidores en grupos basados en sus conocimientos, actitudes, uso o respuesta hacia un producto.

2) **Requisitos para una segmentación eficaz**

a) Mensurable: Es el grado en el que es posible medir el tamaño y el poder de compra de un segmento.

b) Accesibilidad: Es el grado de acceso y servicio a los segmentos.

c) Sustanciabilidad: Es el grado en el cual los segmentos son lo suficientemente grandes o rentables para funcionar como mercados.

d) Accionamiento: Es el grado en el cual es posible diseñar programas eficaces para atraer y dar servicio a los segmentos.

IV. **Selección del mercado meta.** La segmentación revela las oportunidades de mercado que están disponibles para una empresa. Después, la empresa selecciona al segmento o segmentos más atractivos como metas hacia las que dirigirá sus estrategias de mercadotecnia para lograr los objetivos deseados.

1) **Alternativas de cobertura del mercado**

a) Estrategia de mercadotecnia indiferenciada: Una estrategia de mercadotecnia indiferenciada ignora las diferencias en la segmentación del mercado y se orienta hacia todo el mercado con una sola oferta.

b) Estrategia de mercadotecnia diferenciada: La empresa dirige sus estrategias hacia varios segmentos del mercado y diseña ofertas diferentes para cada uno.

c) Estrategia de mercadotecnia concentrada: La estrategia de mercadotecnia concentrada es especialmente atractiva para las empresas con recursos limitados. En lugar de buscar una pequeña participación en un mercado grande, la empresa intenta obtener una participación importante en uno o más mercados pequeños.

2) **Selección de una estrategia de cobertura del mercado.** Las empresas necesitan considerar varios factores al elegir una estrategia de cobertura del mercado.

a) Recursos de la empresa: Cuando los recursos de la empresa son limitados, la mercadotecnia concentrada es la más adecuada.

b) Grado de homogeneidad de los productos: La mercadotecnia indiferenciada es más conveniente para los productos homogéneos. Los productos que varían en diseño, como los hoteles y restaurantes, son más adecuados para las estrategias de diferenciación o concentración.

c) Grado de homogeneidad del mercado: Si los consumidores tienen los mismos gustos, compran la misma cantidad de un producto y reaccionan de la

misma manera hacia las estrategias de mercadotecnia, la mercadotecnia indiferenciada es la estrategia idónea.

d) Estrategias de los competidores: Cuando los competidores utilizan la segmentación, la mercadotecnia indiferenciada puede ser perjudicial. Por el contrario, cuando los competidores utilizan la mercadotecnia indiferenciada, una empresa puede obtener una ventaja por medio del uso de la mercadotecnia diferenciada o concentrada.

V. Posicionamiento en el mercado. La posición de un producto es la forma en que los consumidores definen al producto en cuanto a sus características principales, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

1) Estrategias de posicionamiento

a) Características específicas del producto: El precio y las características del producto se pueden utilizar para posicionarlo.

d) Necesidades que los productos satisfacen o los beneficios que ofrecen: Los mercadólogos tienen la posibilidad de posicionar los productos según las necesidades que satisfacen o los beneficios que ofrecen; por ejemplo, un restaurante se puede posicionar como un lugar divertido.

c) Ciertas clases de usuarios: Los mercadólogos también pueden posicionar su producto para ciertas clases de usuarios, como un hotel que se anuncia como un hotel para mujeres.

d) Contra un competidor existente: Un producto se puede posicionar en contra de un competidor existente. En la "Guerra de las hamburguesas", Burger King utilizó su campaña a las brasas en contra de McDonald's, argumentando que las personas preferían las hamburguesas a la parrilla que las fritas.

2) El posicionamiento consiste en tres pasos. La identificación de una serie de posibles ventajas competitivas sobre las cuales sustentar una posición, la selección de las ventajas competitivas adecuadas y la comunicación eficaz de la posición elegida a un mercado meta cuidadosamente seleccionado.

3) Comunicación de la posición elegida. Una vez que se eligieron las características de posicionamiento y el lema de posicionamiento, una empresa necesita comunicar su posición a los clientes meta. Todas las estrategias de mercadotecnia de la empresa deben apoyar a esta estrategia de posicionamiento.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Explique el proceso de segmentación del mercado, la selección de un segmento del mercado y el posicionamiento en el mercado.
2. ¿Qué variables se utilizan para la segmentación del mercado en los restaurantes? ¿Son las mismas variables utilizadas para la segmentación del mercado en las líneas aéreas?
3. Elija el nombre de un hotel importante y explique cómo su oferta de mercadotecnia satisface los deseos de su mercado meta.
4. ¿Por qué la frecuencia de uso es una variable de segmentación importante?
5. Algunos restauranteros desean contar con un restaurante con algo para cada tipo de persona. ¿Por qué es una política peligrosa?
6. ¿Son algunas características de los segmentos del mercado más importantes que otras, o son la capacidad de medición, la facilidad de acceso, el grado de solidez y la facilidad de acción igualmente importantes? ¿Por qué?
7. Explique las ventajas y desventajas de la mercadotecnia indiferenciada, diferenciada y concentrada. ¿Puede pensar en un ejemplo en el que cada una sea conveniente para un restaurante?
8. ¿Qué papeles desempeñan las características de un producto y la percepción de las características en el posicionamiento del producto? ¿Es posible que una característica común a varias marcas en competencia contribuya a una estrategia de posicionamiento exitosa?

TÉRMINOS CLAVE

Accesibilidad Grado de acceso y servicio a un segmento del mercado.

Accionamiento Grado en el que se pueden diseñar programas eficaces para atraer y dar servicio a un segmento específico del mercado.

Mensurabilidad Grado en el que es posible medir el tamaño y el poder de compra de un segmento del mercado.

Mercado Conjunto de consumidores reales y potenciales de un producto.

Mercado meta Grupo de consumidores que comparten características y necesidades comunes que la empresa decide satisfacer.

Mercadotecnia concentrada Estrategia de cobertura del mercado en la que una empresa busca una participación importante en uno o más mercados pequeños.

Mercadotecnia diferenciada Estrategia de cobertura del mercado en la que la empresa decide atraer a varios segmentos del mercado y diseña ofertas diferentes para cada uno.

Mercadotecnia indiferenciada Estrategia de cobertura del mercado en la que la empresa decide ignorar las diferencias de los segmentos del mercado y orientar sus estrategias hacia todo el mercado con una sola oferta.

Micromercadotecnia Forma de mercadotecnia dirigida a una meta en la que las empresas adaptan sus programas de mercadotecnia a las necesidades y deseos de segmentos geográficos, demográficos, psicográficos o de beneficios estrechamente definidos.

Posición de un producto Forma en la que los consumidores definen a un producto en cuanto a sus características importantes, es decir, el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia.

Posicionamiento en el mercado Formulación del posicionamiento competitivo para un producto y de una combinación detallada de las mezclas de mercadotecnia.

Segmentación del mercado División de un mercado en grupos directos de consumidores que podrían requerir productos o mezclas de mercadotecnia diferentes.

Segmentación demográfica División del mercado en grupos con base en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, el ingreso, la ocupación, la educación, la religión, la raza y la nacionalidad.

Segmentación geográfica División de un mercado en diferentes unidades geográficas, como naciones, estados, regiones, condados, ciudades o vecindarios.

Segmentación psicográfica División de un mercado en diferentes grupos basados en la clase social, estilo de vida o características de la personalidad de los consumidores.

Segmentación según el comportamiento División de un mercado en grupos basados en los conocimientos, actitud, uso o respuesta de los consumidores hacia un producto.

Segmentación según el género División de un mercado en diferentes grupos según el sexo.

Segmentación según el ingreso División de un mercado en distintos grupos de ingreso.

Segmentación según la edad y el ciclo de vida División de un mercado en diferentes grupos de edad y ciclo de vida.

Segmentación según la ocasión División del mercado en grupos según la ocasión en la cual los consumidores tienen la idea, realizan una compra o utilizan un producto.

Segmentación según los beneficios División del mercado en grupos de acuerdo con los diferentes beneficios que los consumidores buscan del producto.

Selección del mercado meta Evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y la selección de uno o más segmentos hacia los que se dirigirán las estrategias.

Sustanciabilidad Grado en el que un segmento del mercado es lo suficientemente grande o rentable.

Ventaja competitiva Ventaja sobre los competidores obtenida al ofrecer a los consumidores un mayor valor ya sea a través de precios más bajos u ofreciendo beneficios que justifiquen un precio más elevado.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. FAYE RICE, "How Carnival Stacks the Decks," *Fortune*, 11, núm. 21. (16 de enero, 1989), pp. 108-116; y Paula Schnorbus, "Liner Notes," *Marketing and Media Decisions*, 22, núm. 1 (enero de 1987), pp. 63-72.
2. WILLIAM R. SWINYARD Y KENNETH D. STRUMAN, "Market Segmentation: Finding the Heart of Your Restaurant's Market," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27, núm. 1 (mayo de 1986), p. 96.
3. JOHN JESITUS, "The Regional Page: Diners Search for that Down-home Flavor," *Hotel and Motel Management*, 207, núm. 1 (13 de enero, 1992), pp. 25-26.
4. DAVID KALISH, "McTargeting," *Marketing and Media Decisions*, 24, núm. 4 (abril de 1989), pp. 28-29.
5. REGINA MCGEE, "What Do Women Business Travelers

- Really Want?," *Successful Meetings*, 37, núm. 9 (agosto de 1988), pp. 55-57.
6. LISA WELLS, "Hotels Warily Woo Women Travelers," *Advertising Age*, 56, núm. 59 (1 de agosto, 1985), p. 4.
 7. "Who's Dining Out?," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 26, núm. 3 (noviembre de 1985), p. 4.
 8. GARY M. STERN, "Solo Diners," *Restaurants USA*, 10, núm. 3 (marzo de 1990), pp. 15-16.
 9. ROBERT SELWITZ, "St. Moritz Drops Rates to Hit Niche," *Hotel and Motel Management*, 207, núm. 3 (24 de febrero, 1992), pp. 2 y 25.
 10. SUBHASH C. MEHTA Y VERA ARIEL, "Segmentation in Singapore," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 31, num. 1 (mayo de 1990), p. 83.
 11. ROBERT SELWITZ, "Lufthansa's Hotel Connections Take Flight," *Hotel and Motel Management*, 206, núm. 12 (8 de julio de 1991), pp. 3 y 36.
 12. ROBERT C. LEWIS, "Restaurant Advertising: Appeals and Consumers' Intentions," *Journal of Advertising Research*, 21, núm. 5 (octubre de 1981), pp. 69-75.
 13. *Ibid.*
 14. VICTOR J. COOK, JR., William Mindak, y Arch Woodside, "Profiling the Heavy Traveler Segment," *Journal of Travel Research*, 25, núm. 4 (abril de 1987), pp. 9-14.
 15. KEN W. McCLEARY Y PAMELA A. WEAVER, "Are Frequent-gest Programs Effective?," *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*, 32, núm. 2 (agosto de 1991), p. 45.
 16. WILLIAM P. WHELHAM III Y KYE-SUNG CHON, "Resort Marketing Trends in the 90's," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32, núm. 2 (agosto de 1991), p. 58.
 17. DAVID TONNISON, "Marketing to Marketers," *Industrial Marketing Digest*, 12, núm. 2 (1987), pp. 67-72.
 18. *Accor Annual Report* (1988).
 19. Para lecturas adicionales sobre posicionamiento, véase YORAM WIND, "New Twists for Some Old Tricks," *Wharton Magazine* (primavera de 1980), pp. 34-39; DAVID A. AAKER Y J. GARY STANBY, "Positioning Your Product," *Business Horizons* (mayo-junio de 1982), pp. 56-62; Y REGIS MCKENNA, "Playing for Position," *Inc.* (abril de 1985), pp. 92-97.
 20. Véase MICHAEL PORTER, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1980), Cap. 2. Para una buena revisión del concepto de ventaja competitiva y métodos para evaluarla, véase GEORGE S. DAY Y ROBIN WENSLEY, "Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority," *Journal of Marketing* (abril de 1988), pp. 1-20.
 21. *Mobilizing People for Breakthrough Service* (video), Boston: Harvard Business School Management Productions, 1993.
 22. GAIL DEGEORGE Y MARK LANDLER, "Tempers Are Sizzling over Burger King's New Ads," *Business Week* (2 de febrero de 1990), p. 33; Y PHILIP STELLY, JR., "Burger King Rule Breaker," *Adweek* (9 de noviembre de 1990), pp. 24, 26.

Mercadotecnia para hotelería y turismo

(Primera edición)

Philip Kotler

John Bowen

James Makens

TRADUCCIÓN:

Lic. Miguel Angel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA:

Ma. Magdalena Maldonado Avalos

Lic. en Turismo, Instituto Politécnico Nacional
Maestra en Administración - ITESM
Coordinadora de la Especialidad en Hotelería y Turismo
ITESM - Campus Estado de México

PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RIO DE JANEIRO • ZURICH**



Diseño y administración de productos

A principios de la década de los ochenta, Wendy's dedicó más de tres años a probar un nuevo concepto para el desayuno. El subdirector de investigación y desarrollo de Wendy's en ese momento, Jim Stubblefield, declaró que las anteriores fallas de Wendy's con los desayunos los obligaban a ser "mucho más cautelosos". Consideraba que el motivo del fracaso previo era que Wendy's ofrecía un desayuno similar a los que servían en otros restaurantes. Los objetivos del nuevo menú para el desayuno eran la calidad y la exclusividad.

Wendy's eligió tres platillos: una tortilla de huevo preparada con varios ingredientes de relleno a elegir, pan francés y un emparedado para desayunar. El sabor de los productos se probó en las oficinas generales de Wendy's. El laboratorio de prueba del equipo de investigación y desarrollo eligió a los participantes en la elaboración de los nuevos productos. En seguida, Wendy's probó los productos en algunos restaurantes y ofreció muestras gratis a los clientes para observar sus reacciones. Al mismo tiempo, Wendy's probó la capacidad de producción de una de sus unidades, la cual elaboró los platillos durante la noche. Como resultado de estas pruebas, Wendy's mejoró algunos detalles de los desayunos y los probó en el mercado ofreciéndolos en algunos restaurantes. Se hicieron revisiones con base en estas pruebas, por ejemplo, tortillas de huevo rellenas al gusto del



cliente, listas para cocinar. Wendy's decidió cocinar las tortillas de huevo a la vista de los clientes para que pudieran ver la forma en que se cocinaba su tortilla de huevo sobre la plancha. Revisaron el menú para que incluyera un platillo de huevos revueltos y cambiaron el estilo del emparedado. El menú revisado se probó en Columbus, Ohio, registrando el consumo realizado por los clientes de los nuevos platillos. Por último, Wendy's introdujo el desayuno en un restaurante a la vez y, para enero de 1983, lo había introducido en 70 unidades. La empresa planificó el primer anuncio por televisión para la primavera de 1983.

Wendy's continuó actuando cautelosamente con el menú de su desayuno durante los siguientes dos años y, en el verano de 1985, diseñó una campaña publicitaria de miles de millones de dólares para su desayuno. A pesar de la investigación y de las acciones cautelosas, el desayuno fracasó. No obstante, Wendy's estableció un sistema para elaborar tortillas de huevo al gusto en 90 segundos. Sin embargo, no tomaron en cuenta lo que sucedería si un grupo de clientes llegaba al mismo tiempo, pues cuando las tortillas de huevo se preparaban al gusto del cliente, la espera podía ser de muchos minutos. Como comentó un analista, éste ya no era un negocio de comida rápida. David Thomas, el fundador de Wendy's, expresó: "Preparábamos cada tortilla de huevo al gusto. Nuestros competidores mezclaban sus ingredientes y los colocaban bajo una lámpara de calor; nosotros no pudimos competir contra eso." Y agregó: "Pienso que cometimos un error y que nuestras pruebas no fueron lo suficientemente exactas como debieron ser".

Durante el desarrollo de su desayuno, Wendy's sometió su nuevo menú para desayunar a pruebas aparentemente exhaustivas y obtuvo un producto exclusivo y de calidad. El tiempo de entrega era rápido en comparación con un restaurante familiar como Denny's, pero no lo suficiente para un restaurante de comida rápida. Además, cocinar el platillo al gusto del cliente hacía difícil, si no imposible, comprar el platillo por la ventanilla del pasillo de servicio en el automóvil. Por tanto, también se perdieron las ventas de este creciente segmento del negocio. Aun con importantes esfuerzos de investigación y pruebas de mercado, los productos fracasan.

La introducción de un nuevo producto es un proceso complejo. Es difícil considerar todas las variables. En la investigación y pruebas de mercado es conveniente responder el mayor número de preguntas posibles para incrementar las oportunidades de éxito de un producto o eliminarlo antes de que alcance la etapa de comercialización.¹

El capítulo 10 tratará sobre algunos de los aspectos más visibles de la mercadotecnia: cómo se desarrollan y administran los productos.

El producto mismo se definirá en la primera sección del presente capítulo. Este complejo concepto incluye el **producto principal**, el **producto auxiliar**, el **producto de apoyo** y el **producto aumentado**. En seguida, examinaremos los aspectos relacionados con los productos de la industria de la hospitalidad y los viajes: **facilidad de acceso, ambiente e interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio.**

Después, analizaremos el concepto de **establecimiento de marca**, seguido por una sección sobre desarrollo de productos en la que estudiaremos las etapas del proceso de **desarrollo de nuevos productos: generación de ideas, selección de ideas, diseño y prueba de conceptos, estrategia de mercadotecnia, análisis de negocios, desarrollo de productos, prueba de mercado y comercialización.**

Continuaremos con un análisis de las etapas del ciclo de **vida del producto, desarrollo del producto, introducción, crecimiento, madurez y declinación**, y la necesidad de adaptar las estrategias de mercadotecnia para ayudar a dirigir el ciclo de vida de un producto. El capítulo concluye con un estudio del proceso de **eliminación de productos.**

Una habitación en el hotel Four Seasons de Toronto, unas vacaciones en Hawaii, las papas fritas de McDonald's, un paquete de vacaciones en Bali, la provisión de un banquete, una excursión en autobús a sitios históricos y una convención en un moderno centro de convenciones con precios especiales para grupos en un hotel cercano, todos son ejemplos de productos.

Entre la variedad de productos de un hotel casino típico se encuentran:

Productos del casino

Máquinas tragamonedas: de 5, 10 y 25 centavos de dólar y de 1 y 5 dólares

Póquer en video: en muchas variedades

Juegos de mesa: bacará, blackjack, póquer, chemin de fer, ruleta, juegos de dados

Otros: diversos juegos de números, lotería (bingo), apuestas

Productos del hotel

Habitaciones: sencilla, doble, habitaciones de lujo, habitación junto a una alberca o cerca de la playa

Alimentos y bebidas: minibares, salones de reuniones junto a una alberca, servicio en la habitación, máquinas vendedoras, restaurantes, salón social para cocteles.

Servicios especiales: centro ejecutivo, oficina de excursiones, gimnasio

Productos del servicio de alimentos y bebidas

Menú: platillos a la carta

Comidas individuales

Buffets

Comidas en grupo

Postres

Bebidas no alcohólicas

Bebidas alcohólicas

¿QUÉ ES UN PRODUCTO?

Al considerar las posibilidades infinitas de agrupar varios productos del casino y del hotel para crear nuevos productos, se podrían obtener:

Paquete A Paquete de tres noches: habitación, desayunos, 25 dólares en fichas para usar en el casino, cinco bebidas gratis y transportación terrestre

Paquete B Paquete para la luna de miel: habitación de lujo, botella de champaña, todos los alimentos (servicio en la habitación), 25 dólares en fichas para usar en el casino, transportación terrestre, flores en la habitación, y una fotografía de los recién casados junto a la alberca.

Las posibilidades de agrupar productos de la industria de la hospitalidad están limitadas sólo por la creatividad. Si una empresa dedicada a la hospitalidad, como un hotel de precio moderado, considera que cuenta con posibilidades ilimitadas para agrupar sus propios productos, puede diseñar un programa de cooperación con una empresa no competidora como un restaurante, un teatro o una línea de autobuses. Hospitality Franchise Systems, Inc. (la empresa matriz de Ramada, Park Inn International, Super Motel 8, Days Inn y Howard Johnson), firmó un acuerdo con Pizza Hut para proporcionar servicio de entrega de pizzas en la habitación a todos los hoteles de Hospitality Franchise Systems a cambio de un pago por cada pizza entregada en los hoteles. Con casi 400 mil habitaciones en Hospitality Franchise Systems, este producto representaba una importante ganancia potencial para Pizza Hut y Hospitality Franchise Systems.²

La definición del término producto es la siguiente:

Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.

Esta definición se refiere al componente planeado de un producto ofrecido por la empresa. Además del componente planeado, el producto también incluye un componente no planeado. Por ejemplo, un cliente entró a un restaurante en Dallas y lo recibió la gerente, quien le entregó un menú. Cuando el cliente lo abrió, vio una cucaracha muerta pegada en su interior. Después de recibir esta bonificación inesperada, el cliente decidió salir del restaurante. El restaurante no tenía planeado tener una cucaracha muerta dentro del menú. El producto que el consumidor recibe no siempre es como la gerencia lo planea.

NIVELES DE PRODUCTOS

Los gerentes de empresas dedicadas a la hospitalidad necesitan considerar el producto en cuatro niveles: el **producto principal**, el **producto auxiliar**, el **producto de apoyo** y el **producto aumentado**.

Producto principal

El nivel básico lo ocupa el **producto principal** que responde a la siguiente pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor? Cada producto representa un paquete de servicios para la solución de un problema. Theodore Levitt señaló que los consumidores "no adquieren taladros de un cuarto de pulgada, sino agujeros de un cuarto de pulgada." Además, todos los buenos restaurantes de cortes finos han aprendido a "no vender la carne, sino el siseo de la carne al momento de asarla". Los mercadólogos deben descubrir el beneficio principal que cada producto ofrece al consumidor y vender estos beneficios, en vez de venderle sólo las características del producto.

Productos auxiliares

Los **productos auxiliares** son los artículos o servicios que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal. Por ejemplo, un hotel ejecutivo de primera clase debe contar con los servicios de registro de entradas y salidas, teléfonos, un restaurante y personal de servicio. En un hotel económico de servicio limitado, los servicios auxiliares podrían ser sólo los servicios de registro de entrada y salida y un teléfono público dentro de las instalaciones del hotel. El diseño de productos exige la comprensión del mercado meta y de los servicios auxiliares necesarios.

Productos de apoyo

Los productos principales requieren productos auxiliares, pero no productos de apoyo. Los **productos de apoyo** son productos adicionales ofrecidos para aumentar el valor del producto principal y ayudar a diferenciarlo del producto de la competencia. En un hotel ejecutivo, un centro de negocios o un gimnasio de servicio completo son productos de apoyo que ayudan a atraer huéspedes al hotel. La diferencia entre los productos auxiliares y los de apoyo no siempre es clara, ya que los productos auxiliares para un segmento del mercado pueden ser productos de apoyo para otro segmento; por ejemplo, aunque es posible que las familias no necesiten los restaurantes ni el personal de servicio cuando se hospedan en un hotel, los viajeros de negocios dependen de dichos servicios. Hyatt fue una de las primeras cadenas de hoteles en ofrecer una extensa línea de amenidades para el baño, como el champú, los acondicionadores para el cabello y varios tipos de jabones. Cuando las introdujo, estas amenidades apoyaban al producto principal, que eran las habitaciones. En la actualidad, tanto en Hyatt como en hoteles similares, las amenidades se han convertido en productos auxiliares, debido a que otros hoteles comenzaron a copiar el paquete de amenidades ofrecidas por Hyatt y en poco tiempo los viajeros comenzaron a esperarlos en esta clase de hoteles. Hilton dedicó dos años a analizar las tendencias de los consumidores antes de diseñar su paquete de amenidades, el cual cuesta a la empresa 225 mil dólares en una noche promedio.³

Bob Burns, fundador de Regents International Hotels, seleccionó personalmente los productos que aumentarían la imagen de lujo de la cadena y proporcionarían una diferenciación. Así, los huéspedes del Regent de Hong Kong encuentran botellas de tamaño normal de champú de buena calidad en el baño. El jugo de naranja es un producto común en el menú en los hoteles y restaurantes de todo el mundo, pero Bob Burns insistía en que los Regents Hotels sirvieran jugo de naranja recién exprimido para mantener su concepto de servicio de lujo. Burns estudió y trabajó en la industria hotelera durante años, incluso en el puesto de gerente general del hotel de lujo Kahala Hilton Resort en Hawaii. Platicó con miles de huéspedes durante años y creyó saber lo que necesitaban.

En forma ideal, las empresas deben elegir productos de apoyo que la competencia no pueda copiar fácilmente. También deben tener la capacidad de ofrecer servicios de apoyo de manera profesional. Por ejemplo, algunos hoteles de clase media ofrecen servicio en la habitación porque lo consideran una ventaja competitiva para atraer al viajero de negocios. Sin embargo, la provisión poco profesional de productos de apoyo puede ser más perjudicial que benéfica. Muchos hoteles de clase media que ofrecen servicio en la habitación carecen de un área asignada en la cocina para los carros de servicio, un coordinador que conteste el teléfono y prepare las cuentas y meseros asignados al servicio en la habitación. El equipo necesario y el personal se designan cuando el huésped hace el pedido y, como uno podría imaginar, los resultados son desastrosos en ocasiones. La persona que contesta el teléfono carece de la capacitación necesaria para hacer las preguntas adecuadas. Por ejemplo: cuál es el término de cocción de la carne, el tipo de aderezo que el cliente preferiría y el tipo de papas deseadas. Después de tomar la orden, el siguiente paso consiste en encontrar a

alguien que prepare el carro de servicio y lleve la orden hasta la habitación. Los posibles candidatos son el botones, el chofer o una persona de servicio del comedor. Los primeros dos empleados no cuentan con la capacitación apropiada, pero pueden ofrecer rápidamente sus servicios ante la oportunidad de ganar una propina. Debido a que no están capacitados, el botones y el chofer pueden olvidar artículos esenciales como la sal y la pimienta, el azúcar, los cubiertos y las servilletas cuando arreglan el carro de servicio. Para empeorar la imagen del hotel, el huésped coloca la charola en el pasillo después de terminar sus alimentos, donde permanecerá hasta que el servicio de limpieza la recoja a la mañana siguiente.

En resumen, los productos de apoyo no ofrecen una ventaja competitiva si no se planifican y se implementan en forma apropiada. Por tanto, deben superar las expectativas de los clientes para que tengan un efecto positivo.

Producto aumentado

El **producto aumentado** incluye la facilidad de acceso, el ambiente, la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, la participación del cliente y la interacción de los clientes entre sí. Estos elementos se combinan con el producto principal, el auxiliar y el de apoyo para proporcionar el producto aumentado (véase figura 10-1).

Desde el punto de vista de la gerencia, el producto principal ofrece un enfoque al negocio; es su razón de ser. Los productos auxiliares son esenciales para ofrecer el producto principal al mercado meta y los productos de apoyo ayudan a posicionar a un producto. Según Christian Gronroos, experto en mercadotecnia de servicios, el producto principal, el auxiliar y el de apoyo determinan lo que el cliente recibe, pero no cómo lo recibe.⁴ La entrega del servicio afecta la manera en que el cliente percibe el servicio, como lo ilustra el ejemplo del servicio en la habitación presentado anteriormente. El servicio aumentado combina el producto que se ofrece con la forma como éste se entrega.

ASPECTOS DEL PRODUCTO

En la industria de la hospitalidad, el cliente recurre por lo general al sistema de servicios, en el hotel o el restaurante. Aquí, los empleados y los clientes se relacionan con el sistema de entrega de servicios y dan lugar a la creación de aspectos peculiares en el producto aumentado de la industria de la hospitalidad. A continuación se analizarán algunos de estos aspectos.

Accesibilidad

Motel 6 ubica sus instalaciones junto a una carretera principal debido a que sus clientes llegan en automóvil. Sheraton establece muchos de sus hoteles en el área central de negocios porque sus huéspedes son a menudo ejecutivos que utilizan el servicio de las líneas aéreas. En una ciudad grande, muchas personas no necesitan transportarse más de 10 minutos para ir a un restaurante casual, pues existen muchas opciones de restaurantes en un trayecto de 10 minutos. Por tanto, en las áreas urbanas, los restaurantes deben encontrarse a 10 minutos de camino de su mercado meta. Las divisiones que se encuentran en medio de las autopistas hacen que un restaurante de comida rápida que se encuentra al otro lado de la carretera parezca inaccesible. Los conductores podrían preferir manejar hasta otro restaurante de comida rápida ubicado del mismo lado de su carril en vez de ir hasta el siguiente retorno y dar vuelta en U. La facilidad de acceso también incluye las horas de operación. Un negocio que no está abierto es inaccesible al cliente. Un hotel con club deportivo que inicia sus operaciones a las 7:00 a.m. no ayuda en nada al ejecutivo que desea hacer ejercicio a las 6:00 a.m., desayunar y acudir a

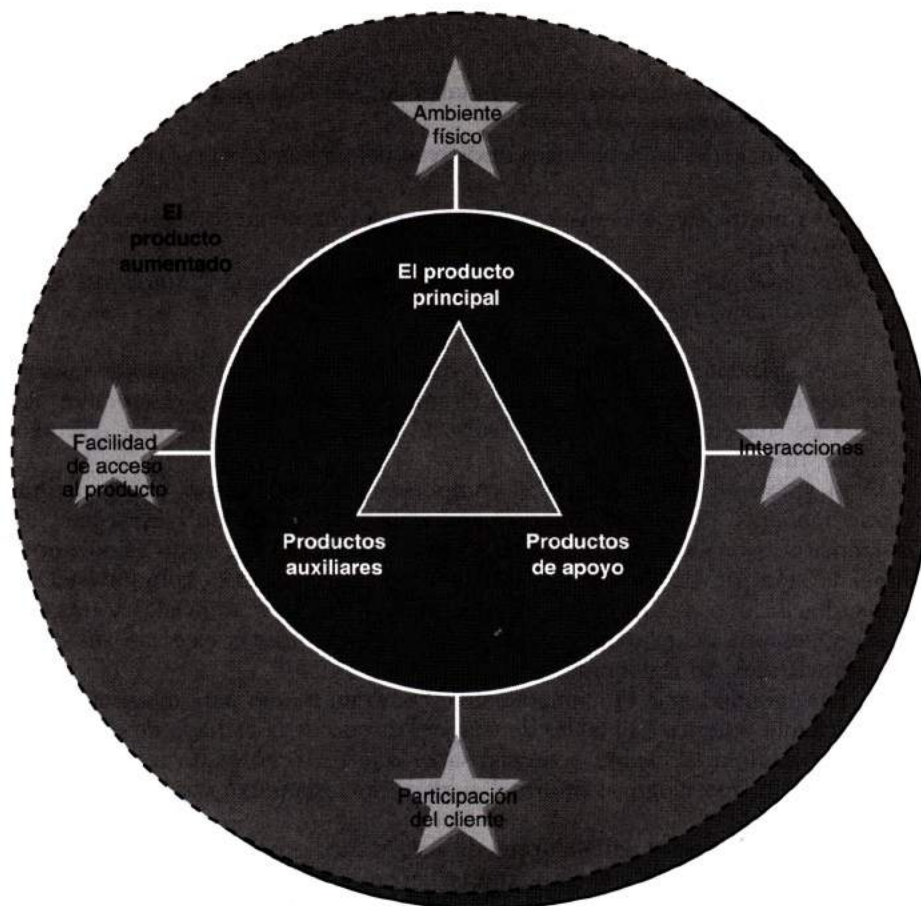


Figura 10-1
Niveles de productos. Fuente:
adaptado de Gronroos, C.
(1987): *Developing the Service
Offering—A Source of
Competitive Advantage*. En
Surprenant, C., editor, *Add
Value to Your Service*. Chicago:
American Marketing
Association, p. 83.

una cita de negocios a las 8:00 a.m. Uno de los principales crecimientos de un producto de la industria de la hospitalidad es la accesibilidad.

El ambiente físico

El ambiente físico es un componente esencial de los servicios, ya que puede ser el motivo que tenga el cliente para decidirse por un establecimiento. Burgundy's, un restaurante de Houston, carecía de atractivo en su fachada y tuvo que cerrar sus puertas. El restaurante se ubicaba en un centro comercial situado junto a una carretera y tenía una pared exterior de paneles de vidrio, muy común en los centros comerciales. Los propietarios alfombraron el piso de concreto, instalaron mesas entre asientos con respaldos elevados, colocaron un anuncio sobre la puerta y abrieron el restaurante. Quizá pensaron que la calidad de los alimentos y el servicio atraerían a los clientes, pero sólo unos cuantos lo frecuentaron, pues la fachada del restaurante carecía de identidad o personalidad y no invitaba a entrar a los posibles clientes. Por el contrario, T.G.I. Friday's ha utilizado el ambiente de manera efectiva. Sus edificios pintados en colores brillantes con toldos en blanco y rojo sugieren un restaurante casual con un ambiente amistoso.

El ambiente se aprecia a través de los sentidos. Las expresiones sensoriales describen el ambiente de un lugar en particular y sus alrededores. Las principales

vías de percepción sensorial del ambiente son la vista, el oído, el olfato y el tacto. Específicamente,

Las principales características **visuales** del ambiente son el *color, la brillantez, el tamaño y la forma.*

Las principales características **auditivas** del ambiente son *el volumen y el tono.*

Las principales características **olfatorias** del ambiente son *el aroma y la frescura.*

Las principales características **táctiles** del ambiente son *la suavidad, la blandura y la temperatura.*

Los siguientes ejemplos ilustran cómo se utilizan los términos sensoriales para describir ambientes específicos. El ambiente típico de un restaurante de lujo francés es suave, tranquilo y ordenado. El ambiente típico de una discoteca es brillante, ruidoso y dinámico.

El ambiente puede afectar el comportamiento de compra por lo menos de cuatro maneras. En primer lugar, el ambiente sirve como un medio para llamar la atención; por ejemplo, El Torito utiliza un edificio de estilo mexicano para atraer la atención de los clientes. El Casa Bonita Mexican Restaurant en Denver, Colorado, incluyó dentro de su tema mexicano volcanes artificiales y una réplica de La Quebrada de Acapulco, desde la cual los clavadistas ejecutan sus clavados para los clientes del restaurante.

En segundo lugar, el ambiente sirve como un medio para transmitir un mensaje al cliente potencial. El techo de teja y el diseño de la fachada de estilo español en estuco permite al cliente potencial saber que El Torito es un restaurante mexicano. El ambiente alegre e informal sugiere un restaurante casual que no es de comida rápida.

En tercer lugar, el ambiente puede ser un medio para la creación de efectos. Los colores, los sonidos y las texturas hacen surgir reacciones instintivas que estimulan la compra de un producto. En El Torito y Casa Bonita los colores brillantes y la música crean un ambiente festivo que induce a comprar cocteles margarita.

Por último, el ambiente puede ser un medio para la creación de un estado de ánimo. Un psicólogo ambiental describe a los ambientes como de carga alta y de carga baja.⁵ Alta y baja se refiere a la información que una persona recibe del ambiente. Los colores y las luces brillantes, los ruidos intensos, las multitudes y el movimiento son elementos típicos de un ambiente con carga alta, mientras que las características opuestas corresponden a un ambiente con carga baja.⁶ Un ambiente con carga alta crea un estado de ánimo divertido y aventurero, mientras que los ambientes con carga baja crean un estado de ánimo relajado. Las personas que van de vacaciones a Las Vegas es probable que reaccionen en forma positiva a un ambiente con carga alta que ofrece la excitación que esperan encontrar. La mesa de recepción del Flamingo Hilton se localiza junto al casino del hotel y, mientras registran su entrada, los huéspedes escuchan los ruidos del casino, ven a los jugadores y sienten la excitación. Por otro lado, los viajeros de negocios, quienes con frecuencia desean un ambiente relajado y hogareño después de un día de trabajo, prefieren los ambientes con carga baja. Desde la sala de recepción del Luxford en Houston, los huéspedes observan el área del club, con sus cómodos sofás, mesitas laterales y material de lectura, es decir, un refugio relajante para el cansado ejecutivo.

Los ambientes de muchas ciudades como Nueva York, Hong Kong, Tokio y la Ciudad de México son por naturaleza de carga alta. Muchos de los hoteles y restaurantes exitosos de estas ciudades crean a propósito un ambiente de carga



Los hoteles ejecutivos como el Hilton en Short Hills utilizan un ambiente con carga baja. Cortesía de Hilton Hotels Corporation.

baja como refugio. Por el contrario, muchas ciudades y pueblos poseen ambientes de carga baja, considerados como inactivos y aburridos. Los visitantes de estos pueblos con frecuencia se sorprenden de encontrar exitosos restaurantes o clubes nocturnos en los que el nivel de excitación, color y movimiento parecen por completo fuera de lugar. Los gerentes de una empresa de Florence, Carolina del Sur, se preocuparon cuando supieron que un importante cliente de Londres había llegado de manera inesperada un sábado para pasar el fin de semana solo en el pueblo. En realidad no tenían de qué preocuparse, pues el inglés descubrió varios salones de baile de música campirana y comentó que nunca antes había disfrutado de un fin de semana tan divertido.

El ambiente se debe tomar en cuenta cuando se crean productos para la industria de la hospitalidad. Como mercadólogos, es necesario entender lo que el cliente desea obtener de la experiencia de compra y qué variables del ambiente reforzarán las creencias y harán surgir las reacciones emocionales que los consumidores buscan o, en algunos casos, de las que desean escapar. ¿Podrá competir con eficacia el ambiente propuesto en un mercado abarrotado?

Interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio

El cliente participa en la entrega de la mayoría de los productos de la industria de la hospitalidad y los viajes. Existen tres etapas en esta participación: el **contacto**, el **consumo** y la **separación**.⁸ En la etapa de contacto, el cliente establece el contacto inicial de investigación. Cuando se diseñan productos, los mercadólogos deben facilitar a las personas el conocimiento del nuevo producto. Esta información debe proporcionarse de manera profesional. Wyatts Cafeterías ofrece un ejemplo de una fase de contacto bien planificada. Cuando Wyatts decidió ampliar su línea de productos al ofrecer comida para llevar, creó un mostrador especial para este tipo de comida que permitía a los clientes evitar la fila de la cafetería.

La etapa de **contacto** se estimula a menudo por medio de muestras. Los visitantes de países extranjeros se rehúsan con frecuencia a ordenar una comida completa de alimentos regionales. El hotel Inter-Continental de Yakarta,

Indonesia, llevó a cabo varias acciones para introducir a los visitantes a la cocina local por medio de la venta de platillos muestra de alimentos regionales seleccionados y presentados en un carro de servicio típicamente nativo en el salón de cocteles del hotel situado junto a la sala de recepción. Esta innovación provocó entusiasmo, estimuló el ambiente, introdujo a los huéspedes a la comida regional servida en el restaurante del hotel y se convirtió en una línea de productos rentables.

La **fase de consumo** se lleva a cabo cuando se utiliza el servicio. En un restaurante, ocurre cuando el cliente ingiere sus alimentos; en un hotel, cuando un individuo se hospeda. Los diseñadores de productos de la industria de la hospitalidad deben comprender la forma de interacción de los huéspedes con el producto. Los empleados, los clientes y las instalaciones físicas forman parte del producto. Un hotel ejecutivo que abre un piso de entretenimiento dirigido al mercado de lujo, debe capacitar a sus empleados para satisfacer las expectativas de esta nueva clase de viajeros. Además de la interacción de los empleados y clientes, las empresas dedicadas a la hospitalidad también deben tomar en cuenta la forma de interacción de los clientes entre sí durante la etapa de consumo. Un hotel ejecutivo de Houston situado cerca de Astroworld, un gran parque de diversiones, diseñó un paquete para el mercado familiar durante el verano. El paquete se volvió tan popular que parte del mercado principal del hotel, integrado por viajeros ejecutivos deseosos de un ambiente tranquilo, fue desplazado a causa del ruido de los niños en los pasillos y en la sala de recepción.

Las características físicas, la decoración y los letreros también se pueden utilizar para lograr la interacción de los clientes con el producto. En muchos hoteles, encontrar el camino hacia una junta de negocios puede ser frustrante. Este problema se resuelve al dar un tratamiento adecuado a la señalización de los letreros. Los letreros también se utilizan para que los clientes sepan de la existencia de los productos de apoyo. Los huéspedes pueden salir de un hotel sin saber que éste contaba con un gimnasio o un centro de negocios; de nada sirve invertir en productos de apoyo si los huéspedes no saben de su existencia.

En ocasiones, hasta las señales mejor diseñadas son difíciles de observar o de entender. Los huéspedes que se pierden en el Orlando Peabody Hotel se sorprenden de que un empleado, e incluso el gerente general, los escoltan personalmente hasta sus lugares de destino. Esto no sucede por accidente, ya que la capacitación y el reforzamiento positivo en hoteles como el Peabody garantizan que este tipo de servicio forme parte integral del producto del hotel.

La **fase de separación** es cuando el cliente termina de usar el producto y se va. Por ejemplo, en un hotel, los huéspedes pueden requerir de un botones para que los ayude con su equipaje, o bien arreglar su cuenta para liquidarla o necesitar transporte al aeropuerto. Además, los viajeros internacionales pueden necesitar un boleto de impuesto por uso de aeropuerto.

La consideración de estas tres etapas ayuda a la gerencia a comprender la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, dando como resultado un producto diseñado para satisfacer las necesidades del cliente. Por ejemplo, algunos hoteles, donde esto se permite, compran con anterioridad los boletos de impuesto por uso de aeropuerto y los ofrecen de nuevo al huésped para evitarle que tenga que esperar formado en una fila en el aeropuerto. Así, aunque no tenga ganancias, el hotel elimina una de las preocupaciones del huésped, quien se va con una buena impresión. En forma similar, los hoteles internacionales que cuentan con una buena gerencia preguntan a los huéspedes si traen consigo sus pasaportes y boletos de avión y si ya retiraron el contenido de su caja de seguridad cuando registran su salida. Los gerentes deben imaginar y después poner en práctica las etapas de acceso, consumo y separación de sus huéspedes.

Interacción del cliente con otros clientes

Un área que llama la atención de los investigadores de la hospitalidad es la interacción de los consumidores entre sí. Un vuelo aéreo de Dallas a Houston un viernes por la tarde estaba sobrevendido y con varias personas en la lista de espera. Algunos eran trabajadores de la construcción que regresaban a sus casas; trabajaban en Dallas durante la semana y llegaban al avión directo de sus sitios de trabajo. El personal de tierra de la línea aérea, en un esfuerzo para aumentar al máximo las ganancias, sentaron a un trabajador en un asiento vacío de primera clase. Al pasajero que pagaba un costo adicional por viajar en primera clase le disgustó la presencia de un trabajador vestido con ropa sucia de faena sentado en el asiento contiguo. Las empresas dedicadas a la hospitalidad necesitan manejar la interacción de los clientes para asegurarse de que algunos no afecten negativamente la experiencia de otros.

El aspecto de la interacción de los clientes es un problema serio para los hoteles y centros de recreación. El huésped que viaja solo objeto en forma constante la presencia de grandes grupos que viajan en excursiones. Este problema aumenta si estos últimos son de una cultura distinta, hablan un idioma extranjero o pertenecen a un grupo de edad distinto al del huésped independiente.

El Shangrila Hotel de Singapur resolvió con éxito este problema al construir tres instalaciones diferentes en el mismo terreno. La torre del hotel atiende a los huéspedes que viajan en excursiones y a los huéspedes independientes menos rentables. La sección Bugambilia atiende a los huéspedes de clase alta, y una tercera instalación ejecutiva es para uso exclusivo de huéspedes muy distinguidos. La interacción entre los tres grupos se limita al uso común de la alberca exterior.

Los centros de deportes invernales enfrentan serios problemas con la interacción de los huéspedes. De modo tradicional, los esquiadores constituían un grupo homogéneo con normas culturales comunes, aun cuando procedían de áreas geográficas muy distantes. Los esquiadores alemanes, franceses, japoneses, estadounidenses y mexicanos presentaban características comunes a pesar de las diferencias de idioma.

No obstante, el arribo de los usuarios con tablas o trineos de juego cambió las relaciones amistosas entre los huéspedes, ya que los esquiadores comenzaron a quejarse de que debían compartir las pendientes con individuos vestidos con ropa holgada, en forma contraria a la costumbre, y que no respetan las normas de cortesía en las pendientes, mostrando un comportamiento desatento y molesto. La gerencia de los centros de deportes invernales se enfrentaron de repente a un serio problema. Algunos, como el de Aspen, respondieron negando la entrada a los usuarios de trineos para jugar; otros, como Heavenly Valley, en California y Nevada, les negaron la entrada a ciertas áreas del terreno.

El problema de la gerencia se complica por el hecho de que una familia de esquiadores a menudo cuenta con un miembro adolescente que quiere un trineo, mientras que los demás miembros desean esquiar. Los centros de deportes invernales piensan que si les niegan la entrada a los primeros, la familia se irá a otro lado. Este problema aumentará conforme se incremente el porcentaje de usuarios de trineos. Algunos observadores creen que la respuesta está en la creación de centros independientes de este tipo, pero otros opinan que esto es poco realista debido a que éstos no cuentan con los ingresos necesarios ni están acostumbrados a gastar como los esquiadores.

Participación

La participación del huésped en la entrega del servicio puede incrementar la capacidad, mejorar la satisfacción del cliente y reducir los costos. Hampton Inns sirve un buffet de desayunos en frío. La combinación de alimentos fríos con el

autoservicio significa que el desayuno se puede servir con un costo reducido en mano de obra. El Green Valley Athletic Club, de Las Vegas, instaló un aparato que entrega la llave del casillero cuando el miembro del club coloca su tarjeta de socio en una ranura. Los empleados del mostrador de toallas ya no tienen que preguntar a cada miembro qué casillero les gustaría, negociar con ellos las alternativas cuando sus casilleros favoritos no están disponibles, recoger las tarjetas, entregar las llaves y regresar las tarjetas cuando los miembros terminan de usar el casillero; ahora, sólo entregan las toallas. Los miembros están felices porque tienen la posibilidad de elegir un casillero en un área no congestionada y la gerencia del club está satisfecha porque pudo reducir el número de empleados en el mostrador de toallas.

La cadena de restaurantes de hamburguesas Hardee's instaló una barra de condimentos de autoservicio en la que los clientes eligen tomates, lechuga, cebolla, queso y otros aderezos. El costo adicional de esta barra de condimentos se compensa con la reducción de los costos de la mano de obra y el incremento de la capacidad de los sistemas. Además, los clientes perciben que obtienen un mejor valor por su dinero. El empleado que toma la orden sólo tiene que preguntar el tamaño de la hamburguesa deseada sin tener que recitar la lista de los condimentos y esperar a que los clientes piensen cuáles elegirán; los cocineros no necesitan fijarse en los condimentos que pondrían en cada hamburguesa, sino sencillamente cocinan las hamburguesas y las colocan dentro del pan.

Los productos de la industria de la hospitalidad se pueden diseñar de tal manera que los clientes participen en la reducción de los costos. En Wendy's, los botes de basura de fácil acceso ayudan a que cada cliente limpie su propia mesa. Cuando se diseñó el hotel Luxeford en Houston, se decidió no contratar botones, un servicio usualmente disponible en los hoteles de clase ejecutiva. Por medio de la investigación, se descubrió que la mayoría de los viajeros ejecutivos viajan con poco equipaje, a menudo no más de una pequeña maleta y un portafolios, y que prefieren llevar su propio equipaje a la habitación. Los empleados de la recepción, equipados con localizadores de radio, podían ayudar a los pocos huéspedes que solicitaban el servicio del botones.

Un asunto relacionado con la participación de los clientes es su grado de intervención en el diseño del producto. Este es el asunto de la **tipificación de los productos contra la adaptación de los productos al gusto del cliente**. La **tipificación** de los productos ofrece varios beneficios en cuanto a la reducción de costos. Los empleados necesitan menos habilidades y es más fácil capacitarlos cuando los productos se tipifican. Por ejemplo, un cocinero de banquetes que trabaja con una selección tipificada de cinco opciones de platillos requiere menos habilidades que un chef que trabaja en un hotel que ofrece alimentos preparados al gusto del cliente. La tipificación de los productos también disminuye el equipo y el inventario requeridos, reduce los costos y aumenta la consistencia del producto. McDonald's es un maestro en el uso eficiente de la tipificación de sus productos.

En general, cuando las personas pagan más por un producto, esperan tener más opciones. Un mercadólogo que dirige sus estrategias hacia los mercados de clase alta debe ofrecer más opciones a los consumidores. Los huéspedes de los hoteles de lujo esperan que el chef diseñe el menú del día y que prepare los banquetes con platillos adecuados para la ocasión. Cuando se desarrollan productos, el grado de tipificación y de adaptación al gusto del cliente depende del posicionamiento y de las metas para el nuevo producto.

Los productos tipificados que ofrecen un buen valor para sus mercados meta son los restaurantes de comida rápida y los hoteles de servicio limitado. Estos productos son fáciles de duplicar y son adecuados para la expansión en múltiples sitios. Por el contrario, los productos muy adaptados al gusto de los clientes como Caesars Ritz Hotels y los restaurantes Maxim's no se pueden reproducir fácilmente.

Como productos exclusivos, tienen la capacidad de atraer a clientes de toda la región. Una estrategia eficaz para productos adaptados al gusto del cliente consiste en la expansión de la base geográfica de su mercado.

El producto que ofrece una empresa es muy complejo, ya que es más que un vuelo en avión, un crucero, una habitación de hotel o un alimento, pues inicia con el primer contacto con la empresa y termina después de que el cliente pagó la cuenta y partió. Una línea de reservaciones que hace esperar al cliente durante dos minutos, un recepcionista que asigna el tipo equivocado de habitación, un huésped que no encuentra el restaurante de comida española del hotel debido a las deficientes indicaciones del encargado y una persona que espera 30 minutos por un taxi al salir de un restaurante son situaciones que tienen la capacidad de influir sobre la manera en que el cliente percibe el producto. Al desarrollar un producto, un mercadólogo debe pensar en el producto principal, el producto auxiliar, el producto de apoyo y el producto aumentado.

El establecimiento de marcas es muy popular en los productos de consumo. Algunas marcas se han vuelto tan poderosas que se utilizan como términos genéricos del producto mismo. Aspirina, trigo triturado y celofán fueron alguna vez nombres de marcas. El aumento real del establecimiento de marcas ocurrió después de la Guerra Civil (Guerra de secesión estadounidense) con el crecimiento de las empresas y de los medios de publicidad nacionales. Algunas de las primeras marcas establecidas aún sobreviven, como Borden's, Quaker Oats, Vaseline e Ivory Soap. La mayoría de las marcas estadounidenses de la industria de la hospitalidad tiene menos de 30 años de existencia. En la actualidad, el establecimiento de marcas se ha convertido en una poderosa fuerza en la industria de la hospitalidad. Paul Slattery, uno de los directores de Kleinworth Benson Securities Ltd., de Londres, predice que la industria hotelera verá el crecimiento de cadenas gigantes.⁹

Una marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, o la combinación de estos elementos que tiene como propósito identificar los productos o servicios de un vendedor y diferenciarlos de aquellos ofrecidos por sus competidores. Un nombre de marca es la parte de la marca que se puede pronunciar; como ejemplos se encuentran Disneyland, Hilton, Club Med y Sizzler. Un logotipo es la parte de la marca que se puede reconocer, pero que no se puede pronunciar; como ejemplos están los arcos dorados de McDonald's y la letra H de Hilton. Una marca registrada es una marca o parte de una marca que recibe protección legal; protege los derechos exclusivos del vendedor para usar el nombre de la marca o el logotipo.

Condiciones que apoyan el establecimiento de una marca

Las cinco condiciones siguientes contribuyen a la decisión de establecer una marca:

1. El producto es fácil de identificar por su nombre de marca o marca registrada.
2. El producto se percibe como el que ofrece un mejor valor por el precio.
3. La calidad y las especificaciones del producto son fáciles de mantener.
4. La demanda de la clase general del producto es lo suficientemente grande para apoyar a una cadena regional, nacional o internacional. Es importante contar con una masa crítica que apoye los gastos generales administrativos y publicitarios.
5. Existen economías de escala.¹⁰

A continuación se revisarán estas condiciones.

DECISIONES SOBRE LA MARCA

El producto es fácil de identificar por su nombre de marca o marca registrada

Las cadenas de hoteles y restaurantes ofrecen muchos ejemplos de las características que son fáciles de identificar. Los toldos rojos y blancos y los colores distintivos de T.G.I. Friday's y el logotipo verde de Holiday Inn son fáciles de reconocer para los clientes. La mayoría de los espectaculares en las autopistas son letreros direccionales que se basan en la identificación de la marca; sólo muestran el nombre de marca o el logotipo y la dirección hacia dónde dirigirse.

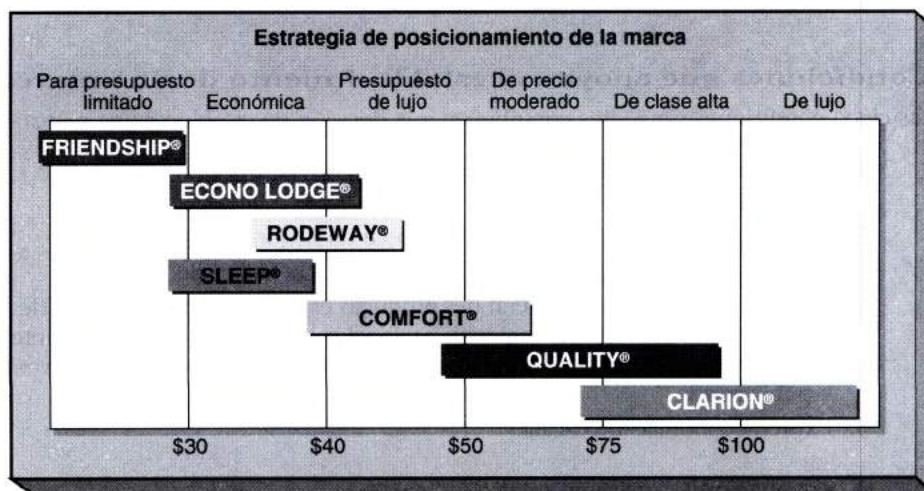
La creación de un nombre de marca es un elemento clave para el desarrollo de la identidad de la marca. Entre las características deseables de un nombre de marca están las siguientes:

1. Debe sugerir algunos beneficios o cualidades del producto. Como ejemplos están Dairy Queen, Comfort Inns, Pizza Hut, Burger King, American Airlines.
2. Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar; desde luego, son útiles los nombres cortos. Como ejemplos tenemos Wendy's, Hilton, The Shuttle (el servicio aéreo limitado de United).
3. Debe ser distintivo: El Torito, Avis, Bennigan's.
4. Para las grandes empresas que buscan una expansión a futuro en los mercados extranjeros, el nombre debe ser fácil de traducir a otros idiomas. Algunas empresas descubren que sus nombres tienen un significado negativo cuando se traducen al idioma de los países donde desean expandirse.
5. Debe tener la capacidad de obtener su registro y protección legal.

En 1990, Quality International cambió su nombre a Choice Hotels International. El nombre Choice es corto, fácil de recordar, transmite un beneficio y también apoya la estrategia de segmentación de la empresa. Choice ofrece cuatro marcas principales: Sleep, Comfort, Quality y Clarion (figura 10-2). Además, Choice adquirió Friendship, Econo Lodges y Rodeway Inns. El nombre completo, Choice Hotels International, transmite la posición nacional actual de la empresa, con hoteles en 19 países en cinco continentes.

Figura 10-2

Estrategia de posicionamiento de la marca. Cortesía de Choice Hotels International. SLEEP®, COMFORT®, QUALITY®, CLARION®, FRIENDSHIP®, ECONO LODGE® y RODEWAY® son marcas de servicio registrado y marcas registradas de Choice Hotels International, Inc.



En ocasiones, una empresa crecerá más allá de su nombre original.¹¹ Entre los cambios de nombre de importantes cadenas de hoteles se encuentra Western International que cambió a Westin y Hilton Hotels y después a Hilton Hotels and Resorts. Los cambios sociales con frecuencia obligan a un cambio de nombre. Durante la era del ferrocarril, que duró hasta la década de los sesenta en Estados Unidos, muchos hoteles y restaurantes se relacionaron con este antiguo medio de transporte. Los bares "Choo Choo", Terminal, Station, Track One, Locomotives, Caboose, y otros nombres relacionados con los ferrocarriles se asociaban comúnmente a la industria de la hospitalidad. El mismo fenómeno ocurre lentamente pero con seguridad en la industria de las líneas aéreas, pues se han eliminado nombres como el Cockpit Lounge o el restaurante Jet.

En ocasiones, las empresas desean modificar su imagen a través de sus logotipos, sin cambiar de nombre. Hyatt cambió recientemente su logotipo. El nuevo logotipo concuerda con la imagen vanguardista de la empresa y capitaliza su símbolo más importante, el nombre Hyatt. Darryl Hartley-Leonard, presidente de Hyatt International en el momento del cambio, explicó que existía una brecha entre la percepción que el consumidor tenía de su logotipo y su percepción de la cadena hotelera. La investigación mostró que los consumidores percibían a Hyatt como una empresa elegante, contemporánea, innovadora y de excelente calidad. Por el contrario, consideraban que el logotipo era aburrido y anticuado. Por tanto, la empresa creó un nuevo logotipo de acuerdo con la imagen que los consumidores tenían de la empresa. Para las grandes cadenas como Hyatt un cambio de logotipo que modifica todos los letreros en todos los hoteles, provisiones y mercancía cuesta millones de dólares.¹² Hyatt invirtió más de 8 millones de dólares en este cambio.

Una vez que se elige un nombre, debe recibir protección legal. Quality International (ahora Choice Hotels International) en una ocasión eligió el nombre McSleep para su línea de hoteles para presupuesto limitado. Quality tuvo que cambiar el nombre a Sleep Inns como resultado de una acción legal interpuesta por McDonald's.¹³ Las empresas reconocen que deben proteger sus nombres comerciales o arriesgarse a perder su uso exclusivo.

El producto se percibe como el que ofrece un mejor valor por el precio

Un nombre de marca obtiene su valor de las percepciones de los consumidores. La marca atrae a los consumidores al desarrollar una percepción de excelente calidad y valor. La Quinta creó una buena imagen para el viajero ejecutivo nocturno, mientras que Embassy Suites desarrolló una buena imagen de valor para los que desean un hotel que sólo ofrece habitaciones de lujo. En el capítulo 6 proporcionamos un ejemplo de cómo Marriott llevó a cabo una amplia investigación para garantizar que los clientes percibieran a los hoteles Fairfield Inns como una cadena de hoteles que ofrece un buen valor por el precio. Los consumidores deben percibir a la marca como la que ofrece el mejor valor en comparación con otras opciones existentes.

El concepto de nombre de marca se extiende hasta los destinos turísticos. Vail, Aspen, Acapulco, Palm Springs y la Riviera francesa han adquirido excelentes reputaciones y han creado buenas percepciones y expectativas de los consumidores. Los individuos que promueven y desarrollan centros turísticos deben asumir la responsabilidad de fomentar y garantizar imágenes de marca favorables.

Las normas estrictas de construcción, la coordinación publicitaria, la presentación de sitios históricos y la protección contra la degradación del ambiente son esenciales para el éxito de los destinos turísticos. Las cámaras de comercio, las asociaciones para la promoción del turismo, los consejos municipales, los representantes de condados, los grupos de protección ambiental y las asociaciones históricas desempeñan un papel importante en la protección y el fomento de la imagen de marca de un destino turístico.



Choice ha desarrollado un logotipo de tal manera que cada una de sus marcas se puedan identificar fácilmente. Cortesía de Choice Hotels International. SLEEP®, COMFORT®, QUALITY®, CLARION®, FRIENDSHIP®, ECONO LODGE® y RODEWAY® son marcas de servicio registrado y marcas registradas de Choice Hotels International, Inc.

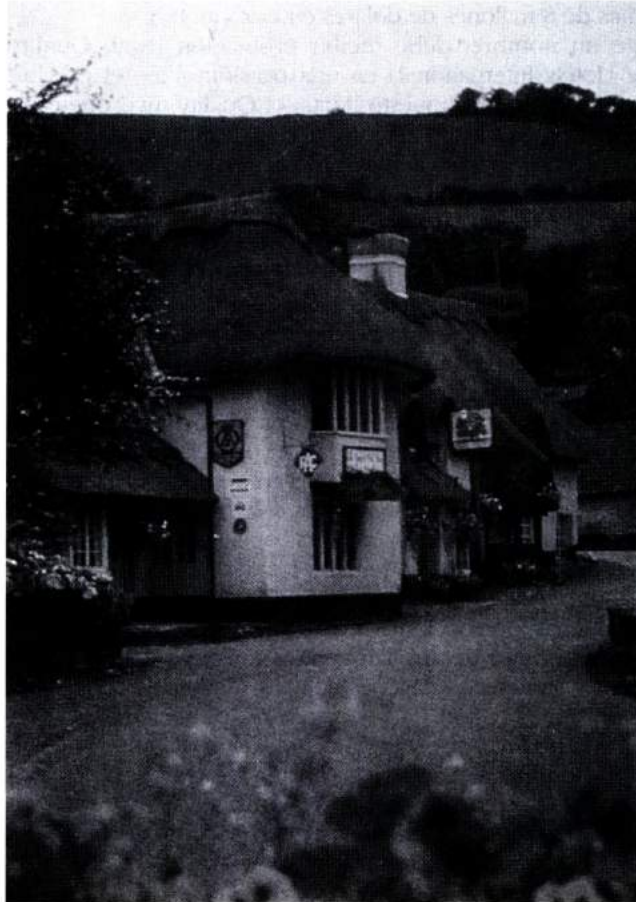
La calidad y las especificaciones del producto son fáciles de mantener

Para lograr el éxito, una empresa de marca de unidades múltiples, como Pizza Hut, Holiday Inn, Chili's o Nathan's Hot Dogs, debe contar con normas para todo el sistema con el fin de satisfacer las expectativas de los clientes. Si la marca tiene éxito en crear una imagen de calidad, los consumidores esperarán obtener calidad en todos los establecimientos que poseen el mismo nombre de marca. Las normas y las políticas poco consistentes reducirán el valor de la marca; por tanto, la consistencia y el establecimiento de normas son factores críticos.

Los consumidores adquieren a menudo lealtad hacia la marca. El mayor beneficio del establecimiento de una marca proviene de la creación de clientes leales, ya que éstos compran la marca siempre que está disponible; por consiguiente, mientras mayor sea la disponibilidad, más grande será el poder del nombre de la marca. La mayoría de las cadenas hoteleras tratan de ubicar sus instalaciones en destinos importantes dentro de sus áreas de mercado; sin embargo, algunas cadenas de Estados Unidos han abierto hoteles con el conocimiento de que no serían rentables durante años con tal de ofrecer un hotel a sus clientes en una ciudad importante.

McDonald's en París atraer a los parisinos, alemanes, estadounidenses y a personas de otras nacionalidades de todo el mundo familiarizadas con el nombre de McDonald's. Los arcos dorados se han convertido en uno de los logotipos

Best Western ha desarrollado un nombre y un logotipo que son reconocidos internacionalmente. Esta es una fotografía del hotel Best Western en Winsford, England. Cortesía de Best Wester International, Inc.



más poderosos del mundo. McDonald's creó una demanda para su producto y después abrió más de 14 000 restaurantes para satisfacer esta demanda.

No todas las marcas logran tanto éxito como McDonald's. Peter Yesawich, presidente de Robinson, Yesawich & Pepperdine, aduce que el éxito de una marca depende de la creación de una diferenciación clara en la mente del cliente. Yesawich afirma que la publicidad debe transmitir la percepción de un nuevo producto. La nueva marca necesita comunicar los beneficios al cliente.¹⁴ Robert Hazzard, director general de Choice Hotels International, declara que "las personas buscan realizar una buena negociación. El problema es que uno tiene que decirles qué es una buena negociación". Hazzard argumenta que otras marcas de hoteles no logran diferenciarse (decir por qué ofrecen una mejor negociación que sus competidores) en su publicidad, y comenta, "Holiday Inns presentaba a Bugs Bunny brincando a través de una alberca, de la misma manera que otras cadenas importantes transmitían anuncios por televisión que no decían cuál era el beneficio para el cliente. En nuestros anuncios, presentamos a Vanna White, conductora del programa Wheel of Fortune, quien salía de una maleta diciendo: Permanezca con nosotros, no sólo obtiene una habitación cómoda, sino también mil dólares en cupones gratuitos de descuento".¹⁵

La demanda de la clase general del producto es lo suficientemente grande para apoyar a una cadena regional, nacional o internacional

Los nuevos productos generalmente se desarrollan para servir a un nicho particular del mercado. Después, el producto se puede expandir para abarcar múltiples nichos o el nicho original puede crecer en tamaño hasta que se convierta en un producto con una inmensa participación en el mercado, como McDonald's.

La clase de productos de los hoteles de servicio limitado se desarrolló como un pequeño nicho dentro del mercado hotelero, pero creció hasta abarcar muchos nombres de marcas, incluso marcas de servicio limitado de cadenas hoteleras, como Hampton Inn (Promus), Ramada Express y Fairfield Inn (Marriott).

Algunos productos de la industria de la hospitalidad son de naturaleza estrictamente regional. Biscuitville, Waffle House y Bo Jangles son cadenas de restaurantes que disfrutaron de un éxito considerable en los estados del sur de Estados Unidos, pero que no han sufrido una expansión a nivel nacional. En un país tan grande como Estados Unidos, una marca regional importante vale miles de millones de dólares en ventas. Conforme los gustos regionales cruzan las fronteras, las empresas que antes se consideraban limitadas geográficamente han crecido a nivel nacional e incluso internacional.

La Quinta Inns de San Antonio, Texas, ingresó a México con la estrategia de evitar las grandes ciudades como Monterrey y concentrarse en ciudades más pequeñas como León y Aguascalientes. Debido a que La Quinta se localiza cerca de la frontera mexicana y tiene muchos empleados que hablan español, la empresa consideró que era lógico iniciar sus operaciones en México. Gary L. Mead, presidente y director general de la empresa, afirmó: "Estamos listos para este tipo de operación."¹⁶

El cálculo de la demanda de una clase general de productos, como los hoteles que sólo ofrecen habitaciones de lujo, el pollo rostizado o la comida mexicana, no es una ciencia exacta, pero abundan ejemplos de empresarios que visualizaron con éxito una demanda creciente por una clase de productos, como los creadores de Boston Chicken.

La gerencia de Pepsico tuvo la visión de establecer una importante cadena nacional de restaurantes de comida rápida estilo mexicano, conocida como Taco Bell. Muchos observadores de la industria de los restaurantes de comida rápida

consideran que la clase de producto de comida china es lo suficientemente grande para apoyar a una cadena nacional. En la actualidad General Mills trabaja en el establecimiento de una cadena de restaurantes de comida china, en tanto Panda Express ha logrado cierto éxito en esta área.

Los hoteles para jóvenes son establecimientos importantes en muchas partes del mundo, pero han tenido escasa aceptación en Estados Unidos. Originalmente se establecieron para proporcionar a los estudiantes que viajan un alojamiento de costo reducido. Por lo general, ofrecen un servicio moderado de alojamiento y alimentos, en el que los huéspedes comparten a menudo las áreas de baños y dormitorios. En Australia se denominan hoteles para excursionistas y ofrecen servicio a viajeros dentro de un rango amplio de edades que buscan un alojamiento económico. Al aumentar la demanda de este tipo de servicios, podrían existir suficientes oportunidades económicas para establecer una cadena a nivel regional o nacional de hoteles para jóvenes.

Existen economías de escala

El establecimiento de una marca cuesta dinero. La empresa que promociona un nombre de marca tiene que desarrollar normas, sistemas y programas que garantizan la calidad. El nombre de marca se debe promocionar y, para justificar los gastos administrativos y publicitarios, la marca debe proporcionar economías de escala. Por lo general éstas incluyen costos publicitarios reducidos, debido a que todas las unidades de marca en el área de influencia de la publicidad se benefician de la promoción. Los sistemas de información de la gerencia, los sistemas de reservación, los contratos de compra a nivel nacional y los diseños arquitectónicos son maneras por medio de las cuales las marcas pueden proporcionar economías de escala.

Quincy's Steak House y Red Roof Inns siguen una estrategia de desarrollo de múltiples unidades dentro de un área en un corto tiempo. El número de unidades dentro de un área sirve como táctica promocional, ya que el público ve, de repente, la aparición de varias unidades. La promoción de boca en boca es un resultado directo. El costo de la publicidad en los medios de comunicación locales o regionales como el periódico, la televisión y las transmisiones de radio se puede dividir entre varias unidades. Un restaurante u hotel individual carece del impacto masivo de las unidades múltiples y no cuentan con el presupuesto publicitario para destacar en un mercado regional o nacional.

Una cadena de restaurantes de cortes de carne conocido como Victoria Station se volvió popular repentinamente debido a la calidad de sus alimentos, a los menús de precio moderado y a un ambiente original similar al del interior de un carro de ferrocarril. Por desgracia, la cadena finalmente fracasó. Uno de los motivos fue un programa de franquicias que permitía a los propietarios de éstas establecer unidades de Victoria Station casi en cualquier parte de Estados Unidos sin asegurarse de que ya existían múltiples unidades en el área. Una sola unidad en las islas hawainas carecía de las esenciales economías de escala, como sucedía también con otras unidades independientes diseminadas por toda la nación.

DESARROLLO DE NUEVOS PRODUCTOS

Una empresa debe ser buena para desarrollar nuevos productos y saber manejarlos cuando cambian los gustos, las tecnologías y la competencia. Cada producto tiene un ciclo de vida: nace, pasa a través de varias etapas y, por último, desaparece conforme surgen nuevos productos que satisfacen mejor las necesidades de los consumidores.

El ciclo de vida del producto enfrenta dos retos importantes. En primer lugar y debido a que todos los productos por lo regular decaen, una empresa debe bus-

car nuevos productos que replacen a los antiguos (el problema del desarrollo de nuevos productos). En segundo lugar, la empresa debe entender la forma en que sus productos envejecen y cambiar sus estrategias de mercadotecnia conforme éstos pasan por las etapas del ciclo de vida. Ahora bien, primero analizaremos el problema de encontrar y diseñar nuevos productos para después revisar el problema de manejarlos con éxito durante sus ciclos de vida.

Debido a los rápidos cambios en gustos, tecnología y competencia, una empresa no puede darse el lujo de apoyarse únicamente en sus productos existentes. Los clientes desean y esperan nuevos y mejores productos. La competencia realizará su mayor esfuerzo para proporcionarlos. Por ejemplo, Kentucky Fried Chicken introdujo su pollo frito sin piel Lite'n Crispy en respuesta a la demanda de los consumidores por una comida rápida más nutritiva. El producto contenía 20% menos grasa que su pollo frito tradicional. KFC probó el producto en cinco ciudades durante 1990 y lo introdujo a nivel nacional en 1991. Kyle Craig, presidente de Kentucky Fried Chicken en Estados Unidos, comentó: "Esta es una medida muy importante para nosotros, ya que tiene el propósito de posicionar a Kentucky Fried Chicken como un concepto contemporáneo." Además, afirmó que esta acción dio a Kentucky Fried Chicken un producto que otras cadenas de restaurantes de pollo rostizado no tenían.¹⁷ Por desgracia, este producto no tuvo el suficiente interés por parte de los clientes para formar parte permanente de la línea de productos de Kentucky Fried Chicken. Ningún producto tiene asegurado el éxito en el mercado a pesar de la investigación y el desarrollo que se realizan de manera profesional.

Todas las empresas dedicadas a la hospitalidad deben estar continuamente alertas de las tendencias y prestas para probar nuevos productos, por lo que necesitan un programa de diseño de nuevos productos. Un experto calcula que la mitad de las utilidades de todas las empresas estadounidenses proviene de productos que no existían hace 10 años.

Una empresa puede obtener nuevos productos de dos maneras. Una es a través de la adquisición, es decir, por medio de la compra de toda una empresa, una patente o una licencia para elaborar el producto de alguna otra compañía. Debido al aumento de los costos de diseño e introducción de nuevos productos, muchas empresas deciden adquirir marcas existentes en lugar de crear nuevas. Así, Accor adquirió Motel 6; Ladbroke compró Hilton International; Choice compró Rodeway, Econo Lodge y Friendship Inns, y Pepsico adquirió Kentucky Fried Chicken, Pizza Hut y Taco Bell.

Una empresa obtiene nuevos productos a través de su propio departamento de investigación y desarrollo. Los nuevos productos incluyen productos originales, mejoramiento de los mismos, modificaciones a éstos y nuevas marcas que la empresa obtiene mediante proyectos de investigación y desarrollo. En este capítulo nos concentraremos en el desarrollo de nuevos productos.

Según un cálculo, fracasaron 1 000 hoteles y moteles en Estados Unidos en un periodo de 2 años, de 1990 a 1991. Max Schnallinger participó en el establecimiento de 200 restaurantes; uno de los últimos es China Max, en Hong Kong. Argumenta que nueve de cada diez restaurantes en Estados Unidos fracasa. ¿Por qué fracasan tantos productos? Existen varias razones. Un ejecutivo de alto nivel podría haber impulsado su idea favorita, a pesar de que la investigación de mercado demostró que la idea no era buena; o ésta era buena, pero se sobrestimó el tamaño del mercado. También es posible que el producto no se diseñó adecuadamente, se posicionó en el mercado en forma incorrecta, se le asignó un precio demasiado elevado o tuvo poca publicidad. En ocasiones, los costos del desarrollo del producto son más altos de lo esperado o los competidores contraatacan con mayor intensidad.

Así, las empresas enfrentan un problema: deben diseñar nuevos productos, pero el riesgo de fracasar es alto. La solución está en una sólida planificación de

nuevos productos y en el establecimiento de un proceso sistemático para encontrarlos y desarrollarlos. La figura 10-3 muestra los pasos principales de este proceso.

GENERACIÓN DE IDEAS

El desarrollo de nuevos productos se inicia con la generación de ideas, esto es, la búsqueda sistemática de nuevas ideas. Una empresa debe generar muchas ideas para encontrar sólo algunas buenas. La búsqueda de ideas sobre nuevos productos debe ser sistemática y no al azar. De otra manera, la empresa se arriesga en encontrar ciertamente nuevas ideas, pero que pueden no ser compatibles con su tipo de negocio.

La empresa requiere definir cuidadosamente la estrategia de desarrollo de nuevos productos. La estrategia debe establecer cuáles son los productos y mercados a los que dará importancia. Además necesita definir qué espera la empresa de sus nuevos productos, si un flujo de efectivo elevado, participación en el mercado o algún otro objetivo. McDonald's introdujo ensaladas para defenderse contra la amenaza de la pérdida de participación en el mercado debido a la barra de ensaladas de Wendy's, mientras que Pizza Hut agregó las pizzas individuales para atraer a los clientes a la hora de la comida. Por último, la estrategia debe considerar la cantidad de esfuerzo que necesita dedicar al desarrollo de productos originales, al cambio de los productos existentes y a la imitación de los productos de los competidores.

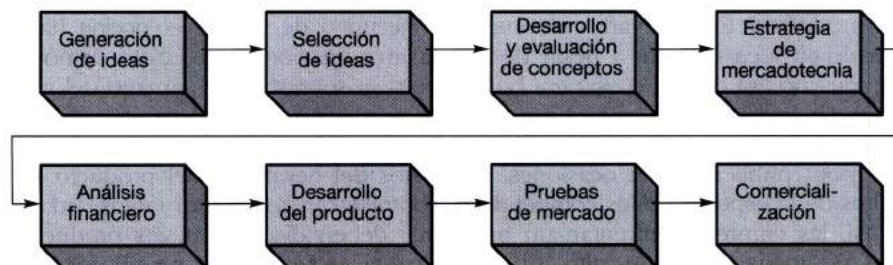
Para obtener un flujo de ideas sobre nuevos productos, la empresa debe recurrir a varias fuentes de ideas, que a continuación analizaremos.

Fuentes internas. Un estudio encontró que más del 55% de todas las ideas sobre nuevos productos provienen de la misma empresa. Las empresas encuentran nuevas ideas por medio de la investigación y desarrollo, o bien sus ejecutivos pueden generar una lluvia de ideas sobre nuevos productos. Los vendedores de la empresa son otra fuente adecuada, debido a que diariamente están en contacto con los clientes. Los empleados tienen la posibilidad de obtener una retroalimentación con los clientes, siendo otra fuente excelente de ideas sobre productos. De la misma manera en que los gerentes buscan nuevas ideas cuando visitan a otros restaurantes u hoteles, los empleados que se interesan en sus trabajos hacen lo mismo. Con frecuencia los gerentes se olvidan de aprovechar este recurso, pues no piden a sus empleados que compartan sus observaciones.

Dentro de la industria hotelera, las decisiones que se toman sobre nuevos productos corresponden tanto a los ejecutivos como a los propietarios. Las personas a cargo de la toma de decisiones sobre nuevos productos a nivel ejecutivo incluyen tanto a la gerencia de nivel medio como a la de alto nivel. En algunos casos, los individuos que no son empleados directos de la empresa, pero que mantienen una relación estrecha con la misma, como los banqueros, los abogados y los consultores, participan en este proceso.

Los encargados de la toma de decisiones a nivel de propietarios incluyen con frecuencia al dueño si el hotel no es propiedad de alguna cadena. En ciertos casos,

Figura 10-3
Principales etapas en el desarrollo de nuevos productos.



un presidente actúa como representante del propietario. Otras personas que participan en la toma de decisiones son el gerente general, los gerentes de departamento y los directores de diversas áreas; a menudo, un vicepresidente corporativo de la cadena participa en el proceso.

Clientes. Casi el 28% de todas las ideas sobre nuevos productos provienen de observar y escuchar a los clientes. Las necesidades y deseos de los clientes se pueden examinar a través de encuestas realizadas a los mismos. La empresa analiza las preguntas y las quejas de los clientes para encontrar nuevos productos que resuelvan mejor sus problemas. La gerencia o los vendedores de la empresa pueden reunirse con los clientes para obtener sugerencias. Los gerentes logran comprender las necesidades de los clientes al caminar alrededor del hotel o del restaurante y al platicar con los clientes. Por último, los consumidores crean nuevos productos por sí mismos. Las empresas se benefician al descubrir estos productos y al introducirlos al mercado. Pillsbury obtiene nuevas recetas prometedoras por conducto de su concurso anual de recetas de repostería. Una de las cuatro líneas de harinas preparadas para pastel de Pillsbury y algunas variaciones de otra línea provinieron directamente de las recetas de los ganadores del concurso de repostería. La propietaria de una posada campestre ofreció una fiesta para sus amigos y les pidió a sus invitados que llevaran sus platillos favoritos y suficientes copias de las recetas para que todos los invitados tuvieran una copia. Esto proporcionó una interesante velada y varias ideas para el menú de la posada campestre.

Muchos hoteles de clase alta ofrecen un coctel de recepción semanal para huéspedes especiales. El gerente general y los gerentes de varios departamentos actúan como anfitriones. Esto proporciona a la gerencia la oportunidad de preguntar de manera informal a estos huéspedes sus sugerencias sobre la forma en que el hotel podría continuar proporcionando un servicio distinguido. Debido a que estos huéspedes visitan hoteles de todo el mundo y a menudo son innovadores en sus áreas respectivas, sus opiniones e ideas se consideran valiosas y respetables.

Competidores. Alrededor del 27% de las ideas sobre nuevos productos proceden del análisis de los productos de los competidores. Muchas empresas compran nuevos productos de la competencia, ven cómo están hechos, analizan sus ventas y deciden si deben presentar al público nuevos productos de su propia creación. Una empresa también observa y analiza los anuncios de la competencia y otras formas de comunicación para obtener ideas sobre nuevos productos. Cuando una empresa utiliza una idea de un competidor, debe tener la capacidad de desarrollarla por lo menos tan bien como el competidor, pues los consumidores compararán la copia con el original; si la comparación es negativa, el producto fracasará.

Una empresa puede parecer innovadora al tomar ideas de otros mercados. Michael Turback, antiguo dueño de Turback's Inn en Ithaca, Nueva York, acudió a la exhibición de restaurantes en Chicago y visitó restaurantes de la ciudad de Nueva York para obtener ideas para su nuevo restaurante. Sus clientes lo consideraron un innovador.

Existen empresarios internacionales que han copiado muchos productos exitosos de la industria de la hospitalidad. A menudo, la copia es de inferior calidad y puede crear una mala reputación para la clase de producto, de tal manera que cuando la empresa original ingresa al mercado, debe superar una imagen negativa. En otros casos, la empresa extranjera desarrolla un producto que tiene tanto éxito que establece las normas para su clase de producto. La cadena de restaurantes Pollo Campero de Centroamérica se convirtió en el modelo con el que se comparan los competidores como Kentucky Fried Chicken.

Cuando las empresas trasladan ideas de otras áreas del país, deben tener cuidado de considerar las diferencias culturales y sociales. Un antiguo chef de un restaurante de la costa de California, que se especializaba en servir una excelente

cocina en un ambiente casual, trasladó el concepto del restaurante a Bryan, Texas. El restaurante de California ofrecía una excelente cocina a un precio moderado. Por desgracia, los gustos y los hábitos de gastos no eran los mismos en el pequeño pueblo de Texas, pues en vez de mariscos y pescados servidos con una elegante presentación, los habitantes de Bryan preferían el pescado frito o un bistec con papas. Lo que era un precio moderado en California era un precio elevado en Bryan. El elegante restaurante de pescados y mariscos del chef cerró y el establecimiento ahora alberga a un restaurante de carnes.

Los gerentes de hoteles obtienen información esencial al hospedarse en un hotel de la competencia. Una excelente información competitiva se encuentra disponible en los informes anuales de las empresas hoteleras que operan en el mercado de valores. La industria hotelera es relativamente pequeña y tanto los ejecutivos como los propietarios conocen y se asocian con sus colegas de hoteles competitivos; esto ocurre en la mayoría de las comunidades. A nivel internacional, los gerentes generales de las diferentes cadenas se conocen entre sí e intercambian información. La industria hotelera es una de las industrias que menos guarda secretos y, por tanto, los gerentes pueden obtener fácilmente información competitiva.

Distribuidores y proveedores. Los distribuidores se relacionan con el mercado y proporcionan información sobre los problemas de los consumidores y las posibilidades de nuevos productos. Los proveedores informan a la empresa sobre nuevos conceptos, técnicas y materiales que se usan para obtener nuevos productos. También comunican sobre los productos alimenticios que se utilizan en restaurantes competitivos y los nuevos productos solicitados por los hoteles.

Los distribuidores y proveedores utilizan suites para exhibiciones y ferias comerciales, seminarios y conferencias de la industria. Por lo general, es buena idea visitar estas habitaciones con el propósito de obtener información sobre tendencias y estrategias competitivas, así como para establecer relaciones importantes.

Otras fuentes. Otras fuentes de ideas son las revistas sobre temas comerciales, exhibiciones y seminarios; agencias gubernamentales, consultores sobre nuevos productos, agencias publicitarias, empresas de investigación de mercados, laboratorios universitarios y comerciales e inventores.

SELECCIÓN DE IDEAS

El propósito de la generación de ideas consiste en contar con un sinnúmero de ellas para posteriormente depurarlas. La primera de estas etapas es la selección de ideas.

El objetivo de la selección está encaminado a detectar las buenas ideas y eliminar las malas lo más pronto posible. Los costos del desarrollo de productos aumentan en forma considerable en las posteriores etapas, de tal manera que la empresa desea proceder sólo con las ideas que se convertirán en productos rentables. La mayoría de las empresas pide a sus ejecutivos que por escrito presenten sus ideas sobre nuevos productos a un comité encargado de revisarlas. Los ejecutivos describen el producto, el mercado meta y la competencia. Realizan algunos cálculos aproximados del tamaño del mercado, precio del producto, tiempo y costos de diseño y de manufactura y tasa de rendimiento. Además, deben de responder a las siguientes preguntas: ¿Es una idea buena para nuestra empresa en particular? ¿Concuerda con los objetivos y estrategias de la empresa? ¿Contamos con el personal, las habilidades, el equipo y los recursos para que el producto logre el éxito? Muchas empresas poseen sistemas bien diseñados para calificar y seleccionar ideas sobre nuevos productos. La figura 10-4 presenta una hoja de trabajo de selección cualitativa y cuantitativa diseñada por Tom Feltenstein del American Restaurant Marketing Group.

La etapa de selección de ideas o conceptos es el momento adecuado para revisar con cuidado el asunto de la *compatibilidad de la línea de productos*. Un

error común en el desarrollo de nuevos productos es la introducción de productos incompatibles con la empresa. Las siguientes preguntas describen importantes aspectos relacionados con la compatibilidad. ¿Cómo nos ayudará el producto a

- Cumplir con nuestra misión?
- Cumplir con los objetivos de la empresa?
- Cumplir con los objetivos de propiedad?
- Proteger y promocionar nuestro negocio principal?
- Proteger y complacer a nuestros clientes clave?
- Utilizar mejor los recursos existentes?
- Apoyar y realzar nuestras líneas de productos existentes?

Desarrollo y evaluación de conceptos

Las ideas seleccionadas se deben transformar en conceptos de productos. Es importante distinguir entre la idea de un producto, el concepto de un producto y la imagen de un producto. La *idea del producto* es la visualización de un producto potencial que los gerentes de una empresa podrían ofrecer al mercado. El *concepto del producto* es una versión detallada de la idea expresada en términos de consumo significativos. La *imagen del producto* es la forma en que los consumidores imaginan un producto real o potencial.

Las principales cadenas de restaurantes no se pueden dar el lujo de introducir un menú no probado en todos sus restaurantes. Burger King, como otros restaurantes, utiliza restaurantes de pruebas de mercado en ciudades seleccionadas. El área de Piedmont de Carolina del Norte funcionó como un área de pruebas de mercado para las papas fritas americanas. Al parecer, el producto no tuvo éxito porque desapareció de los menús. Los hoteles introducen por lo general ideas sobre nuevos productos en pisos escogidos y en instalaciones seleccionadas.

Desarrollo de conceptos. A finales de la década de los setenta, Marriott reconoció que el mercado urbano para sus productos comunes de hotelería estaba saturado, por lo que requería un concepto de hotel que funcionara en sitios secundarios y en ubicaciones suburbanas. Marriott decidió concentrar sus activos en el negocio principal de la empresa, el alojamiento, a través del desarrollo de un nuevo producto.

Ésta era la idea del producto. Sin embargo, los clientes no compran la idea de un producto, sino un producto. La tarea del mercadólogo consiste en convertir esta idea en conceptos alternativos de productos, determinar qué tan atractivo es cada concepto para los clientes y elegir el mejor.

Marriott denominó Courtyard by Marriott al concepto del nuevo producto. Marriott seleccionó a personas de diferentes áreas de la empresa para dirigir el desarrollo de este nuevo producto. La empresa efectuó un amplio análisis de los competidores y del mercado y, como resultado de esta investigación, puso en marcha el siguiente esquema conceptual para el proyecto:

1. Orientarse únicamente al mercado transitorio.
2. Contar con menos de 150 habitaciones.
3. Proyectar una imagen residencial. (Por medio de su investigación, Marriott identificó un segmento importante de usuarios de hoteles ¡a quienes les disgustan los hoteles! Estos consumidores preferían los ambientes hogareños.)
4. No competir de manera significativa con los otros hoteles de Marriott.

5. Contar con un menú limitado en su restaurante.
6. Contar con espacios públicos y de juntas limitados.
7. Ser un producto estandarizado con una existencia de cinco a ocho establecimientos por región.
8. Usar el nombre de Marriott para su reconocimiento y para producir un efecto de halo.¹⁹ El efecto de halo o sombrilla se refiere a la transmisión de un nombre corporativo o de marca a otros productos. El nombre Nabisco produce un efecto de halo en muchos productos, desde las galletas Oreo hasta el trigo triturado.

Evaluación de conceptos. La evaluación de conceptos se realiza con un grupo de consumidores meta. Los conceptos de nuevos productos se pueden presentar por medio de descripciones de palabras o dibujos. Marriott evaluó su concepto del Courtyard Motel usando una técnica estadística denominada análisis conjunto, que consistió en mostrar a los huéspedes meta potenciales diferentes configuraciones de modelos y pedirles que los calificaran del más al menos deseable. Las calificaciones se analizaron estadísticamente para determinar la configuración óptima del motel.²⁰

Sin embargo, en la mayoría de los casos, se realizan encuestas más sencillas de las actitudes de los consumidores. Si el 10% de los consumidores responde que “definitivamente” lo compraría y otro 5% contesta que “probablemente”, la empresa proyecta estas cantidades al tamaño de la población de este grupo meta para calcular el volumen de ventas; no obstante, el cálculo puede ser erróneo, debido a que las personas no siempre llevan a cabo sus intenciones.

Por desgracia, el ejemplo de Marriott es muy raro en la industria de la hospitalidad. Las oficinas generales de importantes hoteles, centros recreativos y cadenas de restaurantes sí realizan una evaluación profesional de conceptos, pero las cadenas pequeñas y las propiedades individuales ignoran a menudo esta etapa crítica y pasan directamente de la idea del producto a su total implementación.

En algunos casos, la intuición es correcta y el nuevo producto tiene éxito, colocando a la empresa muy por arriba de la competencia; sin embargo, la historia de la industria de la hospitalidad ha demostrado que en muchos casos la idea requería la evidencia de la evaluación del concepto, debido a que el producto resultó ser un rotundo fracaso. En el caso de una decisión táctica sobre un producto, como una amenidad en las habitaciones del hotel o una nueva bebida para el servicio en la habitación, puede haber un daño relativamente pequeño cuando se toma una decisión incorrecta sobre el nuevo producto. Desde luego, esto no sucede así tratándose de nuevos productos que requieren importantes inversiones de capital, como un nuevo barco para una línea de cruceros o un nuevo centro recreativo. Estas decisiones implican miles de millones de dólares y en ocasiones han sido tan desastrosas que las empresas dedicadas a la hospitalidad han caído en la bancarrota. El gasto de algunos miles de dólares y algunos meses adicionales para la evaluación del concepto puede ser invaluable a largo plazo.

Diseño de la estrategia de mercadotecnia

El siguiente paso es el diseño de la estrategia de mercadotecnia, esto es, contar con una estrategia de mercadotecnia inicial para introducir el producto en el mercado. La declaración de la estrategia de mercadotecnia consiste de tres partes. La primera parte describe al mercado meta, el posicionamiento planeado del producto y las metas de ventas, participación en el mercado y de rendimiento para los primeros años. Los mercados meta para Courtyard de Marriott eran viajeros de negocios que deseaban un precio moderado y habitaciones de excelente calidad, así como personas que viajan por placer que requieren una habitación segura y cómoda.

La segunda parte de la estrategia de mercado describe el precio, la distribución y el presupuesto de mercadotecnia planeados del producto para el primer año. Los programas estadísticos de cómputo permitieron a Marriott crear modelos complejos que, a su vez, proporcionaron información sobre el establecimiento de precios y la participación esperada en el mercado con base en éstos. La información sobre segmentación proporcionó a Marriott los datos necesarios para comercializar los hoteles.

La tercera parte de la estrategia de mercadotecnia describe la venta a largo plazo, las metas de rendimiento y la mezcla de mercadotecnia planeadas a largo plazo.

Análisis de negocios

Una vez que la gerencia decide el concepto del producto y la estrategia de mercadotecnia que utilizará, puede evaluar el atractivo comercial de la propuesta. El análisis de negocios incluye una revisión de las proyecciones de las ventas, los costos y el rendimiento para determinar si satisfacen los objetivos de la empresa. Si es así, el producto puede pasar a la etapa de desarrollo del producto.

Para calcular las ventas, la empresa debe analizar la historia de ventas de productos similares además de llevar a cabo encuestas para conocer las opiniones del mercado. También, debe calcular las ventas máximas y mínimas para conocer el grado de riesgo.

Después de preparar el pronóstico de ventas, la gerencia tiene la posibilidad de calcular los costos y las utilidades que se esperan del producto. Los costos se estiman con la ayuda de los departamentos de investigación y desarrollo, operaciones, contabilidad y finanzas. El análisis incluye los costos calculados de mercadotecnia; entonces, la empresa utiliza las cifras de las ventas y los costos para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

Los instrumentos presentados en la figura 10-5 ayudan a los gerentes en su análisis de negocios.

Desarrollo del producto

Si el concepto del producto pasa la prueba del análisis de negocios, se inicia la fase del diseño del producto. En esta fase, el concepto del producto se transforma en un prototipo. Hasta ahora, el producto existía sólo como una descripción escrita, un dibujo o una maqueta. Este paso, que exige una gran inversión, demostrará si es posible convertir la idea del producto en un producto factible. Para ello, la empresa desarrollará una o más versiones físicas del concepto del producto, con la esperanza de encontrar un prototipo que reúna los siguientes criterios:

1. Los consumidores perciben que el producto posee las características clave descritas en la declaración del concepto del producto.
2. El producto funciona con seguridad en un marco normal de uso.
3. Se puede producir con los costos presupuestados.

Contar con un prototipo exitoso puede requerir días, semanas, meses o incluso años. Marriott construyó un prototipo de habitación de Courtyard con paredes portátiles. Diseñó tres tipos de habitaciones: una de configuración regular, una corta, y otra estrecha. Los consumidores prefirieron el concepto regular. Rechazaron la versión estrecha, pero no objetaron la versión corta, que según los cálculos de Marriott ahorraría aproximadamente 100 mil dólares por hotel.

Un problema con el desarrollo de un prototipo es que éste a menudo se limita al producto principal y no es posible incluir muchos de los aspectos intangi-

CORPORATIVOS	Efectos sobre la imagen corporativa	
	Compatibilidad o competencia con otros productos de la misma empresa a largo plazo (canibalismo)	
	Financiamiento—millones	
	Forma corporativa—propiedad, franquicia, contratos	
	Mercadotecnia—compatibilidad con otros productos de la empresa	
	Recursos humanos	
	Otros	
PROPIEDAD	Efecto sobre la imagen de la propiedad	
	Efecto sobre la imagen corporativa	
	Compatibilidad con la línea de productos existente	
	Financiamiento— de “0” a más de 1 000 000 de dólares	
	Flujo de efectivo/rendimiento	
	Compatibilidad—operaciones— con diversos departamentos (particularmente con el de recursos humanos)	
	Programación—ciclo de vida del producto	
	Cliente/huésped—reacción	
PROPIEDAD—EVALUACIÓN DE NUEVOS PRODUCTOS		
<u>Objetivos</u>		<u>Recursos esperados requeridos</u>
\$	_____	Inversión de capital \$ _____
Volumen	_____	Personal
Efecto esperado sobre:	_____	Existentes—de tiempo completo Días _____
		\$ _____
Márgenes	_____	Nuevos—de tiempo completo Días _____
		\$ _____
Ocupación	_____	Existente—de tiempo parcial Días+\$ _____
Rendimiento	_____	Nuevos—de tiempo parcial Días+\$ _____
Tarifas diarias promedio	_____	Materiales—no cubiertos en la inversión de capital
Otros flujos de efectivo	_____	\$ _____
Etcétera	_____	Unidades
Otros flujos de efectivo	_____	Apoyo
_____		De promoción \$ _____
_____		Administrativo \$ _____
_____		Otro \$ _____

Figura 10-5
Factores para la decisión de nuevos productos.

bles del mismo, como el desempeño de los empleados. Los mercadólogos necesitan recordar que deben tratar de proporcionar al cliente potencial una idea de los aspectos intangibles del producto, como son los productos y servicios auxiliares y de apoyo.

Pruebas de mercado

Si el producto pasa las pruebas funcionales y las de los consumidores, la siguiente etapa consiste en la realización de pruebas de mercado, en las que el producto y el programa de mercadotecnia se introducen en ambientes de mercado más reales.

Las pruebas de mercado permiten al mercadólogo adquirir experiencia en la comercialización del producto, encontrar problemas potenciales y saber dónde se requiere más información antes de que la empresa realice un gasto importante en la introducción total del producto. Las pruebas de mercado evalúan al producto y a todo el programa de mercadotecnia en situaciones reales de mercado. Esto es, la evaluación abarca el producto, su estrategia de posicionamiento, la publicidad, la distribución, el establecimiento de precios, la marca, el empaque y los niveles de presupuesto. La empresa utiliza estas pruebas para saber cómo reaccionarán los consumidores y concesionarios al manejo, uso y compra del producto. Los resultados de las pruebas de mercado se pueden utilizar para efectuar mejores pronósticos de ventas y de rendimiento.

La cantidad de pruebas de mercado requerida varía con cada nuevo producto. Los costos de las pruebas de mercado pueden ser enormes y este paso requiere tiempo, durante el cual los competidores podrían obtener una ventaja. Cuando los costos relativos al desarrollo e introducción del producto son bajos o cuando la gerencia ya tiene la seguridad de que el nuevo producto tendrá éxito, la empresa puede o no llevar a cabo pequeñas pruebas de mercado. Las pequeñas modificaciones de productos actuales o las copias de productos exitosos de la competencia no requieren pruebas de mercado. La empresa debe realizar intensas pruebas de mercado si se presenta alguna de las siguientes condiciones: la introducción de un nuevo producto que requiere una fuerte inversión, o si la gerencia no está segura del producto o del programa de mercadotecnia. Algunos productos y programas de mercadotecnia se evalúan y después se eliminan, se cambian y se prueban de nuevo muchas veces durante un periodo de varios años antes de introducirlos finalmente. Los costos de las pruebas de mercado son altos, aunque si los comparamos con el costo producto de un error serio, puede afirmarse que en realidad son pequeños.

Marriott eligió la ciudad de Atlanta como un mercado de prueba para su primer Courtyard by Marriott, que abrió finalmente sus puertas en 1983. El modelo para las pruebas de mercado tenía habitaciones de diferentes tamaños para conocer los gustos de los consumidores. Marriott descubrió que las habitaciones podían ser más pequeñas de lo que originalmente se había planeado. Los huéspedes comentaron que preferían puertas en los armarios. El modelo de prueba no las contemplaba, lo que era común en esa categoría.

Comercialización

Las pruebas de mercado proporcionan a la gerencia la información necesaria para tomar la decisión final de lanzar el nuevo producto. Si la empresa continúa con la etapa de comercialización sin tomar en cuenta los pasos anteriores, se enfrentará a costos elevados pues tendrá que gastar, sólo durante el primer año, entre 10 y 100 millones de dólares en publicidad y promoción de ventas. McDonald's, por ejemplo, gastó más de 5 millones de dólares a la semana en publicidad durante la introducción de su emparedado McDLT.

Para lanzar un nuevo producto, la empresa debe tomar cuatro decisiones: cuándo, dónde, a quién y cómo.

¿Cuándo?

La primera decisión es la elección del momento adecuado para introducir el nuevo producto. En el caso de Marriott, el hotel de prueba en el mercado experimentó una ocupación del 90 %.

Puntos importantes de mercadotecnia 10-1

Radisson Hotels establece su propio restaurante de pizzas como una acción competitiva

Los clientes del hotel optaban por llamar a Domino's o a otros restaurantes de pizza locales como una alternativa para el servicio en la habitación. Por menos de 15 dólares los huéspedes recibían un alimento para dos personas, incluyendo las bebidas y la propina. En la mayoría de los menús de servicio en la habitación, dos hamburguesas, dos refrescos, el cargo por el servicio en la habitación y una propina costaban mucho más de 20 dólares. Muchos huéspedes consideran a las pizzas tanto un alimento preferido como un mejor valor.

Los gerentes del hotel en todo Estados Unidos veían llegar a los vehículos de Domino's y observaban que el personal de entrega vestido con uniformes de Domino's llevaba las cajas de pizzas hasta las habitaciones de los huéspedes. Esto era una vergüenza para el hotel, así como una pérdida de ganancias. Todos los hoteles del país (el Hilton Southwest en Houston, el Midland Hotel en Chicago y el Grand Hyatt en Washington, por sólo mencionar algunos) comenzaron a ofrecer su propia pizza para dar servicio en la habitación.

Radisson dio un paso más y estableció su propio restaurante de pizzas, Napolizza Pizza. La promoción de la pizza en la habitación de los huéspedes tiene un

número local en vez del número de servicio en la habitación del hotel, puesto que los gerentes de los hoteles deseaban dar la impresión de que la pizza se elaboraba en un restaurante local y no en el hotel. Los precios son competitivos con el mercado local. Los empleados del servicio de entrega poseen un uniforme distintivo: una chaqueta y una gorra con el logotipo de Napolizza.

Los clientes insatisfechos con los precios elevados del servicio en la habitación consideraron la entrega de pizzas como una alternativa, por lo que Radisson contratacó al ofrecer una opción a los costosos menús del servicio en la habitación y creó su propio restaurante de pizzas para evitar que los proveedores se quedaran con los dólares de sus huéspedes destinados al consumo de alimentos.

Algunos hoteles, en lugar de producir sus propias pizzas, establecieron alianzas con restaurantes de pizzas. Algunos hoteles de Marriot utilizan a Pizza Hut; Hospitality Franchise Systems (HFS) estableció un acuerdo con Pizza Hut para que realizara las entregas de pizzas en 900 de sus hoteles. Por lo general, estos acuerdos incluyen una comisión que el restaurante paga al hotel por cada pizza vendida. Ahora, cuando un vehículo de entrega de pizzas llega al hotel, éste recibe algo a cambio.²¹

¿Dónde?

La empresa debe decidir si lanzará el nuevo producto en una sola ciudad, en una región, en varias regiones, en el mercado nacional o en el mercado internacional. Pocas empresas poseen la confianza, el capital y la capacidad para lanzar nuevos productos con una distribución a nivel nacional. En su lugar, realizan una amplia y planeada distribución en el mercado a largo plazo. Las empresas pequeñas, en particular, acostumbran seleccionar una ciudad atractiva e inician una guerra relámpago para ingresar en el mercado; también pueden ingresar en otras ciudades, una a la vez. En cambio, las grandes empresas por lo regular introducen su producto en una región para después desplazarse a la siguiente. Las empresas con redes de distribución a nivel nacional, como las compañías automovilísticas, con frecuencia lanzan sus nuevos modelos en el mercado nacional. Marriot decidió introducir de cinco a ocho instalaciones del Courtyard en los mercados regionales. Para enero de 1986 contaban con 300 hoteles abiertos, bajo contrato o en construcción.

¿A quién?

Al introducir ampliamente sus productos al mercado, la empresa debe dirigir su distribución y promoción a los mejores grupos de clientes potenciales. La gerencia necesita determinar los perfiles de clientes importantes durante las pruebas de mer-



*Courtyard by Marriott.
Cortesía de Marriott
International. Fotógrafo: Jim
Burtnett.*

cado iniciales y definir la identificación de su mercado, buscando a los adoptadores tempranos, a los usuarios frecuentes y a los líderes de opinión.

¿Cómo?

La empresa debe contar con un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados seleccionados y ejercer el presupuesto asignado en la mezcla de mercadotecnia.

Desarrollo de productos por medio de la adquisición

En ocasiones, las grandes empresas adquieren una pequeña cadena de restaurantes en vez de crear conceptos nuevos. Para ello, se dedican a observar el crecimiento de la nueva cadena, su base de clientes, el volumen de ventas por unidad y la facilidad o dificultad para abrir nuevas tiendas. Cuando se convencen de que la nueva cadena tiene éxito y concuerda estratégicamente con su organización, simplemente la compran. Esto fue lo que hizo Brinker International cuando compró Romano's Macaroni Grill o cuando Pepsico adquirió Chevy's y California Pizza Kitchen. Este método de desarrollo de productos reduce el riesgo de manera considerable para las grandes empresas, que cuentan con los recursos para realizar la compra y después desarrollar la cadena. Esta estrategia de adquisición ha dado origen a una nueva clase de empresarios restauranteros, quienes intentan desarrollar una cadena con el propósito específico de ponerla en marcha y después venderla a una cadena importante.

Otra técnica consiste en la compra de una cadena que se encuentra en dificultades económicas. Un mal manejo y su consiguiente pobre rendimiento reduce el valor de la cadena en el mercado. Estas cadenas se convierten en un objetivo atrayente para las empresas que creen tener la capacidad de cambiar su situación. Esto fue lo que Pepsico hizo cuando adquirió Kentucky Fried Chicken y Taco Bell.²² Por tanto, en lugar de desarrollar su propio producto, una empresa tiene la opción de comprar nuevos productos.

Después del lanzamiento de un nuevo producto, la gerencia desea que éste tenga una vida larga y lucrativa. Aunque la empresa no espera que el producto siempre se venda, los gerentes tratan de obtener suficientes ganancias para compensar su esfuerzo y riesgo. Para aumentar al máximo las utilidades, la estrategia de mercadotecnia de un producto por lo general se formula varias veces. Los cambios de estrategia con frecuencia son resultado de cambios del mercado y de las condiciones ambientales conforme avanza el **ciclo de vida del producto** (CVP).

El ciclo de vida del producto se caracteriza por cinco etapas distintivas (figura 10-6):

1. **La etapa de desarrollo del producto** comienza cuando la empresa encuentra y desarrolla la idea de un nuevo producto. Durante el desarrollo de un producto, no hay ventas y los costos de la inversión aumentan.
2. **La etapa de introducción del producto en el mercado** es un periodo de un crecimiento lento de las ventas. En esta etapa no hay utilidades debido a los fuertes gastos en la introducción del producto.
3. **La etapa de crecimiento** es un periodo de rápida aceptación del producto en el mercado y de incremento de las utilidades.
4. **La etapa de madurez** es un periodo de disminución del crecimiento de las ventas debido a que el producto ha logrado aceptación por la mayoría de sus compradores potenciales. El nivel de rendimiento disminuye debido al aumento en los gastos de mercadotecnia para defender el producto en contra de la competencia.
5. **La etapa de declinación** es el periodo en el que las ventas disminuyen rápidamente y las utilidades se reducen.

No todos los productos siguen este ciclo de vida en forma de S, pues algunos productos se introducen y declinan rápidamente. Los clubes nocturnos de moda, por ejemplo, tienen por lo general un ciclo de vida corto, con una curva pronunciada. Los vegetales fritos también son un ejemplo de un producto de menú que tuvieron un ciclo de vida corto y una curva pronunciada. Fueron muy populares a principios de la década de los ochenta, pero al final de ésta perdieron su popularidad. Los hoteles también inician su etapa de declinación, pero después de una renovación general vuelven a obtener popularidad e inician una nueva etapa de crecimiento. Los restaurantes con estilo de coche comedor (Diners) fueron muy populares en la década de los cincuenta, pero sufrieron un desplazamiento por los restaurantes de comida rápida; no obstante, en los años ochenta volvieron a ser populares. Otros productos permanecen en la etapa de madurez durante periodos muy prolongados.

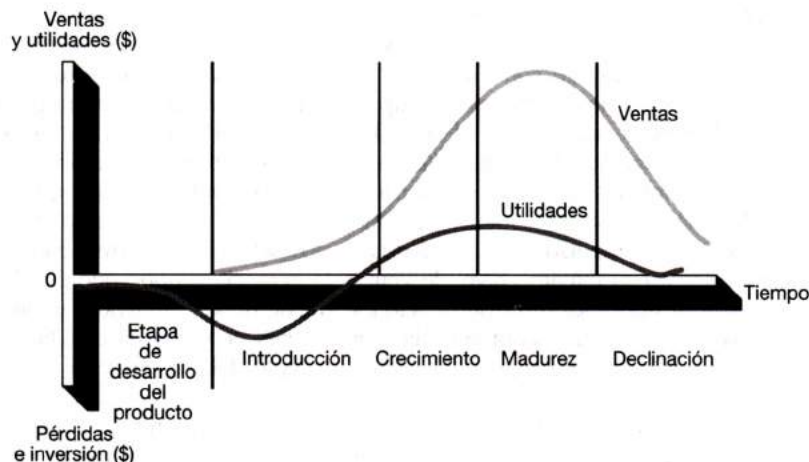


Figura 10-6

Ventas y utilidades durante la vida del producto, desde su introducción hasta su declinación.

El concepto del ciclo de vida del producto describe una clase de productos (restaurantes de comida rápida), una forma de producto (hamburguesas como comida rápida) o una marca (Wendy's). Para cada caso, el concepto del ciclo de vida del producto se aplica de modo diferente. Las clases de productos poseen los ciclos de vida más prolongados, por lo que las ventas de éstas permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. Por otro lado, las formas de productos como los restaurantes de servicio en el automóvil o los moteles para turistas a la orilla de la carretera pasan por un ciclo de vida regular, es decir, por las etapas de introducción, crecimiento rápido, madurez y declinación. El ciclo de vida de una marca específica puede cambiar rápidamente debido a los ataques y a las respuestas competitivas cambiantes.

El concepto del ciclo de vida del producto es un esquema útil para describir cómo funcionan los productos y los mercados. Sin embargo, el uso del concepto del ciclo de vida del producto para pronosticar el rendimiento del producto o para desarrollar estrategias de mercado plantea algunos problemas prácticos; por ejemplo, los gerentes pueden tener dificultades para identificar la etapa actual del ciclo de vida de un producto para determinar cuándo pasó a la siguiente etapa y para enumerar los factores que afectan la manera en que se desplazará a través de las etapas. En la práctica, es muy difícil pronosticar el nivel de ventas en cada etapa del ciclo de vida del producto, la duración de cada etapa y la forma de la curva del ciclo de vida del producto.

La mayoría de los libros sobre mercadotecnia presentan el ciclo de vida del producto; sin embargo, muy pocos mercadólogos lo utilizan en el desarrollo de la estrategia de mercado.²⁵ Existen dos explicaciones para esto. En primer lugar, los gerentes toman decisiones estratégicas con base en las características de cada etapa del ciclo de vida del producto, sin utilizar el ciclo mismo de vida del producto como un instrumento de este ciclo. La segunda razón es que la predicción exacta de la forma de la curva del ciclo de vida del producto es imposible, pues muchos productos no siguen la curva típica.

El ciclo de vida del producto no es un instrumento de predicción para determinar la duración de la vida útil de un producto más bien, es un medio para conceptualizar el efecto del mercado, el ambiente y la competencia, y comprender cómo ese producto puede reaccionar a varios estímulos.²⁴ El reconocer que los productos tienen ciclos de vida con etapas definidas puede ayudar a entender la manera de manejar el ciclo para prolongar la vida del producto. Los productos que no tienen una administración planificada viajan a lo largo del ciclo de vida con poca resistencia. Los cambios ambientales y competitivos desplazan a un producto a través de su ciclo de vida, por lo que las empresas deben reaccionar para mantener sus productos con vida. Victoria Station se desplazó rápidamente a través del ciclo de vida de sus productos, pero McDonald's ha tenido la habilidad de prolongar su ciclo de vida al modificar el concepto del producto. El restaurante McDonald's de hoy en día es un concepto diferente que el restaurante McDonald's de la década de los sesenta. El menú y el diseño del restaurante son diferentes. McDonald's evolucionó desde una barra sin asientos hasta restaurantes de comida rápida con atractivas áreas interiores con asientos y patios de juegos para niños, además de modificar su estrategia de distribución. Sin considerar sus instalaciones suburbanas tradicionales, McDonald's también abrió restaurantes internacionales, urbanos e institucionales, como en hospitales y universidades.

Muchos observadores pensaron que McDonald's alcanzaría su etapa de crecimiento máximo a mediados de la década de los setenta.²⁵ Con frecuencia, cuando un producto alcanza su máximo nivel de ventas, la gerencia supone que éste ha comenzado su etapa de declinación. La declinación se puede deber a muchos factores: apoyo de mercadotecnia deficiente, competencia, condiciones económicas o falta de desarrollo del mercado. Si los gerentes, cegados por el concepto del ciclo de vida del producto, no investigan estas razones, corren el riesgo de considerar al ciclo de vida del producto como la causa de la declinación.²⁶ Por fortuna, la gerencia de McDonald's no estaba cegada por el ciclo de vida del producto y mantuvo la empresa en crecimiento.

El uso del concepto del ciclo de vida del producto para desarrollar una estrategia de mercadotecnia puede ser difícil. La estrategia es tanto la causa como el resultado del ciclo de vida del producto; la posición actual del producto en su ciclo de vida sugiere las mejores estrategias de mercadotecnia, y las estrategias de mercadotecnia resultantes afectan el rendimiento del producto en las etapas posteriores del ciclo de vida. Sin embargo, cuando se utiliza con cuidado, el concepto del ciclo de vida del producto ayuda a desarrollar estrategias de mercadotecnia, adecuadas para las diferentes etapas del ciclo de vida del producto.

Anteriormente analizamos la etapa del ciclo de vida del producto, por lo que ahora veremos las estrategias para cada una de las demás etapas del ciclo de vida.

Etapa de introducción

La etapa de introducción se inicia cuando el nuevo producto está disponible por primera vez para su venta. La introducción requiere tiempo y el crecimiento de las ventas es lento. Algunos productos permanecen en la etapa de introducción durante muchos años antes de pasar a una etapa de crecimiento rápido; los hoteles que ofrecen sólo habitaciones de lujo siguieron este patrón. Muchas empresas siguen lo que Theodore Levitt denomina la "política de la manzana mordida," pues consideran a otras empresas que introducen sus productos por primera vez en el mercado como pioneras. Cuando se introdujeron los hoteles que sólo ofrecen habitaciones de lujo, muchos competidores se dedicaron a observar hasta que el producto funcionó en el mercado. El hecho de ser un pionero implica riesgos, pero las empresas que permanecen a la expectativa pueden observar que otras empresas logran con rapidez una participación en el mercado si el producto es bueno. Entonces, los pioneros se encuentran en una excelente posición para defender su participación en el mercado contra los ataques de rivales posteriores.

En la etapa de introducción no hay utilidades o son significativamente bajas debido a la escasez de las ventas y a los costos elevados de la distribución y la promoción. Una empresa requiere de capital para atraer a los distribuidores y lograr que el producto llegue hasta los clientes. Los gastos de promoción son altos ya que hay que informar a los clientes sobre el nuevo producto y alentarlos a que lo prueben.

En la etapa de introducción sólo existen algunos competidores que producen versiones básicas del producto, debido a que el mercado aún no está listo para productos más detallados. Las empresas se concentran entonces en vender a los consumidores que están listos para comprar, que por lo general son los grupos con ingresos más altos. Los precios tienden a ser elevados ya que la producción es baja, o bien hay problemas en la elaboración del producto o se realizan fuertes gastos de promoción y de otro tipo.

Etapa de crecimiento

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en la etapa de crecimiento y las ventas aumentarán rápidamente. Los adoptadores tempranos continuarán comprando y los consumidores tardíos seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan opiniones favorables. Los competidores ingresarán al mercado atraídos por la oportunidad de obtener utilidades e introducirán diferentes versiones del producto, lo cual ampliará el mercado. El aumento del número de competidores conduce a un incremento en la cantidad de establecimientos y las ventas crecen en forma importante.

Los precios se mantienen al mismo nivel o disminuyen, pero sólo levemente. Las empresas mantienen sus gastos de promoción al mismo nivel o en un grado ligeramente superior para mantenerse a la par de la competencia y seguir educando al mercado. Las utilidades aumentan durante esta etapa de crecimiento debido a que los costos de promoción se dividen entre un gran volumen, se desarrollan sistemas más eficientes y los costos de la gerencia corporativa se distribuyen entre un mayor número de unidades.

La empresa recurre a varias estrategias para sostener un rápido crecimiento del mercado tanto como es posible:

1. La empresa mejora la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos del producto.
2. Ingresa a nuevos segmentos del mercado.
3. Ingresa a nuevos canales de distribución.
4. Cambia su publicidad desde un enfoque para crear conciencia del producto a un enfoque para crear la aceptación y compra del producto.
5. Reduce los precios en el momento adecuado para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la empresa se enfrenta al dilema entre el logro de una importante participación en el mercado y la obtención de las más altas ganancias. Por medio de una fuerte inversión en el mejoramiento de los productos, promoción y distribución, la empresa puede obtener una posición dominante; sin embargo, sacrifica las máximas utilidades con la esperanza de incrementarlas en la siguiente etapa.

Etapa de madurez

En algún momento, el crecimiento de las ventas de un producto disminuye y el producto entra a la etapa de madurez. Ésta normalmente dura más que las dos etapas previas y plantea retos más importantes para la gerencia de mercadotecnia. La mayoría de los productos se encuentran en la etapa de madurez del ciclo de vida y, por consiguiente, muchos gerentes de mercadotecnia manejan un producto maduro.

La reducción en el crecimiento de las ventas origina que la oferta supere a la demanda. Esta capacidad excesiva conduce a una mayor competencia. Los competidores comienzan a reducir los precios y aumentan su publicidad y promociones de ventas. Las "guerras de las hamburguesas" y las "guerras de las pizzas" son el resultado de productos que se encuentran en la etapa de madurez. En esta etapa, el crecimiento real de las ventas para una forma de producto es similar al crecimiento de la población. La única manera de incrementar las ventas en forma significativa consiste en robarse a los clientes de la competencia. Así, las guerras de precios y la intensa publicidad son con frecuencia los medios utilizados para hacer esto, lo que resulta en una caída en las utilidades. Los competidores más débiles empiezan a salirse del mercado. Finalmente, la industria sólo posee competidores bien establecidos en los principales segmentos del mercado, con competidores más pequeños que buscan los nichos del mismo.

Una buena ofensiva es la mejor defensiva. El gerente de productos no sólo debe defender el producto, sino también debe considerar la modificación de los mercados meta, el producto y la mezcla de mercadotecnia.

Modificación del mercado. En este punto, el gerente de productos trata de incrementar el consumo mediante acciones agresivas. El gerente busca nuevos usuarios y segmentos del mercado y diversas formas de incrementar el uso del producto entre los consumidores actuales. McDonald's agregó desayunos, ensaladas, postres y sandwiches de pollo en un esfuerzo por atraer a clientes nuevos e incrementar el uso de sus productos. Los gerentes de productos también pueden reposicionar la marca para atraer a un segmento más grande o de crecimiento más rápido. Cuando las campañas en contra de conducir en estado de ebriedad redujeron el consumo de bebidas alcohólicas, Bennigan's puso énfasis en sus alimentos y cambió su imagen, de un lugar divertido para beber a un lugar divertido para comer.

Modificación del producto. El gerente de productos también tiene la posibilidad de cambiar las características del producto (la calidad, las características o el estilo del producto) para atraer a nuevos consumidores y estimular un mayor uso del producto.



Este es el menú original de McDonald's. Una de las formas en que McDonald's ha evitado entrar en la etapa de declinación es a través del desarrollo de nuevos productos. Cortesía de McDonald's Corporation.

Una estrategia de mejoramiento de la calidad se dirige hacia el incremento del desempeño del producto (durabilidad, confiabilidad, velocidad o sabor). Esta estrategia es efectiva cuando se puede mejorar la calidad, cuando los compradores creen en el argumento de una mejor calidad y cuando suficientes consumidores desean una mayor calidad.

Modificación de la mezcla de mercadotecnia. El gerente de productos también debe tratar de mejorar las ventas cambiando uno o más de los elementos de la mezcla de mercadotecnia. Los precios se pueden reducir para atraer a nuevos consumidores y a los clientes de la competencia. También se puede diseñar una mejor campaña de publicidad y una agresiva promoción de ventas (acuerdos comerciales, eliminación de centavos, regalos y concursos). La empresa puede utilizar canales de mercado más grandes, como comercializadores masivos, si estos canales están en crecimiento. La empresa también puede ofrecer a los consumidores servicios nuevos o mejorados.

Etapa de declinación

Las ventas de la mayoría de las formas de productos y marcas finalmente declinan. La declinación puede ser lenta, como en el caso de Steak and Ale, o rápida, como en el caso de Victoria Station. Las ventas pueden caer hasta cero o disminuir a un nivel bajo y continuar así durante muchos años.

Las ventas disminuyen por muchas razones, entre otras por los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y el aumento de la competencia. Conforme las ventas y las utilidades disminuyen, algunas empresas salen del mercado. Las que permanecen reducen el número de sus ofertas de productos y se apoyan en segmentos más pequeños del mercado y en canales comerciales secundarios. También tienen la posibilidad de reducir el presupuesto de promoción y aún más sus precios.

Contar con un producto débil puede ser muy costoso para la empresa y no sólo en términos de un rendimiento reducido, ya que también existen costos ocultos. Un producto débil puede quitarle tiempo valioso a la gerencia, pues a menudo requiere frecuentes ajustes de precios y de inventario. La publicidad y la atención de la fuerza de ventas que requiere este tipo de producto podrían utilizarse para hacer que los productos sanos sean más rentables. Su reputación deteriorada puede disminuir la confianza del cliente en la empresa y sus otros productos. Sin embargo, el mayor costo se puede presentar en el futuro, pues mantener productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una combinación desproporcionada de productos, daña el rendimiento corriente y debilita la posición ya establecida de la empresa en el futuro.

Por estos motivos, las empresas deben centrar más su atención en sus productos viejos. La revisión regular de las ventas, la participación en el mercado, los costos y las

tendencias de rendimiento de cada uno de sus productos ayudará a identificar a los productos que se encuentran en la etapa de declinación.

La gerencia debe decidir si mantendrá, cosechará o eliminará cada producto que se encuentra en la etapa de declinación. La gerencia podría decidir cosechar el producto, lo cual significa la reducción de varios costos; por ejemplo, al disminuir la preferencia de los clientes por los restaurantes que ofrecían productos de carne roja, Steak and Ale cerró algunos de sus restaurantes secundarios, pero conservó los más rentables. La empresa incluso estableció nuevos restaurantes en áreas donde los clientes todavía preferían un buen bistec cuando salían a comer. Si se realiza con éxito, la cosecha aumentará las utilidades de la empresa a corto plazo. La gerencia también podría decidir eliminar al producto de la línea; lo podría vender a otra empresa o liquidarlo sencillamente a un valor de recuperación. Si la empresa espera encontrar un comprador, no deseará deshacerse de la empresa sin cosecharla.

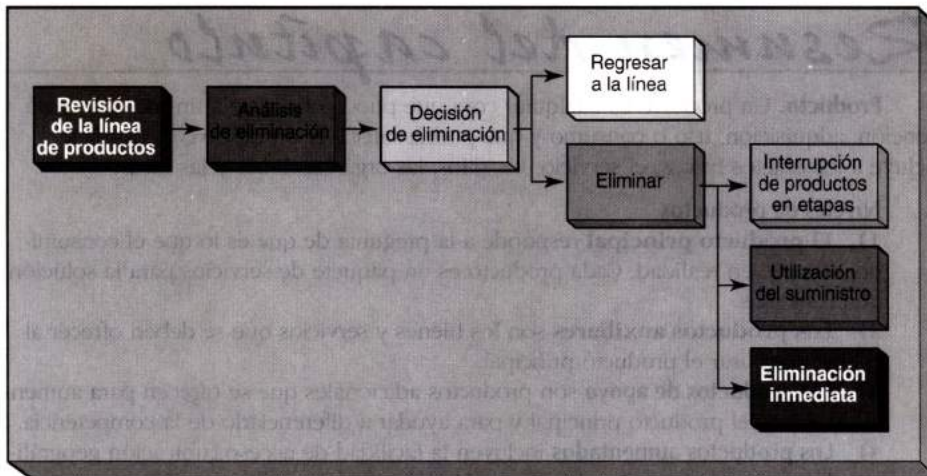
ELIMINACIÓN DEL PRODUCTO

Como hemos visto, el ciclo de vida del producto ilustra cómo la mayoría de los productos se vuelven obsoletos, pierden su atractivo en el mercado y tienen que remplazarse. Un peligro en el ciclo de vida del producto es que existe la posibilidad de remplazarlo prematuramente. Los productos requieren tiempo, esfuerzo y dinero para lograr su introducción y sólo la mitad de todos los nuevos productos se vuelven rentables. Cuando una empresa logra un producto exitoso, trabaja para recibir el máximo beneficio de su producto sin que la gerencia lo elimine mientras exista un potencial de rendimiento. Si un producto ya no es viable, es importante eliminarlo, en vez de continuar desperdiciando tiempo y recursos para revivirlo.

Así, comprender el proceso de eliminación de productos es tan importante como la comprensión del desenvolvimiento de los mismos. El Strawberry Patch, un exitoso restaurante de Houston, servía una pechuga de pollo acompañada de champiñones salteados. El platillo gozó de éxito durante más de 10 años. Cuando sus ventas comenzaron a disminuir y la declinación continuó, pareció que el producto ya no gozaba de la preferencia de los clientes del restaurante. La gerencia les preguntó sobre el platillo y éstos respondieron que era demasiado grasoso. Cuando los champiñones salteados se vaciaban sobre la pechuga de pollo, la mantequilla se juntaba en el fondo del plato. En la década de los setenta, esta salsa era agradable, pero en la década de los ochenta la mantequilla se consideró como un exceso de grasa. Conforme los clientes tuvieron más conciencia de la salud, el platillo se volvió menos popular. El restaurante mejoró el platillo al eliminar los champiñones salteados por una guarnición de champiñones frescos en rebanadas. Si la gerencia del Strawberry Patch se hubiera cegado con el ciclo de vida del producto, lo habría eliminado.

El análisis de eliminación es un repaso sistemático de las ventas proyectadas y de los costos calculados en relación con dichas ventas (véase la figura 10-7). Si un producto ya no parece ser rentable, el análisis busca la manera de hacerle modificaciones y volverlo rentable. Pero si el análisis indica que es necesario eliminar el producto, existen tres opciones: interrumpir su producción en etapas, utilizar el suministro disponible o eliminarlo inmediatamente.²⁶

La **interrupción de la producción en etapas** es el método ideal, pues permite eliminar el producto en forma ordenada; por ejemplo, un platillo se remplazaría en la siguiente revisión del menú. La **utilización del suministro** se usaría cuando las ventas de un producto son bajas y los costos superan a las ganancias, como en el caso de un restaurante que sirve un coctel de cangrejo con ventas de sólo uno o dos platillos a la semana. Si el restaurante decide elimi-

**Figura 10-7**

Proceso de eliminación de productos. Fuente: Martin L. Bell, *Marketing: Concepts and Strategy*, tercera edición, p. 267; ©1979, Houghton Mifflin Company; utilizado con permiso de la Sra. Marcellette (Bell) Chapman.

nar el platillo, podría terminar con el suministro existente de cangrejo en lugar de solicitar un nuevo pedido. La última opción es la **eliminación** inmediata. Esta opción se elige usualmente cuando el producto puede causar daño o la insatisfacción del cliente. Cuando un platillo del menú ocasiona numerosas quejas, es mejor eliminar el platillo en lugar de continuar aumentando los clientes descontentos.

Los aspectos políticos de la eliminación de un producto a menudo provocan que un producto permanezca en el menú durante un mayor tiempo de lo debido; por ejemplo, si un platillo a base de pescado es una receta del gerente general, el gerente de alimentos y bebidas se negará a eliminar el platillo del menú. Suprimir un platillo también puede considerarse como un fracaso. Si el gerente de un hotel luchó para incluir un platillo en el menú, podría esgrimir fuertes argumentos en contra de suprimirlo. Por ende, las políticas se deben definir cuando se lleva a cabo un análisis de eliminación.

El asunto de eliminar un producto es complejo, sobre todo en el caso de las instalaciones de una cadena de hoteles. Por lo general, la gerencia está consciente de las instalaciones individuales que deben eliminarse de la cadena debido a un deterioro de la propiedad o del vecindario donde se ubica el hotel. En muchos casos es imposible o poco práctico cerrar rápidamente el hotel o eliminarlo de la cadena, ya que:

- Los contratos podrían prohibir un cierre repentino.
- El hotel podría ser una propiedad histórica o tener una importancia sentimental para la comunidad y la gerencia.
- El cierre podría afectar a la comunidad en forma negativa.
- El hotel puede ser propiedad de la cadena y no existe un comprador disponible.
- Podrían existir relaciones especiales entre el vendedor de la franquicia y el concesionario.

A pesar de las dificultades en el cierre de los hoteles o de la separación de las propiedades de una cadena, lo inevitable ocurrirá necesariamente. Como en el ejemplo previo de los platillos del menú, es mejor tomar esta difícil decisión lo más pronto posible.

Resumen del capítulo

- I. **Producto.** Un producto es cualquier cosa que pueda ofrecerse a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo y que podría satisfacer un deseo o necesidad. Incluye a los objetos físicos, el servicio, los sitios, las organizaciones y las ideas.
- II. **Niveles de productos**
 - 1) **El producto principal** responde a la pregunta de qué es lo que el consumidor compra en realidad. Cada producto es un paquete de servicios para la solución de problemas.
 - 2) **Los productos auxiliares** son los bienes y servicios que se deben ofrecer al cliente para usar el producto principal.
 - 3) **Los productos de apoyo** son productos adicionales que se ofrecen para aumentar el valor del producto principal y para ayudar a diferenciarlo de la competencia.
 - 4) **Los productos aumentados** incluyen la facilidad de acceso (ubicación geográfica y horas de operación) ambiente (estímulos visuales, auditivos, olfativos y táctiles), interacción del cliente con los sistemas de servicio (contacto, consumo y separación), participación del cliente y las interacciones de los clientes con otros clientes.
- III. **Aspectos del producto**
 - 1) **Accesibilidad.** Qué tan accesible es el producto en términos de ubicación y horas de operación.
 - 2) **Ambiente.** El ambiente es un elemento crítico en los servicios y se aprecia a través de los sentidos. Las expresiones sensoriales ofrecen descripciones del ambiente como una serie particular de características de los alrededores. Los principales medios de percepción sensorial del ambiente son la vista, el oído, el olfato y el tacto.
 - 3) **Interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio.** Los gerentes deben pensar en la forma en que los clientes utilizan el producto en sus tres etapas de participación: contacto, consumo y separación.
 - 4) **Interacción del cliente con otros clientes.** Los clientes se convierten en parte del producto que la empresa ofrece.
 - 5) **Participación.** La participación del cliente en la entrega del servicio incrementa la capacidad, mejora la satisfacción del cliente y reduce los costos.
- IV. **Razones por las cuales las empresas utilizan las marcas e identifican las principales decisiones sobre el establecimiento de marcas.** La marca es un nombre, término, signo, símbolo, diseño, o una combinación de estos elementos que tiene el propósito de identificar los productos o servicios de un vendedor y diferenciarlos de los productos o servicios de la competencia.
 - 1) **Condiciones que apoyan el establecimiento de marcas**
 - a) El producto es fácil de identificar por su marca o marca registrada.
 - i) Debe sugerir algunos beneficios y cualidades del producto.
 - ii) Debe ser fácil de pronunciar, reconocer y recordar.
 - iii) Debe ser distintiva.
 - iv) Para las grandes empresas que buscan una expansión a futuro en los mercados extranjeros, el nombre debe traducirse fácilmente a otros idiomas.
 - v) Debe tener la capacidad de registrarse y recibir protección legal.
 - b) El consumidor percibe al producto como el que ofrece un mejor valor por el precio. Un nombre de marca obtiene su valor de las percepciones de los consumidores. Las marcas atraen a los consumidores al crear una percepción de buena calidad y valor.

- c) La calidad y las normas son fáciles de mantener. Si la marca logra desarrollar una imagen de calidad, los clientes esperarán recibir calidad en todos los establecimientos que poseen el mismo nombre de marca. La consistencia y la estandarización son factores esenciales para la marca de múltiples unidades.
- d) La demanda de un producto general es lo suficientemente grande para apoyar a una cadena regional o nacional. Por lo general, se desarrollan nuevos productos para servir a un nicho particular del mercado. Después, es posible ampliar el producto para abarcar múltiples nichos o el nicho original podría aumentar de tamaño de tal manera que el producto logra una importante participación en el mercado.
- e) Existen economías de escala. La marca debe proporcionar economías de escala para justificar los gastos administrativos y publicitarios.

V. Desarrollo de nuevos productos

1) El ciclo de vida del producto plantea dos retos:

- a) Todos los productos finalmente declinan.
- b) La empresa necesita comprender cómo envejecen sus productos y cambiar las estrategias de mercadotecnia conforme los productos pasan por las diferentes etapas del ciclo de vida.

2) Estrategia de desarrollo de nuevos productos:

- a) Una empresa debe contar con nuevos productos para poder sobrevivir. Los productos nuevos se obtienen por medio de la adquisición o del diseño de nuevos productos.

3) Proceso de desarrollo de nuevos productos:

- a) En la etapa de **generación de ideas**, la empresa obtiene ideas de fuentes internas, clientes, competidores, distribuidores y proveedores.
- b) El propósito de la etapa de **selección de ideas** consiste en elegir las buenas ideas y eliminar las malas lo más pronto posible.
- c) **Desarrollo y evaluación de conceptos.** Las ideas seleccionadas deben transformarse en conceptos de productos que se evalúan con los clientes meta.
- d) **Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia.** La declaración de la estrategia de mercadotecnia consta de tres partes. La primera parte describe el mercado meta, el posicionamiento planeado del producto y las ventas, la participación en el mercado y las metas de rendimiento durante los dos primeros años. La segunda especifica el precio planeado del producto, su distribución y el presupuesto de mercadotecnia para el primer año. La tercera parte define las ventas planeadas a largo plazo, el rendimiento y la combinación de estrategias de mercadotecnia que se utilizarán con el paso del tiempo.
- e) El **análisis de negocios** consiste en una revisión de las proyecciones de las ventas, los costos y el rendimiento para determinar si satisfacen los objetivos de la empresa.
- f) El **desarrollo del producto** convierte el concepto en un prototipo del producto.
- g) **Pruebas de mercado.** Es la etapa en la que el producto y el programa de mercadotecnia se introducen en un ambiente de mercado más real.
- b) **Comercialización.** El producto se introduce por completo en el mercado.

VI. Etapas del ciclo de vida del producto

- 1) El **desarrollo del producto** comienza cuando la empresa encuentra y diseña la idea de un nuevo producto.
- 2) La **etapa de introducción** es un periodo de crecimiento lento de las ventas debido a que la empresa comienza a introducir el producto en el mercado; no se producen utilidades en esta etapa.

- 3) La **etapa de crecimiento** es un periodo de una rápida aceptación del producto en el mercado y de incremento de las utilidades.
- 4) La **etapa de madurez** es un periodo de disminución del crecimiento de las ventas debido a que el producto logró la aceptación de la mayoría de los consumidores potenciales.
- 5) La **etapa de declinación** es el periodo cuando las ventas disminuyen rápidamente y las utilidades se reducen.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Defina el producto que un cliente recibe al realizar una transacción con los siguientes tipos de negocios:
 - a. Un restaurante de comida rápida
 - b. Un restaurante de servicio en las mesas
 - c. La estancia en un hotel de cuatro estrellas
2. Utilice un producto de las industrias de la hospitalidad y de los viajes para explicar los siguientes términos:
 - a. Producto auxiliar
 - b. Producto de apoyo
 - c. Producto aumentado
3. ARAMARK, una importante empresa que ofrece servicio de alimentos por contrato, introdujo alimentos de marca como parte del servicio de alimentos que ofrece a colegios y universidades. ¿Por qué debe pagar ARAMARK derechos a Burger King cuando tiene la capacidad de elaborar sus propias hamburguesas en forma muy eficiente?
4. Como gerente de un hotel o restaurante, ¿cómo obtendría ideas sobre nuevos productos?
5. Menos de un tercio de las ideas sobre nuevos productos provienen de los clientes. ¿Existe un conflicto entre este porcentaje y la filosofía del concepto de mercadotecnia de "encuentra una necesidad y satisfácela"? ¿Por qué sí o por qué no?
6. Si fuera el director de desarrollo de nuevos productos de una cadena de restaurantes de comida rápida, ¿qué factores consideraría al elegir las ciudades para realizar las pruebas de mercado de un nuevo emparedado? ¿Es el lugar donde vive un buen mercado de prueba? ¿Por qué?
7. Responda las siguientes preguntas:
 - a. ¿Cómo puede ayudar el conocimiento del ciclo de vida del producto a manejar las ofertas del menú al gerente de un restaurante?
 - b. Aplique el concepto de ciclo de vida del producto a un hotel. ¿Cómo evita una empresa que sus productos entren en la etapa de declinación?

TÉRMINOS CLAVE

Análisis de negocios Revisión de las proyecciones de las ventas, los costos y el rendimiento de un nuevo producto para determinar si satisfacen los objetivos de la empresa.

Ciclo de vida del producto (CVP) Curso que siguen las ventas y las utilidades de un producto durante su existencia. Incluye cinco etapas distintas: desarrollo, introducción, crecimiento, madurez y declinación del producto.

Comercialización Introducción de un nuevo producto en el mercado.

Concepto de producto Versión detallada de la idea sobre el nuevo producto establecida en términos significativos para los consumidores.

Desarrollo de la estrategia de mercadotecnia Diseño de una estrategia de mercadotecnia inicial para un nuevo producto con base en el concepto del producto.

Desarrollo de nuevos productos Desarrollo de productos originales, mejoramientos del producto, modificaciones del producto y el establecimiento de nuevas marcas por medio de los proyectos de investigación y desarrollo de la empresa.

Desarrollo de productos Transformación del concepto del producto en un producto físico para garantizar que éste se convierte en un producto útil.

Diseño de productos Proceso de diseñar el estilo y la función de un producto, es decir, la creación de un producto que sea atractivo, barato, seguro y fácil para usar y dar servicio, así como sencillo y económico para producir y distribuir.

Etapas de crecimiento Etapa del ciclo de vida del producto cuando las ventas del nuevo producto empiezan a aumentar rápidamente.

Etapa de declinación Etapa del ciclo de vida del producto cuando disminuyen sus ventas en forma importante.

Etapa de introducción Etapa del ciclo de vida del producto cuando se distribuye el nuevo producto por primera vez y se encuentra disponible para su compra.

Etapa de madurez Etapa del ciclo de vida del producto cuando el crecimiento de las ventas disminuye.

Evaluación de conceptos Los conceptos de nuevos productos se evalúan con un grupo de consumidores meta para precisar si el concepto es atractivo para los consumidores.

Generación de ideas Búsqueda sistemática de ideas sobre nuevos productos.

Idea del producto Idea de un posible producto que la empresa considera que puede ofrecer al mercado.

Imagen del producto Forma en que los consumidores visualizan un producto real o potencial.

Línea de productos Grupo de productos estrechamente relacionados porque funcionan de manera similar, se venden a los mismos grupos de clientes, se comercializan a través de los mismos tipos de establecimientos o se encuentran dentro de un determinado rango de precios.

Marca Nombre, término, signo, símbolo, diseño o una combinación de estos elementos que tiene el propósito de identificar los productos y servicios ofrecidos por un vendedor o grupo de vendedores para distinguirlos de los productos y servicios ofrecidos por la competencia.

Marca registrada Marca o parte de una marca que recibe protección legal; la marca registrada protege los

derechos exclusivos del vendedor para usar el nombre de la marca o el logotipo.

Mercadotecnia de prueba Etapa del desarrollo de nuevos productos cuando se evalúan el producto y los programas de mercadotecnia en ambientes de mercado más reales.

Mezcla de productos (o surtido de productos) Serie de todas las líneas de productos y artículos que un vendedor particular ofrece a la venta a los consumidores.

Producto Cualquier cosa que se ofrece a un mercado para atención, adquisición, uso o consumo, que podría satisfacer un deseo o necesidad. Incluye a objetos físicos, servicios, personas, lugares, organizaciones e ideas.

Producto aumentado Servicios y beneficios adicionales que reciben los consumidores, creados alrededor del producto real y del producto principal.

Producto real Partes, el estilo, las características, el nombre de marca, el empaque y otros atributos que se combinan para ofrecer los beneficios del producto principal.

Productos no buscados Productos que el consumidor desconoce o sí sabe de su existencia, pero que por lo general no piensa adquirir.

Pruebas de mercado Etapa del desarrollo de nuevos productos cuando se evalúan el producto y los programas de mercadotecnia en ambientes de mercado más reales.

Selección de ideas Ideas sobre nuevos productos, se seleccionan en orden para descubrir buenas ideas y eliminar las malas lo más pronto posible.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. JULIE LIESCO, "The Taste of Time," *Restaurants and Institutions* (1 de febrero, 1983), pp. 79-84.
2. Informe Anual de 1993, Hospitality Franchise Systems, Inc., 339 Jefferson Road, P.O. Box 278, Parsippany, N.J. 07554-0278, pp. 3-4.
3. KARL ALBRECHT Y LAWRENCE J. BRADFORD, *The Service Advantage* (Dow Jones-Irwin, Homewood, Ill., 1990), p. 69.
4. CHRISTIAN GRONROOS, *Service Management and Marketing* (Lexington, Mass.: Lexington Books, 1990).
5. ALBERT MEHRABIAN, *Public Places and Private Spaces* (Nueva York: Basic Books, 1976).
6. BERNARD BOOMS Y MARY J. BITNER, "Marketing Services by Managing the Environment," *Cornell Restaurant and Hotel Administration Quarterly*. (mayo, 1992), pp. 35-39.
7. Véase PHILIP KOTLER, "Atmospherics as a Marketing Tool," *Journal of Retailing*, 49, núm. 4, (invierno de 1973-1974), pp. 48-64.
8. GRONROSS, *Service Management and Marketing*.
9. Paul Slattery, "Hotel Branding in the 1990's", *EIU Travel and Tourism Analyst*, núm. 1 (1991), pp. 23-35.
10. E. JEROME MCCARTHY Y WILLIAM D. PERREault, JR., *Basic Marketing* (Homewood, Ill.: Irwin, 1990), p. 236.
11. ROBERT SELWITZ, "Quality Takes on 'Choice' Name", *Hotel and Motel Management*, 205, núm. 14 (20 de agosto, 1990).
12. SUSAN M. BARD, "New Logo Rises at Hyatt," *Hotel and Motel Management*, 205, núm. 15 (10 de septiembre, 1990), pp. 1, 117.
13. TOM ICHNIOWSKI, "Hey, Little Spender, Have These Motels Got a Deal for You," *Business Week*, núm. 3024 (2 de noviembre, 1987), p. 63.

14. GLENN WITHIAM, "Hotel Companies Aim for Multiple Markets," *Cornell Restaurant and Hotel Administration Quarterly*, 26, núm. 3 (noviembre de 1985), pp. 39-51.
15. EDWARD C. ACHORN, "The Game of Choice", *Lodging*, 15, núm. 2 (octubre de 1990), pp. 26-30.
16. LAURA E. KEETON, "La Quinta Plans Mexican Venture with 22 Hotels," *Wall Street Journal*, (23 de septiembre, 1994), p. B3.
17. SCOTT HUME, "KFC 'skins' the Fat off New Chicken Entry," *Advertising Age*, 62 núm. 4 (28 de enero, 1991), p. 9.
18. MORRIS E. LASKY, "Hotel/Motel Workouts: Ask Fundamental Questions to Uncover Problems," *Commercial Lending Review*, 5, núm. 2 (primavera de 1990), pp. 44-48.
19. El ejemplo del Marriott y esta lista fueron tomados de CHRISTOPHER W. L. HART, "Product Development: How Marriott Created Courtyard," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 27, núm. 3 (noviembre de 1986), pp. 68-69; y JERRY WIND, PAUL E. GREEN, DOUGLAS SHIFFLET, Y MARSHA SCARBROUGH, "Courtyard by Marriott: Design a Hotel Facility with Consumer-based Marketing," *Interfaces*, 19, núm. 1 (enero y febrero), pp. 25-47.
20. J. L. HESKETT Y R. HALLOWELL, *Courtyard by Marriott*, Harvard Case 9-693-036, Harvard Business School Publishing: Boston, 1993.
21. MEGAN ROWE Y CARLO WOLF, "Top tips for rough times; hospitality industry tips," *Lodging Hospitality*, 49, núm. 1 (enero de 1993), p. 36; Edwin McDowell, "Fast food fills menu for many hotel chains," *New York Times*, 9 de enero, 1992, sección D, p. 1; y Chad Rubel, "Hotels help lodgers who help themselves," *Marketing News*, 8 de mayo, 1995, p. 5.
22. BRADFORD T. HUDSON, "Innovation through Acquisition," *Cornell Restaurant and Hotel Administration Quarterly*, 35, núm. 2 (junio de 1994), pp. 82-87.
23. THEODORE LEVITT, *The Marketing Imagination* (Nueva York: Free Press, 1986), p. 173.
24. Véase JOHN E. SMALLWOOD, "The Product Life Cycle: A Key to Strategic Marketing Planning," en *Strategic Marketing*; Barton A. Weitz y Robin Wensley, editores, (Boston: Kent Publishing, 1984), pp. 184-192; NARIMAN K. DHALLA Y SONIA YUSPEH, "Forget the Product Life Cycle Concept," *Harvard Business Review* (enero y febrero de 1976), pp. 102-112; y CHRISTOPHER W. HART, GREG CASSERLY, Y MARK J. LAWLESS, "The Product Life Cycle: How Useful?" *Cornell Hotel and Restaurant Quarterly*; 25, núm. 3 (noviembre de 1984), pp. 54-63.
25. ROBERT C. LEWIS Y RICHARD E. CHAMBERS, *Marketing Leadership in Hospitality* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold), p. 314.
26. DHALLA Y YUSPEH, "Forget the Product Life Cycle Concept," pp. 102-112.
27. WILLIAM PRIDE Y O. C. FERRELL, *Marketing*, Houghton Mifflin Company: Boston, 1995, pp. 312-313.

MARKETING Y TURISMO

Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos

Carmen Altés Machín
Profesora de Marketing en la Escuela Oficial
de Turismo de Gerona (INSETUR)

2

LA OFERTA

2.1. Los recursos turísticos

Los recursos turísticos son la base sobre la que se desarrolla la actividad turística. Son aquellos atractivos que, en el contexto de un destino, pueden generar un interés entre el público, determinar la elección y motivar el desplazamiento o la visita.

Podemos distinguir tres grandes grupos de recursos:

a) Recursos relacionados con la naturaleza. Aquellos que tienen que ver con el agua, tales como mares y playas, lagos, ríos, cascadas, cataratas, fondos marinos; o los relativos a la tierra y su ecosistema: paisajes, valles, montañas, desiertos, flora y fauna, etc.

b) Recursos relacionados con la historia. Vestigios históricos y patrimonio cultural: iglesias, abadías, catedrales, palacios y castillos, fortalezas, ciudades monumentales, puentes, acueductos, conjuntos arqueológicos o artísticos, obras de arte y museos, etc.

c) Recursos relacionados con la cultura viva. Están formados por las diferentes manifestaciones propias de un modelo cultural: formas de vida, tradiciones, gastronomía, folclore, manifestaciones técnicas, artísticas y culturales contemporáneas, fiestas y celebraciones, etc.

La identificación, conocimiento y evaluación de los recursos turísticos de un área determinada es fundamental para determinar el potencial turístico de la misma y planificar su desarrollo.

La singularidad, atractivo y grado de conservación de los recursos, así como la localización y facilidad de acceso a los mismos, determinan sus posibilidades de explotación y su capacidad de atraer a un tipo u otro de visitantes.

De nada serviría contar con recursos turísticos con gran potencial si no se cuenta además con recursos financieros y humanos para desarrollar una “industria turística”. Este es el problema con el que se enfrentan muchas zonas y países que ven en el turismo una posibilidad para mejorar su economía, pero que sin ayuda exterior no son capaces de poner en marcha las infraestructuras y servicios necesarios.

CUADRO 2.1
Identificación y evaluación de los recursos turísticos

Identificación	<ul style="list-style-type: none"> - Localización geográfica - Cuantificación
Accesibilidad y acondicionamiento	<ul style="list-style-type: none"> - Cómo llegar - Condiciones del entorno - Necesidad de acondicionamiento
Valoración cualitativa	<ul style="list-style-type: none"> - Singularidad - Atractivo - Estado de conservación
Valoración global	<ul style="list-style-type: none"> - Evaluación de recursos - Grado de aprovechamiento - Potencialidad - Prioridades

Las administraciones nacionales y regionales subvencionan cierto tipo de actividades turísticas consideradas de interés económico y social como es el caso del turismo rural. Pero no es suficiente con ayudas económicas, ya que la falta de experiencia y las carencias en formación suelen ser también importantes condicionantes para conseguir el éxito y un desarrollo equilibrado.

A nivel internacional, algunos organismos tales como la CE o la OMT, a través de los fondos de las Naciones Unidas, ponen al alcance de los países programas de asistencia técnica y financiera.

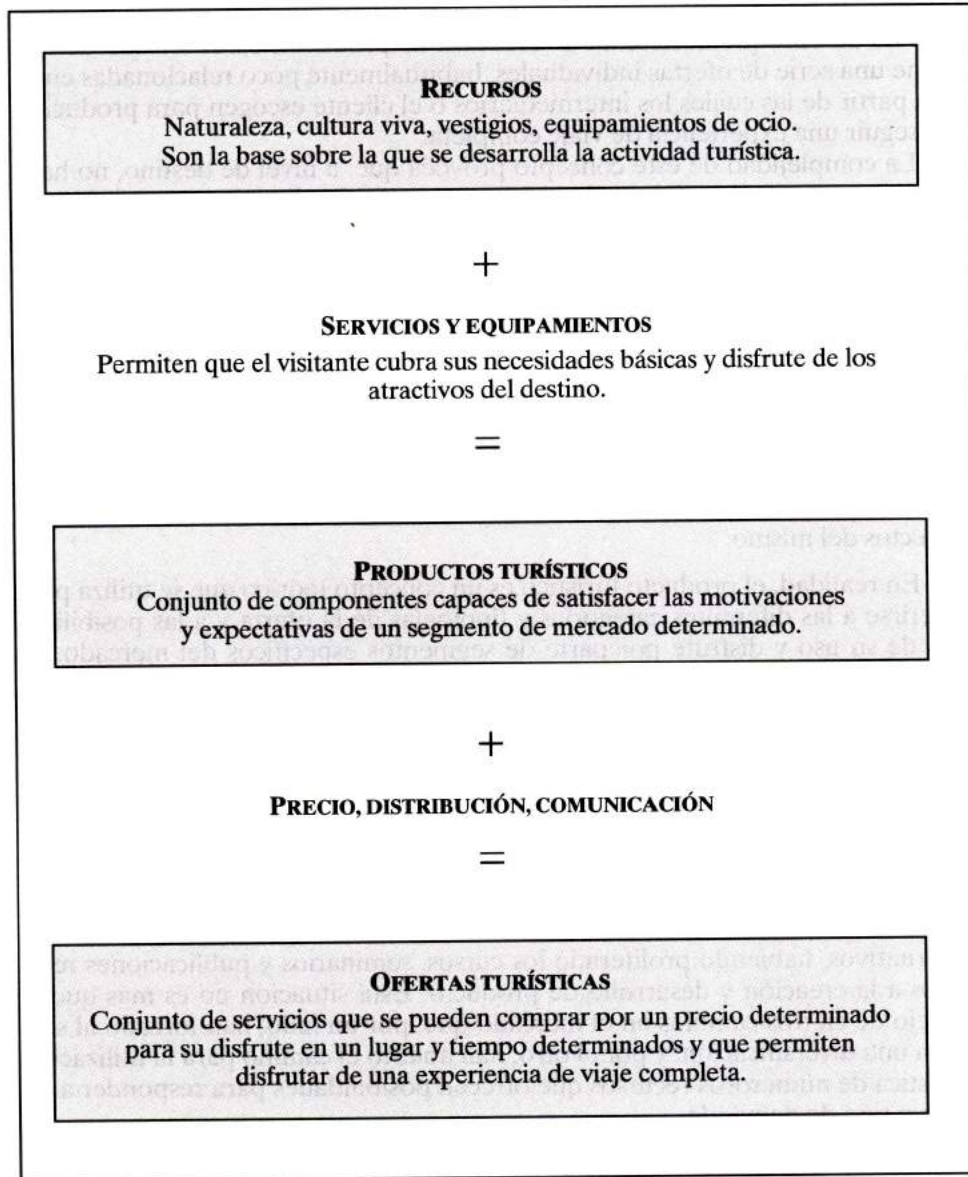
La existencia de algunos equipamientos, tales como campos de golf o palacios de congresos, es un determinante básico para atraer a ciertos tipos de demanda y por ello en ocasiones se habla de ellos como “recursos creados”.

2.2. El producto turístico

⇒ Un producto turístico es una combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinadas expectativas y motivaciones.

Éste ha de ofrecer al consumidor un conjunto de utilidades funcionales y psicológicas, siendo las primeras las que satisfacen las necesidades básicas y las segundas las relacionadas con el valor simbólico concedido por el turista al lugar o actividad elegida y al valor social frente a grupos de referencia.

FIGURA 2.1.



Fuente: Manual del Planificador en Turismo Rural. Secretaría de Turismo, Madrid, 1992.

Podemos distinguir dos niveles de producto turístico, uno a nivel global integrado, que correspondería al producto desde el punto de vista de los destinos turísticos; y otro a nivel específico individual, que sería el producto desde un punto de vista empresarial.

a) El producto turístico *global e integrado*, incluye el desplazamiento (medios de transporte), y los atractivos (servicios y equipamientos de un destino). Es un enfoque horizontal de creación de producto, en el sentido de que reúne una serie de ofertas individuales, habitualmente poco relacionadas entre sí, a partir de las cuales los intermediarios o el cliente escogen para producir o conseguir una experiencia de viaje completa.

La complejidad de este concepto provoca que, a nivel de destino, no haya un único responsable del producto, ya que están implicados sector público y sector privado. El peligro estriba en que la fragmentación de la oferta y la falta de coordinación entre ambos sectores conduzca a una falta de definición del producto.

b) El producto turístico, *a nivel empresarial*, está limitado al conjunto de componentes de la oferta de una empresa que puede ser única, o diversificada si se ofrecen varias combinaciones de servicios pensados para dar respuesta a diferentes segmentos de mercado. Se trata, más bien, de una integración vertical de servicios organizados y controlados totalmente por las empresas, por lo que el nivel de definición de producto es mayor que en el caso del producto global a pesar de que la empresa puede estar fuertemente condicionada por aspectos del mismo.

En realidad, el producto turístico es un concepto teórico que se utiliza para referirse a las diferentes categorías y tipologías de la oferta y a las posibilidades de su uso y disfrute por parte de segmentos específicos del mercado. Se trata de un concepto útil para el estudio del mercado turístico y para la comunicación y comercialización de ofertas.

Pero el producto turístico no existe en tanto y cuanto el turista no se persona en un destino, disfruta de sus atractivos practicando determinadas actividades y hace uso de determinados servicios. Lo que existen son recursos, servicios y equipamientos susceptibles de un uso turístico que pueden combinarse de diferente forma para dar lugar a los llamados productos.

Hace unos años que el uso de este concepto se ha extendido en España entre los profesionales del sector. Se habla de nuevos productos y productos alternativos, habiendo proliferado los cursos, seminarios y publicaciones referidos a la creación y desarrollo de producto. Esta situación no es más que el reflejo de ciertos cambios en el mercado que, por un lado, han forzado al sector a una diversificación, y por el otro, han abierto el camino para la utilización turística de numerosos recursos que ofrecen posibilidades para responder a un nuevo tipo de demanda.

El concepto de “producto” se ha extendido entre las empresas de servicios y es común, por ejemplo, hablar de “productos bancarios”. Las empresas turísticas, tales como hoteles o tour operadores, también utilizan el término producto para referirse a las diferentes ofertas que tienen en el mercado caracterizadas bien sea por el tipo de prestaciones, o por el segmento al cual están dirigidas y que pueden variar en función del tipo de empresa:

- Un hotel individual puede considerar que sus productos son: habitaciones, banquetes, convenciones o estancias de fines de semana.

- Una cadena hotelera puede definir sus productos como: hoteles de playa, hoteles de ciudad, bungalows...

Pero el turista no compra productos sino que compra beneficios y su percepción de la oferta como respuesta a unas necesidades podrá tener diferentes niveles. Así, cuando un turista compra unas vacaciones de playa valorará los beneficios a nivel global a partir de lo que le ofrece el hotel, pero también a partir de otros aspectos del entorno: playas, paisaje, tranquilidad, servicios públicos, precios, los otros turistas...

2.2.1. *Destinos turísticos y formas de viaje*

A veces, los destinos son presentados y percibidos como “producto”, hecho que es más frecuente en aquellos que:

- Se han concentrado en una oferta única, como por ejemplo Baleares o Canarias.
- Son muy conocidos y tienen una imagen muy fuerte, como California.
- Son desconocidos y distantes. Es el caso contrario del anterior en el que la distancia diluye la profundidad del conocimiento y abre las puertas a los estereotipos. Así los europeos suelen identificar con los destinos pertenecientes a Oriente, América y el Caribe, ciertos atributos genéricos de imagen que están fuertemente asociados con la experiencia de viaje que se busca en ellos.

Un destino, y sus atractivos, se asocian normalmente con un cierto tipo de actividades y experiencias. Pero estas pueden variar según los diferentes mercados geográficos en función de aspectos como la distancia y las diferencias culturales. Así, por ejemplo, Hawai no significa lo mismo en el mercado norteamericano que en el español, y esa diferencia hace que el mismo destino se perciba como un producto distinto en cada uno de ellos.

En cuanto al tipo de viaje, nos encontramos con que, como sucede a menudo en el sector de los servicios, el «cómo» es tan importante como el «qué». Esto se debe a que un turista puede disfrutar de un destino utilizando diferentes modalidades de transporte y alojamiento, viajando de forma individual o en grupo y practicando actividades diversas en el mismo. Cada posible combinación tendrá como resultado una experiencia de viaje diferente y, por tanto, una percepción del destino completamente distinta.

Así en el mercado se ofrecen también diversos “productos” según el tipo de viaje y en algunos casos los tour operadores y las oficinas de turismo publican folletos especiales, como por ejemplo:

- Circuitos en autocar
- Fly and drive
- Estancias de playa-montaña
- Cruceros
- Trekkings

La decisión de compra en turismo es compleja y varía según los mercados y destinos. En realidad, no hay muchos datos disponibles de investigaciones realizadas en este sentido. ¿Qué se escoge primero, la actividad a realizar, la modalidad de viaje, el destino o el precio que se está dispuesto a pagar?

De manera intuitiva podríamos decir que hay casos en los que lo primero que se decide es el «dónde», o sea, el destino que se desea visitar y luego se escoge la modalidad de viaje. Es lo que ocurre cuando se elige un destino por costumbre o por un interés específico (visitar amigos o familiares, una reserva natural única...).

En una primera fase del desarrollo del turismo de masas los destinos por excelencia eran los del Mediterráneo y principalmente Italia y España; destinos cercanos, suficientemente “exóticos” para los mercados emisores y, por entonces, muy competitivos en precio. Los turistas centroeuropeos habían descubierto la posibilidad de pasar unas vacaciones al sol dinero que les costaba quedarse en sus lugares de residencia habitual y viajaban al mismo destino reiteradamente.

Con los años, la demanda turística se ha sofisticado y el abanico de oferta se ha ampliado notablemente de modo que, en estos momentos, las motivaciones varían con los segmentos de mercado y surge la tendencia a escoger primero la actividad que se desea practicar, el motivo del viaje, para decidir luego un lugar en concreto. Como ejemplo podríamos citar el deseo de hacer una cura anti-stress o practicar submarinismo.

Pero también se puede optar por escoger, en primer lugar, la modalidad de viaje: un ejemplo característico sería el del crucero. En este caso la forma de viaje, el «cómo» se visitarán determinados destinos, puede ser determinante en la elección y convertirse en el centro de la experiencia de viaje. El destino será, probablemente, un aspecto secundario.

Al final la gente elige un destino turístico, y una determinada modalidad de viaje, en función de sus necesidades, motivaciones y posibilidades.

Así, por ejemplo, si se desea simplemente ir a descansar y a tomar el sol en el Caribe, se puede hacer comprando un paquete todo incluido, que actualmente se vende a un precio bastante asequible. Pero si lo que se desea es ganar prestigio, demostrar el éxito personal, etc, probablemente se escogerá una fórmula más sofisticada y cara como puede ser el crucero. En cualquier caso, la elección estará determinada por las ofertas existentes en el mercado, porque no se puede comprar algo que no se conoce o que no está en venta.

➡ Actualmente, la mayoría de los destinos turísticos desarrollados ofrecen un abanico de productos diferentes.

2.2.2. *¿Quién crea el producto?*

1) El cliente

A nivel global, el primero que puede crear producto es el cliente cuando escoge, entre la oferta que se encuentra a su alcance, unos destinos que visitar,

una determinada forma de viaje y la utilización de unos u otros servicios. Es el caso de la mayoría de viajes organizados directamente por el turista, entre los que hay que destacar el “touring”. El nivel de planificación puede variar y, en algunas ocasiones, se puede recurrir a las agencias de viajes para que realicen determinadas reservas, pero es el cliente el que decide lo que quiere ver y hacer durante su viaje.

El producto, desde esta perspectiva, existe sólo de forma fragmentada y la decisión final se deja en manos de, por un lado, cada uno de los componentes individuales de la oferta, y por el otro, del cliente que descubre la existencia del lugar, busca información sobre el mismo y organiza su viaje.

2) Los prestatarios de servicios turísticos

Las empresas de servicios pueden desarrollar líneas de servicio pensadas para servir mejor a un cierto tipo de clientes. Se trata, por lo tanto, de una integración vertical de servicios a nivel interno que puede llegar a caracterizar el concepto de negocio. Es el caso de los hoteles club que no venden camas sino vacaciones. También se podría hablar de la oferta dirigida al mercado de reuniones de trabajo en los hoteles equipados al efecto, de los cruceros o de los trenes turísticos (como anuncia Renfe “Un crucero a todo tren”).

La integración horizontal voluntaria entre empresarios representativos de los diferentes componentes del producto a nivel global es difícil, porque existe un alto grado de individualismo y es necesario contar con una estructura organizativa que cueste dinero y esfuerzo y en la que no todos están dispuestos a colaborar.

Hay que aceptar que no existe una armonía natural entre los diferentes componentes del producto turístico, ya que casi siempre están bajo diferentes controles, y cada uno tiene sus intereses y objetivos, a veces en conflicto entre sí. Pero el incremento de la competencia, y la crisis de ciertos modelos de turismo, han desvelado entre los empresarios una capacidad de colaboración desconocida hasta ahora y cuyos frutos se podrán ver a corto y medio plazo.

La integración horizontal a nivel del mismo tipo de empresa es más frecuente, a pesar de que algunos empresarios ven mal el asociarse con la “competencia”. Existen numerosos ejemplos en esta línea entre los que citamos los Gîtes de France, que caracterizan a la oferta de turismo rural en Francia a nivel nacional, o numerosas asociaciones de hoteles y restaurantes.

3) Tour operadores

La situación descrita a nivel de prestatarios y las dificultades para el cliente de acceder directamente a determinadas ofertas condujeron al surgimiento de los tour operadores, que actúan en los mercados emisores y prestan un servicio al cliente al poner a su alcance una oferta integrada que:

- Facilita la compra: con una sola gestión se contratan todos los servicios.
- Permite conocer el precio de las vacaciones por adelantado.

- Ahorra tiempo y coste en la búsqueda de información: todo lo que se ha de saber aparece en el catálogo.
- Evita problemas de comunicación en otros idiomas. La compra de los servicios se soluciona antes de salir de viaje.
- Permite elegir entre ofertas diversas.
- Da seguridad al viajero, que no se encontrará solo en un lugar desconocido ya que dispondrá de guías o representantes para ayudarle y orientarle.

Los tour operadores contactan con los proveedores de transportes y de servicios en destino y forman “paquetes” que incluyen una oferta estándar por un precio determinado.

Como el negocio de los tour operadores está en la comercialización de la oferta turística y conocen bien los mercados emisores, suelen ser pioneros a la hora de introducir nuevos destinos y productos. Por ello, y a pesar de haber sido criticados por ser los vehículos del turismo llamado de masas, en algunas ocasiones ponen al alcance de los consumidores una serie de productos que a nadie en el destino se le ha ocurrido organizar y vender. Un ejemplo lo encontramos en el turismo de trekking en la isla de La Palma, las rutas en bicicleta en Tenerife, o las ofertas de turismo rural en Almería promovidas por y para alemanes o centroeuropeos, pero que no se venden en el destino.

4) Los entes públicos de turismo

Los entes públicos de turismo son proveedores de servicios, equipamientos e infraestructuras imprescindibles para el desarrollo de la actividad turística, pero también deberían de tener un papel importante en la creación y desarrollo de producto a nivel global, por lo menos como impulsores del mismo.

La dispersión y fragmentación del control de la oferta y la libertad de actuación de los productores, dificulta la planificación y la coordinación en la acción de marketing a nivel de destinos. A pesar de ello, en algunos lugares la administración turística ha sabido salir airoso de esta situación y juega un papel dinamizador de iniciativas relativas a la creación, desarrollo y mejora de producto sin limitarse a las tradicionales funciones de “promoción”.

⇒ A largo plazo, el éxito de un destino debe incluir la coordinación y el reconocimiento de los intereses mutuos entre los componentes del producto global.

2.2.3. *Los componentes del producto turístico*

Además de los recursos, de los que ya hemos hablado, hay otros componentes del producto turístico global que merecen un comentario. Nos estamos refiriendo a los medios de acceso, los servicios y equipamientos en destino, el precio y la imagen.

a) Los medios de acceso

Los accesos afectan al coste, rapidez y comodidad con la que el viajero puede llegar a un destino. Además de tener una influencia determinante en el precio. En el apartado destinado a los medios de transporte hay que contemplar:

- Infraestructura:
Carreteras, aeropuertos, trenes...
- Equipamientos:
Tamaño, velocidad y tipos de transporte disponible.
Factores de operación.
Rutas servidas, frecuencias, precios.
- Regulaciones oficiales que afectan al transporte.

Pueden llegar a ser grandes condicionantes para el desarrollo turístico.

El caso extremo es el de las islas. De nada servirá aumentar la capacidad de alojamiento, si no hay suficientes vuelos o faltan aeropuertos. Todos los esfuerzos dirigidos a aumentar la oferta, mejorar el producto y promover su conocimiento, no servirán de nada si no van asociados a crear las condiciones necesarias para facilitar el acceso.

En 1887, Guy de Maupassant ponía en boca de unos de los protagonistas de su novela *Mont-Oriol*, que recreaba el ambiente en las estaciones balnearias, las siguientes palabras:

«...pero no tenemos suficiente gente, aquí. La gente se queda en los hoteles; y en los hoteles, amigo, uno se aburre. Hay que divertir a los bañistas, distraerlos, hacer que encuentren la temporada demasiado corta. Los de nuestro hotel Mont-Oriol vienen todas las tardes, porque están cerca, pero los demás dudan y se quedan en los suyos. Es una cuestión de caminos, y no de otra cosa. El éxito depende siempre de causas imperceptibles que hay que saber descubrir. Hace falta que los caminos que conducen a un lugar de placer sean en sí mismos un placer, el inicio del solaz del cual se gozará nada más llegar.

Los vías que traen aquí son malas, pedregosas, duras, fatigosas. Cuando un camino que lleva a un lugar al cual uno no desea ir más que vagamente es suave, sombreado durante el día, fácil y poco empinado para la tarde, lo escogemos fatalmente prefiriéndolo a otros. Si supiérais cómo el cuerpo conserva el recuerdo de mil cosas que el espíritu no llega a penas a retener!. Si os habéis dejado los pies sobre guijarros mal compactados, o habéis subido una pendiente excesiva, a pesar de hacerlo pensando en otra cosa, mostraréis una repugnancia física invencible ante el regreso a dicho lugar. Habláis con un amigo, no os distéis cuenta de las ligeras molestias de la marcha, no os fijásteis en nada, no os apercibistéis de nada; pero vuestras piernas, vuestros músculos, vuestros pulmones, vuestro cuerpo entero, ellos no han olvidado, y dicen al espíritu, cuando el espíritu quiere reconducirlos por la misma ruta: “No, no iré, he sufrido demasiado”. Y el espíritu obedece... Así que nos hacen falta buenos caminos»

FIGURA 2.2.
Diversos tipos de producto y sus características

	ENTIDAD GEOGRAFICA	PRODUCTOS FORFAIT	CENTRO VACACIONAL	EVENTOS	ACTIVIDADES
Ejemplos	Ciudad, región, país	Club Med Semana blanca	Estación de esquí Balneario Hotel de playa	Gran Prix F1 Olimpiadas Festivales	Deportes Cursos y seminarios
Elementos integrantes	Recursos e infraestructuras y servicios en general	Transporte Alojamiento Actividades	Alojamiento Transporte y actividades opcional	Evento. El transporte, alojamiento y otras actividades son opcionales	Actividad + transporte o alojamiento opcional
Nivel de integración de los componentes	Débil Difícil de controlar	Total Controlable	Variable Control difícil	Variable Control difícil	Variable Control difícil
Debilidades desde el punto de vista del marketing	Falta de integración dificultad de control	Falta de flexibilidad Mala imagen	Oferta pasiva o imagen de pasividad	Concentración en el tiempo	Segmentos reducidos
Organizador	Entes públicos de turismo	Tour operadores Cadenas hoteleras Compañías de transporte	Entes públicos Tour operadores Transportista Estación integrada	Entes públicos Entes privados Tour operadores Empresas hoteleras Transportistas	Entes públicos y privados de turismo o no
Niveles de competencia	Otros países, regiones, ciudades...	Otros paquetes del mismo tipo Gran competencia	Otras estancias del mismo tipo Otras fórmulas de viaje por ejemplo touring	Otros eventos Otros intereses	Otras actividades similares

b) Servicios y equipamientos

Los servicios y equipamientos permiten la explotación de los recursos dotándolos de lo necesario para un uso turístico. De hecho, son los servicios turísticos los que hacen posible que el turista disfrute de dichos atractivos, y lo que realmente está en venta en el mercado de viajes.

Un destino turístico ofrece múltiples servicios a sus visitantes, muchos de los cuales son prestados por el sector privado, pero en los que también interviene el sector público.

El siguiente esquema recoge la secuencia de los servicios usualmente requeridos por un turista desde que sale de su casa hasta que regresa y a quién corresponde su prestación:

c) Precio de venta

Para el turista, viajar tiene un precio que es la suma de todos los servicios de transporte, alojamiento, manutención y participación en una serie de actividades recreativas.

Pero el precio es más que un simple valor de intercambio, influye de forma notable en la percepción de un producto, de su calidad y de sus valores simbólicos y funcionales. De ello se hablará más adelante.

d) Imagen

De acuerdo con los resultados de la investigación de mercados, las imágenes influyen en la decisión de compra y el consumidor las utiliza como criterio para establecer comparaciones entre diferentes alternativas. Por lo tanto, la imagen del destino o empresa define su atractivo a ojos del consumidor, así como la capacidad del mismo de dar satisfacción a sus necesidades y expectativas.

Como juzgamos las cosas por lo que creemos que son, si consideramos, aunque sea por falta de información, que un destino/empresa no ofrece aquello que buscamos, lo rechazaremos como alternativa a la hora de elegir.

La imagen, buena o mala, no siempre coincide con la realidad.

➡ El producto turístico ha de ser competitivo, accesible, seguro y estable.

2.3. El ciclo de vida del producto

El ciclo de vida del producto es un concepto utilizado en marketing para analizar la situación de un producto en el mercado y para valorar su viabilidad y competitividad de acuerdo con los cambios en el entorno de mercado.

Parte de la base de que los productos tienen un ciclo de vida que se divide en varias fases que analizaremos a continuación: lanzamiento, crecimiento,

madurez, saturación y declive. Saber en que fase nos encontramos nos permitirá enfocar mejor la fijación de estrategias y la toma de decisiones.

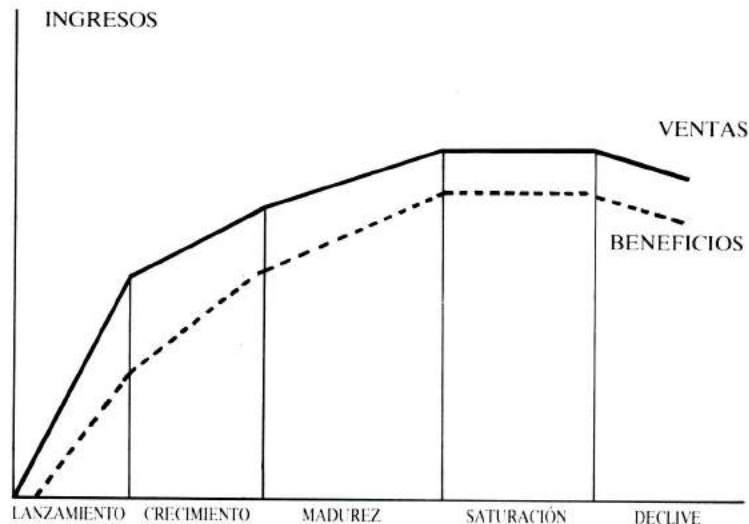
La rentabilidad y, por lo tanto, la viabilidad de un producto dependerá de la relación entre la inversión inicial y el ciclo de vida previsto. En principio, las estrategias dirigidas a alargar el ciclo de vida de un producto son los pilares de un crecimiento con éxito, a la vez que una de las más seguras y baratas, pero este concepto no ha sido aún suficientemente probado en el sector servicios y se basa en mercados con cierta estabilidad que no presentan cambios rápidos o incontrolables. Todo lo contrario ocurre en turismo, que es una actividad muy afectada por factores externos y coyunturales que quedan fuera del control de los gestores.

2.3.1. La vida de un producto-servicio: un ciclo en varias fases

Si se desea utilizar el ciclo de vida del producto/servicio como un factor estratégico, lo primero que se ha de hacer es identificar la fase actual para lo cual se analizará una combinación de tres factores que caracterizan la situación del producto y que se representan con una curva para cada uno.

- Volumen de la demanda: expresada en unidades, para evitar distorsiones debidas a cambios de precios.
- La tasa de crecimiento: aumento o disminución de la demanda expresada en porcentaje.
- La diferencia entre los ingresos y los costes totales, es decir los beneficios o pérdidas, expresados en unidades monetarias.

GRÁFICO 2.1
El ciclo de vida de un producto



El ciclo de vida del producto se puede analizar a diferentes niveles cada uno de los cuales conducirá a resultados diferentes.

- *Producto específico*. Un destino o marca concretos: Benidorm, Canarias, Club Med, turismo rural en Navarra...
- *Categorías de productos*. Cruceros, hoteles de lujo, estancias de playa en el Mediterráneo, destinos exóticos, islas...
- *Mercado*. Vacaciones de sol y playa, viajes culturales, turismo rural...

2.3.2. Principales características de cada fase

Lanzamiento

- El volumen de mercado crece lentamente debido a la resistencia inicial.
- La tasa de crecimiento aumenta más deprisa que el volumen de mercado en sí.
- Puede ser una etapa de pérdidas debido al coste de desarrollo (I+D).
- Al final de esta fase los ingresos han de, como mínimo, igualar los costes, lo que permite más flexibilidad cuando comienzan a aparecer nuevos competidores.

Crecimiento

- Se caracteriza por un *boom* de ventas. La demanda se multiplica pero alcanza el máximo crecimiento hacia la mitad de la fase.
- A partir de aquí, el crecimiento es menor debido a que la base de la demanda es cada vez más grande.
- Los beneficios alcanzan el máximo pero, hacia la mitad de la fase, la tendencia cambia ya que la disminución de los precios, y unos costes más altos generan una presión a la baja.

Madurez/saturación

- El volumen de mercado crece más lentamente y la tasa de crecimiento puede pasar a ser negativa. Al final de la fase se alcanza el nivel de estancamiento.
- Los beneficios disminuyen pero aún son considerables. Cuando se entra en la fase de saturación de mercados las tres curvas muestran unos valores negativos.
- Los costes y la presión de la competencia reducen los beneficios hasta llegar al punto muerto.

Declive

- Disminución del volumen de mercado acelerada por el *boom* de productos sustitutorios.

- La demanda ya no crece y disminuye progresivamente.
- El coste excede a los ingresos lo cual genera pérdidas.

⇒ Pocos productos se comportan exactamente según la curva ideal. Muchos no consiguen despegar debido a causas externas o a una mala gestión, y otros se mantienen largo tiempo en la fase de madurez.

A pesar de que el ciclo de vida no sea tan fácil de definir y controlar en el sector turístico, es un concepto que puede ayudar a reflexionar sobre ciertos aspectos útiles para la gestión de destinos y empresas turísticas.

Por ejemplo, el ciclo de vida del producto explica el descenso de la demanda de ciertos modelos de vacaciones de sol y playa lo que no significa, ni mucho menos, que el turismo como actividad esté en crisis, sino que ciertos productos han llegado a su fase de madurez o declive ya que, al mismo tiempo, se observa el surgimiento de otros nuevos.

2.3.3. Estrategias a adoptar en cada fase

Lanzamiento

Muchos productos no llenan ningún vacío, sino que simplemente desplazan a otros similares. En este caso se ha de inducir un cambio de hábitos entre los clientes.

Si se trata de un producto totalmente nuevo, se ha de crear demanda, lo que supone un proceso educativo que implica activar las necesidades de la gente enfocándolas hacia el producto en cuestión.

Aunque la innovación sea superior en prestaciones, la gente es reacia al cambio. Por ello, hace falta hacer un poco de “ruido” al principio, para atraer a los consumidores innovadores que arrastrarán a un público más amplio de imitadores cuando el producto sea ampliamente aceptado o reconocido como “de moda”.

Al iniciar una empresa como puede ser un pequeño hotel, un restaurante, o incluso una agencia de viajes, se recomienda empezar con una oferta restringida que pueda ser bien controlada y que permita adquirir una cierta seguridad en el plano operativo. Es mejor plantear la innovación desde el punto de vista de ofrecer una nueva respuesta a ciertas necesidades o solucionar un problema, que pretender ofrecer una gran elección. Una oferta muy amplia, por ejemplo en el caso de un restaurante, aumenta los costes y puede crear confusión (falta de definición del producto).

Cuando se necesite contar con canales de comercialización, su elección es crucial, ya que la habilidad para poner al alcance de los clientes el producto en los lugares adecuados es de gran importancia para crear nuevo mercado. En esta fase se deberá informar, motivar e incentivar a los vendedores.

El apoyo de la publicidad es muy importante ya que ayuda a vender tanto al representante de ventas como al agente de viajes.

En cuanto al precio, la ventaja de un producto totalmente nuevo es que el consumidor no puede comparar porque carece de referencias.

Crecimiento

En esta fase quizá se deban introducir cambios en el producto que se han detectado como necesarios o convenientes y se ha de apoyar a los canales de distribución para estimular las ventas. Se puede intentar abrir nuevos mercados.

Casi siempre, la demanda llega a superar a la oferta. La publicidad ya no crea conocimiento de producto, sino que se dirige a mantener y aumentar las ventas.

El precio puede bajar si surgen nuevos competidores.

Madurez

Debido a un aumento de oferta, y a un mercado estancado o que crece lentamente, existe una mayor lucha entre competidores por ganar cuota de mercado.

Puede ser necesario introducir algún cambio para diferenciarse de la competencia, aunque se trate de un cambio más bien “cosmético” que funcional. El ejemplo típico lo tenemos en la industria del automóvil, pero también en turismo se cambia el diseño y la decoración de los equipos e instalaciones, tal y como hacen hoteles y aerolíneas.

Hay que adoptar una estrategia de segmentación intentando dar mejor respuesta a grupos específicos de clientes: introducir una nueva clase en un avión o una planta ejecutiva en un hotel.

Puede ser necesario plantearse cambios en el sistema de distribución, recortar costes, etc. Si el producto es muy conocido, puede justificar la potenciación de la venta directa.

La publicidad ha de comunicar la diferenciación del producto. También conviene potenciar la utilización de marcas ya que, si se consigue una lealtad de marca, la demanda ya no dependerá tanto de la promoción.

Hay que intentar conservar los clientes que se tienen. Es más fácil conservar los clientes propios que convencer a los de otros para que cambien.

En la industria se considera que en esta fase la diferencia entre productos sustitutos es pequeña y la elasticidad de la demanda al precio alta. En turismo esta situación se refleja en mercados maduros tales como el de paquetes de sol y playa.

Los precios bajan y este hecho suele provocar un cambio de clientela que tiene como consecuencia un cambio de imagen. Al final, los precios tienden a estabilizarse por la presión de los costos.

Saturación

Gran lucha por cuotas de mercado. El volumen del mercado no crece y el crecimiento de unos sólo es posible a costa de los demás.

Mayor diferenciación y variedad de oferta. En la industria se recomienda disminuir el riesgo introduciéndose en otros negocios pero, en turismo, los que basan su negocio en equipamientos e infraestructuras lo tienen difícil. La solución es fácil para los tour operadores que desvían la demanda hacia nuevos destinos. Para las empresas dedicadas a la gestión hotelera el camino es también la expansión en nuevos destinos.

Se ha de aumentar la red de ventas para lograr una máxima exposición del producto. La publicidad en esta fase es un recordatorio, que sirve para mantener la situación.

La elasticidad de la demanda alcanza el máximo pero existe dificultad en responder con precios bajos porque se ha llegado al límite de reducción de costos.

La fase de saturación puede culminar con el declive total al bajar el interés de los consumidores por la oferta. Ello provoca la desaparición de empresas y que la oferta quede reducida al mínimo para algunos clientes asiduos. Es lo que sucedió con los balnearios hasta su reciente relanzamiento.

2.3.4. *¿Cómo evitar el declive?*

En algunos casos se llega a la fase final, las ventas no decaen y se mantiene una situación estable.

Existen una serie de estrategias cuya finalidad es la de responder a la etapa del declive:

a) Sustitución

Proceso planificado para reemplazar un producto por una novedad. Se introduce cuando el otro producto está aún en fase de crecimiento.

La novedad puede conseguir así suficiente volumen de venta cuando el mercado del producto anterior comienza a disminuir. En ese momento se elimina el producto anterior. La sustitución es común en coches, moda, etc., sectores en que los modelos anuales o las “temporadas” dan una sensación de obsolescencia psicológica.

Esta estrategia requiere un esfuerzo continuo de innovación y no es fácilmente aplicable a destinos y ciertos tipos de empresas turísticas.

b) Extensión

Es un intento de alargar la vida de un producto por medio de:

- Promover un uso más frecuente.
- Crear una demanda nueva.
- Buscar nuevos clientes.
- Ampliar y segmentar la oferta.

c) Reposicionamiento

Hay que insistir en el peso del componente geográfico del producto turístico que está ligado a un territorio y en la influencia que sobre el mismo tienen aspectos coyunturales, ya que la empresa o el destino no tienen en sus manos el control de todos los factores que pueden afectarles.

No obstante, es evidente, que una buena gestión a nivel individual puede beneficiar a todos y que, por el contrario, la gestión negligente de unos cuantos puede afectar a un destino en su globalidad.

CUADRO 2.3.
Papel del marketing en cada fase del ciclo de vida de un producto

INTRODUCCIÓN	Conseguir usuarios. Generar demanda por medio de la comunicación y los canales de comercialización.
CRECIMIENTO	Incrementar la aceptación del producto y diferenciarse de los competidores.
MADUREZ	Conservar los clientes y defenderse de la competencia cada vez mayor que, probablemente, hará bajar los precios. Identificar nuevos segmentos. Renovar y reposicionar el producto.
DECLIVE	Conservar los clientes. Intentar mantener y aumentar la frecuencia de compra. Relanzamiento.

Como de ejemplo de la posible aplicación del concepto de ciclo de vida a una empresa turística reproducimos este artículo publicado hace algunos años en la Revista Industria Hostelera.

EL CICLO DE VIDA DE UN RESTAURANTE

Las estadísticas demuestran que en USA, un 50% de los restaurantes fracasan a lo largo del primer año de existencia, y de los que quedan, un 33% lo hacen (fracasan) a lo largo del segundo.

Un restaurante puede fracasar y hundirse en cualquier momento de su vida. Cualquier experto en temas de restauración debe saber reconocer y analizar las distintas fases de la vida de un establecimiento, así como saber poner en práctica las diferentes estrategias para combatir dicho posible fracaso.

Pueden ser señaladas cuatro diferentes fases a lo largo de la vida de un establecimiento: Fase de introducción, crecimiento, madurez y declive.

Introducción

Es el momento en que se crea y se introduce el restaurante en el mercado. El fin primordial del establecimiento durante este período es el "situar-

se en el mercado”. Este objetivo debe llevarse a cabo, básicamente, a través de distintas medidas como pueden ser:

- a) Estudios de mercado, especialmente sobre clientela y competencia (aunque antes de la apertura ya se debe tener una información detallada al respecto).
- b) Fuertes inversiones de capital que servirán de apoyo en este período de apertura.

Una vez que el restaurante ha sido “lanzado”, se caracteriza por tener una dirección centralizada y por la necesidad de crearse su propia clientela. Frecuentemente, está dirigido por una persona que vuelca todas sus energías sobre el restaurante, tratando de controlar todos los aspectos del negocio sin ayuda alguna.

También es necesario resaltar como característico de este período el acento puesto en el aspecto publicitario.

Los gastos normales en publicidad y promoción oscilan entre el 2 y el 4% de las ventas, aunque dependiendo del restaurante y del área en que está localizado, este porcentaje puede llegar al 5 o al 6%, especialmente durante los primeros meses.

Durante esta fase los ingresos irán creciendo paulatinamente de acuerdo con las ventas, así como los beneficios (que en un principio pueden ser negativos), aunque el cash flow es todavía negativo.

Crecimiento

El restaurante gana atracción, así como segmento de mercado y se produce un gran incremento en las ventas.

Llegado este momento, el propietario tiene dos opciones:

- Cosechar los resultados que están teniendo y muy despacio deslizarse hacia la fase de madurez.
- Crecer mediante la expansión. Esta segunda posibilidad comenzará su propio ciclo de vida, beneficiándose de la experiencia del establecimiento anterior y probablemente se reducirá el tiempo necesario para pasar de la fase de introducción a la de crecimiento.

Durante esta fase un restaurante exhibe las siguientes características:

- a) Simplicidad y eficiencia en el desarrollo de la actividad. Eficiencia y eficacia son mejoradas en tanto en cuanto la dirección del establecimiento se siente más “confortable” dentro del mismo.
Las instalaciones son aprovechadas al máximo, se ha confeccionado el menú más apropiado y la gerencia puede proyectar y programar las necesidades del restaurante, ya que se conocen perfectamente las características y peculiaridades del mismo.
Este es el momento en que se comienzan a producir las llamadas “economías a escala”, las cuales se reflejan básicamente en menores costes y mayores beneficios marginales.
- b) Refinamiento del menú: tema éste ya comentado en el punto anterior y producto del aumento del número de clientes que frecuentan el restaurante. Paulatinamente se van eliminando algunos platos que el cliente rechaza y se van introduciendo otros nuevos.

- c) **Aumento de la competencia:** la más elemental teoría económica muestra que el aumento de beneficios en una determinada industria provoca la atracción de competencia –especialmente si el producto o servicio vendido es único–.
La competencia, a partir de este momento, comienza a desarrollar un proceso similar al seguido por el restaurante. Es el momento de resaltar y hacer hincapié en calidad, servicio y atención. En otras palabras: hacer que el cliente se sienta cómodo y que la visita al establecimiento sea una experiencia agradable.
- d) **Planificar más, dirigir menos:** debido al incremento de actividad, comienza a producirse una delegación de responsabilidades. El procedimiento normalmente seguido consiste en contratar un encargado, el cual se hace responsable de todas las actividades diarias, teniendo así el propietario más tiempo para la planificación de estrategias y creación de nuevas ideas (con el fin de alargar este período de crecimiento).
La pérdida del contacto diario con el restaurante (hablar con el jefe de cocina, revisar los rangos del comedor, estar al tanto de las existencias de bar...) es difícil para el propietario, desde el punto de vista de que es una persona a la que le gusta estar en “su casa”, hablando con los clientes, preparando algún cocktail o plato especial... y, sobre todo, porque puede creer que él/ella es el/la único/a capaz de llevar el establecimiento. Esta idea debe ser superada y además es la única forma de continuar creciendo.
- e) **Incremento de la documentación sobre la marcha del negocio:** producto del punto anterior, el propietario necesita estar informado de la marcha y desarrollo de actividades (informes sobre compras, costes, producción, salarios...).
- f) **Desarrollo de un marketing selectivo:** Si el marketing de la fase anterior tenía como objetivo el atraer el mayor número posible de clientes al restaurante, sin importar la procedencia de los mismos, ahora, en esta segunda fase y debido a un mayor conocimiento del público que se tiene, hay que desarrollar un marketing dirigido a esos grupos. Para ello habrá que tener información de tipo demográfico, como puede ser: edades del público que frecuenta el restaurante, sexo, profesión, nacionalidad...
- g) **Reducción de la publicidad y promoción:** En esta fase ambas deben moderarse. Los clientes habituales se convierten en un medio de promoción del restaurante, ya que lo recomiendan y sugieren a amigos suyos.
- h) Esta es la fase en que el restaurante tiene los mayores ingresos –se producen de forma “más que proporcional”–. También en este momento el restaurante da claros beneficios y el cash flow es positivo.

Madurez

Cuando un restaurante alcanza la fase de madurez, volumen de ventas y beneficios se estabilizan, consecuencia de haber llegado al “tope”. Pero, por

otra parte, pueden empezar a mostrarse unas señales de peligro de las que propietario y gerente tienen que tener buena cuenta:

- Cansancio de los empleados: estos pueden empezar a mostrar apatía y una falta de cuidado hacia su trabajo provocados por la rutina.
- Obsolescencia “conceptual”. Por tal se entiende el hecho de que el producto/servicio ofrecido, así como el restaurante en sí, surgen un proceso de desgaste. Posibles nuevos clientes van a restaurantes con nuevos menús, nuevas ideas.
- Declive de los standards. Los standards logrados durante las dos fases anteriores comienzan a decrecer. Tanto los costes de mantenimiento como los propios de explotación comienzan a subir –se ha pasado el mínimo–. Recuérdese que los costes medios tienen, aproximadamente, forma de “U”.

La consecuencia inmediata de esto es una reducción del negocio, aunque en un principio no amplía la reducción de beneficios.

¿Cuál es la estrategia a seguir para luchar contra estas señales?:

1. En primer lugar, y como básico, evitar la obsolescencia que hemos llamado conceptual. Renovar todo el producto/servicio ofrecido se hace vital. En particular, analizar el menú e introducir innovaciones en el mismo, aunque el cambio también puede afectar a horario, decoración, uniformes...
2. Mantener al personal con entusiasmo.
3. Estar al día. Leer revistas técnicas, así como visitar otros restaurantes, es fundamental.
4. Estar abierto a nuevas ideas, en particular las provenientes de empleados y clientes.
5. Intentar introducirse en nuevos mercados.
6. Atraer clientes de la competencia.
7. Incrementar la importancia de la idea de “diferenciación” del producto/servicio ofrecido. El cliente tiene que saber perfectamente qué es lo que ofrecemos y cuál es la diferencia con la competencia.

Declive

El restaurante que no intenta continuar y alargar el ciclo de vida a través de los cambios necesarios y la dinámica requerida, se ve arrastrado paulatinamente a un proceso de declive, llevando esto a la “muerte” del establecimiento.

Las características diferenciadoras de esta fase son:

- a) Decrecimiento de las ventas, así como de la clientela: esta es posiblemente la señal más obvia que muestra el que dicho proceso de declive está ocurriendo.
Nuevos restaurantes con nuevas ideas y que están en auge acaparan la clientela.
- b) “Evasión” de beneficios: normalmente el propietario se da cuenta de que ello está ocurriendo, y en vez de intentar parar el proceso, comienza a sacar los beneficios que el restaurante aún pueda estar dando

(sometiéndole así a un proceso de descapitalización). Esta no reinversión de beneficios para ayudar al establecimiento acentúa la línea de caída.

c) Continúa el proceso de declive de los standards: el proceso que había comenzado de forma aún incipiente en la fase anterior se hace ahora evidente y se refleja en:

- 1º Las instalaciones del restaurante se deterioran y no se cambian, con lo que el restaurante pierde en apariencia.
- 2º Mal servicio.
- 3º Baja calidad de la cocina.
- 4º El propio encargado del restaurante comienza a tomar una actitud de indiferencia.

Si aún llegado este momento, se quisiera salvar el restaurante, habría que someterle a una total renovación, tanto material –instalaciones, decoración, personal...– como “inmaterial”, es decir, la propia filosofía del restaurante.

Conclusión

Cada restaurante, de acuerdo con sus características propias, así como la política, implantada por su propietario, pasará por cada una de las fases descritas de una forma u otra.

Cada fase tendrá una duración para cada restaurante y las características descritas les afectarán de una forma u otra.

En común existirá siempre la idea de tener éxito desde el principio y de evitar el declive. Para ello, y como puntos básicos, habrá que poner especial atención en:

- Adaptarse a todos los cambios y tendencias, ser flexible, creativo y con ideas.
- Controlar los standards. En particular hacer análisis de costes es fundamental.

Por último, señalar que el reconocimiento de una fase u otra depende del encargado/propietario del restaurante. No existe ninguna regla por la que se sepa que se ha pasado de una etapa a otra. La experiencia en este caso juega un papel básico y es la que señalará la fase en que se está, así como la política acorde a seguir.

Jesús A. Felipe Tablado. “El ciclo de vida de un restaurante”,
en *Industria Hostelera*, Septiembre 1985. Pág 34-35.

2.4. Los servicios turísticos

2.4.1. Los servicios y sus características

El sector servicios ha crecido enormemente en las últimas décadas en los países industrializados pasando a jugar un papel importante en la economía y en

la creación de empleo, aunque haya sufrido también a consecuencia de las opiniones poco favorables de los que consideran que no es un sector “productivo”.

En realidad, los servicios siempre han existido y una buena prueba de ello son los llamados servicios públicos que, en su mayoría, se han ganado a pulso una fama de concepto antagónico con el significado original del concepto servicio, mientras los entes gestores de los mismos se perpetuaban en un funcionamiento al servicio no del cliente sino más bien de la estructura.

Recientemente se ha incrementado el interés, por parte de las empresas industriales, por los servicios y su gestión, ya que con la aplicación de técnicas de marketing éstos han pasado a ser considerados como uno de los aspectos en que pueden diferenciarse empresas competidoras que ofrecen unos productos muy similares en su aspecto funcional. Son los llamados servicios postventa, que van asociados a un producto industrial. De hecho, hoy en día, un producto no puede venderse sin un servicio postventa.

Pero hay otro tipo de servicios en cuyo caso el cliente no adquiere nada físico y duradero, sino un derecho de uso o disfrute de algo como puede ser una habitación de hotel, o sencillamente contrata los servicios de alguien para que haga un trabajo por o para él, por ejemplo un guía turístico.

Las empresas turísticas son empresas de servicios y, si bien prestan servicios no asociados a la adquisición de un bien tangible, para ello necesitan contar con importantes infraestructuras y equipamientos, convirtiéndose así en grandes consumidoras de productos industriales: es el caso de los hoteles, restaurantes, líneas aéreas, etc.

En los últimos años, se ha extendido en España la aplicación del término servicio postventa a las oficinas de turismo.

En nuestra opinión, si bien los autores que lo utilizan tienen razón en cuanto a la propuesta de ampliar las funciones de la oficina de turismo para que esta sea un verdadero centro de atención al visitante, que preste todos aquellos servicios que puedan facilitarle la estancia y disfrute del destino, la denominación postventa no es la adecuada, ya que está tomada directamente del sector industrial y, en turismo, no tiene el mismo sentido.

A pesar de que se argumente desde el punto de vista de la administración pública que es un servicio que se presta a posteriori de la decisión y acto de compra, esta afirmación sería aplicable a todos los servicios de un destino incluido el alojamiento. En realidad, a nuestro entender, todo aquello que recibe y percibe el cliente en el destino forma parte del producto, sea competencia del sector público o del privado.

Se trata simplemente de redefinir el concepto y las funciones de las oficinas de turismo basándose en las necesidades de los usuarios para adaptarse a los tiempos que corren y a la oferta que existe, desde hace tiempo, en otros países.

La mayoría de los servicios *no pueden ser inspeccionados o probados* en el punto de venta o antes de la prestación. Cuando un cliente compra un viaje en una agencia, o hace una reserva de transporte u hotel, está comprando la promesa de que recibirá unos servicios específicos en un plazo determinado a cambio del bono o título de transporte que recibe en el momento del pago.

CUADRO 2.4.

¿En qué se diferencian los servicios de los productos manufacturados?

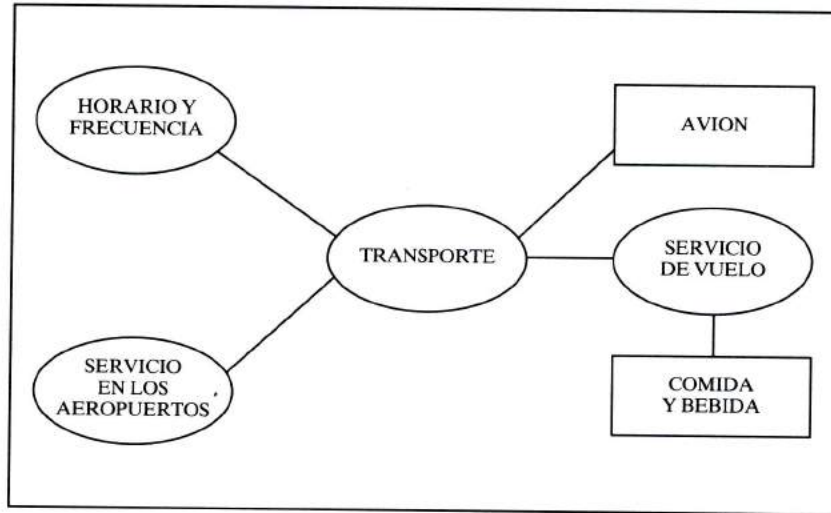
PRODUCTOS	SERVICIOS
<ul style="list-style-type: none"> • Se fabrican 	<ul style="list-style-type: none"> • Se prestan
<ul style="list-style-type: none"> • Se producen en instalaciones a las cuales el público no tiene acceso 	<ul style="list-style-type: none"> • Casi siempre, se «producen» en las instalaciones del prestatario con la participación del cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos se distribuyen. O sea se envían a los lugares en que se encuentran los consumidores 	<ul style="list-style-type: none"> • Los clientes se desplazan al lugar de la prestación
<ul style="list-style-type: none"> • La compra implica la posesión indefinida y la utilización a voluntad 	<ul style="list-style-type: none"> • La compra sólo da un derecho de uso temporal en un tiempo y lugar determinados
<ul style="list-style-type: none"> • Los productos tienen forma física tangible en el lugar de compra y pueden ser inspeccionados 	<ul style="list-style-type: none"> • Los servicios son intangibles en el punto de venta a menudo no pueden probarse
<ul style="list-style-type: none"> • Se pueden almacenar 	<ul style="list-style-type: none"> • Son perecederos

La *producción de servicios está limitada*, salvo excepciones, en el tiempo y en el espacio, y se ha de entender más como una “capacidad para producir” que como una cantidad de producción que se pueda predeterminar.

No es posible almacenar servicios para satisfacer fluctuaciones de la demanda y en la actividad turística, caracterizada por una fuerte estacionalidad, este hecho provoca un problema de gestión que se agrava ante los elevados costes fijos necesarios para mantener la “capacidad de producción”. Por ejemplo, un avión puede transportar a 250 pasajeros en cada vuelo. Si se trata de un vuelo regular deberá salir en el día y hora fijados aunque no se hayan conseguido llenar todas las plazas. En muchos casos, volará con una ocupación inferior al 100 por cien. La compañía ahorrará poco más que el coste del catering por plaza vacía. Si existen más peticiones de reserva que las plazas disponibles no podrá aprovechar ese exceso de demanda, a menos que cambie de nave o consiga desviarla hacia otros vuelos de la misma compañía.

La interacción personal en servicios hace que cada prestación sea única. El humor, el cansancio, el nivel de motivación y los criterios subjetivos del personal en contacto y del cliente influirán en el resultado de la prestación. Para intentar solucionar este problema se han adaptado los sistemas de control de calidad del mundo industrial para su aplicación en servicios a partir de la definición de estándares y procedimientos encaminados a lograr una mayor uniformidad en la prestación.

FIGURA 2.2.
Elementos tangibles e intangibles de un viaje aéreo



Esquema según G. Lynn Shostack reproducido en Flipo, J. P., 1989, *Gestión de Empresas de Servicios*, Barcelona, EADA Gestión

2.4.2. *¿Empresas de servicios turísticos?*

A pesar de que, como hemos visto, el turista utiliza una gran variedad de servicios, prestados tanto por el sector público como por el privado, no todas las empresas o entidades que ofrecen dichos servicios son reconocidas como “turísticas”. En España, existe el estatuto de empresas y actividades turísticas que define el tipo de empresas o actividades reguladas y controladas por la administración turística, y que son:

- Alojamientos (hoteles/hostales/pensiones, apartamentos, cámpings, casas de campo).
- Agencias de viaje (mayoristas, minoristas y mayoristas/minoristas).
- Restaurantes/cafeterías/bares.
- Guías de turismo.

Esta clasificación lleva implícitas una serie de contradicciones que reflejan la falta de reconocimiento de la actividad turística en su globalidad, como por ejemplo:

Las empresas de transportes no están reconocidas como empresas turísticas, y aunque a veces dependen del mismo ministerio que el turismo, no siempre es así. De acuerdo con esta situación, una compañía aérea no es considerada una empresa turística cuando, ¡qué sería del turismo hoy en día sin los aviones!

CUADRO 2.5.
Secuencia de los servicios requeridos por el turista

FASES DEL VIAJE	NECESIDADES	SERVICIOS	SECTOR PUBLICO	SECTOR PRIVADO	MIXTO
Preparación en origen y desplazamiento	Información	* Material promocional * Acciones de promoción * Agencia de viajes			•
	Compra/Reservas	* Central de reservas * Agencia de viajes		•	
	Documentos de viaje	* Embajadas * Consulados	•		
	Transporte	* Medios de transporte		•	
Frontera		* Control documentos * Información * Cambio divisas * Otros servicios	•	•	• •
En destino	Transporte	* transporte público * carreteras * otras infraestructuras * señalización * áreas de servicio * parkings			•
	Alojamiento y manutención	* hoteles * otros alojamientos * restaurantes/bares/cafés		•	•
	Información	* señalización * oficinas de turismo * guías intérpretes			•
	Atracciones	* museos * parques temáticos * parques naturales * monumentos			•
	Diversión	* discotecas * espectáculos * equipamientos * deportes			•
	Compras	* comercio		•	
	Servicios Públicos	* teléfono * correos * bancos * policía * sanidad			•

Los restaurantes y bares se consideran empresas turísticas mientras que muchos de ellos viven de un público local que poco tiene que ver con la actividad turística.

Los albergues de juventud también dependen de otra administración a pesar de ser alojamientos destinados a un segmento específico del turismo: los jóvenes.

Los museos que tienen en los turistas a sus principales visitantes dependen de los servicios de cultura que hasta tiempos recientes se han preocupado mucho de la conservación y poco de la difusión.

Si bien, por un lado, es comprensible esta situación por cuestiones organizativas y presupuestarias y debido al amplio alcance de la actividad turística en el mundo de hoy, cuando un país ha optado por dedicarse al turismo, y tiene oportunidad de obtener unos ingresos importantes a través del mismo, es necesario llevar a cabo una planificación integral que exige la colaboración entre las diferentes administraciones implicadas en aspectos que afectan a la actividad turística: transportes y comunicaciones, medio ambiente, obras públicas, cultura, educación, etc.

2.5. La oferta turística española

Desde principios de los años 70, el conjunto de la producción turística española incluyendo las industrias relacionadas, ha representado entorno al 9 % del PIB, aunque esta participación ha disminuído ligeramente debido, por un lado, al menor número de visitantes y, por otro, al mayor dinamismo de otros sectores económicos. La pérdida de la importancia relativa del turismo en la economía española se produce a partir de 1989, año en que desciende el número de turistas tras años de fuerte crecimiento y se entra en un período de fuerte estancamiento y recesión.

El total de la oferta de alojamiento se estima en 9.5 millones de plazas de las cuales, la gran mayoría, corresponde a oferta no reglada de apartamentos y similares. Respecto a la oferta reglada las plazas hoteleras son las más numerosas y se caracterizan por:

- Nivel medio-bajo. Los hoteles de menos de tres estrellas representan el 80% del total.
- Envejecimiento del conjunto de la oferta. Cuanta menor es la categoría mayor es la antigüedad de los establecimientos.
- Baleares, Cataluña y Costa del Sol representan el 60% de las camas hoteleras de España.
- Provincias como Málaga o Tenerife tienen menos número de establecimientos (282 y 175 respectivamente) pero el número de plazas proporcionalmente es mucho mayor (52.000 y 53.000). Esto se debe a que las dimensiones de los hoteles en estas zonas son mucho mayores que la media española.

CUADRO 2.6.
Hoteles y hostales, número de establecimientos por categorías en las provincias de mayor concentración

PROVINCIAS	HOTELES								HOSTALES		TOTAL	
	5/4*	%	3*	%	2/1*	%	TOTAL	%	TOTAL	%	GENERAL	%
Baleares	65	11,0	380	24,6	354	13,1	799	16,5	542	10,9	1.341	13,7
Girona	26	4,4	137	8,9	264	9,7	427	8,8	314	6,3	741	7,6
Barcelona	69	11,6	97	6,3	190	7,0	356	7,5	334	6,7	690	7,0
Madrid	60	10,1	55	3,6	37	1,4	152	3,1	516	10,4	668	6,8
Alicante	12	2,0	67	4,3	145	5,3	224	4,6	122	2,5	346	3,5
Resto de España	361	60,9	806	52,3	1.718	63,4	2.885	59,6	3.121	63,2	6.006	61,4
TOTAL	593	100	1.542	100	2.708	100	4.843	100	4.949	100	9.792	100

Fuente: Movimiento turístico año 1992 / Secretaría General de Turismo.

- Tendencia a la concentración horizontal en cadenas hoteleras. La concentración es mayor a medida que aumenta la categoría:

64,8% entre hoteles de 5*
47,5% entre hoteles de 4*
31,7% entre hoteles de 3*

CUADRO 2.7.
Hoteles y hostales, número de plazas en las provincias de mayor concentración

PROVINCIAS	HOTELES								HOSTALES		TOTAL	
	5/4*	%	3*	%	2/1*	%	TOTAL	%	TOTAL	%	GENERAL	%
Baleares	21.558	11,2	130.678	35,0	69.353	27,5	221.589	27,1	38.530	20,8	260.119	25,9
Barcelona	18.011	9,3	16.212	4,3	26.325	10,4	60.548	7,4	12.818	6,9	73.366	7,3
Girona	4.045	2,1	31.999	8,6	25.974	10,3	62.018	7,6	14.719	7,9	76.737	7,6
Tenerife	31.942	16,5	15.550	4,2	5.589	2,2	53.081	6,5	671	0,3	53.752	5,3
Málaga	14.104	7,3	26.874	7,2	8.145	3,2	49.123	6,0	3.640	2,0	52.763	5,2
Madrid	23.752	12,3	9.247	2,5	3.002	1,2	36.001	4,4	13.602	7,3	49.603	5,2
Alicante	3.786	2,0	22.180	5,9	26.506	10,5	45.472	5,5	4.134	2,2	49.606	4,9
Resto de España	75.608	39,2	120.174	32,2	87.351	34,6	290.133	35,4	97.120	52,4	387.253	38,6
TOTAL	192.806	100	372.914	100	252.245	100	817.965	100	185.234	100	1.003.199	100

Fuente: Movimiento turístico año 1992 / Secretaría General de Turismo.- Madrid, La Secretaría, 1993

CUADRO 2.8.
Número y plazas de campings en las provincias de mayor concentración

PROVINCIAS	CAMPINGS								PLAZAS							
	Primera ⁽¹⁾	%	Segunda	%	Tercera	%	Total	%	Primera ⁽¹⁾	%	Segunda	%	Tercera	%	Total	%
Cataluña	65	32,5	163	29,3	81	41,3	309	32,5	140.254	59,8	118.443	41,0	29.142	50,0	287.442	49,4
Girona	34	17,0	65	11,7	24	12,2	123	13,0	74.541		49.447		8.803		132.794	22,8
Tarragona	15	7,5	41	7,4	19	9,7	75	7,9	31.969		31.651		8.255		71.875	12,3
Barcelona	14	7,0	28	5,0	24	12,2	66	7,0	32.244		23.773		8.010		63.627	10,9
Lleida	2	1,0	29	5,2	14	7,1	45	4,7	1.500		13.572		4.074		19.146	3,3
Comunidad Valenciana	38	19,0	90	16,2			128	13,4	22.136	9,4	36.955	12,8			59.091	10,1
Castellón	20	10,0	26	4,7			46	4,8	10.781		8.350				19.13	13,3
Valencia	5	2,5	28	5,0			33	3,5	4.616		12.792				17.408	3,0
Alicante	13	6,5	36	6,5			49	5,1	6.739		15.813				22.552	3,9
Asturias	4	2,0	32	5,8	16	8,2	52	5,5	2.848	1,2	13.841	4,8	3.989	6,8	20.318	3,5
Cantabria	5	2,5	32	5,8	6	3,1	43	4,5	4.765	2,0	17.631	6,0	2.008	3,4	24.404	4,2
Resto de España	88	44,0	239	42,9	93	47,5	420	44,1	64.617	27,5	102.251	35,3	23.173	39,7	190.798	32,8
TOTAL	200	100	556	100	196	100	952	100	234.620	100	289.121	100	58.312	100	582.053	100

⁽¹⁾ La categoría PRIMERA incluye también los campings de lujo. Solo existe uno, situado en Girona, con 3.513 plazas.
Fuente: Movimiento turístico año 1992 Secretaría General de Turismo. Madrid, 1993

- Proceso creciente de integración vertical. En 1988 sólo siete de las 65 cadenas hoteleras eran empresas estrictamente hoteleras.
- Bajo nivel de innovación tecnológica en el sector, especialmente si se compara con otros subsectores industriales avanzados.
- El 97,3% de los hoteles mecanizados recomiendan la incorporación de la informática a los establecimientos no dotados aún de ella.
- El 50% de los hoteles no mecanizados no muestran ningún interés por la informatización.

CUADRO 2.9.
Valoración de los resultados y ventajas esperadas
de la informatización por los hoteles

VALORACION DE RESULTADOS	HOTELES INFORMATIZADOS	HOTELES NO INFORMATIZADOS
Gestión más ágil y operativa	94,1 %	72,4 %
Mejora de la imagen	20,6 %	44,8 %
Incremento de la calidad del servicio al cliente	52,9 %	20,7 %
Información más elaborada.		
Mayor eficacia en la toma de decisiones	55,9 %	20,8 %
Menos eventualidades	8,8 %	—
Mayor motivación	11,8 %	—
No se sabe	—	10,3 %

Fuente: César Camisón Zornoza y Salvador Méndez Martínez, 1992. "Difusión de las Tecnologías de la Información en la empresa hotelera valenciana", en *Papers de Turisme*, núm 8/9. Valencia: ITVA, Págs 110-111.

- Las plazas de camping aumentaron espectacularmente en la década de los 80, con un 260% de aumento entre 1986 y 1989.
- El 64% de la oferta de camping se concentra en Cataluña (42%) y Comunidad Valenciana (12%).

Otras características de la oferta en general:

- La oferta complementaria está poco desarrollada, domina la oferta hotelera que se ha de completar con actividades diversas, cosas que se pueden hacer o ver.
- Necesidad de mejoras en infraestructuras, sobre todo en los municipios turísticos que sufren un problema crónico de financiación: urbanización y pavimentación de calles, suministro y depuración de aguas, accesos, aparcamientos, etc.
- Bajo nivel de estructuración de productos y ofertas integradas: la oferta tradicional ha sido un monoproducto centrado en estancias de "sol y playa" y no se han desarrollado sus productos mejor segmentados.
- Dominio de la comercialización a través de intermediarios (tour operadores) que consiguen gran poder de negociación frente a los empresarios.

CUADRO 2.10
Agencias de viajes en las provincias de mayor concentración

PROVINCIAS	CASAS CENTRALES								SUCURSALES								CENTRAL SUCURSALES	
	may	%	may/mín	%	mín	%	Total	%	may	%	may/mín	%	mín	%	Total	%	Total.	%
Madrid	43	55,8	89	43	360	18,0	492	21,4	7	10,4	195	18,0	178	12,6	380	15,0	872	18,1
Barcelona	7	9,1	18	8,7	233	11,5	259	11,3	5	7,4	142	13	197	14	344	13,4	603	12,5
Baleares	1	1,3	22	10,6	208	10,3	231	10,0	3	4,5	58	5,3	113	8,0	174	6,8	405	8,3
Las Palmas	3	3,9	2	1	116	5,8	121	5,2	1	1,5	51	4,7	111	7,8	163	6,3	284	6,3
Málaga	3	3,9	6	2,9	110	5,5	119	5,1	6	9	58	5,3	81	5,7	145	5,6	264	5,4
Santa Cruz de Tenerife	1	1,3	2	1	98	4,9	101	4,4	4	6	47	4,3	114	8,1	165	6,4	266	5,5
Girona			3	1,5	98	4,9	101	4,4			26	2,4	103	7,3	129	5,0	230	4,7
Resto España	19	24,7	65	31,3	788	39,1	871	38,2	41	61,2	511	47,0	512	36,5	1.064	41,5	1.940	39,8
TOTAL	77	100	207	100	2.011	100	2.295	100	67	100	1.088	100	1.409	100	2.564	100	4.864	100

Fuente: Movimiento turístico año 1992 /Secretaría General de Turismo. Madrid, 1993

- Desequilibrio entre la oferta de recursos humanos y las necesidades del sector: falta personal cualificado.

En cuanto a las agencias de viaje se refiere:

- En España hay 4.864 agencias de viaje, de las cuales 2.300 corresponden a casas centrales (77 mayoristas, 207 mayoristas/minoristas y 2.011 minoristas) y 2.564 a sucursales.
- El sector de los tour operadores se caracteriza por su fragmentación y existen numerosas empresas que se ofrecen como especialistas en destinos o tipos de viaje.
- Más de la mitad de todas las casas centrales y sucursales se encuentran en Madrid y Barcelona.
- Las agencias receptoras se concentran principalmente en la costa pero son una minoría lo que no deja de ser curioso teniendo en cuenta la importancia de los flujos turísticos hacia España en comparación con el mercado emisor.
- Tendencia a la concentración empresarial entre agencias mayoristas.

UNA OFERTA MAS VERDE PARA UNA DEMANDA MAS VERDE

La oferta turística está en una fase de adaptación a las nuevas tendencias de la demanda que responden a su vez a nuevos valores culturales: preocupación por la naturaleza y el medio ambiente, calidad de vida, etc.

La oferta ha de estar más integrada en el medio. Ya no se aceptan fácilmente grandes complejos masificados. Se han de utilizar energías alternativas no contaminantes, minimizar los residuos y, en definitiva, ofrecer al turista calidad ambiental.

Los pioneros han sido los países centroeuropeos en los que sus empresarios turísticos hace años que llevan a cabo acciones con una mentalidad "ecológica".

Además, los argumentos ecológicos pueden ser el eje de una campaña de comunicación ya que lo verde, también ayuda a vender.

MARKETING Y TURISMO

Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos

Carmen Altés Machín
Profesora de Marketing en la Escuela Oficial
de Turismo de Gerona (INSETUR)

16

CALIDAD Y TURISMO

16.1. El reto de la calidad

La noción de calidad se impone con fuerza en los años 80 de la mano de los japoneses que consiguen situar en el mercado productos competitivos con una buena relación calidad-precio, gracias a sus métodos de gestión de calidad a los que pertenecen términos muy difundidos tales como “calidad total”, “círculos de calidad” o “defecto cero”.

Una mayor competencia y un consumidor más experto y exigente, ha llevado a que la calidad sea también, actualmente, un factor competitivo clave para la empresa de servicios. No obstante, de nuevo no podemos aplicar directamente las técnicas del sector industrial a la empresa de servicios.

Al plantear un programa de calidad en la empresa de servicios hemos de tener en cuenta que:

- Debido a la simultaneidad de prestación-consumo, el control de calidad se hace en el momento de la producción y no a posteriori.
- La evaluación de la calidad la hace el cliente, y la empresa sólo puede comprobar si el resultado coincide con sus objetivos.

16.1.1. ¿Qué es la calidad?

La calidad, en servicios, es la capacidad de dar respuesta a las expectativas de los clientes por un precio determinado y se mide por el grado de satisfacción de los mismos.

- La calidad es un concepto relativo relacionado con el precio. No hay que confundir calidad con lujo.
- La calidad no es un concepto universal. Los elementos de percepción de la misma varían con los públicos (culturas, necesidades...) y con cada cliente.
- La exigencia de calidad por parte del cliente aumenta con la experiencia.

- La calidad se juzga como un todo y en servicios es más difícil controlar, ya que el servicio está formado por diversos componentes y el cliente evalúa influido por cada uno de ellos.

16.1.2. La gestión de la calidad

En servicios, gestionar la calidad significa gestionar las expectativas de los clientes, transformarlas en promesas de servicio y procurar cumplirlas. El proceso para establecer un programa de calidad es:

A) Identificar la secuencia de la prestación

Supone identificar los pasos del proceso de prestación y representarlos gráficamente. Se trata de desmenuzar el servicio para poder analizar cada uno de sus pasos: antes de la prestación del servicio básico, durante y después de la prestación.

B) Identificar los puntos de contacto con el cliente y valorar la necesidad de mejora

Ya hemos dicho que el cliente es quien juzga la calidad, por lo tanto es importante identificar cada uno de los momentos y situaciones en que el cliente contacta con la empresa bien a través de elementos materiales o del personal en contacto. A su vez, identificaremos pasos y procesos en los que no interviene el cliente, pero que han de funcionar para que la prestación del servicio sea satisfactoria.



Fuente: Vandermerwe Sandra, *The Market power is in the services en Lovelock*, Ch. Managing Services, Prentice Hall intl. NJ. USA, 1992.

C) Identificar los factores de percepción de calidad

¿Qué compra el cliente?, ¿qué valora más? De algunas investigaciones se desprende que la idea del servicio que tienen los directivos de una empresa no

coincide con la visión del cliente, de manera que cada uno de ellos concede prioridad a cosas diferentes. La única forma de saber lo que el cliente quiere es preguntárselo directamente.

D) Establecimiento de normas de calidad a partir de los resultados del análisis anterior

Se trata de asegurarnos que la oferta responde a las expectativas y es capaz de generar y mantener la satisfacción de los clientes.

E) Comunicación de las normas a los públicos externos e internos

Si nos preocupa la calidad y hemos definido unos estándares que somos capaces de cumplir, que quizá constituyan nuestro factor diferencial frente a la competencia, hemos de hacerlo saber, en primer lugar, a los empleados de la empresa pero también a nuestros clientes y prospectos.

F) Aplicación de las normas al sistema productivo

Es la teoría en práctica para transformar el ideal en realidad. Tras la información al personal, hay que ponerse en marcha.

G) Evaluación de resultados, supervisión y control

Una vez hemos fijado unas normas de calidad, hemos de establecer un sistema de control de resultados a través de:

- La comprobación del cumplimiento de objetivos medibles: ¿cuántas maletas hemos perdido?, ¿cuántos vuelos han llegado con retraso?, ¿cuántos errores ha habido en reservas?, ¿cuántas reclamaciones hemos recibido?
- Encuestas a clientes. Es conveniente organizar un programa periódico para controlar el nivel de satisfacción con el servicio y su evolución.
- Análisis de quejas y reclamaciones. Se trata de aprovechar el feed back que suponen las opiniones de clientes contrariados para introducir mejoras en el servicio.

16.1.3. Aspectos a tener en cuenta en relación con la calidad

Existen una serie de condiciones que hay que tener en cuenta cuando se aborda la calidad:

a) *El control de calidad es un proceso continuo.*

No basta con empezar, lo difícil es ser constantes en el respeto de las normas para mantener el nivel propuesto.

b) *Implica a toda la empresa.*

La preocupación por la calidad empieza desde arriba con la voluntad, por parte de la dirección, de implantar y mantener un nivel de calidad, pero es necesario implicar a todo el personal.

c) *Los objetivos y estándares han de traducirse en hechos.*

Se trata de aproximar lo más posible el nivel de calidad que la empresa decide ofrecer con lo que realmente obtiene el cliente.

d) *No es posible contentar a “todos”.*

La satisfacción del cliente dependerá de sus necesidades y expectativas, de ahí la necesidad de segmentar para servir mejor a determinado tipo de clientes.

e) *Hay que tomar valores de referencia a nivel internacional.*

En turismo hemos de trabajar con una mentalidad internacional. La gente viaja, ve y compara.

f) *Gestión del detalle.*

El servicio está formado por una multiplicidad de componentes que el cliente percibe como parte de un todo. A menudo, la diferencia entre la satisfacción y la frustración está en los detalles.

g) *Hay que tangibilizar la prestación.*

Los elementos tangibles influyen en la percepción de la calidad. Pueden ser imágenes o elementos materiales :

- El adhesivo con el teléfono de asistencia de un automóvil club, que reciben los socios, ayuda a recordar que tienen “derecho” a recibir asistencia cuando la necesiten.
- Una tarjeta de socio o VIP de un club, discoteca o aerolínea, concede al cliente un status especial aumentando el valor simbólico del servicio.
- El precio puede ser también un elemento de tangibilidad. Un precio más caro se asocia frecuentemente con una mejor prestación, influyendo también el factor emocional y de status.
- Una marca hotelera famosa y con una imagen de lujo y elegancia como, por ejemplo, Relais & Chateaux, concede prestigio social a sus huéspedes.
- Las agencias de viaje regalan fundas para los documentos y las famosas “bolsas”.
- Los hoteles abren la cama, ponen un bombón en la almohada y envuelven los vasos limpios en una bolsa de plástico.

h) *En servicios la gestión de calidad es una gestión preventiva.*

No se trata de corregir o repetir algo que se ha hecho mal, lo cual en turismo no es fácil antes de que el cliente haya sufrido el error, sino de evitar errores en la prestación y con ello evitar también la pérdida de clientes debida a experiencias negativas.

La gestión de la calidad en servicios se complica cuando:

- *Existen diferentes puntos de prestación.*

Es difícil conseguir que los diferentes hoteles de una cadena o cada uno de

los restaurantes de una franquicia ofrezcan un mismo nivel de servicio. De ahí los intentos de estandarización, aplicación de la servucción, existencia de manuales de operaciones etc. que no son más que técnicas y medios que persiguen conseguir la mayor uniformidad posible en la prestación.

– *Trabajamos con o como intermediarios.*

Normalmente, el prestatario de servicios no puede controlar la calidad de servicio del intermediario que, a su vez, tampoco puede controlar la calidad de la prestación que contrata.

Es el caso de la agencia de viajes. Si la agencia no trata bien al cliente, no le informa debidamente o comete un error en la reserva, puede crear problemas al tour operador u hotelero que prestará los servicios contratados. Por otro lado, el cliente se quejará a la agencia si ha tenido problemas con los servicios prestados por un tour operador, hotel, medio de transporte, etc.

Para intentar solucionar parte de este dilema la mayoría de tour operadores llevan a cabo encuestas y procuran contratar aquellos establecimientos y servicios capaces de generar un alto grado de satisfacción entre su clientela. Por su parte, las agencias de viaje se cuidan de incluir en algún lugar de la documentación de viaje una exención o limitación de sus responsabilidades.

Ahora bien, cuando el cliente tiene problemas no le sirven los argumentos legales y lo que quiere son soluciones.

– *Aumenta la interacción personal, en tiempo y/o intensidad, entre el cliente y el personal en contacto.*

Es una cuestión que parece obvia y podríamos citar como ejemplos la diferencia entre estar una noche o una semana en un hotel, o el restaurante de lujo frente al fast food.

En el último caso, debemos añadir que los factores de percepción de calidad en un establecimiento de lujo no serán los mismos que en el caso del fast food y estarán influidos por unas expectativas mayores. Por ejemplo, nadie espera encontrar alfombras o manteles en un restaurante de fast food, pero si las alfombras de un restaurante de lujo se ven algo gastadas, al igual que las tapicerías o manteles, pueden crear una imagen de deterioro y abandono general poco acorde con lo que se pretende ofrecer. En el restaurante de lujo el cliente espera ser bien servido, y no estará dispuesto a transigir, observando cada pequeño detalle.

Instrumentos para la mejora de la calidad

- Investigación de mercado: Conocer las expectativas de los clientes y la evaluación del servicio.
- Servucción: Organización controlada del proceso de producción.
- Marketing interno: formación y motivación del personal en contacto.
- Sistemas de control periódico.

16.1.4. Gestionar las quejas

1) El cliente sólo se queja en situaciones límite y en general, no percibe tanto la calidad como la falta de ella. Se supone que en un hotel de cuatro estrellas la habitación y el baño han de estar limpios, ha de haber agua caliente y el teléfono funcionar sin problemas.

El cliente se quejará cuando algo “no” funciona o se echa en falta, y no hemos de aspirar a recibir felicitaciones si todo ha salido “como era de esperar”. Pero sólo un porcentaje muy bajo de clientes expresa su insatisfacción espontáneamente. Por ello no hay que deducir que la falta de quejas es un signo de que todo funciona. Si, además, se lo ponemos difícil, probablemente esa falta aparente de problemas sea debida a que el cliente no ha sabido a dónde ir a quejarse pero quizá no vuelva.

2) En primer lugar, se ha de facilitar la queja. ¿Dónde me quejo?, ¿quién puede ayudarme? Hay que hacer saber al cliente que puede quejarse y establecer un procedimiento simple para que lo haga. Una mayor concienciación en este sentido ha llevado a la implantación en municipios o zonas turísticas de teléfonos dirigidos al turista como consumidor.

3) Hay que dar una contestación inmediata o lo más rápida posible. Atender al cliente cuando tiene una queja, y darle una explicación razonable del motivo que ha causado el error o trastorno suele tranquilizarle. La peor sensación es la de sentirse ignorado, despreciado e indefenso. Proporcionar información sobre los hechos puede modificar y mejorar la percepción de la calidad en situaciones de error, aunque no hemos de buscar excusas en problemas internos de los que el cliente no quiere saber nada.

4) El boca oreja generado por clientes satisfechos es el mejor marketing. Es más fácil mantener a un cliente que ganar nuevos. El coste de la calidad es una inversión. Piense cuál podría ser el coste de la no calidad en pérdida de clientes e ingresos. En turismo, según las investigaciones de mercado, más de un 60 % de las personas basan su decisión de compra en la recomendación de amigos y familiares o en la experiencia previa.

5) El personal de base recibe las quejas que se generan o tienen lugar en el momento de la prestación. Cuando se ha pagado por adelantado, como es el caso de un paquete turístico o un billete de avión, el cliente, ante un fallo, estalla furioso y se queja al primero que encuentra que, normalmente, no tiene la culpa, pero que no por ello ha de eximirse de sus funciones si no de sus responsabilidades. Toda persona que trabaja cara al público ha de asumir, como parte de su trabajo, el atender quejas y por lo tanto ha de estar preparado para ello.

En turismo, generalmente, cuando un cliente percibe la falta de calidad ya se ha alterado su percepción del servicio y se siente frustrado. Y más aún, si se trata de un viaje de vacaciones, ya que ha comprado ilusión y dispone de un tiempo corto para disfrutar.

Es verdad que, en algunos casos, falta una “cultura viajera” y habría que

poner en marcha campañas para “educar” al cliente en lo que debe, y puede esperar y exigir, en ciertas ocasiones. Esto lo sabemos bien los que hemos trabajado en alguna ocasión de guías en viajes organizados: ¿Cómo convencemos a una señora de que, aunque haya facturado su maleta con las de su amiga, eso no tiene nada que ver con que lleguen al destino previsto? ¿Y de que el hecho de que las maletas lleguen o no lleguen, no tiene nada que ver con la agencia; de que es relativamente normal “perder” maletas en viajes en avión, y de que lo único que se puede hacer es seguir un procedimiento establecido para esos casos y de que no le servirá de nada escribir una carta al periódico, lo cual esgrime como amenaza?

En prevención de situaciones semejantes algunos tour operadores se curan en salud e incluyen en sus catálogos y/o documentación de viaje comentarios al respecto.

6) ¿Cuál es el coste de la calidad? Quizá, mejor que hablar del coste de la calidad, en realidad, habría que hacerlo del de la no calidad ya que engloba:

- Costos de prevención: desarrollo de estándares y procedimientos, formación, etc.
- Costos de inspección y control: realización y análisis de encuestas, tiempo destinado por el personal competente, etc.
- Costos de fallos internos: tiempo de trabajo y costes directamente destinados a corregir cosas mal hechas.
- Costos para contrarrestar la mala imagen: servicios gratuitos que se han de ofrecer a clientes insatisfechos, e incluso campañas de publicidad o comunicación dirigidas a conseguir nuevos clientes.

16.2. Calidad en turismo

Un producto turístico es un conjunto complejo de prestaciones la percepción global del cual puede verse afectada por cualquiera de ellas. Veamos algunos ejemplos de los componentes de la calidad en el turismo.

- Calidad en el servicio de la agencia de viajes. Se valoran las actitudes, el consejo y la ayuda así como la exactitud en la emisión de documentos de viaje, precios y descripción de las prestaciones.
- Calidad en el transporte. Fiabilidad del sistema de reservas. Actitudes y atención personal. Procedimientos de embarque y puntualidad. Aspecto, limpieza y funcionamiento de terminales, vehículos y naves. Entrega de equipajes, etc.
- Calidad en infraestructuras viarias. Red de carreteras, señalización, asistencia, estaciones de servicio, áreas de descanso, etc.
En las autopistas catalanas en vez de dotar a las áreas de descanso con fuentes, bancos, papeleras y lavabos, que parecen ser las necesidades

básicas de los usuarios en tales situaciones, se instalaron esculturas monumentales. La situación es la misma hoy en día. Probablemente las esculturas eran más baratas y además así se fuerza a los usuarios a dirigirse a las áreas en que hay empresas de hostelería que por cierto suelen cargar unos precios astronómicos por unos servicios más que mediocres.

- Calidad en alojamiento. Exactitud en la reserva, calidad de la acogida, equipamientos, estado de conservación y limpieza, servicios complementarios, exactitud en facturación, etc.
- Calidad en hostelería. Calidad de materias primas, en la acogida y en el servicio. Buena presentación de los platos, equilibrio calidad-precio.
- Calidad en oferta de actividades. Información adecuada y suficiente, instalaciones seguras y en buen estado, personal amable, etc.
- Calidad en servicios y equipamientos públicos. Asistencia sanitaria, agua potable, seguridad ciudadana, limpieza de playas y vías públicas, señalización o aparcamientos.
- Calidad en actividades de información. Oficinas de turismo, guías, capacidad de respuesta, idiomas.
- Calidad ambiental. El turista huye de un mundo urbano e industrial. Los destinos turísticos han de ofrecer una mejor calidad de vida. La ausencia de contaminación atmosférica, de aguas, y estética es un indicador de la misma.

THE STANSTED COMMITMENT:
Un compromiso de calidad

Hace unos meses, con ocasión de un viaje a Londres oí, por primera vez, el nombre del aeropuerto en el que íbamos a aterrizar, Stansted. A la llegada tuve una grata sorpresa, se trataba de un moderno edificio acabado de estrenar. Estaba impecable. Mientras esperaba el equipaje me llamaron la atención unos pequeños folletos y rápidamente me hice con un ejemplar. En Stansted han implantado un sistema de calidad. Uno de los folletos era un cuestionario para clientes (Feed Back Card). El otro explicaba en que consistía el Stansted Commitment del cual he extraído los textos siguientes:

Apreciado cliente,

El aeropuerto londinense de Stansted es el más moderno de Europa. Consideramos a todos los pasajeros y visitantes como nuestros clientes, y por medio de la excelencia en la técnica y los estándares de servicio pretendemos ofrecerles el mejor trato.

Todo el personal y yo mismo, estamos comprometidos en esta causa teniendo siempre como objetivo principal la protección, seguridad y servicio al cliente. Queremos saber cómo podemos mejorar el servicio que ofrecemos, cuándo lo hacemos bien y, más importante aún, cuándo lo hacemos mal.

El compromiso de Stansted se ha fijado unos estándares altos. Nuestro objetivo es hacer del aeropuerto de Stanstead el mejor de Londres, de manera que Usted desee volar desde aquí cada vez que viaje.

Ayudemos a ayudarle. Utilizando la Feed Back Card háganos saber cómo podemos darle el servicio que Usted desea asegurándole que el personal y yo mismo haremos todo lo posible para ofrecerse.

Gracias por utilizar Stanstead. Estoy seguro que estará de acuerdo en que tenemos el aeropuerto más agradable de Londres y esperamos tenerle de nuevo como cliente.

Atentamente,

Eric Lomas
Managing Director
Stansted Airport Limited

FACILIDAD DE ACCESO AL AEROPUERTO

En coche

- Garantizamos que siempre habrá carros disponibles para el equipaje de forma gratuita en el parking para períodos cortos.
- El autobús del parking para períodos largos circulará cada 8 minutos entre las 06.00 horas y la medianoche. Los usuarios que deban esperar más tiempo del señalado recibirán la devolución del importe del parking.
- Si se ha descargado su batería le prestaremos asistencia gratuita.

En taxi

- Habrá taxis disponibles las 24 horas del día, siete días a la semana desde el pabellón de llegadas internacionales. Ningún cliente deberá esperar más de 20 minutos un taxi, incluso en horas punta.

En tren

- Siempre habrá carros para el equipaje en los andenes de forma gratuita.
- Stansted Airport y British Rail se comprometen a asegurar que los servicios de ferrocarril sean fiables y crezcan de acuerdo con el aeropuerto.

En autocar

- A diario, entre las 07.00 h y las 22.00 h habrá un representante de los operadores del servicio de autobuses en la estación de autobuses para contestar preguntas y facilitar información.

TODA LA AYUDA E INFORMACION QUE USTED NECESITA

- En todo momento, se mantendrán los más altos estándares de limpieza.
- Revisaremos periódicamente todos los paneles indicadores de vuelos y anunciadores de cambios, para asegurar que nuestros clientes estén correctamente informados.
- Ningún teléfono público de pago, o entre los teléfonos gratuitos de información estará fuera de servicio más de 24 horas...

TIEMPO MINIMO DE COLA

- Para facturar, los pasajeros deberán hacer el mínimo de cola y en ningún caso deberán sobrepasar 12 minutos en la misma.
- Se harán todos los esfuerzo para que la mayor parte del equipaje llegue a la sala de recogida a los 15 minutos de la parada del avión y las últimas piezas de equipaje lo hagan en un plazo máximo de 30 minutos.
- Los pasajeros han de poder conectar con vuelos internacionales en un tiempo mínimo de 40 minutos.
- En horas y momentos punta, el tren que une la terminal con el satélite circulará cada 3 minutos. Fuera de esas horas circulará cada 4 minutos.

CONTROLANDO LA SATISFACCION DEL CLIENTE

Sus puntos de vista establecen los criterios a través de los que nos juzgamos a nosotros mismos. Nuestro compromiso más importante es escucharle a Usted, responder y adaptarnos a sus necesidades, ahora y en el futuro.

Control de calidad del servicio

Nuestro control de calidad implica entrevistar cada año al menos a 10.000 pasajeros sobre todos y cada uno de los aspectos relativos a nuestros servicios. Nuestros investigadores independientes preguntan por su opinión en aspectos tales como confort, limpieza, relación calidad-precio, y actitudes del personal. Todas las opiniones son registradas y analizadas. Si algún área no muestra el máximo nivel de satisfacción, nos ponemos en marcha para remediarlo.

El sistema Feed Back de Stansted

Para complementar el sistema de Control de Calidad, nuestro sistema de Feed Back da la oportunidad a todos los que vienen a Stansted de expresar su opinión en relación con cualquier aspecto del aeropuerto.

Por favor, escriba sus comentarios en una "Feed Back Card" y deposítela en cualquiera de los buzones situados en todo el aeropuerto, o bien envíela por correo sin necesidad de franqueo.

Además: Controlamos la actuación de nuestro personal y el de otras orga-

nizaciones que actúan en el aeropuerto. De forma periódica nos reunimos con organizaciones independientes tales como el Stansted Airport Consultative Committee.

CONTINENTAL'S GRAND
DESTINATIONS
Una garantía

Texto extraído de un anuncio publicado en "Florida Vacation Guide" 1992-93, División de Turismo del Departamento de Comercio del estado de Florida USA.

EN FLORIDA LE PROMETEMOS TODO BAJO EL SOL

Continental's Grand Destinations

.... packages a cualquiera de los nueve destinos en Florida que incluyen todo, desde el billete en avión ida y vuelta, al hotel y más.

Y todos con la mejor garantía bajo el sol. Nuestra garantía "double-your-money-back"....

Grand destinations Guarantee

Si cualquier servicio, o componente de los mismos, entre los incluidos en su package no se le presta tal y como se le ha prometido, le devolveremos el doble de la diferencia entre el servicio o componente recibido y el prometido, siempre que este se encuentre razonablemente dentro del control de nuestras operaciones. Sólo tiene que enviar su reclamación en el plazo de 60 días a partir de la finalización del viaje.

One airline can make a difference.

MANUAL DEL EMPRESARIO
DE TURISMO RURAL:
Una reflexión

El Control de calidad

Usted ofrece servicios y su huésped paga por dormir o comer en su establecimiento en unos días determinados. Probablemente, habrá reservado por adelantado, incluso habrá enviado una cantidad a cuenta. El cliente se habrá informado antes de hacer la reserva, alguien le habrá hablado de su establecimiento, o habrá leído una guía o una revista y les ha llamado.

Se ha imaginado que lo que ofrecen es algo agradable y que vale la pena que gaste su dinero en ello.

El cliente compra una promesa, la promesa de que tendrá aquello que espera en su momento, porque no puede “probar” antes de comprar.

Pero el momento de la verdad empieza cuando llega a su establecimiento, cuando ve la situación, aquella situación que en la foto parecía perfecta... porque no salía la carretera, y su aspecto... aquella casa que en la foto parecía nueva, en realidad deja mucho que desear, cuando ve “su” habitación... aquella habitación que se había imaginado que sería como las de la casa de su abuela, con las cortinas de ganchillo, y le recuerda más al internado.

Cuando el huésped descubra que hay una equivocación en la reserva, que la cama no es cómoda o que el baño está sucio, ya será tarde... ya le habrán estropeado sus vacaciones, ya habrán acabado con su ilusión.

Es el momento de la decepción.

Y un cliente decepcionado no vuelve y, además, explica a todo el mundo su experiencia negativa.

Por el contrario, un cliente satisfecho vuelve y recomienda.

Manual del Empresario de Turismo Rural. Plan de formación técnica en turismo rural. Secretaría General de Turismo, 1992.

SERVUCCION

El marketing de servicios

Pierre Eiglier

*Profesor
de la Université de Droit,
d'Economie et des Sciences
d'Aix-Marseille
Institut d'Administration
des Entreprises Aix-en-Provence*

Eric Langeard

*Profesor asociado
de la Université de Droit,
d'Economie et des Sciences
d'Aix-Marseille
Institut d'Administration
des Entreprises Aix-en-Provence*

Traducción y Prólogo a la edición española

ALEJANDRO MOLLA DESCALS

*Profesor titular de comercialización
e investigación de mercados
Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales
Universidad de Valencia*

McGraw-Hill

MADRID • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA • MEXICO
NUEVA YORK • PANAMA • SAN JUAN • SANTAFE DE BOGOTA • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILAN • MONTREAL • NUEVA DELHI
PARIS • SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

CAPITULO 1

El sistema de servucción

1.1. INTRODUCCION

Elaborar una definición de los servicios es algo muy difícil; muchos lo han intentado, y pocos han conseguido un resultado preciso y satisfactorio. Dar otra no añadiría nada al asunto, por lo que este problema de definición será por el momento dejado de lado, a pesar de que sea muy poco satisfactorio para mentes cartesianas.

Está claro que un servicio posee un valor a los ojos del que lo ofrece como a los del consumidor, su cliente. Este valor sólo se hace efectivo bajo dos condiciones: por una parte las facilidades en material y personal pertenecientes a la empresa de servicio están disponibles, por otra el cliente siente la necesidad y, acudiendo a la empresa de servicio, la satisface. Por ejemplo: el valor de una habitación de hotel, expresado por su precio anunciado, permanece teórico hasta que un viajero se presenta y la alquila para una noche. Si no viene ningún viajero, el valor para esa noche no se hará nunca efectivo. En realidad, el valor sólo existe cuando existe el servicio. Interrogarse sobre el valor de un servicio viene a plantear la pregunta de la creación del servicio y por tanto de su producción.

¿Es fabricado un servicio del mismo modo que un bien cualquiera? He aquí una pregunta que puede parecer descabellada por dos razones. Inicialmente, porque cuando se habla de producción, se piensa en una fábrica y por tanto en la fabricación de bienes tangibles, nunca de servicios; además la expresión «fábrica de servicios» ¿tiene un solo significado? Por lo que se refiere a la semántica, un proceso de producción desemboca necesariamente en un producto tangible; las dos palabras tienen la misma raíz. La expresión «producción de un servicio» suena mal; en realidad no existe una palabra con la misma raíz que la palabra servicio, que dé cuenta del proceso de fabricación del servicio.

Desde un punto de vista etimológico las palabras «producto» y «servicio» no poseen el mismo sentido ni las mismas connotaciones. Según el diccionario *Robert* existen tres palabras claves alrededor de «producto»: producción, producir y producto, que se refieren respectivamente al proceso, a la acción y al

resultado. La raíz de la palabra «producir» viene del latín *producere*, llevar adelante, hacer avanzar; el primer significado en francés es «hacer existir lo que todavía no existe». Se trata en realidad de la creación, actividad noble por excelencia.

Alrededor de la palabra «servicio» se encuentran sólo dos palabras claves: servicio y servir; vienen las dos del latín *servitium*, que significa esclavitud. Se ve enseguida la connotación peyorativa del término, en oposición total a la de producto. Por otra parte, encontramos en «servir» y «servicio» las nociones de acción y resultado, pero no existe una palabra equivalente a producción para expresar el proceso de creación, de fabricación del servicio. Por eso, ante esta falta, proponemos un neologismo, el término **servucción**, que designe el proceso de creación del servicio.

Los desarrollos que siguen están dedicados al examen de la servucción de los servicios, los diferentes elementos necesarios para su existencia, sus características y propiedades principales, así como las implicaciones que se pueden sacar desde el punto de vista de la estrategia de marketing.

1.2. ELEMENTOS PARA UNA TEORIA DE LA SERVUCION

El instrumento utilizado para analizar el concepto de servucción será el de la teoría de los sistemas, su naturaleza y su funcionamiento tradicional. Según L. von Bertalanfy¹ las propiedades de los sistemas son las siguientes:

- El sistema está constituido por elementos identificables.
- Todos los elementos están unidos entre sí.
- El sistema funciona hacia un objetivo, una finalidad.
- El sistema, cerrado o abierto, comporta una frontera identificable.
- El sistema funciona tendiendo a un estado de equilibrio.
- Todo cambio o modificación de un elemento conlleva, por el juego de interrelaciones, un cambio no directo del resultado del sistema.

Este conjunto de propiedades es pues el que va a constituir el armazón de la reflexión sobre el servicio y su servucción.

Si se quiere entender bien la noción de servicio, es ante todo necesario salir del sector comercial de la economía, y aplicar el análisis a situaciones de la vida diaria de los individuos, en su círculo familiar o de amistades. Un gran número de estas situaciones son situaciones de servicio, de forma explícita o implícita. Cuando preguntamos a un amigo: «¿sabes dónde encontrar tal o cual cosa?», la respuesta de este amigo es un servicio que va a ofrecer. Asimismo, si decimos a este amigo: «voy andando, ¿puedes dejarme en tal sitio, creo que es tu recorri-

¹ *General System theory*, New York, G. Braziller, 1968.

do?», es un servicio que se le pide a un amigo. Finalmente, cuando se le pregunta si está contento con su coche, su lavadora o su champú, queremos saber si está satisfecho con la posesión de esos productos, pero también y sobre todo el uso que hace de ellos, es decir, los servicios que ese producto le presta.

Estas tres situaciones constituyen en realidad los tres sistemas de base de la producción de los servicios, en los que intervienen bien dos personas, bien una persona y un producto, bien dos personas y un producto. En todos los casos, se trata de un sistema de servucción, con sus elementos, sus relaciones, y el objetivo del sistema, o su resultado, que es el servicio en sí.

1.2.1. LOS SISTEMAS DE BASE

1.2.1.1. Sistema de tipo 1

La Figura 1.1 ilustra este primer tipo de sistema. Los dos elementos de base son las dos personas; el servicio, tercer elemento, constituye la resultante de la interacción entre estas dos personas. Podemos considerar que la persona 1 es el beneficiario del servicio, la persona 2 el prestador del servicio. Los elementos de base están unidos entre sí por flechas que simbolizan relaciones de carácter recíproco.

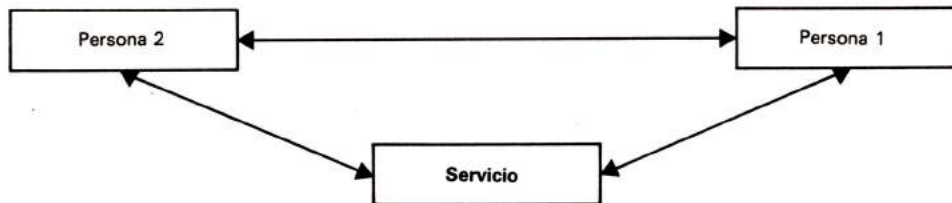


Figura 1.1. Sistema de tipo 1

Debemos subrayar tres hechos en este primer sistema:

a) **Participación del beneficiario.** En primer lugar, si la persona 2, es decir el prestador tiene un papel activo que desempeñar en la producción del servicio, la persona 1, es decir el beneficiario, también tiene un papel activo: las informaciones que intercambia con el prestador hacen que participe activamente en la producción del servicio. Sobre todo la precisión y la calidad de las informaciones que da al prestador son condiciones necesarias, pero no suficientes de la calidad del servicio prestado.

b) **Impacto del servicio prestado.** En segundo lugar, el servicio que resulta de la interacción entre estas dos personas no es neutro para ninguna de ellas: hay repercusiones sobre la persona 1 y sobre la persona 2, así como sobre sus relaciones. En efecto, el servicio será evaluado como bueno o malo por el beneficia-

rio y esto afectará, no sólo a su comportamiento general, sino también a sus relaciones futuras con el prestador. Asimismo este va a evaluar el servicio que presta en términos de trabajo, de molestia o, hasta en algunos casos, de nerviosismo, lo que afectará a sus relaciones con el beneficiario.

c) **Calidad del servicio prestado.** Por último, la calidad del servicio prestado está expuesta a dos dificultades: por una parte podrá ser evaluada de forma diametralmente opuesta por cada una de las personas, el prestador encontrándola muy buena y el beneficiario muy mala; por otra parte, esta calidad es altamente dependiente de las situaciones y de las condiciones psicológicas en las que se encuentran cada una de las personas. Por ejemplo, si el beneficiario molesta realmente al prestador, el tono que utilizará éste, así como la forma que tendrá de prestar el servicio, harán que el beneficiario se sienta molesto, o culpable, y tenga, por tanto, una pobre apreciación del servicio prestado, aunque éste sea objetivamente de buena calidad. En otras palabras, un mismo servicio, producido por las mismas personas, no presenta automáticamente una calidad estable en el tiempo.

1.2.1.2. Sistema de tipo 2

El segundo sistema pone en juego dos elementos de base diferentes de los del sistema 1. Como muestra la Figura 1.2, se trata de una persona y de un producto. La resultante de la interacción entre estos dos elementos constituye un servicio. Este sistema ilustra la utilización, el uso, o más generalmente, el consumo de un bien tangible.

Aquí también, los tres elementos del sistema están ligados entre sí por relaciones recíprocas. Todas las utilizaciones de bienes tangibles que se hacen constantemente participan de este sistema de base.

Comparándolo con el sistema de tipo 1, presenta sin embargo cierto número de caracteres específicos en cuanto a la participación del beneficiario, el impacto del servicio prestado y la calidad del servicio prestado.

a) **Participación del beneficiario.** La persona implicada en este sistema constituye evidentemente el beneficiario. Está claro que su participación en la producción del servicio es todavía más importante y determinante que en el sistema

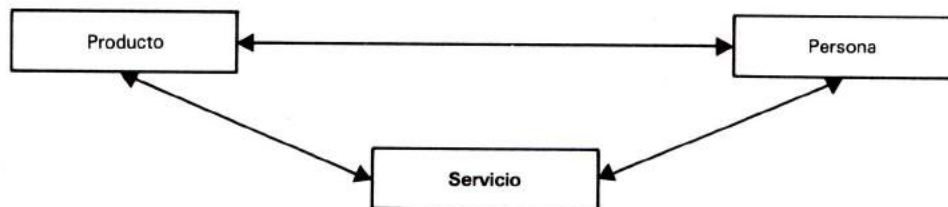


Figura 1.2. Sistema de tipo 2

precedente, ya que el uso inadecuado de un bien cualquiera conllevará invariablemente un servicio malo, o ningún servicio.

b) **Impacto del servicio prestado.** En este sistema tampoco el servicio es neutro: la relación entre servicio y producto constituye el elemento fundamental de la definición del consumo en la teoría económica: el servicio que resulta de la interacción de la persona con el producto constituye al mismo tiempo un agente de destrucción. La relación servicio-persona, en cuanto a ella, es esencialmente una relación de *feedback*, de evaluación de la calidad del servicio por el beneficiario.

c) **Calidad del servicio prestado.** Aquí de nuevo la calidad del servicio prestado, como en el caso del sistema 1, está sujeta a evaluaciones subjetivas por parte del beneficiario. Pero aquí, al contrario que en el sistema precedente, los estándares de calidad objetivos son mucho más fáciles de definir, ya que sólo una persona está implicada en este sistema. El funcionamiento de la máquina o del bien permanece estable en el tiempo: a acciones semejantes por parte del beneficiario corresponden infaliblemente resultados idénticos en materia de servicio.

1.2.1.3. Sistema de tipo 3

El sistema de tipo 3 es el que combina los dos precedentes; si el *output* del sistema está siempre constituido por un servicio, otros tres elementos son necesarios para su fabricación: dos personas y un producto. La Figura 1.3 esquematiza este tercer sistema. Combina los rasgos característicos de los tipos 1 y 2 tanto en lo relativo a la participación del beneficiario como en lo referente al impacto del servicio prestado y a su calidad.

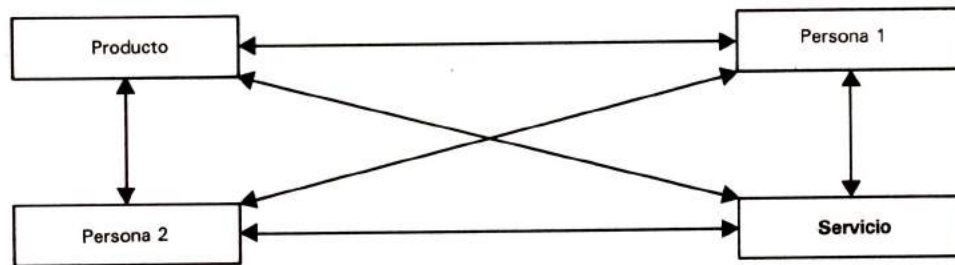


Figura 1.3. Sistema de tipo 3

La única diferencia, pero es importante, reside en la complejidad de su funcionamiento. En los sistemas precedentes, teníamos tres elementos y por tanto tres relaciones; en el tipo 3, estamos en presencia de cuatro elementos, es decir uno más, y de seis relaciones recíprocas, es decir, el doble. Esta complejidad viene, pues, del gran número de relaciones que existen entre los elementos del sistema, de la secuencia en la que llegan, de su calidad y de sus posibles interfe-

Cuadro 1.1.
Matriz de las relaciones en el sistema de tipo 3

Elementos	Producto	Persona 1	Persona 2	Servicio
Producto		R4	R7	R10
Persona 1	R1		R8	R11
Persona 2	R2	R5		R12
Servicio	R3	R6	R9	

rencias. Esta complejidad está ilustrada por el Cuadro 1.1 que, en una matriz cuadrada, identifica el conjunto de las relaciones posibles entre los elementos del sistema.

Examinemos esta complejidad a través del ejemplo ya citado al principio de éste párrafo: la persona 1 (el beneficiario) pide a la persona 2, un amigo (el prestador), que lo deje, en coche (el producto) en un lugar determinado.

Las variables, que pueden afectar a la calidad del *output*, es decir del servicio, son numerosas:

a) En primer lugar la naturaleza de cada uno de los elementos del sistema: las dos personas y el coche, así como las características propias de cada uno.

b) Después la calidad de las informaciones que va a dar el beneficiario (R5) al prestador, las respuestas de éste último (R8) y la conversación que se va a establecer entre ellos.

c) La forma de conducir del prestador (R7), la utilización por el beneficiario de los instrumentos que tiene a su disposición en el coche (R4).

d) Las posibilidades del coche en relación con las expectativas y solicitudes de cada una de las dos personas (R1, R2, R3).

e) Las expectativas de las dos personas de cara al servicio (R6, R9), así como sus evaluaciones (R11, R12).

f) Las consecuencias del servicio sobre el desgaste del coche (R10).

Esta rápida aproximación a las variables que pueden afectar a la calidad del servicio muestra la evidencia de la gran complejidad de funcionamiento del sistema de servucción, incluso cuando éste es tan simple y tan corriente como el que hemos tomado de ejemplo.

1.2.2. CONDICIONES DE FUNCIONAMIENTO

Los dos párrafos precedentes han sido utilizados para desmontar el mecanismo de base de la servucción con el soporte del enfoque de sistemas. Los ejem-

plos que hemos tomado para ilustrar este mecanismo pertenecen al sector no comercial de la economía. Por comodidad de exposición, presentan un carácter de extrema simplicidad: vamos a ver en la serie de observaciones que vienen a continuación que la aprehensión global de la realidad, sobre todo la dimensión tiempo, modera singularmente esta simplicidad.

Debemos ante todo subrayar que todo servicio ocurre en un entorno físico determinado, un apartamento, una oficina, la calle, etc., y que este entorno tendrá implicaciones sobre la calidad del servicio prestado. Este entorno genera una atmósfera, puede presentar características que faciliten o, al contrario, dificulten la producción del servicio. Un modelo completo deberá pues tener en cuenta este elemento.

El enfoque de sistemas implica, a continuación, la noción de interdependencia entre los elementos del sistema. En términos más operacionales, esto quiere decir que cualquier cambio de una parte o de la totalidad de uno de los elementos del sistema tendrá consecuencias sobre cada uno de los elementos y sobre cada relación del sistema. Habrá, en un primer momento, un desequilibrio; después el sistema, tras cierto tiempo de funcionamiento y de adaptación, volverá a un estado de equilibrio.

1.2.2.1. El equilibrio del sistema

El análisis del equilibrio del sistema exige que se introduzca la variable tiempo. En el sector no comercial, la producción de los servicios se inscribe generalmente en una permanencia de las relaciones entre los miembros. Esta permanencia es una de las componentes fundamentales del equilibrio, porque permite bien la alternancia de las funciones para la producción de un mismo servicio, o bien la posibilidad de una especie de trueque entre diferentes servicios.

En efecto, en los sistemas de tipo 1 y 3, nos hemos limitado a describir la fabricación puntual de un servicio entre dos personas. Si colocamos de nuevo ésta en el contexto más general de las relaciones entre estos dos individuos, es decir el de la duración, está claro que el beneficiario de los servicios prestados no podrá ser siempre el mismo; por tanto deberá haber compensaciones para el prestador. Estas compensaciones, objetivas o subjetivas por lo demás, pueden presentar dos formas: bien para la fabricación de un mismo servicio, habrá alternancia de las funciones, es decir, que cada individuo se convertirá alternativamente en beneficiario, o bien cuando no es posible, habrá una especie de trueque, los dos individuos intercambiarán servicios de naturalezas diferentes, teniendo en cuenta sus posibilidades y sus necesidades.

Este mecanismo permite contrapesar el desequilibrio inherente al sistema de fabricación de servicio puntual, en el que el prestador realiza cierto trabajo en provecho del beneficiario. Este mecanismo funciona de forma explícita o implícita en las relaciones entre individuos; es frecuente hoy encontrar las prestaciones de servicios organizados y apoyados explícitamente en este mecanismo: la ayuda mutua de vecindad en el medio rural, los *carpool* para ir al trabajo, los sistemas de auto-vigilancia que afloran por todas partes, etc.

1.2.2.2. El paso del no comercial al comercial

El paso de prestaciones de servicios del sector no comercial de la economía al sector comercial parece apoyarse principalmente en la instauración de un nuevo equilibrio gracias a la introducción de un nuevo elemento: el dinero. El sector comercial, o profesional, nacido de la necesidad de especializar algunas tareas, ya no puede, en su mayoría, funcionar en términos de reciprocidad o de trueque; los sistemas de servucción puntuales o repetidos sólo vuelven a encontrar su equilibrio gracias al pago en dinero que hace el beneficiario en provecho del prestador. Existe pues, al menos en apariencia, la instauración de un nuevo equilibrio: el prestador siempre es el mismo, el beneficiario sólo tiene acceso al servicio a cambio de remuneración.

Esta noción de equilibrio es del todo fundamental en los sistemas de servucción. Debemos señalar que el equilibrio instaurado por el intercambio de dinero a menudo no es más que aparente: los miembros, cada uno en lo que le concierne, tienen tendencia a querer romper este equilibrio, sin que por eso se ponga término a la fabricación del servicio. Así es como vemos desarrollarse efectos de dominación por parte de los prestadores, métodos que tienen por objeto atraer la clientela cautiva, con su cortejo de insatisfacción y frustraciones por parte de ésta última. H. A. Simon² insistió en este problema del equilibrio entre los diferentes miembros de la organización; está claro que este problema es particularmente agudo en las organizaciones de servicio.

1.3. EL SISTEMA DE SERVUCCION DE LA EMPRESA DE SERVICIO

La fabricación del servicio en la empresa de servicio, es decir, su sistema de servucción, obedece a la misma ley, la de los sistemas, y presenta las mismas características que los sistemas de servucción del sector no comercial. Antes de examinarlo con todo detalle, es, sin embargo, útil hacer un paralelo con el proceso de fabricación de los productos tangibles.

En efecto, ¿qué se necesita para fabricar un producto tangible, es decir, cualquier objeto? Esencialmente, son necesarios tres conjuntos de elementos: mano de obra, máquinas y materias primas; el producto es entonces el resultado de la interacción de estos tres elementos. Naturalmente, para llegar al producto deseado, no puede tratarse de cualquier interacción; son relaciones definidas de antemano con mucha precisión hasta en sus más mínimos detalles. Una vez fabricado el producto, es necesario ponerlo físicamente a disposición de sus compradores eventuales, es decir, venderlo a un detallista, el cual lo volverá a vender a uno de sus clientes. La Figura 1.4 ilustra este proceso.

Se observa pronto en este esquema de producción que es simplificador en extremo: a la noción de máquinas, se debe de integrar los edificios, su dispo-

² *Administrative behaviour*, New York, Macmillan, 1957.

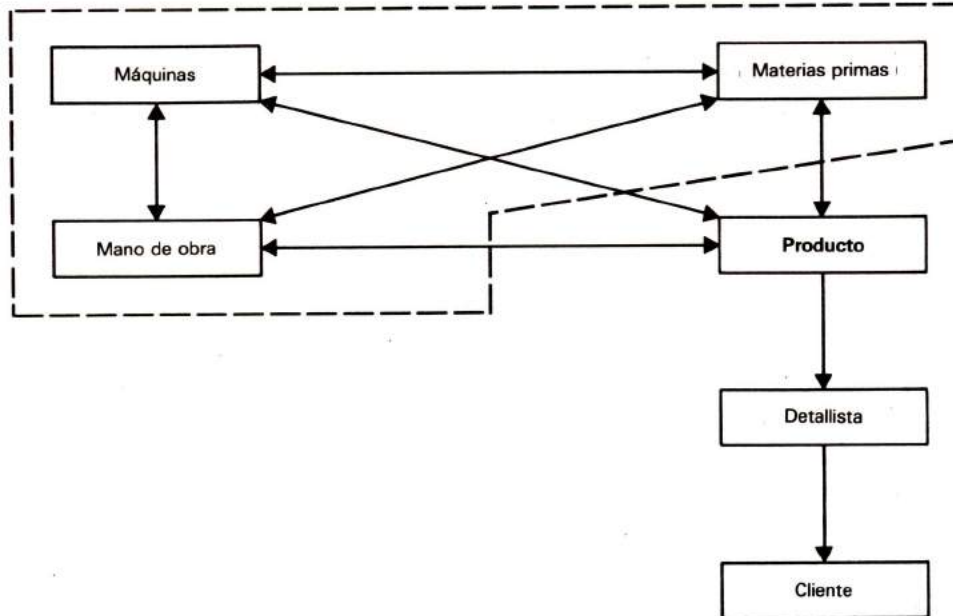


Figura 1.4. Sistema de fabricación de un producto tangible

sición, así como la energía; a la de mano de obra, los obreros y su encuadramiento.

Pero sobre todo, no aparecen en el esquema ni el capital necesario para esta producción, ni el saber-hacer, ni la dimensión tiempo. A pesar de su carácter simplificador, esta representación no es menos fiel a la realidad. Algunas de sus propiedades son particularmente interesantes para ser puestas de relieve: es un sistema, y por eso, obedece a las leyes expuestas antes. Todo está definido con mucha precisión. El resultado, en primer lugar, el producto: está concebido con antelación en sus mínimos detalles, se sabe muy exactamente a lo que se quiere llegar, y en qué cantidad. A continuación para cada elemento, máquinas, materias y mano de obra, se fijan todas las características en función del resultado (producto) a alcanzar, siempre minimizando los costes. Por último, todas las relaciones de los elementos entre sí, que al parecer están muy bien reguladas a priori, o desembocan en la magia mecánica de una especie de ballet. Es trivial constatar que nada ha sido dejado al azar; en una fábrica correcta todo está previsto con precisión y puesto en funcionamiento. La ciencia de la producción está evidentemente muy desarrollada, apoyada en el rigor del análisis y la utilización constante del enfoque de sistemas. La ambición del concepto de servucción es precisamente aportar este rigor a la fabricación de los servicios.

Podemos hacernos la misma pregunta para la servucción que para los productos: ¿Qué se necesita para fabricar un servicio? Inspirándose en los sistemas

de base del sector no comercial, y del sistema de fabricación de los productos tangibles, es fácil responder a esta pregunta:

- Se necesita primero, en general, mano de obra, no manufacturera, sino de servicio, su equivalente. Por ejemplo, en un restaurante los camareros y jefes de comedor, en contacto con los clientes.
- A continuación es necesario tener un elemento material, el equivalente de las máquinas, que llamaremos el soporte físico. En un restaurante son las mesas, las sillas y los cubiertos.
- Se necesita por último un beneficiario, es decir, el cliente.

Es el sistema de servucción, representado en la Figura 1.5. Como para la fabricación de un producto, se trata de un sistema, con todas las consecuencias que esto acarrea sobre todo en lo que se refiere al rigor necesario en cuanto a la concepción y la puesta en funcionamiento, para llegar a un servicio de calidad. Pero la gran diferencia en relación con la fabricación de un producto reside en el hecho de que el cliente forma parte integrante del sistema de servucción: él es uno de los actores, a la vez productor y consumidor. Naturalmente, este fenómeno es de una importancia crítica en materia de marketing, y muchas especificidades del marketing de los servicios están basadas en él.

Podemos dar la siguiente definición de la servucción de la empresa de servicio: es la organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente-empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinados.

Debemos ahora pasar revista a cada elemento del sistema de servucción, así como a sus relaciones.

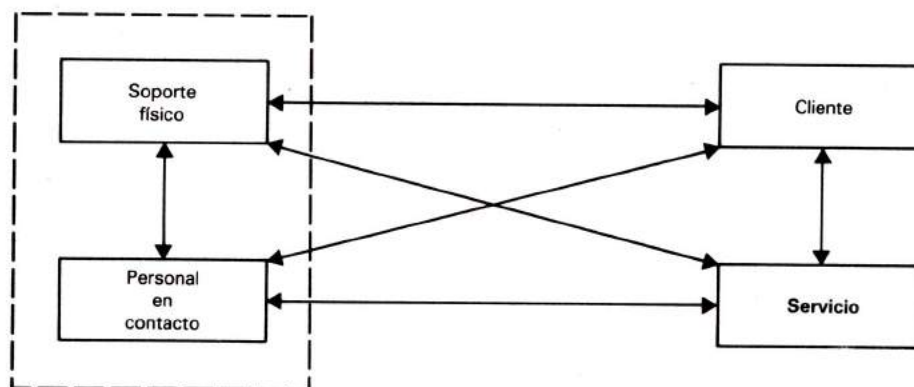


Figura 1.5. Los elementos fundamentales del sistema de servucción

1.3.1. LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA DE SERBUCCION

1.3.1.1. El cliente

La noción de cliente no necesita explicación particular. Como acabamos de ver, es el consumidor, implicado en la fabricación del servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial, y debemos señalar que su presencia es absolutamente indispensable: sin éste el servicio no puede existir. Si una habitación de hotel no es ocupada durante una noche, si el tren o el autobús se van con asientos disponibles, no hay servicio; simplemente hay capacidades disponibles, potencialidades de servicio.

1.3.1.2. El soporte físico

Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirán o bien el personal en contacto, o bien el cliente, o bien a menudo los dos a la vez. Este soporte físico puede escindirse en dos grandes categorías: los instrumentos necesarios para el servicio y el entorno material en el que se desarrolla el servicio.

a) Los instrumentos necesarios para el servicio están constituidos por todos los objetos, muebles o máquinas puestas a disposición del personal en contacto, y/o del cliente. Su utilización por uno u otro permitirá la realización del servicio. En un hotel, se trata de todos los muebles de la habitación, pero también de los que están en la recepción, en el bar, así como de las diversas máquinas de las cuales se sirve el personal o el cliente.

b) El entorno está constituido por todo lo que se encuentra alrededor de los instrumentos: se trata de la localización, de los edificios, del decorado y de la disposición en los que se efectúa la servucción.

1.3.1.3. El personal en contacto

Se trata de la persona o de las personas empleadas por la empresa de servicio, y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente: personal de recepción en los hoteles, cajeros de banco, azafatas en los transportes, etc.

Debemos señalar que, al contrario del cliente y del soporte físico, el personal en contacto puede no existir en algunas servucciones, en tal caso son realizadas únicamente por el cliente. Es el caso de la habitación de hotel o del distribuidor automático de billetes.

1.3.1.4. El servicio

Como en el caso del sector no comercial de la economía, o del producto en una fábrica, el servicio en sí, constituye el objetivo del sistema, y por ello mismo su resultado; incluso es la mejor definición genérica que se puede dar del servicio: es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el

cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente: es el hecho de estar descansado si se trata de un hotel, o de ser transportado de una ciudad a otra si se trata del tren.

El sistema de servucción tal como acaba de ser presentado es demasiado reductor de la realidad. Para tener una representación completa de la servucción de una empresa de servicio, es necesario añadirle dos elementos más: el sistema de organización interno de la empresa de servicio y los demás clientes de la empresa de servicio. La Figura 1.6 hace aparecer estos dos nuevos elementos, así como las relaciones entre el conjunto de los elementos.

1.3.1.5. El sistema de organización interna

El soporte físico y el personal en contacto sólo son la parte visible de la empresa de servicio. Estos dos elementos están condicionados por la organización interna de la empresa de servicio, es decir, los objetivos que persigue, la estructura que ha adoptado, las operaciones que efectúa, en una palabra, la administración; es la parte no visible para el cliente de la empresa de servicio.

El sistema de organización interna está pues constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: finanzas, marketing, personal, etc., pero también por algunas funciones específicas que son necesarias para la realización del servicio: en un hotel son los suministros, el mantenimiento del material, la limpieza, etc.; en una tienda serán los sistemas de compra, de almacenamiento, de conserva-

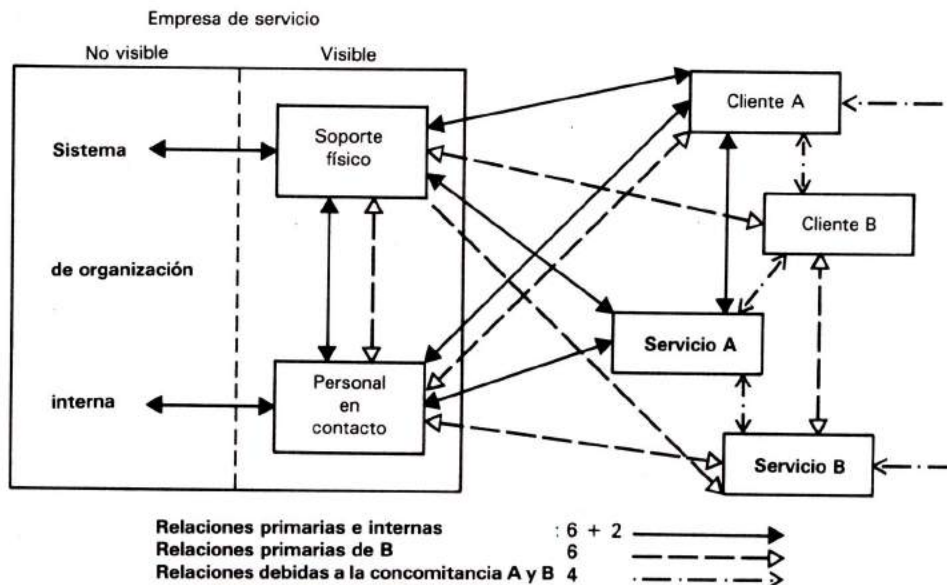


Figura 1.6. La servucción de la empresa de servicio

ción de las mercancías, etc. Así, el sistema de organización interna va a tener una influencia directa sobre el soporte físico y sobre el personal en contacto.

1.3.1.6. Los demás clientes

Es raro que el servicio, cuando se trata de servicios al gran público, sea ofrecido a un solo cliente a la vez. Hay varios clientes al mismo tiempo en la oficina de banco, varias personas en el hipermercado, en el hotel o en el avión. Para simplificar las cosas, consideraremos únicamente dos clientes, A y B, que se encuentran a la vez en la empresa de servicio.

Está claro que B, que viene a conseguir un servicio, tendrá los mismos tipos de relaciones con el soporte físico y el personal en contacto que A. Pero también se establecerán relaciones entre A y B porque están físicamente juntos en el mismo lugar. Estas relaciones pueden ser de cualquier tipo pero, algunas de ellas pueden influir en la calidad del servicio prestado al otro cliente, y la satisfacción que saca de éste.

Por ejemplo, un cliente de una compañía aérea a quien no le guste la promiscuidad encontrará mucho más agradable un vuelo medio vacío que otro en el que todos los asientos estén ocupados. También, al pasar por la caja de un supermercado: la cliente A presenta un carro con numerosos artículos, la cliente B espera detrás, si A no es muy rápida, poco hábil y por tanto tarda en sacar los artículos, luego en guardarlos en las bolsas, volverlos a poner en el carro y pagar, B esperará algún tiempo y, por tanto, el nivel de satisfacción de B se ve afectado en parte por el comportamiento de A. Además si la cliente B se impacienta y se vuelve agresiva hacia A, ésta última podrá encontrarse a disgusto y el nivel de satisfacción de A es el que bajará por el hecho del comportamiento de B. Podríamos multiplicar este tipo de ejemplo hasta el infinito. Debemos señalar a este propósito que es una cierta calidad en las relaciones entre clientes y en las relaciones clientes-personal en contacto y soporte físico lo que forma la base de lo que llamamos el ambiente, elemento tan importante en los servicios; en este sentido, el Club Mediterráneo es una de las empresas de servicio que mejor ha sabido utilizar este fenómeno.

En total, siete elementos principales son los que forman este sistema:

- tres elementos pertenecientes a la empresa de servicio: el sistema de organización interna, el soporte físico y el personal en contacto;
- dos elementos pertenecientes al mercado: el cliente A y el cliente B;
- dos elementos que son la resultante de la interacción de los clientes A y B con los elementos de la empresa de servicio: el servicio A y el servicio B.

1.3.2. LAS RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA

Ahora es necesario fijarse brevemente en las relaciones que unen estos elementos. Aparecen en la Figura 1.6; el Cuadro 1.2 ayuda a enumerarlas sistemáticamente: contamos 17 en la parte inferior de la matriz y 17 en la parte supe-

Cuadro 1.2. Matriz de las relaciones entre los elementos del sistema de servucción

Relaciones	del al	CLI A	CLI B	SER A	SER B	SOP	PER	ORG
Cliente A	CLI A		C /	Po 13	C 19	Po 25	Po 31	37
Cliente B	CLI B	C 1		C 14	Pd 20	Pd 26	Pd 32	38
Servicio A	SER A	Po 2	C 8		C 21	Po 27	Po 33	39
Servicio B	SER B	C 3	Pd 9	C 15		Pd 28	Pd 34	40
Soporte físico	SOP	Po 4	Pd 10	Po 16	Pd 22		Po 35	I 41
Personal en contacto	PER	Po 5	Pd 11	Po 17	Pd 23	Po 29		I 42
Sistema de organización interna	ORG	6	12	18	24	I 30	I 36	

Relaciones: Po : Primarias originales
Pd : Primarias duplicadas
I : Interna
C : de Concomitancia
☐ : sin relación directa

rior. En efecto, todas estas relaciones son recíprocas, y se ejercen en los dos sentidos. Podemos sacar, en el interior de las relaciones originales, tres subconjuntos: las relaciones primarias, las relaciones internas y las relaciones de concomitancia.

1.3.2.1. Las relaciones primarias

Aparecen en trazo continuo en la Figura 1.6; se trata en realidad de las que formaban la Figura 1.5. Son las relaciones de base del sistema: muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio con el mercado, es decir, el cliente A y la resultante de esta interacción, el servicio A. Contamos seis. Por el hecho de la presencia de dos clientes a la vez, algunas relaciones pueden ser consideradas como originales, otras duplicadas. En efecto, las relaciones que unen

al cliente B con los elementos de base del sistema, son idénticas a las que unen al cliente A con estos mismos elementos.

1.3.2.2. Las relaciones internas

Son dos. Son relaciones internas de la empresa de servicio, y muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio. Unen la parte visible (por los clientes) de la empresa de servicio a la parte no visible.

1.3.2.3. Las relaciones de concomitancia

Son las que se deben al hecho de la presencia al mismo tiempo de los clientes A y B en la empresa de servicio. Son cuatro y aparecen en línea punteada en la Figura 1.6. Son las interacciones que se establecen entre el cliente A y el cliente B y las consecuencias que afectan a sus servicios respectivos.

El Cuadro. 1.2 explicita cada una de las relaciones que componen los conjuntos que acaban de ser definidos.

La descripción del sistema de servucción lleva ahora a plantearse el problema de las consecuencias de este concepto en términos de decisiones gerenciales.

1.4. IMPLICACIONES GERENCIALES DEL SISTEMA DE SERVUCION

1.4.1. CONCEPCION DE SISTEMAS ADAPTADOS

1.4.1.1. Rigor en la concepción

La primera tarea para el prestador de servicio es concebir la servucción. Los desarrollos que preceden muestran, a pesar de sus diferencias fundamentales, las fuertes analogías que existen entre la fabricación de los productos tangibles y la de los servicios. La empresa de servicio durante la concepción de su o de sus servucciones debe, pues, inspirarse en ésta, y más particularmente en dos puntos. Primero aceptando el hecho de que la servucción es un sistema y debe entonces estar pensado globalmente, en su conjunto, y no de forma analítica, siempre teniendo presente que la única lógica profunda de este sistema de servucción es la satisfacción de las expectativas del cliente y la facilitación de su papel. A continuación, entendiendo que la concepción y la realización de una servucción requieren tanta imaginación, rigor y precisión como la concepción y la realización de una fábrica. Una servucción es, desde cierto punto de vista, hasta más compleja que una fábrica, ya que la empresa domina difícilmente uno de los elementos del sistema, el cliente; esto es una razón más para incorporar aún más rigor.

Para integrar este rigor en los hechos, es interesante inspirarse en los métodos que la ingeniería utiliza para concebir una unidad de fabricación:

— Hay ante todo una definición muy específica del resultado que se pretende conseguir, es decir, del producto y de sus características, así como de las restricciones económicas. Asimismo, la concepción de una servucción debe ser iniciada con la definición rigurosa del servicio a obtener y de sus características.

— A continuación, como para un producto, se procede a la identificación del tipo de elementos necesarios para la realización del servicio. Se deben, entonces, tomar decisiones sobre el tipo de clientes buscados (¿qué segmento?), el tipo de personal en contacto (¿qué cualificación, qué edad y sexo, qué carrera, etc.?), y por último sobre el soporte físico (¿qué localización, qué decorado, qué mobiliario, qué máquinas, etc.?)

— Por último, como para una fábrica, se reflexiona profundamente y se decide la naturaleza y el tipo de relaciones que van a tener que instaurarse entre estos diferentes elementos, de forma que faciliten la obtención del resultado deseado.

En realidad, cuando es concebida una servucción, nada debe quedar confuso, y nada debe ser dejado al azar. Tal visión de las cosas favorece una fuerte especialización de las servucciones; única garantía, como para los productos, de una calidad real del servicio.

1.4.1.2. Algunas distinciones fundamentales

El lenguaje y las expresiones que usamos a menudo para hablar de los servicios es confuso, impreciso y a menudo inexacto; eso refleja la falta de rigor conceptual de los profesionales. Por ejemplo, cuando un restaurante llega por una razón u otra a disminuir el número de sus camareros, se acostumbra a oír, tanto por parte de los clientes como de boca del restaurador, lo que es más grave, que se reduce el servicio y eso implícitamente quiere decir que el servicio es el personal, lo que manifiestamente es inexacto. El servicio, en este caso, es, en un primer análisis, el hecho para el cliente de haberse alimentado, en ciertas condiciones, obteniendo este resultado por interacciones entre él mismo, los camareros, la comida, y el soporte físico, mesa, sillas, cubiertos, etc.

Asimismo, cuando los bancos franceses instalaron sus redes de cajeros automáticos, alabaron los méritos de este «nuevo servicio» de cara a la clientela. Sin embargo, aquí también nos encontramos en presencia de una expresión impropia, que muestra de todas formas la falta de rigor de los bancos en este campo: el servicio es asimilado de forma abusiva al soporte físico.

En este caso, ¿cuál es el servicio? Es el hecho de proporcionarle al cliente dinero en metálico, lo que en sí no es un servicio nuevo para un banco; lo que es nuevo, sin embargo, es la servucción, nuevo soporte físico sofisticado, nueva localización, nuevo papel para el cliente, todo con características nuevas y atractivas como una accesibilidad en todo momento. En realidad, para un servicio de idéntica naturaleza, nos encontramos aquí en presencia de dos servucciones, la caja tradicional y el cajero automático, que presentan características y modalidades diferentes.

Es, por consiguiente, muy importante para una empresa de servicio hacer una distinción muy clara entre «la oferta» y «el soporte de la oferta»: la oferta

es el servicio que la empresa pone en el mercado; el soporte de la oferta son los elementos de la servucción que controla, el soporte físico y el personal en contacto. Desde un punto de vista de marketing, la empresa puede innovar y diferenciarse bien en lo uno, o bien en lo otro, o bien en los dos a la vez, lo que corresponde a lógicas y a estrategias totalmente diferentes.

Ocurre lo mismo con el *output* y el *proceso*: el *output* es aquí otra vez el resultado de la servucción, el servicio; el *proceso* hace referencia al *soft*, a las interacciones de funcionamiento de la servucción. Así, en una estrategia de marketing, la diferencia de lógica entre estas dos nociones es fundamental, y debe ser tomada en cuenta.

1.4.1.3. La segmentación de la clientela

Concebir un sistema de servucción adaptado y eficaz implica, acabamos de verlo, su especialización, es decir, su incapacidad para fabricar otro servicio, o un servicio diferente del servicio para el que ha sido concebido; es decir, también su incapacidad para facilitar servicios sensiblemente diferentes según lo que esperan los clientes que se presenten. El principio general es: un servicio, una servucción. Un corolario resulta inmediatamente de esto, que es también uno de los *credos* del marketing: la necesidad imperiosa de segmentar la clientela. En efecto, como sucede con los productos, un mismo servicio, en una sociedad de abundancia y de competencia, no puede pretender satisfacer a todo el mundo; tanto las necesidades, como los deseos y las expectativas de los consumidores son diferentes.

La necesidad de segmentar viene además de la naturaleza misma de la servucción. La Figura 1.6 pone de relieve el hecho de que, en la mayoría de las servucciones «gran público», varios clientes a la vez están presentes, van juntos. Si queremos que esas relaciones, que no dejarán de establecerse entre ellos, sean positivas, o a falta de algo mejor, neutras, pero en ningún caso negativas, una práctica rigurosa de la segmentación se impone, porque sólo debemos juntar personas cuyos gustos, deseos y comportamientos sean lo más homogéneos posibles. Todos deben venir a buscar la misma cosa. Una servucción no puede ser un cajón de sastre.

Una política de segmentación no consiste, como se cree a menudo, en repartir la clientela en diferentes categorías y conformarse con eso. Como acabamos de ver, se trata de identificar amplios grupos de clientes que sienten necesidades, deseos y expectativas homogéneas, y sobre todo elegir uno de estos grupos para especializar la servucción en función de éste. Dos decisiones son entonces críticas:

— La elección de los criterios de segmentación en primer lugar. Sin entrar en detalles parece que, además de los criterios tradicionales socio-demográficos, los criterios de situación son los más pertinentes y los más eficaces. Por ejemplo, para el transporte aéreo y la hostelería, el motivo del desplazamiento profesional o de ocio es un criterio fundamental que va a determinar en gran parte las expectativas y los comportamientos de un mismo individuo.

— A continuación, la elección del segmento. Esta decisión es capital, porque significa que la empresa va, con su servucción, a elegir deliberadamente satisfacer plenamente un segmento y por tanto no satisfacer los demás. Se va a alejar voluntariamente de una parte del mercado, lo que es una política difícil y valiente cuando se conocen las fuertes presiones que existen en una empresa para desarrollar la cifra de ventas, no importa con quien se haga ésta. La política de segmentación sólo es viable cuando se elige un amplio segmento, de modo que esta elección no sea discutida cada seis meses.

1.4.1.4. La capacidad

La capacidad de la servucción es, como la de todo sistema productivo, una de las primeras decisiones que hay que tomar. Es ciertamente de orden estratégico, ya que va a determinar el importe de la inversión, y de ahí el de la rentabilidad por su adaptación o no al mercado local. ¿Cuál es la dimensión del sistema de servucción que será instalado? ¿Cuántas unidades de servicio podrán ser fabricadas (producidas) en una unidad de tiempo dada? ¿Cuántos clientes podrán ser servidos en un día? ¿Cuántos clientes podrán ser servidos al mismo tiempo? ¿Y bajo qué condiciones de calidad (colas de espera, disponibilidad del personal, etc.)?

Esta decisión es crítica por lo menos por tres razones:

— En primer lugar, la capacidad es físicamente limitada. Esto quiere decir que para una capacidad dada, puede que sea difícil, hasta imposible o muy oneroso, aumentar la capacidad del sistema de servucción. En la mayoría de los casos esto requerirá una inversión mayor comparada con el valor unitario del servicio ofrecido.

— La segunda razón viene del hecho de que la dimensión del sistema de servucción constituye ciertamente uno de los determinantes del nivel de servicio ofrecido. En efecto, siendo los servicios intangibles por naturaleza no se almacenan. No existe intermediario tope entre la demanda y el proceso de fabricación en sí mismo; la servucción y la demanda están en relación directa.

La demanda, sea para productos o servicios, no presenta casi nunca forma regular. El fenómeno de estacionalidad está ahí y hace que, sobre la base del año, del mes, de la semana o del día, encontremos períodos altos y bajos. El sistema de servucción tendrá pues una sobre-capacidad en los períodos bajos y se verá subcapacitado en los períodos altos. ¿Cuál es la capacidad óptima que minimizará los tiempos de sobrecapacidad, maximizando al mismo tiempo la cifra de ventas y el beneficio, si el sistema desarrollado es eficaz? La respuesta a esta pregunta es aún menos evidente por cuanto la tasa de utilización de la capacidad de un sistema de servucción no es neutro en relación con la calidad del servicio ofrecido: cuando nos acercamos a la utilización máxima de la capacidad, el nivel de calidad del servicio decrece en la mayoría de los casos muy deprisa. Las Figuras 1.7 y 1.8 ilustran estos dos puntos.

— La tercera razón por la que la decisión sobre la capacidad es extremadamente difícil reside en el hecho de que debería apoyarse siempre en un conocimiento

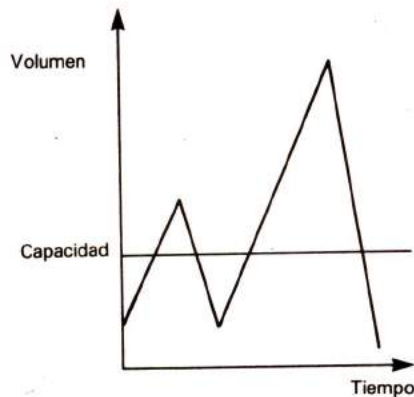


Figura 1.7. Capacidad y estacionalidad de la demanda

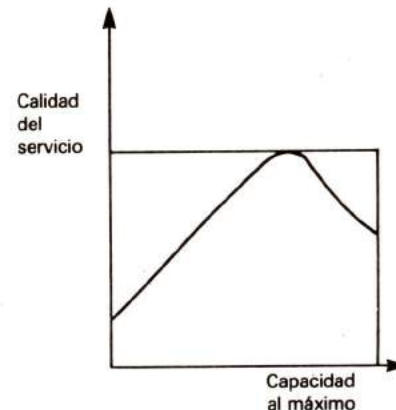


Figura 1.8. Capacidad y nivel de calidad del servicio

casi perfecto del mercado local, en términos de volumen, de estacionalidad y de competencia. Ahora bien, si un estudio de mercado puede proporcionar indicaciones globales, únicamente la instalación y el funcionamiento en el tiempo de la servucción proporcionará las informaciones adecuadas. Esta paradoja es uno de los elementos que ha conducido a muchas empresas de servicio en red a actuar antes que a reflexionar y a tomar así riesgos que, a posteriori, pueden parecer precipitados.

1.4.2. GESTION DE LOS SISTEMAS DE SERBUCCION

1.4.2.1. Explotación y operaciones

En el lenguaje utilizado por las empresas de servicio, rara vez se encuentra la palabra «producción»; se utilizan más bien las palabras «explotación» u «operaciones»; se trata en realidad de la gestión de la o de las servucciones. Por el hecho de la presencia del cliente, la gestión del sistema de servucción participa del marketing; pero al mismo tiempo, y al mismo nivel de importancia, participa de la función producción. La servucción debe ser vista como una fábrica con todas las consecuencias de gestión que van ligadas a ella.

La mayor parte de las técnicas y de las reglas de decisión de la administración de la producción deben ser aplicadas, teniendo siempre en cuenta que no se trata de una fábrica ordinaria: el cliente participa en el proceso y por eso debe ser administrado, el *output* es intangible, y hay poca materia prima. No se trata de una casualidad si los precursores en materia de gestión de las empresas de servicio fueron especialistas de *operations management*, como E. Sasser³. En-

³ E. Sasser et al., *Management of service operations*, Allyn and Bacon Inc., 1977.

contraremos en el anexo de este capítulo un ejemplo de utilización por operacionales del concepto de servucción. Es una metodología elaborada por M. Landon, director del marketing de la restauración del grupo Accor, que permite «descortezar» las operaciones de un restaurante, identificar los puntos negros y las faltas, y así suprimirlas o mejorarlas.

1.4.2.2. Gestión de los flujos

Cuando se habla de gestión de los flujos, se trata de los flujos de clientes; es la gestión cuantitativa y temporal de los clientes. La gestión de los flujos es una de las responsabilidades importantes del gerente de la servucción.

El problema se presenta de la siguiente forma: la llegada de los clientes en la servucción no está escalonada en el tiempo, o más exactamente comporta ciclos, en el día, la semana, el mes o el año, tal como lo hemos visto en la Figura 1.7; frente a esos ciclos, la servucción tiene una capacidad determinada. Una doble acción debe ser emprendida sobre la forma del ciclo y sobre los flujos internos de la servucción.

— Las acciones sobre la forma del ciclo son sencillas en su objetivo: consisten en descabezar las puntas de la demanda tanto como se puede, y en trasladar esta demanda a los periodos bajos. Las técnicas a emplear son bastante sofisticadas: se apoyan en análisis muy agudos de la clientela, la comprensión de las motivaciones, situaciones y comportamientos de compra de algunas categorías, y de las acciones específicas sobre el marketing puesto en términos de características del servicio, de tarificación y de comunicación. Veremos algunas de estas técnicas en los capítulos siguientes, sobre todo en el de la política de precios.

— Las acciones sobre el flujo interno de la servucción son de otro orden: de una forma general, es la organización y la disposición del soporte físico y de las reglas de funcionamiento de la servucción, para permitir un paso fluido de los clientes. En términos más sencillos, es la organización y la minimización de las colas de espera. Ahí también, todo un arsenal de técnicas están disponibles, desarrolladas en su mayor parte en el marco de la gestión de la producción. Su objetivo es procurar que en período alto, no haya baja en la calidad del servicio debido a relaciones negativas que se desarrollarían entre los clientes.

1.4.3. DESARROLLO DE REDES

Teniendo en cuenta la presencia activa del cliente en el sistema, la empresa de servicio se ve obligada a instalar físicamente la unidad de servucción cerca del lugar en el que se encuentra el cliente. El mercado que servirá esta unidad será local; por definición: es la zona de atracción o de paso.

Si la empresa quiere acrecentar su volumen de negocio, desarrollar la capacidad de la unidad de servucción no serviría de nada, porque el mercado local no se hace mayor por eso; tiene la obligación de ir a instalar otras unidades de servucción allí donde se encuentran nuevos clientes. Por ello, construye una red de unidades de servucción. Son cadenas de hoteles o de restaurantes, las redes

de agencias de banco, cadenas de tiendas, etc., y todas, en general, llevan el mismo distintivo. Es la lógica del desarrollo de las redes de las empresas de servicio, que será analizada detalladamente en un capítulo posterior.

El caso que aquí nos interesa es que, desde el punto de vista de la explotación, al contrario de la producción de los bienes tangibles, la servucción de los servicios no puede estar concentrada. Así es difícil, hasta imposible, obtener servicios cuyos bajos costes por unidad fueran deudores de las economías de escala por causa de la dimensión de las unidades de producción. La situación en términos de productividad y de costes es idéntica a la de decenas de pequeñas fábricas que fabrican la misma línea de productos, diseminadas en el territorio nacional, comparada con los rendimientos de una o dos grandes fábricas que producen globalmente un volumen y objetos idénticos. Esto no exime, por tanto, a la empresa de servicio de racionalizar sus sistemas de servucción.

1.4.4. PROBLEMATICA DE LA CALIDAD

La calidad y la excelencia son un poco la «flor y nata» del *management* de hoy en día. Si el propósito de éstas es absolutamente necesario, estas nociones permanecen por desgracia en la oscuridad, sobre todo cuando se trata de servicios. Nos limitaremos aquí a ajustar las reflexiones sobre la calidad de los servicios, tal como se derivan del concepto de servucción. Desarrollos más amplios sobre la calidad serán efectuados más adelante, en el capítulo dedicado a la oferta de servicios.

1.4.4.1. Calidad de los productos y calidad de los servicios

La problemática de la calidad de los productos y de los servicios es sensiblemente diferente: una simple ojeada de las Figuras 1.4 y 1.5 basta para convenirse de ello. A diferencia de lo que ocurre con los productos tangibles, la fabricación y el consumo del servicio son en general simultáneos, lo que elimina *de facto*, como lo subraya E. Sasser⁴, los «mecanismos de filtraje de la calidad que existen en la industria». En otras palabras, no se puede controlar la calidad de los servicios, y rechazar los que no alcanzan cierto estándar, antes de ponerlos en el mercado, como es el caso de los productos tangibles. El arsenal de las técnicas y la finalidad de los controles de calidad al final de la cadena se ven así sin objeto. Para los servicios habrá, pues, que controlar la calidad, pero en un contexto y con una óptica totalmente diferentes.

1.4.4.2. Las dimensiones de la calidad de los servicios

Si nos referimos al sistema de servucción, la calidad de un servicio debe evaluarse en tres dimensiones diferentes: *el output*, los elementos de la servuc-

⁴ *Op. cit.*

ción y el proceso en sí mismo; en efecto, los tres son percibidos y, por así decirlo, comprados por el cliente.

a) **El output.** Se trata de la calidad del servicio en sí mismo, del resultado de la servucción. Como toda calidad, la calidad del servicio es relativa, y sólo puede definirse y expresarse en relación a algo. Aquí el patrón está construido por las expectativas del cliente: un servicio es de buena calidad cuando satisface exactamente las necesidades y las expectativas del cliente. De ahí la necesidad imperiosa del conocimiento de estas expectativas, que desembocan en una segmentación voluntaria, que permite adaptar el servicio ofrecido al segmento seleccionado.

b) **Los elementos de la servucción.** La calidad de los elementos de la servucción entra en una gran parte en la calidad global del servicio, pues el cliente, no sólo los ve sino que, por así decir, los experimenta, tiene relaciones con ellos, y va a evaluarlos.

Esta calidad de los elementos de la servucción se expresa en dos dimensiones:

— Calidad intrínseca de cada uno de ellos tomados aisladamente: modernidad, sofisticación, limpieza, estado de mantenimiento y facilidad de uso de los elementos del soporte físico, son algunos de los constituyentes de su calidad; eficacia, cualificación, presentación y disponibilidad, son los del personal en contacto; similitud de los clientes, es decir, pertenencia al mismo segmento, y eficacia de su participación, son los constituyentes de la calidad para este último elemento.

— La calidad de los elementos de la servucción se expresa además por su grado de coherencia entre ellos, y sobre todo, por su grado de adaptación al servicio buscado, y por tanto, a las expectativas del segmento.

c) **El proceso.** Las reglas de funcionamiento de la servucción, así como el proceso, es decir, el conjunto de las interacciones necesarias para la fabricación del servicio, también experimentadas por el cliente, forman la última dimensión de la calidad global del servicio. Esta calidad se expresa por la fluidez y la facilidad de estas interacciones, su eficacia, su secuencia, y como anteriormente, su grado de adecuación con lo que le gusta o no hacer al cliente, y con el servicio buscado.

Estas tres dimensiones de la calidad global del servicio forman el marco estructural en el que pueden inscribirse las acciones de la empresa de servicio a favor de la calidad.

1.4.4.3. Acciones a favor de la calidad

Nuestra intención aquí no es proceder a un repertorio de las acciones posibles: son innumerables. Se trata más bien de dar algunas pistas para profundizar en cada caso particular.

— Debemos en primer lugar efectuar medidas de la calidad; la idea de que la

calidad de los servicios no se mide es una aberración. Todo debe ser medido, en cada una de las tres dimensiones, y también la calidad del servicio en sí mismo mediante sondeos sistemáticos entre la clientela. Es, pues, necesario establecer una batería de indicadores cuantitativos que permitan tener una visión objetiva de la calidad de la prestación.

— La segunda medida consiste en proceder, en intervalos regulares pero bastante separados, a controles de la servucción. Debe efectuarse un análisis muy agudo del soporte físico y del personal en contacto, así como de las interacciones con el cliente, siempre poniéndose en el lugar del cliente y de sus necesidades y expectativas. Este método permite descubrir los principales disfuncionamientos y desviaciones, que no dejan de desarrollarse con la costumbre y el tiempo.

— La tercera dirección es ciertamente la puesta en vigor de círculos de calidad, porque su filosofía de base está particularmente bien adaptada a los servicios. Ante todo, el círculo de calidad trabaja para la mejora del proceso, lo que es del todo pertinente para los servicios. Luego permite motivar al personal en contacto, y sobre todo, canalizar sus energías innovadoras, lo que evita las evoluciones no controladas de la servucción.

En resumen, las responsabilidades en materia de calidad de servicio son compartidas: la responsabilidad de la calidad intrínseca del servicio y de la servucción incumbe al que la concibe, la de la calidad del servicio día tras día y de su mantenimiento incumbe al director de la servucción.

1.5. ANEXO. LA SERVUCCION: UNA HERRAMIENTA OPERACIONAL

El grupo Accor, con sus 530 hoteles y sus 1.800 restaurantes, es exactamente lo que Eric Langeard y Pierre Eiglier llaman una «empresa de servicios en red». El número de sus marcas gran público pone en evidencia la multitud de las redes que son Novotel, Sofite, Churrasco, Free Time, Ibis, l'Anche, Pizza del Arte, Mercure...

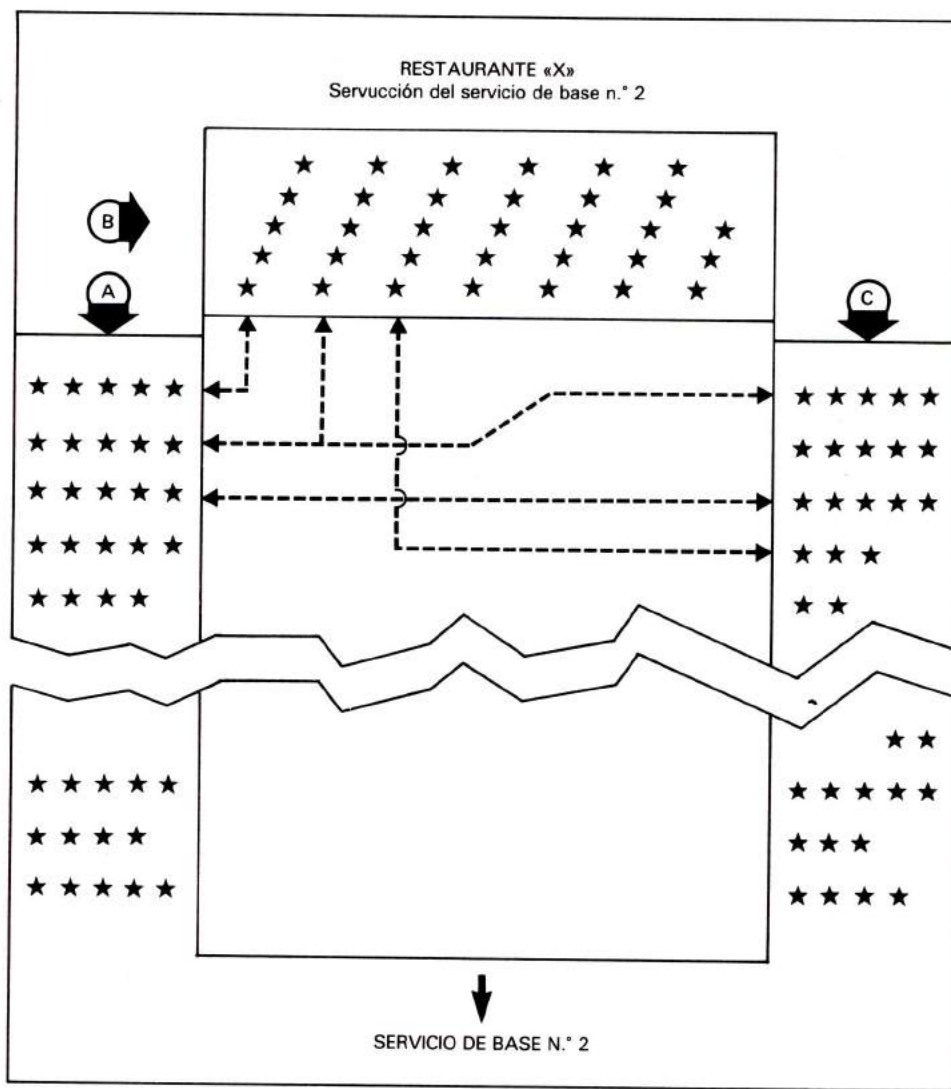
Cada marca ofrece servicios específicos y, en consecuencia, establece y dirige servucciones diferentes.

En el campo de la restauración, la voluntad de la empresa es colocar el marketing operacional al nivel de la primera línea de management: es decir, en las manos del director del restaurante. Este es el que debe, entre otras cosas, «echar el cerrojo» a las servucciones de la unidad de la que se encarga. Debe asegurarse que éstas son coherentes con sus segmentos de mercado y con las características de la cadena a la que pertenece.

Para facilitar este testimonio; cada cadena construye sus servucciones tipo. El director de cada unidad puede entonces remitirse a ellas, evaluar la conformidad de su propia servucción operacional y actuar sobre las diferencias constatadas.

Cada servucción de referencia se presenta bajo la forma de un cuadro de tres entradas (ver Figura 1.9).

En la columna A están inscritas, en un orden cronológico, todas las secuencias de participación que un nuevo cliente (que no conoce el establecimiento) lleva a cabo para beneficiarse del servicio ofrecido. Se trata:



Columna A = la participación del cliente
 Columna B = el soporte físico
 Columna C = la función del personal en contacto

Figura 1.9.

— *de actos intelectuales* de comprensión, de investigación o de evaluación, que preceden a una toma de decisión (por ejemplo: ¿Está abierto este restaurante? ¿Qué se puede comer en este restaurante? ¿Cuál es su nivel de precios?, etc.);

— *de actos verbales* para acabar con la toma de decisión o para hacer progresar el desarrollo del servicio (por ejemplo: ¿tiene sitio para tres personas? ¿en cuánto tiempo estaremos servidos? ¡me gustaría la carne hecha de tal forma!...);

— *de actos físicos* indispensables para la realización del servicio (por ejemplo: empujar la puerta de entrada, colgar su abrigo, comer los entremeses, presentar su tarjeta de crédito, ir al teléfono...);

— *de actos de espera* entre secuencias (por ejemplo: esperar una mesa libre, esperar el pedido, esperar el siguiente plato, esperar la vuelta...).

El establecimiento de este «disting» necesita colocarse «en la piel» del cliente e identificar todo lo que hace realmente. En el marco de la servucción de un restaurante, está claro que el ejercicio va más allá de la secuencia estricta de la toma de la comida y debe empezar antes de la entrada en el establecimiento y acabar cuando el cliente vuelve a la calle.

La elaboración de este «disting» necesita cierto discernimiento para no caer en un exceso de detalles que harían pesada la gestión. Por el contrario no es inútil incluir incidentes corrientes, del tipo: mancha en la ropa, ausencia de cubierto...

Por último la redacción de cada secuencia debe llevar un verbo que exprese la acción.

La realización de esta primera columna es indispensable para construir la servucción.

En una segunda parte, conviene rellenar las columnas B y C siguiendo la cronología de la columna A e indicando en cada secuencia-cliente cuál es el medio material (soporte físico) o de comportamiento (función del personal en contacto) que va a permitir resolver positivamente la acción del cliente.

Soporte físico: se trata de anotar los elementos materiales del restaurante que van a ser indispensables para la buena participación del cliente y los que serán utilizados por el personal en contacto para cumplir con su tarea (en la sala y en la antecocina). Esto implica elementos de arquitectura, de señalización, de mobiliario, de uniforme, de herramientas, etc. Cada línea de la columna B debe llevar una redacción del objeto.

Función del personal: se trata de anotar los comportamientos del personal en contacto con el cliente, bien en respuesta a una demanda que viene del cliente, o bien para hacer avanzar el servicio. Esto implica actitudes verbales (frases de acogida, toma de encargo, demanda de especificación de la cocción o explicación de la carta, etc.), o actos físicos (traer la carta, traer los platos, quitar la mesa, etc.). Ahí de nuevo, la redacción de esta columna debe comportar un verbo que exprese la acción.

Una vez planteado el decorado, queda ahora verificar el funcionamiento del sistema representando con trazos las relaciones entre las columnas A, B y C.

Este montaje de la dinámica de la servucción muestra cinco configuraciones de lazos posibles:

1. **Lazo A-B:** en este caso, no hay relación interpersonal. Todo ocurre directamente entre el cliente y el soporte físico.

Ejemplo: Columna A: el cliente, antes de entrar, quiere saber si podrá pedir con su tarjeta de crédito. La respuesta está en B: anuncio de los medios de pago en la puerta del restaurante.

2. **Lazo A-B-C:** en este caso, el cliente está al mismo tiempo en relación con un miembro del personal y un elemento del soporte físico.

Ejemplo: Columna A: el cliente hace el encargo. La respuesta está en B: la carta; y en C: el camarero coge el encargo aconsejando al cliente.

3. **Lazo A-C:** en este caso, se trata de una relación únicamente interpersonal entre el cliente y el personal en contacto.

Ejemplo: Columna *A*: el cliente llama al camarero para que le traiga otra cerveza. La respuesta está en *B*: el camarero dice al cliente que lo ha entendido y que se va a encargar de ello.

4. **Lazo C-B**: en este caso, el miembro del personal actúa únicamente utilizando un elemento del soporte físico.

Ejemplo: Columna *C*: el camarero hace la cuenta. La respuesta está en *B*: caja registradora en sala.

5. **Ningún lazo**: por parte del cliente, esto representa:

- actos de consumo (ejemplo: el cliente consume entremeses);
- secuencias de espera (ejemplo: el cliente espera que se le devuelva el dinero).

La construcción de tantas servucciones como servicios ofrecidos hay es un ejercicio que permite tomar conciencia de lo que debe ser la organización de un servicio que privilegie el punto de vista del cliente que, cada vez más, es un actor exigente de la fabricación del servicio que compra.

Estos cuadros de servucción sirven también para la formación de las personas, que comprenden mejor la utilidad de sus funciones en su dimensión «comercial».

Marc LANDON
Director de Marketing
Dirección General de la Restauración
ACCOR

Junio 1986

Mercadotecnia para hotelería y turismo

(Primera edición)

Philip Kotler

John Bowen

James Makens

TRADUCCIÓN:

Lic. Miguel Angel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA:

Ma. Magdalena Maldonado Avalos

Lic. en Turismo, Instituto Politécnico Nacional
Maestra en Administración - ITESM
Coordinadora de la Especialidad en Hotelería y Turismo
ITESM - Campus Estado de México

PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RIO DE JANEIRO • ZURICH**

Puntos importantes de mercadotecnia 13-1

Arreglo de precios

La legislación federal sobre el arreglo de precios establece que los vendedores deben establecer precios sin hablar con los competidores. De otro modo, se sospecharía una confabulación de precios. El arreglo de precios es ilegal en sí mismo, es decir, el gobierno no acepta ninguna excusa para llevarlo a cabo. Aun una sencilla conversación entre competidores puede tener serias consecuencias.

Durante la década de los ochenta, American Airlines y Braniff iniciaron una guerra de precios en el mercado de Texas. Cada línea aérea obligaba a la otra a reducir sus precios hasta que ambas ofrecían tarifas absurdamente bajas y ambas perdían dinero en muchos vuelos. En lo más intenso de la batalla, el director general de American Airlines, Robert Crandall, llamó al presidente de Braniff y le dijo: "Aumenta tus tarifas un 20% y yo aumentaré las mías a la mañana siguiente." Para fortuna de Crandall, el presidente de Braniff le advirtió, diciendo: "¡No podemos hablar de precios!" Según aconteció, grabaron la conversación telefónica y el U.S. Justice Department comenzó

una acción legal contra Crandall y American Airlines por arreglo de precios. Los cargos se retiraron finalmente, pues las cortes dictaron que debido a que Braniff rechazó la propuesta de Crandall, no había ocurrido ninguna confabulación y que una propuesta para el arreglo de precios no era en realidad una violación de la ley. Este caso y otros similares han ocasionado que la mayoría de los ejecutivos se nieguen a hablar de precios con sus competidores. Al obtener información sobre los precios de sus competidores, sólo se basan en materiales publicados abiertamente, como las encuestas realizadas por asociaciones comerciales y los folletos de los competidores.

Fuentes: para obtener mayor información sobre políticas públicas y establecimiento de precios, véase Louis W. Stern y Thomas L. Eovaldi, *Legal Aspects of Marketing Strategy* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1984), capítulo 5; Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1987), pp. 321-37; y Robert J. Posch, *The Complete Guide to Marketing and the Law* (Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988), capítulo 28.

ENFOQUES GENERALES SOBRE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

El precio que una empresa cobra debe estar entre uno que sea tan bajo que no produzca ganancias y otro que sea tan alto que no genere demanda. Los costos establecen el límite inferior del precio de un producto y las percepciones de los consumidores sobre el valor del producto establecen el límite superior. La empresa debe tomar en cuenta los precios de sus competidores y otros factores, tanto externos como internos, para encontrar el mejor precio entre estos dos extremos.

Las empresas establecen sus precios por medio de la elección de un enfoque general para el establecimiento de precios que incluya uno o más de estos factores. A continuación, el capítulo examinará los siguientes enfoques: el enfoque basado en los costos (que incluye el establecimiento de precios basado en un costo adicional, el análisis de costos y ganancias similares y el establecimiento de precios basado en un rendimiento meta), el enfoque basado en el consumidor (establecimiento de precios con base en el valor percibido) y el enfoque basado en la competencia (tarifa corriente).

Fijación de precios basada en los costos

El método más sencillo para el establecimiento de precios es el que está basado en un costo adicional, esto es, agregar una cantidad establecida al costo del producto. Los gerentes de alimentos y bebidas utilizan a menudo el método del costo adicional para establecer los precios de los vinos. Por ejemplo, una botella de vino que cuesta 14 dólares se podría vender en 28 dólares, un margen de ganancia del 100% sobre el costo. La ganancia neta es de 14 dólares.

El costo como un porcentaje del precio de venta es otra técnica utilizada comúnmente para el establecimiento de precios en la industria restaurantera. Algunos gerentes de restau-

rantes eligen cierto costo de los alimentos y después establecen el precio de los platillos del menú con base en dichos costos. Por ejemplo, un gerente que desea un costo del alimento del 40% sobre el total, cobrará el precio de los platillos dos y media veces por arriba de su costo. El multiplicador se encuentra dividiendo el porcentaje deseado del costo del alimento entre 100. Un gerente que desea un costo del alimento del 30% multiplicará el costo por 3.33. Los gerentes que usan este tipo de fijación de precios deben reconocer que un restaurante no es eficiente en un 100%. Para compensar los deterioros, las pérdidas y los errores, los gerentes deben comúnmente establecer precios 3 o 4 puntos porcentuales por debajo del costo deseado de los alimentos. La cifra de ajuste varía dependiendo del volumen y de la eficiencia de la operación. Es menor en las operaciones de gran volumen con un menú limitado.

Para los gerentes que utilizan esta técnica, es recomendable que utilicen los costos básicos, es decir, los costos de la mano de obra y de los alimentos cuando establecen los precios del menú. A menudo, existe un equilibrio entre los costos de los alimentos y los de la mano de obra. Así, los costos básicos son un reflejo más exacto del costo de producción de un platillo del menú. Por ejemplo, si un restaurante elabora sus propios postres, el costo de los ingredientes es menor que la compra de un producto similar en una repostería; sin embargo, no hay costos de la mano de obra en la preparación del producto comprado. Es mejor considerar tanto los costos de la mano de obra así como de los alimentos para determinar los precios.

¿Tiene sentido usar márgenes de ganancias estándar para determinar los precios? Por lo general, no. Cualquier método para el establecimiento de precios que ignore la demanda y la competencia del momento es poco probable que determine el mejor precio. Algunos restauranteros utilizan el mismo porcentaje del margen de ganancias a pesar del costo del producto. Por ejemplo, si se utiliza un margen de ganancias establecido del 100%, una botella de vino que cuesta 6 dólares se vendería en 12 dólares, mientras que una botella que cuesta 15 dólares se vendería en 30 dólares. En el primer caso, el rendimiento total es de 6 dólares, mientras que en el segundo caso es de 15 dólares. Los costos de servir cada botella de vino son idénticos, con excepción de los gastos de transporte. Sería mejor reducir el margen de ganancias de las botellas con el precio más alto si al hacer esto se vende más vino. En este caso, tendría más sentido establecer el precio del vino con base en la demanda y del rendimiento óptimo, en vez de utilizar un margen de ganancias establecido. Si hay una demanda de cinco botellas de vino por noche a 24 dólares, vender el vino que cuesta 15 dólares a 24 dólares generará una mayor ganancia que dos botellas a 30 dólares cada una.

La mayoría de los gerentes que utilizan el costo como un porcentaje del precio de venta para establecer el precio de sus menús utilizan esta técnica para obtener un precio meta. Ajustan los precios individuales de los platillos del menú con base en factores como lo que el mercado puede soportar, el establecimiento de precios psicológicos y otras técnicas analizadas en este capítulo.

La fijación de precios sobre la base de un margen de utilidades sigue siendo popular por muchas razones. En primer lugar, los vendedores tienen más seguridad en los costos que en la demanda. Por tanto, es más sencillo determinar los precios con base en los costos, ya que los gerentes no tienen que ajustarlos dependiendo de los cambios en la demanda. En segundo lugar, debido a que muchas operaciones del servicio de alimentos y bebidas utilizan este método, los precios son similares y la competencia de precios se reduce al mínimo.

Análisis del punto de equilibrio y fijación de precios basada en un rendimiento meta

Otro enfoque para el establecimiento de precios orientado hacia el costo es la fijación de precios con base en el análisis del punto de equilibrio, en el que la empresa trata de determinar un precio con el que supere el punto de equilibrio. Algunas empresas usan una variante del establecimiento de precios basado en el punto de equilibrio denominado establecimiento de precios meta, que trata de obtener cierto rendimiento sobre la inversión.

El establecimiento de precios meta utiliza el concepto de la gráfica del punto de equilibrio (véase figura 13-5). Por ejemplo, un restaurante de "buffet" desea obtener una ganancia

cia de 200 mil dólares. Su gráfica de punto de equilibrio muestra el costo total y la ganancia total a diferentes niveles de ventas. Si se supone que los costos fijos son 300 mil dólares y los costos variables son 10 dólares por comida, los costos variables se suman a los costos fijos para conocer los costos totales, que aumentan con el volumen de ventas. La ganancia total comienza en cero y aumenta con cada unidad vendida. La curva de la ganancia total refleja el precio. Si el restaurante vende 50 mil comidas a un precio de 20 dólares, por ejemplo, la ganancia de la empresa es 1 millón de dólares.

A un precio de 20 dólares, la empresa debe vender por lo menos 30 mil unidades para mantener el punto de equilibrio, es decir, en este nivel de ventas, las ganancias totales serán similares a los costos totales de 600 mil dólares. Si la empresa desea una ganancia meta de 200 mil dólares, debe vender por lo menos 50 mil alimentos o 137 alimentos diarios. Este nivel de ventas le proporcionará 1 millón de dólares en ganancias para cubrir los costos de 800 mil dólares, más 200 mil dólares en rendimiento meta. Por otro lado, si la empresa cobra un mayor precio, por decir, 25 dólares, necesitará vender sólo 33 334 comidas o 92 alimentos al día para lograr esta ganancia meta. Mientras mayor sea el precio, menor será el punto de equilibrio entre los costos y las ganancias de la empresa.

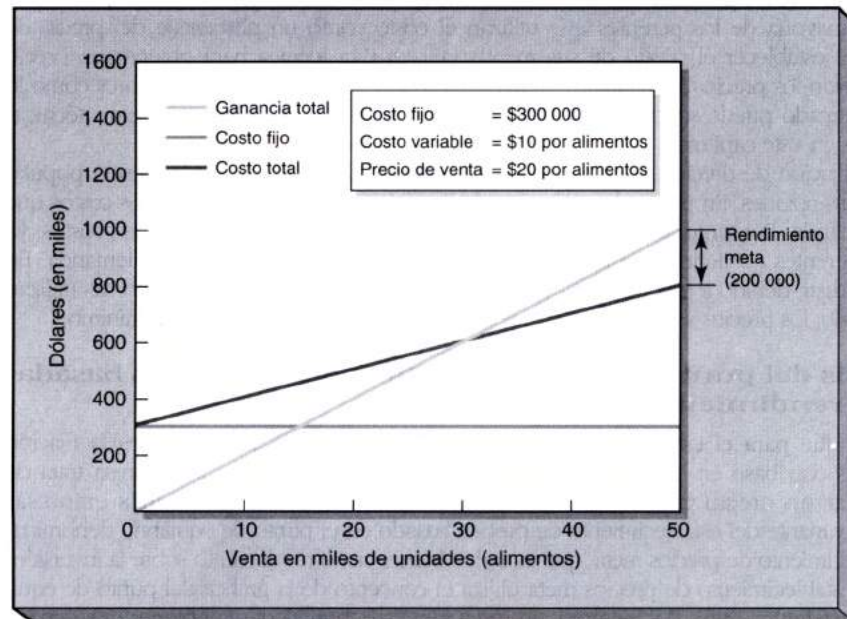
El precio de venta menos el costo variable representa las utilidades brutas o la contribución total de la venta para compensar los costos fijos. La fórmula para determinar el punto de equilibrio entre los costos y las ganancias es:

$$BE = \frac{\text{costos fijos}}{\text{contribución (precio de venta - costo variable)}}$$

En el ejemplo previo,

$$\begin{aligned} BE &= \frac{\$300\,000}{\$10 (\$20 \text{ de precio de venta} - \$10 \text{ de costo variable})} \\ &= 30\,000 \text{ alimentos} \end{aligned}$$

Figura 13-5
Gráfica del punto de equilibrio para determinar el precio meta.



Los hoteles utilizan el término de margen de contribución para establecer las tarifas cuando la demanda disminuye. Los hoteles establecen tarifas bajas, con la idea de que por lo menos están cubriendo sus costos variables. Esta estrategia puede ser efectiva si crea una demanda adicional.

Sin embargo, algunos hoteles tratan de aumentar sus negocios durante las temporadas de mucha demanda bajando sus tarifas. La figura 13-6 es una tabla que muestra el incremento en la ocupación necesario para compensar una reducción en la tarifa. Esta tabla ilustra la dificultad de recuperarse de cualquier reducción sustancial de los precios en un mercado inelástico. Con un 70% de ocupación, un hotel que baja su tarifa de 75 a 60 dólares (20%) necesitará incrementar su ocupación al 95.5% para compensar la reducción del precio.¹⁸

Mucho depende de la relación entre el precio y la demanda. Por ejemplo, una empresa calcula que, debido a sus costos actuales fijos y variables, debe cobrar un precio de 30 dólares por el producto para obtener su ganancia meta deseada. Sin embargo, la investigación de mercado muestra que pocos consumidores pagarán más de 25 dólares por el producto. En este caso, la empresa debe ajustar sus costos para disminuir el punto de equilibrio de tal manera que pueda cobrar el precio que los consumidores esperan.

Fijación de precios basada en el consumidor

Un número creciente de empresas están basando sus precios en el valor percibido del producto. El establecimiento de precios que se basa en el valor percibido utiliza las percepciones que los consumidores tienen del valor, y no en los costos del vendedor, como el factor clave para establecer sus precios. La empresa usa las variables no relacionadas con el precio de la mezcla de mercadotecnia para crear un valor percibido en la mente de los consumidores, determinando un precio que concuerde con el valor

El precio de la reducción de la tarifa					
Ocupación actual	Reducción de la tarifa actual				
	5%	10%	15%	20%	25%
	Ocupación requerida para compensar la reducción				
76%	81.4%	87.7%	95.0%	103.6%	114.0%
74	79.3	85.4	92.5	100.9	111.0
72	77.1	83.1	90.0	98.2	108.0
70	75.0	80.8	87.5	95.5	105.0
68	72.9	78.5	85.0	92.7	102.0
66	70.7	76.2	82.5	90.0	99.0
64	68.6	73.8	80.0	87.3	96.0
62	66.4	71.5	77.5	84.5	93.0
60	64.3	69.2	75.0	81.8	90.0
58	62.1	66.9	72.5	79.1	87.0
56	60.0	64.6	70.0	76.4	84.0
54	57.9	62.3	67.5	73.6	81.0
52	55.7	60.0	65.0	70.9	78.0
50	53.6	57.7	62.5	68.2	75.0

(Basada en el costo de operación de habitaciones adicionales ocupadas igual al 25% de la tarifa actual)

Figura 13-6

El precio de la reducción de la tarifa. Fuente: *The Horwath Accountant*, volumen 47, núm. 7, 1967, p. 8.



Wendy's ofrece varios productos por menos de un dólar para crear una percepción de valor en sus clientes. Cortesía de Wendy's.

Consideremos los diversos precios que los diferentes restaurantes cobran por los mismos productos. Un consumidor que quiere una taza de café y una rebanada de pie de manzana pagará 1.50 dólares en una máquina expendedora de una farmacia, 2.50 dólares en un restaurante familiar, 4 dólares en la cafetería de un hotel, 6 dólares en el servicio a la habitación del hotel y 7 dólares en un restaurante de lujo. Otros restaurantes pueden cobrar más debido al valor que aumenta cada tipo de servicio adicional.

Todas las empresas que usan el establecimiento de precios según el valor percibido deben conocer el valor que los consumidores asignan a diferentes ofertas. Algunos investigadores preguntan a los consumidores cuánto pagarían por cada beneficio agregado a la oferta. Un método para identificar cuánto están dispuestos los consumidores a pagar implica el uso de una técnica llamada *análisis de intercambio*. Los investigadores preguntan a los consumidores cuánto pagarían por una habitación de hotel con determinadas amenidades o sin ellas. Esta información da una idea de cuáles características ofrecen más valor de lo que cuestan. Si el vendedor cobra más que el valor percibido por el consumidor, sus ventas disminuirán. Muchas empresas sobrestiman el precio de sus productos y tienen pocas ventas; otras empresas subestiman sus precios. Los productos con precios subestimados se venden muy bien, pero producen menos ganancias de lo que generarían si la empresa aumentara sus precios al nivel del valor percibido.

Una encuesta realizada a organizadores de eventos mostró que éstos percibían un mayor valor al pagar 200 dólares por una habitación que 175 dólares. Aparentemente, los organizadores de eventos, como muchos huéspedes, asocian la calidad con precios más altos.¹⁹

El precio de una habitación de hotel varía de acuerdo con el tipo de cliente. El hotel puede ofrecer una tarifa para huéspedes ejecutivos individuales, una tarifa para gru-

pos de 10 o más personas y una tarifa para convenciones para las asociaciones que desean realizar eventos importantes en el hotel. Si un hotel tiene el objetivo de mantener un 60% de ocupación a una tarifa promedio de 90 dólares, necesitará determinar sus diferentes tipos de clientes y la tarifa promedio por segmento. Por ejemplo, necesita desarrollar la siguiente combinación para lograr una tarifa promedio de 90 dólares:

	<i>Porcentaje de los negocios</i>	<i>Tarifa promedio</i>
Ejecutivos	30%	\$100
Grupo corporativo	40%	\$ 90
Asociación	30%	\$ 80

Para lograr su tarifa meta promedio de 90 dólares, el hotel tendría que vender por arriba de la tarifa promedio en temporadas altas para compensar los precios de descuento durante las temporadas bajas. Es importante desarrollar tarifas meta y no perder de vista el logro de estas metas. Si el hotel ofrece a un grupo 100 habitaciones por tres noches a una tarifa de 75 dólares, necesitará compensar 4 500 dólares en ganancias (100 habitaciones 33 noches 390 dólares de tarifa meta – 300 375 dólares de tarifa actual). Debe vender ya sea a otros grupos arriba de la tarifa meta de 90 dólares, vender más habitaciones a ejecutivos a la tarifa de 100 dólares o incrementar la tasa de ocupación establecida y vender habitaciones adicionales.^{20, 21}

Una exitosa combinación de precios, según el tipo de huéspedes, depende de un estudio cuidadoso de los perfiles de comportamiento de los principales segmentos de huéspedes. Para la mayoría de las empresas de la hospitalidad, esto empieza con una separación de los huéspedes en segmentos recreativos y de negocios. Entonces se establece una segmentación de cada categoría, proporcionando una mayor información sobre estas importantes categorías de huéspedes. Sin duda, las características más importantes del perfil que distinguen a estos dos importantes segmentos es su grado relativo de elasticidad del precio. En general, los viajeros de negocios muestran un comportamiento rígido en relación con el precio y los viajeros en plan de descanso muestran una respuesta flexible.

Fijación de precios basada en la competencia

Fijación de precios con base en la tarifa corriente

Una estrategia de precios que toma en cuenta la tarifa corriente se basa principalmente en los precios de los competidores, y se concentra menos en los costos o en la demanda. La empresa podría cobrar lo mismo, más, o menos que sus principales competidores. Algunas empresas podrían cobrar un poco más o menos, pero mantener constante la cantidad de la diferencia. Por ejemplo, una cadena hotelera de servicio limitado podría cobrar 10 dólares más que Motel Six en los mercados donde compiten. Esta forma de establecimiento de precios es bastante popular. Cuando la elasticidad es difícil de medir, las empresas consideran que la tarifa corriente representa el criterio colectivo de la industria con respecto al precio que producirá un rendimiento justo. También consideran que mantener la tarifa corriente evitará guerras de precios dañinas.

Estrategias para la fijación de precios de nuevos productos

Las estrategias de precios usualmente cambian conforme el producto avanza a través de su ciclo de vida. La etapa de introducción representa un reto especial. Existen varias opciones para el establecimiento de precios de nuevos productos: el establecimiento de precios de productos de prestigio, el establecimiento de precios altos en la descremación o tamizado del mercado y el establecimiento de precios de penetración en el mercado.

ESTRATEGIAS PARA EL ESTABLECIMIENTO DE PRECIOS

Fijación de precios de productos de prestigio

Los hoteles y restaurantes que tratan de posicionarse como lujosos y elegantes ingresarán al mercado con un precio elevado que apoye esta posición. Los clubes nocturnos pueden cobrar un precio adicional ("cover") para atraer a cierto tipo de clientela y crear una imagen de exclusividad. En cada uno de estos casos, la disminución del precio reposicionaría a la empresa, dando como resultado la incapacidad de atraer al mercado meta.

Fijación de precios por la descremación o tamizado del mercado al precio

La fijación por tamizado o descremación del mercado establece un precio alto en mercados poco sensibles al precio. Esta estrategia tiene sentido cuando la disminución del precio creará menos ganancias. Por ejemplo, el propietario del único motel en un pequeño pueblo en Louisiana puede establecer precios altos si existe más demanda que habitaciones. La fijación de precios por tamizado o descremación del mercado puede ser una política efectiva a corto plazo. Sin embargo, un peligro es que la competencia se dará cuenta que los consumidores están dispuestos a pagar precios elevados y decida ingresar en el mercado, creando una mayor oferta y originando eventualmente una reducción de precios. Esta estrategia es común en industrias que tienen costos muy elevados de investigación y desarrollo, tales como las empresas farmacéuticas y de computadoras y raras veces es posible que se utilice durante un periodo prolongado en la industria de la hospitalidad debido a la relativa facilidad de ingreso de los competidores.

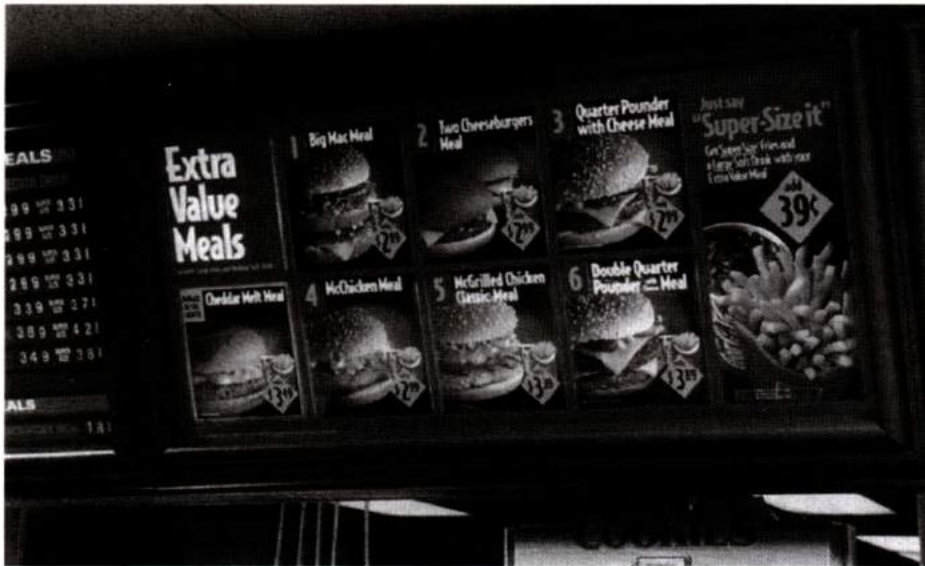
Fijación de precios de penetración en el mercado

En vez de establecer un precio inicial alto para atraer a segmentos del mercado pequeños pero rentables, otras empresas establecen un precio inicial bajo para penetrar en forma rápida y eficaz, atrayendo a muchos compradores y logrando una importante participación en el mercado. Theodore Zinck's, un bar ubicado en el centro de Dallas, abrió con precios alrededor del 20% por debajo de la competencia. La gerencia negoció una renta baja, proporcionando a Zinck's una ventaja competitiva. Los competidores no podían igualar los precios bajos de Zinck's debido a sus gastos generales más altos. La ventaja de Zinck's le permitió atraer a muchos clientes rápidamente.

Muchas condiciones favorecen el establecimiento de un precio bajo: el mercado puede ser muy sensible al precio de tal manera que un precio bajo produce un mayor crecimiento del mercado, deben existir economías que reducen los costos conforme se incrementa el volumen de ventas y el precio bajo ayuda a mantener alejados a los competidores.

Fijación de precios de paquetes de productos

Los vendedores que utilizan esta estrategia combinan varios de sus productos y ofrecen el paquete a un precio reducido. Por ejemplo, los hoteles venden paquetes de fin de semana a precios especiales que incluyen habitación, alimentos y entretenimiento, o bien ofrecen tarifas comerciales que incluyen el desayuno y un periódico. El establecimiento de precios de paquetes de productos estimula las ventas de productos que los consumidores no comprarían de otra manera, pero el precio combinado puede ser lo suficientemente bajo para convencerlos de adquirir el paquete. En forma ideal, los artículos agregados al servicio principal crean más valor para el cliente que lo que cuesta proporcionarlos. Por ejemplo, en 1993, British Airways presentó un comercial de televisión que mostraba a un representante de la línea aérea negociando tarifas bajas con el gerente de un hotel. La línea aérea terminaba comprando la habitación a mitad del precio solicitado originalmente. El mensaje del anuncio era que si una persona reserva unas vacaciones a través de British Airways, recibirá un excelente alojamiento a precios de verdadera ganga.



McDonald's ofrece paquetes compuestos por una hamburguesa, un refresco y papas fritas. Esto facilita y agiliza los pedidos de los clientes y promueve las ventas de las papas fritas.

El establecimiento de precios de paquetes de productos es una estrategia que ha sido bien desarrollada por las líneas de cruceros, los agentes de viajes y los casinos. Las líneas de cruceros generalmente ofrecen paquetes de vuelo y crucero, o de vuelo, transporte terrestre y crucero en los que se combinan los servicios de una empresa de renta de automóviles, una línea aérea, una línea de cruceros y un hotel a un precio muy por debajo del costo de comprarlos por separado.

Las operaciones de los hoteles con casinos utilizan con frecuencia el establecimiento de precios de paquetes de productos con el propósito de atraer a jugadores que realizan fuertes gastos en el área de apuestas. El precio de la habitación puede estar por abajo del costo y puede ser utilizado para atraer clientes. Los alimentos, las bebidas y el entretenimiento a menudo se incluyen en el paquete, y también es posible establecer sus precios por debajo del costo o bien ofrecerlos gratis.

Estrategias de ajuste de precios

Las empresas usualmente ajustan sus precios básicos para responder así a las diferencias de los clientes y a las situaciones cambiantes. A continuación, se examinan las siguientes estrategias de ajuste: fijación de precios de descuento y rebajas, fijación de precios discriminatorios, administración del rendimiento, fijación de precios psicológicos, fijación de precios de promoción y establecimiento geográfico de precios.

Descuentos por volumen

La mayoría de los hoteles ofrecen tarifas especiales para atraer a los clientes que podrían apartar una gran cantidad de habitaciones de hotel, para un solo periodo o durante todo el año. Los hoteles por lo general ofrecen precios especiales o proporcionan productos gratuitos a los organizadores de eventos de asociaciones y corporaciones. Como un ejemplo, supongamos que los asistentes a la convención de una asociación industrial pagan los cargos a sus habitaciones. La asociación podría preferir recibir una noche de habitación gratis por cada 20 noches de habitación reservadas, en vez de una tarifa de habitación que sea 5 dólares más barata, ya que podrían utilizar las noches de habitación gratuita para su personal y conferencistas invitados, reduciendo los costos totales para la asociación. Aparte de las tarifas para

grupos, los hoteles ofrecen tarifas ejecutivas a las empresas que garantizan el uso del hotel por un número acordado de noches de habitación cada año.

Descuentos basados en la temporada de la compra

Un descuento de temporada es una reducción de precio para los consumidores que compran servicios en una época cuando la demanda es escasa. Los descuentos de temporada permiten a los hoteles mantener la demanda estable durante el año. Los hoteles, moteles y las líneas aéreas ofrecen descuentos de temporada durante las épocas del año que tradicionalmente tienen menos demanda. Las líneas aéreas ofrecen precios de descuento con base en el momento del día o al día de la semana cuando el pasajero viaja. Los vuelos internacionales ajustan el precio según la demanda de la temporada. Un viaje redondo de Auckland a Sidney podría costar 599 dólares durante la época de Navidad, mientras que en julio, el mismo vuelo podría costar 329 dólares. Los restaurantes ofrecen precios especiales de madrugada para atraer a los clientes antes de las horas normales de aglomeración. Por desgracia, las distintas tarifas de descuento que ofrece una empresa en ocasiones no logran los efectos positivos deseados. Los restaurantes por lo general ofrecen descuentos a personas de edad avanzada, pero también desean estimular a este segmento del mercado para que visite el restaurante temprano por la tarde antes de que empiecen las aglomeraciones. Las personas de edad avanzada consideran que no tienen por qué aceptar el descuento especial a una hora temprana ya que tienen derecho a un descuento durante las horas de máxima demanda.

Fijación de precios discriminatorios

El término fijación de precios discriminatorios a menudo hace pensar en la discriminación en contra de los individuos debido a raza, religión, sexo (masculino o femenino) o edad. La discriminación de precios basada en el sexo ha funcionado históricamente como una táctica de promoción en clubes nocturnos y bares que ofrecen una noche gratis para las damas o cupones sólo para mujeres con los que obtienen descuentos importantes en el precio de admisión o en las bebidas. En California se levantó una demanda en contra de un establecimiento que ofrecía descuentos sólo para las damas. La corte dictó su decisión en contra del propietario del establecimiento con base en la Civil Rights Act. 22 Otras formas ilegales de discriminación vienen a la mente, como la violación de las leyes comerciales. ¡Estas percepciones son erróneas! El establecimiento discriminatorio de precios se refiere a la segmentación del mercado y a las diferencias en el establecimiento de precios con base en las características de la elasticidad en el precio de estos segmentos. La discriminación de precios que se presenta en este capítulo es legal y muchos consumidores la consideran altamente beneficiosa.

Las empresas con frecuencia ajustan sus precios según las diferencias de los clientes, productos y ubicaciones. En la fijación de precios discriminatorios, la empresa vende un producto o servicio a dos o más precios, aunque esta diferencia de precios no se base en las diferencias de costos.

Supongamos, por ejemplo, que una cena que incluye filete tiene un precio de 20 dólares y la demanda es de 100 comidas a ese precio. Si el restaurante baja el precio a 14 dólares, la demanda se incrementa a 200 comidas. Si los costos variables de preparar y servir la comida son de 8 dólares, la ganancia bruta en cada caso será de 1 200 dólares. Sin embargo, si suponemos que de las 200 personas que desean pagar 14 dólares por el filete, 100 formaban parte del grupo que estaba dispuesto a pagar 20 dólares, habría una pérdida potencial de 600 dólares de estos 100 clientes.

Los precios discriminatorios funcionan para aumentar al máximo la cantidad que cada cliente paga. En el caso arriba mencionado, se cobrarían 20 dólares a los clientes

que desean pagar esta cantidad y 14 dólares a los que están dispuestos a pagarlos. ¿Cómo se logra esto? No es posible preguntarle al cliente: ¿le gustaría pagar 20 dólares o 14 dólares? Es obvio que todos responderán 14 dólares. En vez de eso, se ofrecen diferentes precios a distintos segmentos, ofreciendo el precio más alto a los segmentos menos sensibles al precio. Por ejemplo, el precio estándar de la cena es de 20 dólares. Se ofrece un precio especial de 14 dólares a los clientes que lleguen antes de las 6 p.m. Un individuo que trabaja hasta las cinco es poco probable que desee apresurarse para llegar a casa y después al restaurante para aprovechar el descuento. Este cliente prefiere descansar en casa después del trabajo y llegar al restaurante a las 8 p.m. Sin embargo, las personas jubiladas que son más sensibles al precio, pero tienen más tiempo disponible, podrían sentirse atraídas por este precio especial. El restaurante también podría enviar un cupón por correo a los posibles clientes. Los clientes sensibles al precio guardarían el cupón y lo usarían en la próxima ocasión que desearan salir a cenar. Muchas personas que reciben el cupón no lo usarían, ya que no quieren tomarse la molestia de guardarlo y buscarlo después cuando deseen salir a comer a un restaurante. Para estos clientes, el ahorro de 6 dólares no vale la pena. La discriminación de precios discrimina en favor del cliente sensible al precio.

Las tarifas de las líneas aéreas con importantes descuentos por lo general requieren un pago por adelantado y una estancia de un fin de semana. La estancia de fin de semana deja fuera a la mayoría de los viajeros de negocios, mientras que el por adelantado no funciona en el caso de las urgencias familiares y los viajes de negocios realizados con poco tiempo de anticipación. Las líneas aéreas saben que los viajeros de negocios y las personas que viajan por razones de urgencia son menos sensibles al precio, es decir, muestran un comportamiento inelástico con respecto al precio. Las líneas aéreas ofrecen tarifas bajas, pensando en las personas que viajan por motivos de descanso, ya que utilizan su ingreso discrecional para pagar el viaje y, como consecuencia, son más sensibles al precio que el viajero de negocios. Una reducción del precio con frecuencia origina una demanda adicional del segmento que viaja por placer.

La tabla 13-1 muestra los precios disponibles en un viaje típico. Es importante notar que el precio de los asientos económicos varía desde 629 dólares hasta 129 dólares para un cliente de edad avanzada que compró boletos por adelantado a través de una libreta de cupones múltiples. Las tarifas más bajas están dirigidas a los clientes que viajan en plan de descanso y que son más sensibles al precio. De la misma manera que las líneas aéreas, muchos hoteles discriminan a los segmentos de huéspedes que se alojan en plan de descanso y de negocios. Los hoteles ubicados en distritos centrales de negocios que dan servicio a los viajeros ejecutivos tienen una ocupación baja durante los fines de semana. Muchos de estos hoteles han diseñado paquetes de fin de semana con precios bajos para atraer al viajero en plan de descanso.

Los costos variables reducidos, combinados con las fluctuaciones en la demanda, convierten a la discriminación de precios en una herramienta útil para aumentar la demanda y generar ganancias adicionales en la mayoría de los negocios. Esta estrategia utiliza precios bajos para atraer a más clientes, sin bajar los precios para todos.

Los principales sectores de la industria de la hospitalidad, como las líneas aéreas, los hoteles, las líneas de cruceros y los ferrocarriles, enfrentan enormes costos fijos. Las empresas en estos sectores se ven en la necesidad de vender asientos o camas y camarotes. Richard Hanks, vicepresidente de administración de ganancias de la Marriott Corporation, considera que "nuestro mayor costo es una habitación vacía." Marriott diseñó un sistema de establecimiento de precios basado en precios discriminatorios para aumentar la ocupación de las habitaciones y aumentar al máximo las oportunidades de ganancia. Marriott se refiere a este concepto como "construcción de bardas".²³ El propósito de la construcción de bardas es evitar que los clientes poco sensibles al precio utilicen las tarifas diseñadas para los segmentos sensibles al precio.

Tabla 13-1

Ejemplos de categorías de tarifas aéreas para un vuelo de Detroit a Los Ángeles

<p>PRIMERA CLASE: 32 ASIENTOS, 36 TARIFAS</p> <hr/> <p>Ejemplos de tarifas de primera clase</p> <ul style="list-style-type: none"> \$944, tarifa normal de primera clase \$ 849, tarifa normal con un descuento del 10% para clientes de edad avanzada \$629, asignación gratuita de asientos de primera clase para los miembros del Club de Clientes Distinguidos y que pagan la tarifa completa de clase económica \$305 o \$239, asignación gratuita de asientos de primera clase por el pago anticipado de 14 días de una tarifa de excursión para los miembros del Club de Clientes Distinguidos; número de asientos limitados por cada tarifa Gratis, boleto de cortesía para los viajeros frecuentes del Club de Clientes Distinguidos
<p>CLASE ECONÓMICA: 256 ASIENTOS, 22 TARIFAS</p> <hr/> <p>Ejemplos de tarifas económicas</p> <ul style="list-style-type: none"> \$629, tarifa normal \$566, tarifa normal con un descuento del 10% para clientes de edad avanzada \$466 o \$238, tarifa militar en viaje sencillo; número limitado de asientos por cada tarifa \$309, tarifa de duelo \$239, tarifa de excursión con un pago anticipado de 14 días \$189, tarifa de visita a Estados Unidos, para los turistas extranjeros \$179, tarifa de excursión (actualmente válida) con un pago anticipado de siete días \$129, tarifa para personas de edad avanzada adquirida a través de una libreta de cupones
<p>TARIFAS ESPECIALES</p> <hr/> <p>Tarifas para convenciones, por lo general, 5% de descuento sobre la tarifa de excursión más baja o 40% de descuento sobre las tarifas económicas normales.</p> <p>Tarifas para grupos, establecidas especialmente para los viajes en grupo; por lo general, aproximadas a la tarifa de excursión más baja.</p> <p>Tarifas por volumen, precios especiales para los agentes de viajes.</p> <p>Tarifas de excursiones, para los viajeros incluidos en un paquete de excursión, como un crucero.</p> <p>Tarifas corporativas, negociadas con ciertas empresas; pueden tener un descuento del 10% al 30% sobre la tarifa económica completa o de primera clase.</p> <hr/> <p>Reimpreso con permiso de <i>The Detroit News</i>.</p>

La “construcción de bardas” en Marriott se lleva a cabo estableciendo restricciones que permiten a los clientes elegir tarifas discriminatorias de precios que sean las más adecuadas para ellos. Dichas “bardas” incluyen las reservaciones por adelantado y el pago anticipado no reembolsable. Estas políticas permiten que los clientes sensibles al precio disfruten de tarifas bajas y que los segmentos poco sensibles al precio paguen tarifas completas sin restricciones.

Richard Hanks apoya con firmeza esta estrategia.

El asunto es que, si no fuera por el incremento de los clientes que se hospedan en plan de descanso, los huéspedes de negocios tendrían que pagar un precio más alto por sus habitaciones para que el hotel pueda cumplir con sus obligaciones financieras. Tendría que ofrecer a todos nues-

tros huéspedes una habitación por 79 dólares, pero, para cubrir los costos del hotel y garantizar ganancias a nuestros inversionistas, debemos diferenciar. La cuestión es la siguiente: o damos alojamiento a ambos tipos de huéspedes, uno pagando 79 dólares y otro 125 dólares, o pedimos a nuestros clientes ejecutivos que paguen 145 dólares. Estas son las opciones.²⁴

Para aplicar con éxito la discriminación de precios, es necesario cumplir con los siguientes criterios:

1. Diferentes grupos de consumidores deben tener diferentes respuestas al precio, es decir, deben valorar el servicio en forma diferente.
2. Es necesario identificar a los diferentes segmentos y debe existir un mecanismo para cobrarles precios diferentes.
3. No debe haber ninguna oportunidad de que los individuos de un segmento, que pagaron un precio más bajo, vendan su compra a otros segmentos.
4. El segmento debe ser lo suficientemente grande para que la estrategia valga la pena.
5. El costo de la aplicación de la estrategia de discriminación de precios no debe exceder al incremento de las ganancias obtenidas; en parte esto depende del criterio número 4.
6. Los clientes no deberán confundirse con el uso de diferentes precios.²⁵

Administración del rendimiento Una de las aplicaciones del establecimiento discriminatorio de precios es la administración del rendimiento. Un sistema de administración del rendimiento se utiliza para aumentar al máximo el margen de rendimiento o de contribución del hotel. Esto se logra por medio de las tarifas que un hotel cobrará y por el número de habitaciones disponibles para cada tarifa con base en la ocupación calculada para determinado periodo. Estos sistemas ayudan a los hoteles a obtener el máximo margen de contribución apoyándose en la demanda de las habitaciones del hotel. El concepto que apoya a la administración del rendimiento consiste en el manejo eficiente de las ganancias y el inventario por medio del establecimiento de diferentes precios tomando en cuenta la flexibilidad de la demanda de determinados segmentos de clientes.

Un sistema eficaz de administración del rendimiento coloca "bardas" para evitar que los clientes de cierto segmento aprovechen los precios establecidos para los clientes de otro segmento. Por ejemplo, los viajeros de negocios que manejan una cuenta de gastos muestran un comportamiento algo inelástico en relación con el precio. Las personas que realizan viajes de placer por lo general son más sensibles al precio (muestran un comportamiento elástico). Una estrategia común de "construcción de bardas" utilizada para los viajeros en plan de descanso sería requerir alojamiento durante el viernes y sábado por la noche con una reservación anticipada de 30 días. Esto excluye a los viajeros de negocios, quienes entonces pagan tarifas más altas por hospedarse durante un fin de semana de negocios sin reservaciones por adelantado o con poco tiempo para reservar la habitación.

La administración del rendimiento implica la implantación y uso de diferentes clases de tarifas basadas en la demanda calculada del servicio. Estas tarifas se usan para aumentar al máximo el rendimiento. La fórmula para obtener el rendimiento* es:

$$\frac{\text{noches de habitación vendidas}}{\text{noches de habitación disponibles}} \times \frac{\text{tarifa actual promedio por habitación}}{\text{tarifa potencial de la habitación}} = \text{rendimiento}$$

* Reimpreso con permiso de *Yield Management: Strategies and Tactics*, ©1990, por el Educational Institute of the American Hotel and Motel Association, P.O. Box 1240, East Lansing, MI 48826.

Un hotel con suficientes antecedentes puede calcular la ocupación tomando en consideración sus patrones de reservación actuales. Si calcula una ocupación baja, el hotel mantendrá vigentes las tarifas bajas para incrementar la ocupación. Las tarifas bajas por lo general se aplicarán por medio de técnicas de discriminación de precios que favorezcan a los viajeros en plan de descanso. Por ejemplo, Sheraton ofrece tarifas con descuentos importantes para las reservaciones hechas con 21 días de anticipación. La idea es crear una demanda adicional con tarifas bajas que atraigan a los huéspedes que el hotel de otra manera no recibiría. Si la ocupación calculada es alta, el hotel eliminará las tarifas reducidas y sólo aceptará la clase de tarifas elevadas. Hoy en día, existen varios sistemas de cómputo que calculan automáticamente los niveles de ocupación para una fecha determinada y sugieren los precios para cada día. Un sistema de administración del rendimiento usualmente aumenta las ganancias por lo menos en un 5%. Las reservaciones de los pisos de entretenimiento del Hyatt's Regency Club aumentaron un 20% después de que Hyatt puso en práctica la administración del rendimiento. Un hotel Hilton aumentó su tarifa transitoria promedio en 7.50 dólares sin disminuir su ocupación durante el primer mes después de instalar un sistema de administración del rendimiento.²⁰

Los sistemas de administración del rendimiento se deben basar en una mercadotecnia sólida y desarrollarse pensando en el valor a largo plazo para el cliente. Al principio, un sistema reciente de administración del rendimiento eliminaba las reservaciones para los agentes de viajes cuando la ocupación calculada para cierta fecha era alta. Esto se hacía para eliminar las comisiones de las agencias de viajes cuando el hotel podía vender las habitaciones. Este sistema ahorra dinero a corto plazo al eliminar las comisiones de las agencias de viajes. Sin embargo, a largo plazo el hotel podría perder una porción significativa de su negocio con las agencias de viajes. Tomando como ejemplo a una persona que desea viajar por Delta a Orlando y alojarse en el hotel Regal, el agente de viajes le informa al cliente que su vuelo por la línea aérea está confirmado, pero no hay habitaciones disponibles en el hotel Regal, así que le reservó una habitación en el hotel Gator. El cliente llama al hotel Regal y descubre que sí hay habitaciones disponibles; entonces, el cliente piensa que el agente de viajes quiere obligarlo a alojarse en el hotel Gator y se molesta con él. El agente de viajes se molesta con el hotel Regal y se niega a negociar en el futuro con éste. El Regal obtiene una ganancia adicional a corto plazo, pero pierde sus negocios con el agente de viajes a largo plazo. Los programas de administración del rendimiento deben concentrarse en el rendimiento a largo plazo y no sólo en el aumento al máximo de las ganancias de un solo día.

Con algunos sistemas de administración del rendimiento, los clientes que se alojan por un periodo prolongado pueden pagar más que los que se hospedan durante sólo algunos días. En condiciones normales, un huésped podría esperar una concesión por estancias prolongadas. En ocasiones, una estancia prolongada puede hacer que el huésped continúe en el hotel cuando inicia una temporada con un nivel alto de ocupación. Estos sistemas de administración del rendimiento promedian la ocupación durante la estancia del huésped. Por ejemplo, según los niveles de ocupación de la siguiente tabla, un huésped que se registra el 8 de mayo y su salida el 10 de mayo podría pagar 65 dólares como la tarifa más baja disponible. Un huésped que registra su ingreso el 8 de mayo y su salida el 12 de mayo pagaría 85 dólares como la tarifa más baja disponible, debido a que el hotel cobra un mínimo de 105 dólares la noche de habitación los días 10 y 11 de mayo. Con este sistema, el personal debe estar muy bien entrenado para explicarle al huésped las diferencias de tarifas.

Ocupación calculada

8 de mayo	60%	10 de mayo	85%
9 de mayo	60%	11 de mayo	90%

Los sistemas de administración del rendimiento pueden ser útiles para manejar el número de habitaciones disponibles para una demanda transitoria. La mayoría de los hoteles cuentan con una base de demanda transitoria compuesta por huéspedes individuales que pagan una tarifa elevada. Algunos de estos huéspedes transitorios son personas de negocios que pueden hospedarse en el hotel varias veces durante el año. Los grupos hacen sus reservaciones con mucha más anticipación que los huéspedes transitorios; por tanto, el vendedor en ocasiones quiere conservar los negocios seguros. Cuando los grupos desplazan a los huéspedes transitorios, la tarifa promedio disminuye y algunos huéspedes transitorios desplazados nunca regresan y deciden alojarse en otro hotel. Los sistemas de administración del rendimiento ayudan a eliminar el problema de los huéspedes transitorios desplazados mediante el cálculo del número de habitaciones transitorias que se usarán en una fecha determinada.

Los sistemas de administración del rendimiento, si se utilizan adecuadamente, pueden generar ganancias adicionales. Un buen sistema de administración del rendimiento beneficia tanto a la empresa dedicada a la hospitalidad como al huésped, ya que abre las habitaciones a precios bajos para los viajeros en plan de descanso durante las temporadas de escasa ocupación y aparta las habitaciones durante los periodos de máxima demanda para los viajeros de negocios que están dispuestos a pagar tarifas completas. La empresa gana, ya que la administración del rendimiento se concentra en el aumento al máximo de las ganancias y no en la reducción de costos.

Un sistema de administración del rendimiento requiere la disponibilidad de la información adecuada. Esto ha obligado a muchas empresas dedicadas a la hospitalidad a regresar de nuevo a los fundamentos y desarrollar sistemas apropiados para la obtención de información a partir de datos internos, tales como patrones de reservación, así como el diseño y uso de mejores métodos de pronóstico. El resultado final es que, aún sin utilizar la administración del rendimiento, la empresa se encuentra en una posición mucho mejor para tomar decisiones administrativas inteligentes.

Un sistema adecuado de administración del rendimiento depende de diversas variables,^{27,28} entre las que se encuentran la habilidad para segmentar mercados, el inventario perecedero, la habilidad para vender productos por adelantado, la demanda fluctuante, los costos reducidos de ventas marginales, los costos elevados de la producción marginal (posibilidad de aumentar fácilmente otra habitación), los datos sobre patrones de reservación, la información sobre el patrón de la demanda según el segmento del mercado, una política referente a la sobreventa, el conocimiento del efecto de los cambios de precios, un buen sistema de información para datos internos y externos y la habilidad para "construir bardas" entre los segmentos de clientes.

Con respecto a la ética de la administración del rendimiento, muchos observadores de la industria y defensores de los consumidores han manifestado su preocupación. Steve Hall, director ejecutivo del International Institute for Quality and Service in Tourism, ha respondido a estas preocupaciones de la siguiente manera:²⁹ "La administración del rendimiento es importante, es honorable, es ética y es justa."

Fijación de precios psicológicos

Esta estrategia toma en cuenta la psicología de los precios y no simplemente la economía. Al principio del capítulo se analizó la relación entre el precio y la calidad. El prestigio se puede crear al vender productos y servicios a un precio elevado.

Otro aspecto de la fijación de precios psicológicos son los precios de referencia; éstos son precios que los compradores conservan en la memoria y que recuerdan cuando ven un determinado producto. El precio de referencia de un consumidor podría formarse al notar los precios actuales, al recordar los precios pasados o al analizar la situación de compra. Los productos populares a menudo tienen precios de referencia. Para un tipo determinado de restaurante, la mayoría de los consumidores tiene una idea preconcebida sobre el precio o el rango de precios de ciertos produc-

tos, como una taza de café, unas fajitas de res o una hamburguesa. Por ejemplo, una cadena de pizzerías podría anunciar su pizza mediana por 2 dólares menos que el de la competencia para establecer un precio de referencia para los consumidores de pizza. Sin embargo, el precio de sus bebidas y de otros productos será similar a los de la competencia. El producto de referencia crea la percepción de valor; en consecuencia, poco se podría ganar rebajando el precio de los demás productos.

Los clientes tienden a simplificar la información sobre el precio ignorando las cifras finales. Por ejemplo, existe una gran diferencia percibida entre \$0.69 y \$0.71 que la que hay entre \$0.67 y \$0.69. Los consumidores también tienden a redondear los números. Un estudio realizado por un restaurante descubrió que los consumidores redondean los precios que varían de \$0.86 a \$1.39 a un dólar, de \$1.40 a \$1.79 a un dólar y medio y de \$1.80 a \$2.49 a 2 dólares. Si éste es el caso, puede haber poca variación en la demanda a causa de un incremento en el precio de \$0.30, (de \$1.45 a \$1.75), pero habrá una significativa disminución en la demanda si el precio se incrementa entre \$1.75 y \$2.05.

La longitud del área es otro aspecto que debe tomarse en cuenta. El aumento de \$0.99 a \$1 o el aumento de \$9.99 a \$10 se puede percibir como un incremento significativo aunque sólo es de un centavo. Todos los precios percibidos de Taco Bell se encuentran por debajo de 1 dólar y, por tanto, sólo son de dos dígitos. Algunos psicólogos argumentan que cada dígito posee un valor simbólico y cualidades visuales que se deben tomar en cuenta para el establecimiento de precios. Por ejemplo, debido a que el número 8 es redondo, crea un efecto tranquilizador, mientras que el número 7 es angular, y produce un efecto desagradable.^{30,31}

Precios promocionales

Cuando las empresas establecen precios promocionales, temporalmente determinan el precio de sus productos por debajo de su precio de lista, y en ocasiones, hasta por debajo del costo. El establecimiento de precios promocionales se lleva a cabo de varias formas. Los restaurantes de comida rápida cobran precios bajos en algunos productos (aunque esto represente una pérdida) para atraer a los clientes al restaurante con la esperanza de que adquieran otros productos al precio normal. Los expendios de donas ofrecen café por 25 centavos de dólar, ya que saben que un cliente comprará por lo menos una dona. El restaurante Jack-in-the-Box ofrece tres hamburguesas por un dólar, sabiendo que venderá papas fritas y un refresco con cada orden. Durante los periodos de escasa demanda, los hoteles ofrecen una tarifa especial de promoción para aumentar sus ventas. En vez de ofrecer sólo precios de descuento, los hoteles con una buena gerencia crearán eventos especiales. Una promoción especial de fin de semana para festejar el "Día de San Valentín" incluye una habitación, una botella de champaña a la llegada, una cena para dos personas y desayuno en la habitación; o una promoción de teatro que incluye una habitación, boletos para una obra teatral, cena y desayuno para dos personas. Estas promociones dan al cliente un motivo para hospedarse en el hotel, pues el paquete de productos aumenta el valor para el cliente. La promoción crea una imagen positiva, mientras que un precio de descuento directo puede crear una imagen negativa.

La industria de los juegos de apuestas está consciente de la importancia de diseñar paquetes de productos y establecer precios promocionales. Bruce Rowe, director de desarrollo de tecnología de información sobre apuestas de Promus Company, la empresa matriz de Harrah's, comentó: "Estamos en el negocio del entretenimiento para adultos, nuestro producto son las apuestas y existen muchos establecimientos que lo apoyan tales como hoteles, instalaciones de entretenimiento y restaurantes." Harrah's ve las habitaciones de hotel como un medio para atraer y permitir a los clientes participar en juegos de apuestas. "Todos los clientes son bienvenidos para alojarse en el hotel," dijo Rowe, "pero, para aumentar al máximo las ganancias, los casinos deben estar seguros de que existen habitaciones disponibles para los clientes más rentables en los juegos de apuestas".³²

El establecimiento de precios del hotel Harrah's refleja el hecho de que el producto principal que esta empresa ofrece es la apuesta y que una habitación del hotel es sólo un producto de apoyo para las apuestas.

Efecto de la extensión del precio

La industria restaurantera ha utilizado tradicionalmente la regla de que el platillo más caro no debe ser más de 2.5 veces más caro que el platillo más barato. La razón fundamental es que si la brecha entre los dos precios es demasiado grande, los clientes tenderán a comprar sobre todo los productos de menor precio, que probablemente dejan los menores márgenes de utilidad. Un estudio realizado por la Universidad Cornell en torno al restaurante Terrace confirmó que esta regla en realidad es correcta.³³

Puntos de precio

Los detallistas reconocen y utilizan el concepto de los puntos de precio. Algunos gerentes de restaurante, sobre todo de cadenas que ofrecen servicio en las mesas, también utilizan el concepto. Los puntos de precio son importantes para la industria de la hospitalidad.³⁴

Los detallistas y los restauranteros no tienen la posibilidad de ofrecer al cliente todas las ofertas de productos. Un minorista no puede mantener el suficiente inventario para ofrecer zapatos a precios que varían sólo en 1 dólar entre 29.95 dólares y 32.95 dólares. En vez de ofrecer opciones a \$29.95, \$30.95, \$31.95 y \$32.95, un detallista seleccionará un punto de precio, como \$32.95, y ningún otro punto dentro de ese rango. La idea consiste en simplificar el inventario y obligar a los consumidores que querían un par de zapatos por 29.95 dólares a que paguen 32.95 dólares. Se cree que en realidad el consumidor desea pagar 32.95 dólares si es el único punto de precio disponible dentro de determinado rango de precios.

El gerente de un restaurante también podría tomar decisiones similares en lo tocante al punto de precio. Un restaurante especializado en carnes no puede ofrecer puntos de precio de 1 dólar entre 11.95 dólares y 21.95 dólares por un corte de carne. En lugar de eso, el gerente debe seleccionar cortes y puntos de precio que satisfagan a los clientes y aumenten al máximo las ganancias. No existe ninguna razón para ofrecer una rebaja a un punto de precio de 11.95 dólares si los clientes están dispuestos a pagar 12.95 dólares.

Los puntos de precio varían según el minorista y el restaurante. J. C. Penney y Ponderosa Steak House utilizan puntos de precio que son psicológicamente más adecuados para sus clientes. Saks de la Quinta Avenida y los restaurantes de carnes Ruth's Chris utilizan diferentes puntos de precio para sus clientes.

Inicio de los cambios de precios

Después de elaborar sus estructuras y estrategias de precios, las empresas podrían enfrentarse a la necesidad de rebajar o aumentar sus precios.

Inicio de las reducciones de precios

Varias condiciones pueden conducir a que las empresas rebajen sus precios. Una de ellas es la capacidad excesiva. Debido a la imposibilidad de aumentar sus negocios por medio de estrategias promocionales, el mejoramiento de productos u otras medidas, un hotel puede utilizar como último recurso la reducción de precios. A finales de la década de los setenta, muchas empresas dejaron de utilizar la estrategia de seguir la fijación de precios de la empresa líder, es decir, cobrar el mismo precio que su competidor líder, y rebajaron sus precios drásticamente para aumentar sus ventas. Las industrias de las líneas aéreas, hoteles, empresas de renta de automóviles y restaurantes han aprendido en años recientes que rebajar los precios en una industria que tiene capacidad excesiva por lo general conduce a guerras de precios, debido a que los competidores tratan de ganar una mayor participación en el mercado.

Las empresas también pueden rebajar precios con el fin de dominar el mercado o de incrementar su participación en el mercado por medio de costos más bajos. La empresa inicia con costos más bajos que sus competidores o reduce los precios con la esperanza de lograr una participación en el mercado por medio de un mayor volumen de ventas.

OTRAS CONSIDERACIONES SOBRE LA FIJACIÓN DE PRECIOS

CAMBIOS DE PRECIOS

En enero de 1991, Burger King lanzó una promoción para rebajar el precio de sus Burger Buddies, dos hamburguesas de una onza cada una, de 89 a 29 centavos de dólar. Este restaurante de comida rápida esperaba que este precio de promoción aumentara su clientela. Asimismo, se aseguró de no perder dinero con la promoción al exigir a los consumidores la compra de papas fritas y un refresco para poder adquirir las Burger Buddies al precio de 29 centavos de dólar. Taco Bell inició esta tendencia en el establecimiento de precios varios años antes cuando recortó los precios de sus productos básicos a 59 centavos de dólar. McDonald's ingresó a la guerra de precios con hamburguesas de 59 centavos de dólar, papas fritas y refrescos.

A mediados de 1991, Taco Bell intentó convertirse en la empresa líder en ofrecer mayor valor en la industria de la comida rápida al introducir una línea de bocadillos por 39 centavos. Después de realizar pruebas de mercado, los nuevos productos del menú se introdujeron en Los Ángeles, Dallas, Fort Worth, la ciudad de Oklahoma y Youngstown, Ohio. Los nuevos productos disminuyeron los promedios de las cuentas, pero requirieron la misma cantidad de mano de obra para su elaboración que los productos más grandes. Taco Bell argumentó que los productos superaron estas desventajas al ampliar su base de clientes.³⁵

Inicio de los incrementos de precios

En otro orden, muchas empresas recientemente tuvieron que incrementar sus precios aun sabiendo que sus clientes, distribuidores y su propia fuerza de ventas podrían resentirlos. Sin embargo, un incremento exitoso de los precios puede aumentar las ganancias en forma importante. Por ejemplo, si el margen de utilidad de la empresa es el 3% de las ventas, un 1% en el incremento del precio aumentará las ganancias en un 33% si el volumen de ventas permanece sin cambios.

Un factor importante en los incrementos de precios es la inflación de los costos. El aumento de los costos reduce los márgenes de utilidad y obliga a las empresas a incrementar sus precios de manera regular. A menudo las empresas aumentan sus precios más allá del incremento de los costos anticipándose a una mayor inflación. Las empresas no quieren establecer acuerdos de precios a largo plazo con los clientes, pues temen que la inflación de los costos reduzca los márgenes de utilidad. Los hoteles, por ejemplo, prefieren no cotizar a una empresa el precio para convenciones con 3 años de anticipación. Otro factor que conduce al incremento de precios es la demanda excesiva. Cuando una empresa no es capaz de abastecer todas las necesidades de sus clientes, puede aumentar sus precios, racionar los productos a sus clientes, o ambas cosas. Cuando una ciudad huésped recibe a miembros de una importante convención, los hoteles aumentan al doble la tarifa promedio de una habitación, ya que saben que la demanda de las habitaciones del hotel será importante y pueden aprovechar esta demanda.

Al informar a los clientes sobre los incrementos de precios, la empresa debe evitar la imagen de "estafadora." Es mejor aumentar los precios cuando los clientes perciben que el aumento de precios es justificado. Los restaurantes no tuvieron dificultad en cambiar los precios del menú después de que el precio de la carne de res dio un gran salto, debido a que sus clientes notaron este incremento en el supermercado. Si los precios de los alimentos bajan, mientras que los otros costos de operación de un restaurante suben, es difícil lograr que el cliente acepte un incremento en los precios. Los gerentes de restaurantes deben tratar de programar sus incrementos de precios de tal manera que los clientes los perciban como justos, como cuando el incremento del precio de los alimentos recibe la atención de los medios de comunicación, después de un aumento de los salarios mínimos o cuando las noticias informan sobre la inflación. Los incrementos de precios deben estar apoyados por un programa de comunicación de la empresa informando a los clientes y empleados el motivo del incremento de los precios.

Reacciones del consumidor ante los cambios de precios

Ya sea que el precio aumente o disminuya, la acción afectará a los consumidores, competidores, distribuidores y proveedores. Los cambios de precios también pueden interesar al gobierno. Los clientes no siempre interpretan objetivamente los cambios de precios, ya que pueden percibir una reducción de precios de varias maneras. Por ejemplo, ¿qué puede pensar una persona cuando ve que un restaurante anuncia en su publicidad una oferta especial de "dos comidas por el precio de una"? Si la persona conoce el restaurante y tiene una imagen positiva del mismo, podría sentirse atraída. Alguien que no conoce el restaurante pensaría que tiene problemas para atraer clientes o que algo está mal con la comida o el servicio. También podría preguntarse si el restaurante redujo el tamaño de la porción o sirve alimentos de calidad inferior. Los consumidores frecuentemente relacionan el precio con la calidad cuando evalúan los productos de la industria de la hospitalidad que no han experimentado directamente.

De manera similar, un incremento del precio que normalmente disminuiría las ventas puede tener un significado positivo para los consumidores. Un club nocturno que incrementa su precio de admisión de cinco a 10 dólares podría percibirse como el lugar de moda para frecuentar.

Reacciones de los competidores a los cambios de precios

Una empresa que está considerando cambiar sus precios debe preocuparse por las reacciones de sus competidores. Los competidores tienen más probabilidades de reaccionar cuando el número de empresas implicadas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los consumidores están bien informados.

Un problema que surge al tratar de usar el precio como una ventaja competitiva es que los competidores pueden neutralizar esta ventaja reduciendo sus precios. En un mercado competitivo donde la oferta excede a la demanda, se inician guerras de precios en las que toda la industria pierde. En Estados Unidos, Burger King y McDonald's mantienen una feroz batalla por la participación en el mercado. Cuando uno de estos gigantes de la comida rápida rebaja sus precios, el otro generalmente le sigue; las hamburguesas Big Macs que cuestan 99 centavos de dólar compiten con las hamburguesas Whoppers que Burger King vende al mismo precio.

A principios de 1991, British Airways redujo un 33% sus tarifas en los boletos comprados con 30 días de anticipación. Delta y Pan Am imitaron a British Airways. TWA superó la acción de British Airways al reducir sus tarifas a Londres en un 50%. British Airways perdió la ventaja competitiva de tarifas reducidas cuando sus competidores rápidamente igualaron sus precios.³⁶

Los competidores pueden elegir desquitarse en diferentes mercados. Cuando Southwest Airlines, por ejemplo, rebajó los precios en sus vuelos de Houston a San Antonio, sus competidores reaccionaron rebajando los precios en sus vuelos de Houston a Dallas. Los vuelos de Houston a Dallas eran los más frecuentes de Southwest. Al desquitarse, la competencia perjudicó a Southwest más de lo que podría haberla dañado si hubiera igualado sus precios de la ruta de Houston a San Antonio. Los competidores también pueden reaccionar a una reducción de precios con tácticas no relacionadas con éstos. Cuando Continental Airlines ofreció un pequeño descuento en sus tarifas, la competencia respondió no inscribiendo en los vuelos de Continental a los pasajeros de la competencia que tenían que transbordar. Continental tuvo que rescindir sus rebajas. Antes de rebajar precios es esencial tomar en cuenta las reacciones de los competidores. Al principio del capítulo, mencionamos que el precio es un elemento muy flexible de la mezcla de mercadotecnia, ya que la competencia lo puede igualar fácilmente. Cuando una empresa reduce sus precios y la competencia los iguala, no sólo pierde su ventaja competitiva sino también sus ganancias.³⁷

Reacciones de los aliados comerciales a los cambios de precios

Anteriormente se mencionó la reacción de los agentes de viajes a los importantes descuentos efectuados por las líneas aéreas. Éste es un ejemplo de las reacciones de los aliados comerciales.

Las industrias de la hospitalidad y de los viajes representan un grupo de empresas tan relacionadas y dependientes entre sí que las acciones con respecto al establecimiento de precios efectuadas por sus principales participantes, como las líneas aéreas, las líneas de cruceros y los centros de deportes invernales, ejercen un efecto dominó sobre las demás.

Los limpiabotas a menudo se quejan de que una reducción drástica en las tarifas aéreas los perjudica. Los aeropuertos están llenos de personas que usan zapatos de lona, sandalias y otro calzado que no necesita betún. Los viajeros de negocios se pierden entre la multitud y no ven los puestos de los limpiabotas debido a la muchedumbre.

Las empresas que ofrecen importantes descuentos también pueden pedir a sus proveedores descuentos especiales o arriesgarse a perder el negocio. Las empresas independientes, como son los servicios de limusinas y los vendedores de alimentos, pueden sentir la tentación de aumentar sus precios debido al intenso tráfico.

Las ciudades donde se realizan convenciones o se ubican centros recreativos se interesan mucho en la fijación de precios de las líneas aéreas, los centros de deportes invernales y otros participantes de la industria de la hospitalidad, y es de esperar que presionen a los gerentes en relación con sus estrategias de precios, pues desean mantener precios bajos para atraer al turismo. Además de las presiones que ejercen algunos gobiernos locales para el mantenimiento de precios bajos, los gobiernos locales, estatales y federales también consideran a la industria de la hospitalidad como una fuente de ingresos. Los visitantes de una región por lo general no votan en esa área y, por tanto, representan excelentes fuentes de impuestos para los funcionarios elegidos. Los impuestos por habitación, uso de aeropuerto, ventas y de otro tipo aumentan en forma directa el precio de un producto de la industria de la hospitalidad. En algunas áreas donde se cobran impuestos muy elevados, los impuestos y las tarifas para los visitantes pueden aumentar los precios un 20 por ciento.

Esta situación con frecuencia requiere que la industria de la hospitalidad y los grupos de apoyo locales como los minoristas lleven a cabo acciones políticas firmes. Los hoteles en el estado de Nueva York ganaron una batalla de 3 años para eliminar un impuesto del 5% sobre las habitaciones. Sobre todo, los hoteles en la ciudad de Nueva York fueron duramente golpeados, ya que los huéspedes todavía deben pagar un impuesto del 14.25% más un cargo adicional de 2 dólares por las habitaciones de hotel. Los hoteleros argumentaron que el impuesto era un factor importante que alejaba de la ciudad al negocio de las juntas y convenciones.

Después de la eliminación del impuesto del 5%, Stephen Morello, presidente del New York Convention and Visitor Bureau, declaró: "Mañana estaremos llamando a las 44 convenciones que valen 52 millones de dólares que dijeron que no pudieron venir a la ciudad de Nueva York el año pasado debido al impuesto."³⁸

Además de los impuestos gubernamentales, las asociaciones privadas pueden recaudar un cargo adicional. Los organizadores del Campeonato Mundial de Fútbol de 1994 exigieron un cargo extra a los viajeros que hicieron reservaciones por conducto de esa organización. Muchos aficionados al fútbol descubrieron que podían ahorrar dinero reservando sus propias habitaciones y evitaron el cargo adicional de la organización de fútbol.

Respuesta a los cambios de precios

Aquí, al contrario, preguntamos por qué una empresa debe responder a un cambio de precios llevado a cabo por un competidor. La empresa necesita tomar en cuenta varios aspectos. ¿Por qué el competidor cambió el precio? ¿Para ganar mayor participación en el mercado, utilizar la capacidad excesiva, adaptarse a las condiciones cambiantes de los costos o provocar un cambio de programas en toda la industria? ¿Planea el competidor cambiar el

precio de manera temporal o permanente? ¿Qué pasará con la participación en el mercado y las utilidades de la empresa si no responde? ¿Responderán otras empresas? ¿Cuáles serán las respuestas de los competidores y de otras empresas a cada posible reacción?

Además de estos aspectos, las empresas deben realizar un extenso análisis, considerando la etapa del ciclo de vida de su propio producto, su importancia en la mezcla de productos de la empresa, las intenciones y los recursos del competidor y las posibles reacciones a los cambios de precios.

En 1989, cuando los hoteles Fairfield Inns de Marriott iniciaban sus operaciones, ofrecían un cupón especial de 19.95 dólares, esto es, 16 dólares menos que su tarifa diaria promedio. Sus competidores decidieron no igualar la tarifa porque Fairfield sólo contaba con 30 hoteles en ese momento. Joan Ganje-Fischer, vicepresidenta de Super 8, dijo que si una cadena importante como Super 8, Econo Inns o Days Inns ofrecía el precio especial de 19.95 dólares, llamaría la atención de las demás organizaciones. Una guerra de precios sería el resultado probable de esta rebaja efectuada por una cadena importante. Sin embargo, debido a que Fairfield Inns contaba únicamente con 30 unidades, los competidores importantes no quisieron reducir sus tarifas en sus cadenas de moteles integradas por más de cien unidades. Fairfield Inns utilizó su tamaño como una ventaja, reconociendo que las demás cadenas no renunciarían a las ganancias de cientos de hoteles y miles de habitaciones para igualar el precio de una cadena de 30 unidades.

Al final de una huelga de pilotos contra United Airlines, la empresa anunció un reembolso de la mitad del costo de cualquier vuelo tomado durante un período de una semana. United Airlines deseaba atraer a los clientes que tuvieron que utilizar otras líneas aéreas cuando suspendió su servicio durante la huelga. Al limitar las reducciones de precios durante una semana, United evitó participar en una guerra de precios. Los competidores que hicieron muy buenos negocios gracias a la apurada situación de United Airlines decidieron no reducir sus tarifas y le concedieron a United el cobro de tarifas reducidas durante una semana.⁴¹

Estos ejemplos muestran cómo las empresas pueden evitar las reacciones de la competencia hacia los cambios de precios al efectuar una planificación cuidadosa de dichos cambios.

Resumen del capítulo

I. Factores que deben considerarse en la fijación de precios

1) Factores internos

a) Objetivos de mercadotecnia:

Supervivencia: Se utiliza cuando la economía se desploma o durante una recesión. Una empresa manufacturera podría disminuir su producción para adaptarse a la demanda y un hotel puede reducir sus tarifas para crear el mayor flujo de efectivo.

Maximización del rendimiento actual: Las empresas podrían elegir el precio que produce el máximo rendimiento actual, flujo de efectivo o rendimiento sobre la inversión, con el fin de obtener resultados financieros en vez de un rendimiento a largo plazo.

Liderazgo en la participación en el mercado: Cuando las empresas creen que una compañía que posee la mayor participación en el mercado eventualmente disfrutará de costos más bajos y de un elevado rendimiento a largo plazo, establecen tarifas reducidas por inauguración y luchan por lograr el liderazgo en la participación en el mercado.

Liderazgo en la calidad del producto: Los hoteles como la cadena Ritz-Carlton cobran un precio alto por sus productos de costo elevado para atraer al mercado de lujo.

MARKETING Y TURISMO

Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos

Carmen Altés Machín
Profesora de Marketing en la Escuela Oficial
de Turismo de Gerona (INSETUR)

7

EL PRECIO

7.1. El precio, algo más que un valor de intercambio

El precio es un componente que no se ha de considerar de manera individual sino en relación con los otros aspectos del marketing mix y su fijación dependerá de los objetivos empresariales, ya que puede condicionar muchos aspectos de un negocio desde el volumen de la demanda y el tipo de clientes, a la imagen, los ingresos bruto, el margen de beneficio. En definitiva, su rentabilidad.

El precio ha de permitir cubrir gastos y obtener un beneficio, y para ser competitivo ha de ajustarse a los mercados y segmentos a los que se dirige la oferta porque, el valor que la empresa conceda a un servicio no tiene ningún sentido si no hay alguien dispuesto a pagarlo.

El precio es, sin duda, algo más que la expresión de un valor de intercambio ya que:

- a) *La estrategia de precio puede influir en los otros elementos del marketing mix.* Por ejemplo, la elección de los canales de comercialización dependerá del precio fijado para el producto ya que, si se trata de un precio bajo pensado para ganar cuota de mercado, se deberá optar por una distribución intensiva, mientras que, si se ha fijado un precio deliberadamente alto por cuestiones de imagen, lo más probable es que se opte por una distribución selectiva o exclusiva. El diseño del producto o los componentes de un servicio también estarán condicionados por el nivel de precio al que se desee vender.
- b) *El precio puede utilizarse como un factor estratégico para influenciar a la demanda.* Un precio bajo ayuda a vender, pero el precio también tiene un efecto en la imagen del producto-servicio en la mente del cliente. Un precio alto se asocia con una calidad elevada y, en algunos casos, se llegan a crear nuevas marcas para poder vender a un precio más bajo aprovechando el prestigio de la marca madre pero sin afectar a su imagen.

La estrategia de precios marca la línea de fijación de precios a largo plazo definiendo el papel que ha de jugar el precio en la estrategia general de marketing y su relación con los objetivos empresariales, pero su puesta en práctica se basa en decisiones tácticas que se toman día a día para responder a una coyuntura de mercado específica o para corregir fallos anteriores. ¿Qué sucedió con los precios de los hoteles de Sevilla con motivo de la Expo?

En el sector turístico la fijación de estrategias de precios está influida por los aspectos siguientes:

- Demanda muy elástica al precio.
- Las decisiones de precio se toman con mucha anticipación respecto del momento de compra. Por ejemplo, los contratos con tour operadores se firman con uno o dos años de anticipación, las tarifas se han de publicar a principios de año o de cada temporada...
- Los distribuidores (agencias minoristas) no comparten las decisiones relativas a la fijación de precios ni los riesgos derivados de una capacidad de producción no vendida.
- El turismo es una actividad internacional y los precios se ven influenciados por las fluctuaciones en los cambios de divisas.
- Los recortes tácticos de precio son frecuentes en el sector debido por un lado a la gran competencia que existe, y por otro a los altos costes fijos lo que conduce a guerras de precios.
- La estacionalidad obliga a modificar los precios para incentivar la demanda en temporada baja.

Los precios pueden ser libres, o estar controlados de algún modo por la administración. En España, hace unos años, la administración fijaba unas bandas de precios para los hoteles según su categoría y el hotelero debía escoger un precio dentro de los límites establecidos que no podía cambiar durante todo el año. El resultado de esta política parece lógico, si aumentaban los costes y el precio se mantenía, bajaba la calidad.

En la actualidad, se ha aplicado una política de precios “libres máximos declarados” que consiste en que los hoteleros fijan libremente el precio de su establecimiento, y lo declaran a la administración turística regional de la cual reciben las hojas oficiales de tarifas que se han de exponer en el establecimiento en lugar visible. Sin embargo, al no existir límites en cuanto a categorías, en momentos como los actuales, caracterizados por un mercado de oferta, es posible que un hotel de cuatro estrellas esté vendiendo sus habitaciones por debajo del precio declarado de los de tres estrellas. Esta situación está haciendo mucho daño a todo el sector y está servida la polémica de si se deberían establecer límites por categorías, porque si la categoría del hotel no es representativa de unos estándares y/o de un nivel de precio ¿qué utilidad tiene?

Otro ejemplo de la importancia del precio lo tenemos en los cambios producidos en el mercado con la liberalización del tráfico aéreo.

7.2. Estrategias alternativas de precios

En teoría, la base de la fijación de precios parece fácil. Se ha de vender al precio más alto posible que permita obtener, al mismo tiempo, el mayor beneficio. Pero, a la hora de la verdad, no es tan simple.

Habitualmente, la decisión de fijar precios se toma de dos maneras:

- *Enfoque activo*: utiliza el valor estratégico del precio a favor de los objetivos empresariales
- *Enfoque pasivo*: hay que fijar el precio de alguna manera y se ha de buscar un sistema fácil.

A continuación repasamos las posibles estrategias de precio en función de los objetivos empresariales:

- Incrementar ingresos*. Fijar precios con la finalidad de incrementar ingresos puede conducir a la empresa a una interpretación engañosa de los resultados, ya que es posible aumentar los ingresos y, al mismo tiempo, perder cuota de mercado.
- Conseguir una alta rentabilidad*. En turismo, utilizar la rentabilidad, beneficios en relación con la inversión, como indicador para fijar precios no tiene mucho sentido, ya que algunos activos empresariales pueden generar más beneficio que los ingresos por explotación (un hotel bien situado puede obtener más ganancias con la revalorización del edificio y sus terrenos que con las ventas de sus servicios) mientras que, en empresas tales como las agencias de viajes, la inversión es muy baja y no está en relación con las ventas o los beneficios que se pueden obtener.
- Conseguir penetración o ganar cuota de mercado*. Se puede conseguir fijando un precio por debajo del nivel estándar. El éxito de esta estrategia está sujeto a los siguientes requisitos:
 - Existe una oportunidad de situarse rápidamente en un mercado.
 - No se prevé una reacción por parte de los competidores.
 - El producto o servicio es una copia y está basado en la producción a bajo coste.
 - Se necesita una cuota de mercado alta para obtener rentabilidad.Un ejemplo de esta estrategia lo tenemos en los grandes tour operadores que controlan mercados muy sensibles al precio y trabajan con unos márgenes de beneficio muy pequeño, basando su rentabilidad en el volumen de ventas.
Es una estrategia propia de mercados muy saturados en los cuales sólo es posible ganar cuota llevándose a los clientes de los competidores, pero es peligrosa en el caso de nuevos productos, ya que se puede entrar desde el principio en una guerra de precios.

d) *Maximización de beneficio.* Para ello se fijará un precio elevado dirigido a la parte del mercado poco sensible al precio (skimming price). Se adopta esta estrategia si:

- Se han de recobrar los costes de investigación y desarrollo.
- El producto es único, es nuevo o sirve a un pequeño segmento inelástico.
- Hay poco peligro por parte de la competencia a corto plazo por: patentes, altos costes de I+D, alto coste de promoción, o porque están copados los canales de distribución.
- Se necesita controlar la demanda hasta conseguir una mayor capacidad de producción.

Adoptar esta estrategia en una primera fase del ciclo de vida del producto/servicio, tiene la ventaja de que se pueden aprovechar los segmentos poco sensibles al precio en un principio dejando un margen de maniobra que permitirá bajar los precios cuando se comience a alcanzar la fase de madurez. También habría que reseñar que un precio alto es interesante para los intermediarios que venden a comisión. Podría ser la estrategia a adoptar por nuevos parques temáticos, o productos con un ciclo de vida corto como son unos Juegos Olímpicos.

Un precio elevado es percibido por la demanda como un símbolo de status y de calidad pero el producto-servicio no deberá defraudar estas expectativas.

Además existen otras estrategias que podríamos llamar pasivas y que son:

e) *Precio de mercado* (Follow the lider). El precio se fija en relación con los líderes que se supone que van marcando la pauta del precio que acepta el mercado.

- Es el precio adoptado por pequeñas o medianas empresas en sectores dominados por líderes.
- Los productos no tienen rasgos característicos. Es el caso de la mayoría de pequeños hoteles sin personalidad o de paquetes de vacaciones.
- Puede generar fluctuaciones agresivas que pueden acabar en dañinas guerras de precios. En Gran Bretaña los pequeños tour operadores esperaban a que los líderes publicasen sus folletos para editar los suyos con precios más bajos. Como respuesta a esta situación los líderes publican un folleto y tienen preparado en imprenta otro con un precio menor para responder rápidamente a los ataques de la competencia.

Esta estrategia está limitada a pequeñas empresas porque dificulta la realización de reservas con antelación lo cual no pueden permitirse las grandes empresas turísticas.

- f) *Coste más margen*. Se calcula sumando al coste de producción el coste de los gastos generales de administración y una cantidad correspondiente al beneficio que se desea obtener, pero tiene ciertas limitaciones:
- En servicios es difícil predecir el coste real por anticipado.
 - Es un precio rígido basado en el producto más que en el mercado.

Es una estrategia que puede aplicarse para calcular precios sujetos a regulaciones oficiales pero si existe libre mercado sólo se recomienda aplicarla a partir de los conceptos de coste marginal y punto muerto. En este caso interesa saber cuál es el coste de la producción que supera el punto muerto para poder vender la capacidad de producción sobrante a precios atractivos con la intención de captar nuevos segmentos.

Desde este punto de vista es una estrategia muy aplicada en turismo: tarifas especiales de avión (stand-by, seat only en charters, descuentos para jóvenes, fin de semana...) el acompañante viaja gratis, le regalamos un día de estancia si se queda el fin de semana... Son ventajas para el cliente que cuestan muy poco o nada a la empresa que conseguirá unos ingresos menos elevados que con las tarifas habituales, pero con un alto margen de aportación a los beneficios.

La idea de que el precio a través de su integración en el plan de marketing puede actuar como elemento para conseguir los objetivos empresariales, aún no está muy extendida en turismo.

Por lo general, son las grandes empresas o corporaciones las que miden sus objetivos en cifras y disponen de departamentos con especialistas dedicados a definir y aplicar las estrategias de la empresa. La pequeña empresa y la mayoría de profesionales autónomos no aplican de forma sistemática las técnicas de marketing a la gestión de su actividad, en parte por falta de medios o de preparación, pero también porque pueden estar movidos por objetivos cualitativos y no únicamente cuantitativos.

7.3. Respuestas tácticas

El precio ha de estar de acuerdo con la flexibilidad de la demanda y la ejecución de la estrategia requiere una adaptación a las circunstancias del momento. Son las acciones tácticas, y existen diferentes posibilidades:

1. *Bajar precios*. Ante un descenso de la demanda, o el más mínimo ataque de los competidores, no hay que bajar precios de forma irreflexiva porque se puede caer en una guerra a la baja que es siempre un peligro y puede dejar fuera del mercado a más de uno. Un precio bajo no es la única forma de ser competitivos y se ha de aplicar creatividad y marketing para encontrar nuevas soluciones como pueden ser descubrir nuevos segmentos y mejorar el producto.

2. *Reducción progresiva de precios “Slide down pricing”*. Se trata de llevar a cabo una reducción progresiva de precios para captar nueva demanda. Es

una estrategia que responde a la acción de competidores que desean ganar cuota en un mercado saturado ofreciendo bajos precios o a una reducción de costes por economías de escala. Las condiciones para su aplicación son:

- El producto será atractivo para un mayor número de gente a medida que baje el precio en un mercado elástico.
- La organización ha adoptado una estrategia de bajo coste introduciendo economías de escala en producción, distribución...
- Hay necesidad de evitar la entrada de competidores. En este caso se trata más de una prevención que de una reacción ante la competencia.
- Es necesario identificar segmentos sensibles al precio y llegar a ellos con promociones para borrar el paso a los competidores.

3. *Segmentación*. Poner precio diferente a productos-servicios prácticamente iguales para segmentos diferentes.

- El producto-servicio es apropiado para varios segmentos.
- Puede ser modificado o presentado con coste mínimo para adaptarse a diferentes clientes.
- Los segmentos no son competitivos y no se violan las reglas legales.

Algunos restaurantes premian a los clientes que acuden en horas bajas, conocidos en USA por “early birds”, con descuentos y ofertas especiales. Es también la estrategia adoptada por las líneas aéreas que venden a tarifas diferentes plazas en un mismo vuelo. El precio pagado por el cliente puede estar determinado por:

- Las prestaciones recibidas: primera, business, turista...
- Las características de los usuarios: tercera edad, estudiantes, niños...
- El momento en que se hace uso del servicio: día de la semana, hora, tiempo de estancia...
- La cantidad de servicios adquiridos: ida, ida y vuelta, equipaje, grupos...
- Segmentación geográfica: un vuelo intercontinental en Iberia puede ser más barato para un alemán saliendo de Munich con conexión en Madrid y una noche de hotel incluida, que para un español que haya comprado un billete con salida de Madrid.

Otra posibilidad es dedicarse a segmentos que no interesan a otras empresas o identificar nuevos segmentos emergentes.

4. *Disuasión*. Se utiliza para disuadir a los competidores, y como una actividad que genere altos beneficios despertaría el interés de competidores, a veces es mejor mantener un precio más bajo y un beneficio moderado como medida disuasoria. Las condiciones para su aplicación son:

- Disponer de una posición fuerte en un mercado medio o pequeño.
- Tener una cobertura de mercado suficiente y clientes fieles que hagan creer a la competencia que lo tiene difícil.

Esta estrategia requiere un contacto directo con el mercado y una reacción rápida. Conocer a los consumidores y a la competencia son puntos clave para utilizarla en el momento adecuado.

5. *Precio psicológico*. Consiste en vender un producto barato para atraer clientes para otros productos. Es una estrategia que se aplica cuando:

- Se venden otros productos-servicios a precios normales.
- El producto se utiliza para llamar la atención sobre una línea de productos/servicios.

En turismo es común ofrecer un precio base al cual se le han de añadir gastos extras. Es una estrategia adoptada por muchos tour operadores en la venta de paquetes y por la mayoría de los hoteles.

El éxito de esta estrategia depende del producto que se ofrece, de los mercados, la costumbre y del objetivo que se persigue. Puede ser una estrategia adoptada para vender el servicio básico a un precio de coste o incluso con pérdidas (“loss leader”) y obtener una alta contribución marginal en los extras. Otra opción es ofrecer al cliente financiación más barata que el banco.

Una tendencia totalmente opuesta es la de las ofertas todo incluido. El cliente obtiene la ventaja de que conoce de antemano el coste total de sus vacaciones y no ha de preocuparse por nada, porque tiene a su disposición un amplio abanico de actividades y prestaciones. Ejemplo de ello son algunos paquetes de tour operadores (poco frecuentes en el mercado español debido al individualismo de la gente que es reacia a que le organicen sus vacaciones); el Club Med y otros complejos hoteleros conocidos por “all inclusive resorts”.

7.4. ¿Cuándo hacer descuentos?

Como ya se ha indicado más arriba, la idea del precio fijo en turismo casi ha desaparecido y todo el mundo aplica descuentos o tarifas especiales sobre los precios publicados: los tour operadores ofrecen descuentos a las agencias y a los clientes directamente, las agencias minoristas ofrecen descuentos a sus clientes que deducen de su comisión, las líneas aéreas tienen más arriba tarifas y los hoteles bajan precios a la menor excusa.

La conclusión es que el turismo es un sector en el que se ha aplicado poco el marketing y en el que las ventas se han basado en una política de descuentos, garantías de precio bajo, ser el más barato, etc.

No está claro si esta situación es buena para el sector, ni si el cliente sale ganando, debido al mayor poder de negociación que le atribuye un mercado de demanda, o sale éste perdiendo. En principio parece que la situación afecta sobre todo al cliente individual ya que, en la actualidad, cuando se reserva directamente un hotel y se paga la tarifa “oficial” (rack rate) se tiene a veces la sensación de ser el único que lo hace. Lo mismo pasa con los aviones.

El resultado es que la demanda actual, más experta que hace unos años, ha aprendido la lección, y las reservas de vacaciones, que en países centroeu-ropes se realizaban con meses de antelación, se van retrasando a la espera de las bajadas de precios y de las nuevas ofertas de última hora. Este hecho se debe a que curiosamente, se premia a los que esperan hasta el final, y son pocos los casos en que aquellos que resevan con anticipación obtienen algún beneficio.

La regla general para fijar precios, en el entorno actual del sector, es aplicar técnicas de marketing, hacerlo de manera coherente con los objetivos empresariales, y aplicar descuentos sólo en ciertas ocasiones:

- Cuando sea la única manera de conseguir clientes o un cierto tipo de ellos.
- Si con ello no se pierden negocios más provechosos.
- El precio de venta aún es rentable.
- Ofreciendo los descuentos a través de promociones especiales que se han de caracterizar por estar limitadas a ciertos productos y/o clientes y por tener una limitación en el tiempo. Las promociones deberán ir acompañadas de una campaña de comunicación para darlas a conocer dejando claro su carácter excepcional.
- Si se necesitan ingresos desesperadamente.

YIELD MANAGEMENT
Una herramienta para la gestión
de servicios de capacidad limitada

El objetivo del yield management es maximizar el beneficio de la empresa. Un buen sistema de yield management ha de ayudar a la empresa a decidir cuantas unidades (sean asientos en un avión, plazas de hotel, o coches de una flota de alquiler) se asignan a cada tipo de demanda.

El sistema se basa en series de datos acumulados que permiten hacer previsiones de demanda, la asignación de cupos de plazas a cada segmento de mercado y el seguimiento de la demanda presente con modernos sistemas informáticos.

El yield management se aplica sobre todo en empresas tales como líneas aéreas y hoteles y trata de evitar que plazas que pueden ser vendidas a un segmento más rentable se vendan precipitadamente a otros segmentos que pueden garantizar una cierta ocupación pero a un precio más bajo.

El proceso para identificar estrategias e iniciar la acción es el siguiente:

- Hacer una lista de las estrategias que presenten buenas oportunidades y eviten la guerra de precios.
- Hacer una lista de planes inmediatos y acciones futuras.
- Asignar responsables.
- Comprobar si se consiguen los objetivos y revisar las estrategias.

7.5. El precio en servicios

En servicios, el precio es uno de los elemento tangibles de la prestación que se hace más evidente cuando el cliente efectua una reseva y paga por ade-

lantado, aunque también hay servicios en los que se paga después de haberlos disfrutado.

Las decisiones sobre precios en servicios pueden afectar al proceso de prestación y han de incluir también:

- a) *El momento de pago*: ¿Con anterioridad a la prestación o con posterioridad? La respuesta dependerá del sector, y de los usos y costumbres más frecuentes.

La gente acepta pagar por adelantado en el cine, o en un parque temático pero, la costumbre procedente de los Estados Unidos de que los hoteleros exijan que el huésped firme a su llegada una orden de pago de tarjeta de crédito en blanco, no es tan popular porque siendo una garantía para el hotelero hace que el cliente se sienta bajo sospecha. Además, ¿quién le garantiza a él o a ella que su tarjeta no será usada indebidamente? A más de un cliente le ha tocado perder tiempo y dinero en reclamaciones para corregir errores (casi siempre involuntarios, pero errores), en cargos realizados por este sistema o similares.

- b) *La forma de pago*. Pagar al contado no es la única forma posible hoy en día. Se ha de decidir si se admiten tarjetas o cheques y cuáles, si se conceden créditos, si se cobra por los costes de cobro y gestión....

- c) *El proceso de pago*. El objetivo final ha de ser ofrecer un proceso de pago simple y rápido que no sea un problema para el cliente.

Respecto al tema de cobrar costes de cobro con tarjeta cito un ejemplo ilustrativo basado en hechos reales:

Un turista individual reserva un hotel directamente en una ciudad turística de un país turístico. Paga la tarifa plena, pero lo hace con tarjeta. En ese momento, el recepcionista le dice que le tendrá que cargar el porcentaje que les deduce la compañía y que no llega al 3,5%, después de discutir el tema el turista paga y marcha enfadado por lo inexplicable de la situación.

En el hotel hay grupos que, con seguridad, no han pagado la tarifa completa sino un precio que supone, probablemente, menos de la mitad de la misma. Sin embargo, de nuevo se penaliza al turista independiente, ese turismo de calidad que todos buscan, con un 3.5% de aumento sobre el precio.

¿Se desea atraer al turista individual o no? Porque hay que ser observadores y, hoy en día, la gente va por el mundo con los bolsillos llenos.... ¡pero de tarjetas de crédito!

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

7

Distribución en el turismo

7.1 Distribución en el turismo

La decisión del consumidor/turista de visitar un destino turístico en particular responde a una pregunta básica: ¿dónde ir de vacaciones? A partir de aquí, tomar la decisión significará para el consumidor barajar una serie de variables: las posibles restricciones presupuestarias, el tiempo disponible para ocio, la estación del año en que va a viajar, si lo va a hacer sólo o en compañía y, finalmente, ante productos sustitutos entre sí, el posicionamiento que cada uno de ellos tiene en su mente a través de los mensajes (comunicación) que, sobre el destino en cuestión, le han ido llegando.

Factores que inciden en la decisión de viajar

Dos circunstancias claves están influyendo en esta decisión: la primera se refiere a que es el propio cliente el que tiene que desplazarse al destino turístico para consumir el producto, a la inversa de lo que ocurre en otros sectores comerciales, en los que el producto a consumir se pone a disposición del cliente o consumidor; la segunda hace referencia a la decisión del consumidor, que estará mediatizada por la información previa de que disponga.

Efectivamente, realizando un símil con otras industrias se puede decir que la distribución es el proceso formado por todas aquellas etapas por las que pasa un bien de consumo desde que es fabricado y considerado válido para su puesta en el mercado, hasta el momento en que se pone a disposición del consumidor en el punto de venta. Por lo tanto, se trata

Distribución de los bienes en la industria en general

fundamentalmente de realizar funciones como empaquetar, almacenar y transportar las mercancías hasta su lugar de destino. Esta distribución física suele apoyarse en los canales de distribución o intermediarios que son los encargados de que ese producto llegue al destino en el lugar y fecha precisos, al mejor precio posible y con la máxima eficacia. Por otra parte, es el fabricante del producto quien –apoyándose en los agentes y medios de publicidad que estime oportunos– comunicará al público los mensajes publicitarios sobre este producto de acuerdo con su particular estrategia.

Distribución del producto turístico

En el sector turístico estas secuencias no se producen con la misma nitidez, de hecho, resulta muy difícil separar lo que es la fase de distribución del producto turístico de la fase de comunicación, dada su propia peculiaridad de ser un *bien-servicio*. Por ello, en este caso, es más correcto aunar estas dos fases de la distribución del producto turístico bajo la denominación de *comercialización turística* (Figura 7.1).

Intermediarios turísticos

Esta comercialización del producto turístico (distribución y comunicación) se realiza habitualmente mediante la intervención de los *intermediarios turísticos* o *canales de distribución*. Éstos no son los productores originarios de los bienes y servicios (hoteles, restaurantes, compañías de transporte), sino los encargados de combinar las diferentes opciones y atractivos que puede ofrecer un destino o itinerario determinado, confeccionando un producto propio que es ofertado finalmente a los clientes a un precio determinado.

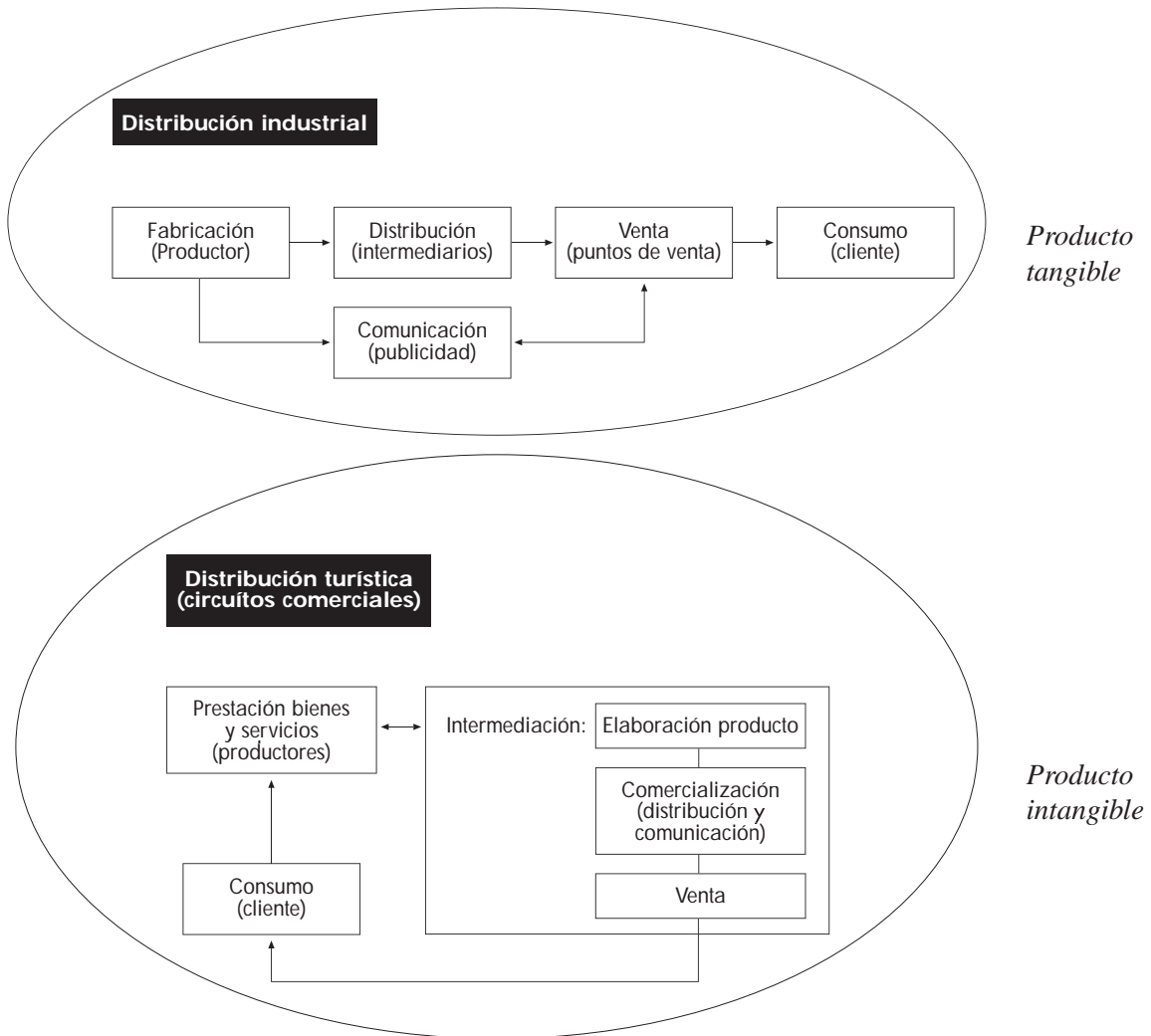
Además, dadas las características de intangibilidad del producto turístico, los intermediarios se ven obligados a materializar lo intangible, es decir, representan en soportes gráficos (folletos, pósters, revistas) y audiovisuales las imágenes más representativas de un producto, que no puede percibirse hasta que realmente es consumido. De esta forma, se comercializa el producto (distribuyéndolo y comunicándolo al consumidor) y, una vez efectuada la venta, se produce el acercamiento físico del cliente al producto para su consumo.

Función de los intermediarios turísticos

La incidencia de la intermediación en la experiencia turística puede darse –no necesariamente siempre– en tres estadios diferentes: en las fases previas, durante y después del viaje.

Durante *las fases previas al viaje*, se produce la información comunicación al cliente, los trámites administrativos precisos y la venta del producto. Es en este momento cuando los intermediarios tienen las máximas posibilidades de moldear e, incluso, manipular las percepciones de los consumidores potenciales ya que, dependiendo del tipo de información ofrecida, pueden dirigirles hacia un destino u otro (Figura 7.2).

Figura 7.1: Acercamiento físico del cliente al producto para su consumo.



Fuente: Elaboración propia.

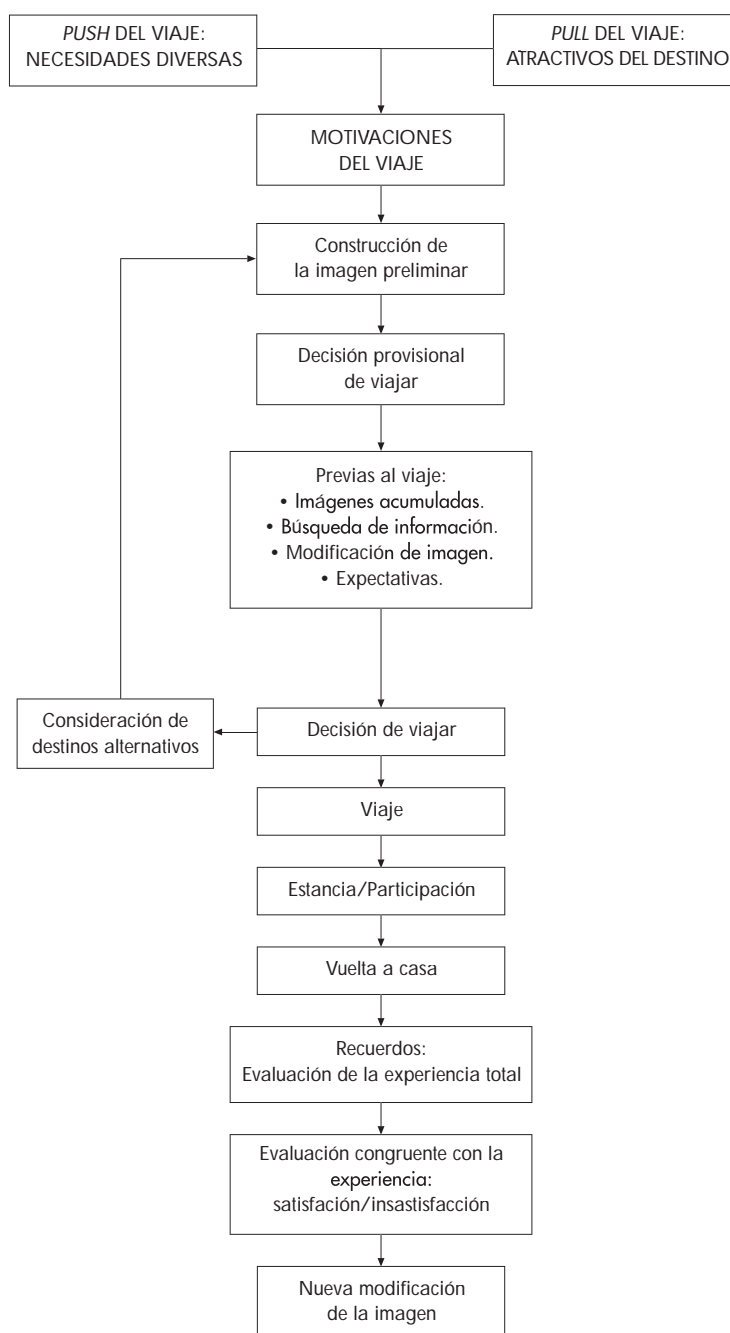
Esta capacidad para canalizar la demanda otorga a los intermediarios –especialmente los mayoristas o tour operadores– una posición negociadora muy fuerte frente a los prestatarios de los bienes y servicios turísticos. Esto es así especialmente en aquellos destinos con un gran volumen de plazas en la oferta de alojamiento y un producto poco diferenciado con respecto a otros destinos competidores, por ejemplo, para el segmento de *sol y playa*. Los prestatarios deben hacer frente a unos elevados costes fijos y, en determinados destinos, a una concentración temporal del negocio muy acusada (estacionalidad), lo que permite a los intermediarios (tour operadores) presionar para obtener precios muy bajos.

Asimismo, hay que tener en cuenta un fenómeno que se produce en los macrodestinos: la total dependencia de los tour operadores (TT.OO.) en lo que a la comercialización se refiere. Durante muchos años se ha confiado en ellos para, aprovechando economías de escala, conseguir distribuir y

Dependencia de los tour operadores

comunicar el producto hotelero de una forma eficiente y con poco coste. La aparición de nuevos destinos atractivos *versus* productos ya maduros y las exigencias de mayor nivel de calidad por parte de la demanda han llevado a algunos prestatarios de bienes y servicios, y por extensión a algunos destinos, a soportar situaciones límite de contratación y de enorme incertidumbre comercial por desviaciones de la demanda hacia otros destinos (crisis turística en España, 1989-1992).

Figura 7.2: Relación existente entre imagen del destino y proceso decisorio.



Fuente: Kye Sung Chon, 1990.

Por otra parte, la comunicación que se hace del producto turístico por los intermediarios en sus promociones y folletos ayuda a configurar la imagen que los consumidores potenciales tienen del destino, influyendo en el proceso decisorio del individuo. Por ello, deben ser cautos para no provocar falsas expectativas en sus clientes que se puedan ver defraudadas más tarde, produciéndose una situación de rechazo e insatisfacción con respecto a los servicios prestados.

Por otra parte, *durante el viaje*, las interrelaciones de los intermediarios turísticos con los clientes pueden variar según sea la tipología concreta de la intermediación y los servicios contratados. Habitualmente, es en los viajes organizados por un intermediario mayorista donde suelen producirse mayores contactos, existiendo algún tipo de organización en destino para la acogida y atenciones postventa del cliente/grupo (receptivo), ya sea a través de miembros de la propia entidad organizadora, o bien a través de delegaciones.

Funciones de recogida en destino y atenciones postventa

Por último, la función de los intermediarios turísticos *después del viaje* se realiza una vez vuelve el cliente a su punto de origen. En este caso, las acciones a desarrollar se encuadran dentro del ámbito del marketing con el objetivo final de fidelizar al cliente.

Función de fidelizar clientes

7.2 Estructura del sistema de distribución turística

La forma, en apariencia más sencilla, de acceder al producto turístico por parte de la demanda consiste en la compra directa del mismo a sus productores, sin necesidad de la intervención de los intermediarios. Es el caso del cliente que espontáneamente se dirige al establecimiento hotelero y efectúa su reserva de plaza o de quien adquiere un billete de una compañía de transporte o la entrada a una atracción de oferta complementaria. Se habla en estos casos de *canal directo* y, en realidad, no se puede considerar como distribución propiamente (como la facultad de acercar el producto al consumidor), sino como una compra previamente decidida.

Canal directo

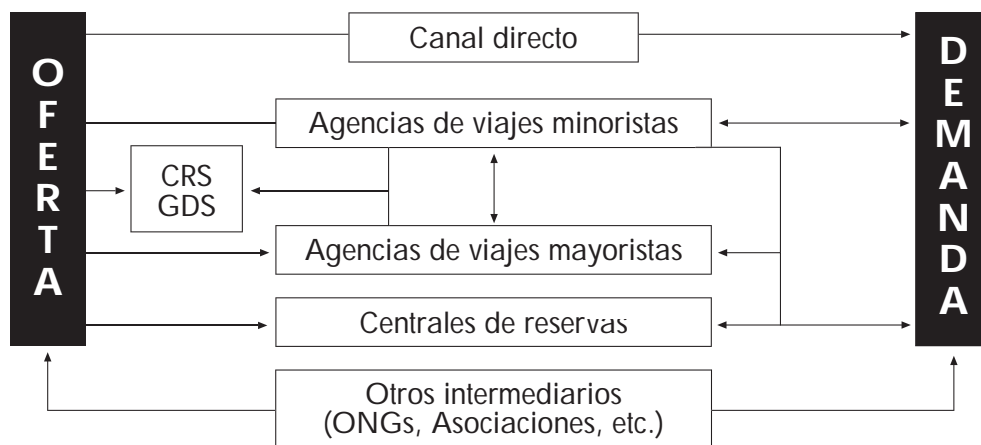
Las agencias de viajes (AA.VV.) son el canal más clásico de comercialización (Figura 7.3). El primer viaje organizado profesionalmente se remonta a 1841 y el pionero fue Thomas Cook quien, con motivo de la primera Exposición Mundial en Londres en 1851, organizó el receptivo de más de 160.000 personas.

Las AA.VV. son empresas de servicios y su función principal es la intermediación, derivándose de ésta otras funciones que van desde la

Concepto

información y asesoramiento al cliente, hasta la organización de todo tipo de actividades relacionadas con el sector de los viajes y el turismo y la elaboración de sus propios productos.

Figura 7.3: Estructura del sistema de distribución turística.



Fuente: Elaboración propia.

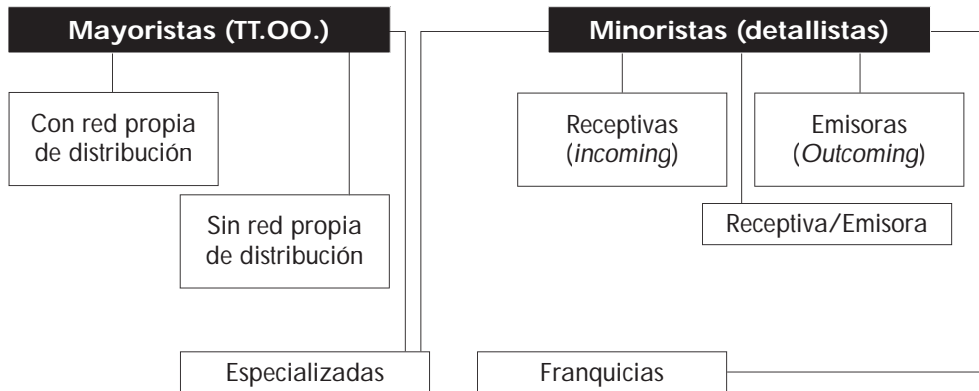
Regulación de las AA.VV.

La actividad de las AA.VV., por el importante papel que desempeñan en su trato con el consumidor y el tipo de obligaciones que asumen, es habitualmente regulada de forma exhaustiva por las legislaciones nacionales (aunque en algunos países del Este Europeo, como la República Checa, no existe legislación específica en esta materia). Esta regulación, referida principalmente a los requisitos necesarios para la apertura de un establecimiento de este tipo y a las condiciones del ejercicio de la actividad, supone, en principio, una garantía no sólo para los usuarios que confían en la apariencia de legalidad de estas empresas, sino también para las propias agencias, ya que se pretende también eliminar el intrusismo en el sector. A nivel europeo existe una Directiva del Consejo (90/314/ CEE de 13 Junio) relativa a los viajes combinados. Directiva que, siendo un instrumento jurídico armonizador de las legislaciones nacionales de los Estados Miembros, ha sido desarrollada concretamente en España, por la Ley 21/1995 de 6 de Julio, reguladora de los Viajes Combinados. Con respecto a los requisitos necesarios para la apertura y legalización de estas empresas el ámbito de competencias es normalmente regional.

Clases de AA.VV.

Según la forma de implantación en el mercado, los grados de integración vertical y horizontal, las formas de actuación y los tamaños de las empresas, las AA.VV. pueden ser de distinto tipo (Figura 7.4).

Figura 7.4: Tipos de AA.VV. según la forma de implantación en el mercado, los grados de integración vertical y horizontal, las formas de actuación y los tamaños de las empresas.



Fuente: Elaboración propia.

Las AA.VV. mayoristas –también denominadas *tour operadores*– se caracterizan porque diseñan sus propios productos: los *holiday packages* (paquetes turísticos) o *inclusive tour* formados por una combinación de transporte, alojamiento y servicios complementarios y ofertados al consumidor con un precio global.

Concepto de AA.VV. mayoristas

El contenido del producto mayorista puede ser muy diverso, algunas de las combinaciones son:

Contenido del producto mayorista

- Itinerarios turísticos
- Combinados transporte-alojamiento
- Estancias
- Viajes todo incluido
- Especialización en destinos
- Especialización en productos (turismo de nieve, golf, etc.)
- Especialización en segmentos de demanda (viajes de novios, tercera edad...)
- Cruceros, etc.

Con respecto a la planificación del producto, Holloway, (1989) propone un modelo que puede observarse en la Figura 7.5.

Figura 7.5: Plan operacional tipo de un tour operador.

Investigación/ Planificación	AÑO 1	VERANO	Primeras etapas de la investigación. Toma en consideración de los factores económicos que influirán en el futuro desarrollo de los paquetes turísticos.
		SEPTIEMBRE/ DICIEMBRE	Segundas etapas de la investigación. Comparación en profundidad de los destinos alternativos seleccionados.
Negociaciones	AÑO 2	ENERO	Establecimiento definitivo de los destinos, hoteles, número de plazas, duración de los viajes, fechas de salida. Decisiones sobre tamaño, diseño y número de los folletos, así como fechas de impresión.
		FEBRERO/ MARZO	Propuestas para diseño, producción e impresión de folletos. Negociaciones con aerolíneas sobre los vuelos chárter. Negociaciones con hoteles, servicios <i>transfer</i> y excursiones opcionales en el destino.
		ABRIL/ MAYO	Composición y distribución de los espacios en el folleto para los viajes negociados, copias del texto e ilustraciones, etc. Contratos con los hoteles, aerolíneas, servicios <i>transfer</i> , etc.
Administración	AÑO 2	JUNIO	Comienzo de la producción de los folletos.
		JULIO	Determinación de los tipos de cambio para estimar los precios de venta, basados en la inflación, etc. Contratación de los empleados necesarios para efectuar las reservas, etc. Corrección, si es necesario, de los primeros folletos producidos.
Marketing	AÑO 2	AGOSTO	Impresión de los precios y folletos definitivos. Establecimiento del sistema de reservas.
		SEPTIEMBRE/ OCTUBRE	Distribución de los folletos en el mercado a los agentes. Promoción inicial por parte de las agencias. Primeros anuncios a través de los medios de comunicación.
		AÑO 3	ENERO/ MARZO
MAYO	Primeras salidas.		

Fuente: Holloway, 1989, p. 135.

Funciones de las AA.VV. minoristas

Las AA.VV. minoristas son el más inmediato canal de distribución entre la oferta y la demanda turística. Normalmente se encargan de vender –a comisión– los productos de los TT.OO., gestionar directamente con los proveedores reservas en todo tipo de alojamientos y medios de transporte, así como elaborar sus propios productos combinados, aunque no pueden ofrecérselos a otras agencias.

La situación de las agencias de viajes en el mercado, a nivel mundial, se caracteriza por una fuerte atomización. Así, se calcula que aproximadamente el número de agencias en EE. UU. es de 32.500 y, según datos de la S.G.T. (1995), en España hay 5.320 puntos de ventas, de los cuales 1.708 (el 32,1%) son de tipo mayorista-minorista (284 centrales y 1.424 sucursales), y 3.612 (el 67,9%) corresponden a minoristas (2.244 centrales y 1.368 sucursales).

Teniendo en cuenta sus *funciones principales* se puede distinguir entre:

*Clases de
AA.VV. minoristas*

- *AA.VV. minoristas emisoras*: radicadas en el país emisor, su labor de intermediación se centra en promover viajes y actividades dentro del territorio nacional y hacia el exterior. No compran las plazas a los proveedores –como los TT.OO.– sino que realizan las reservas por las que obtienen unas comisiones ya pactadas.
- *AA.VV. minoristas receptoras*: pueden tener cuatro tipos principales de actividades:
 1. Turismo receptor: recepción de los turistas proporcionando el servicio de *transfer* y representación de los TT.OO. en el destino (transmitiendo información, resolviendo posibles quejas que pudieran surgir durante la estancia del consumidor, pagando los servicios contratados por cuenta de la agencia principal, etc.).
 2. Venta de excursiones y contratación de guías: se ofrece a los turistas –durante su estancia en el destino– la posibilidad de contratar la realización de excursiones facultativas.
 3. Reservas de hotel en destino, alquiler de automóviles y otros servicios accesorios como cambio de divisas y tramitación de pasaportes y visados.
 4. Turismo emisor: las agencias de viaje receptoras también pueden simultanear los dos tipos de actividades, organizando el receptor por cuenta de otra agencia emisora y, a su vez, realizando funciones de venta de pasajes y viajes completos hacia otros lugares en sus oficinas.

Las agencias de viajes minoristas no poseen un producto propio para vender, por lo que es conveniente no perder nunca de vista su papel de intermediación y comercialización. Estas agencias sólo pueden diferenciarse a través de la calidad de su servicio. Ahora bien, en este punto cabe hacer una distinción respecto de su estructuración jurídica y/o comercial: por una parte, existe la agencia completamente independiente, que es la que gestiona su propia cartera de proveedores y clientes y que, por tanto, debe

concentrarse en el servicio personalizado hacia los mismos; por otra parte, existe también otro tipo de agencias que cuentan con múltiples sucursales y con trato directo con tour operadores, las cuales adoptan un enfoque más estandarizado en la venta de los productos turísticos. En este último caso, las relaciones en red que se producen pueden ser de agencia principal a agencias filiales (red propia) o de corresponsales, donde la relación no es de subordinación sino de coordinación entre agencias independientes de distintas zonas.

Por último, es necesario destacar que en el ámbito de las agencias de viajes hay que tener en cuenta la comercialización –cada vez más pujante– a través de las franquicias.

Las centrales de reservas (CC.RR.) son un efectivo canal de comercialización. En algunos casos, su papel se acerca más a la comunicación, sirviendo como instrumento de apoyo a labores puramente comerciales, y en otros se revela como un óptimo instrumento distribuidor, como ocurre en el caso de la oferta de turismo rural o del *Bed & Breakfast* (B & B).

Origen de las CC.RR. en el sector privado

Las CC.RR. surgen desde la iniciativa privada, concretamente en el entorno de las grandes cadenas hoteleras, las cuales ven en su puesta en funcionamiento una fórmula nueva de distribución para rentabilizar los esfuerzos comerciales de cada uno de los hoteles que las integran y, a su vez, poder asumir mejor el control comercial del producto en su totalidad. Otro tipo de centrales se organiza en torno a determinadas asociaciones empresariales –con intereses variados– o asociaciones de hoteles con determinados atributos en común (lujo, confort, situación emblemática, etc.). Centrales europeas ya clásicas son KEYTEL, BEST WESTERN y UTELL INTERNATIONAL, entre otras.

Proliferación de las CC.RR. en el sector público

Actualmente, con el fin de divulgar la oferta turística de la región y ayudar a la comercialización de los productos turísticos de pequeñas y medianas empresas, con pocas posibilidades de tener una presencia efectiva en el mercado, están proliferando las CC.RR. promovidas por la Administración pública.

Estas CC.RR. en cualquiera de sus vertientes, pública o privada, suelen estar dotadas de sistemas informáticos conectados en red, que operan, bien en tiempo real con el *booking* de la empresa ofertante, bien disponiendo de un cupo de plazas para su libre comercialización.

Terminales informáticos

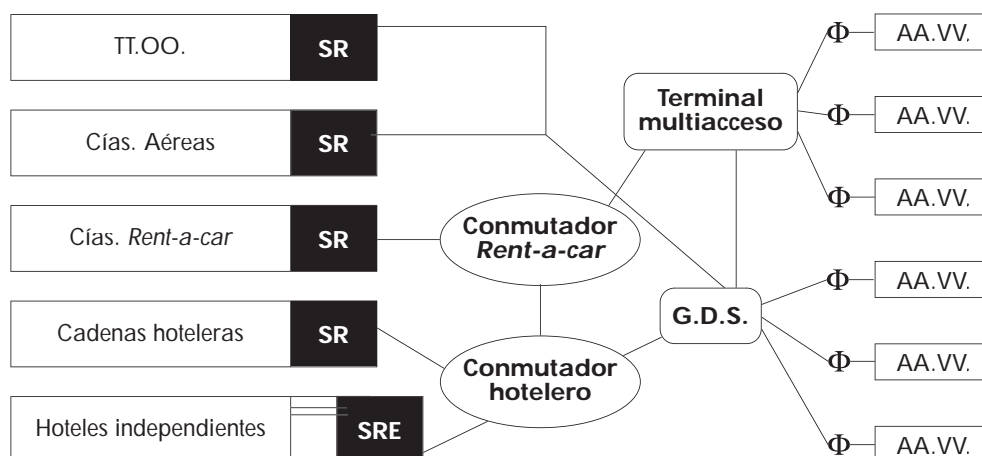
Es importante no confundir las CC.RR. –oficinas físicamente no abiertas al público– con los *terminales informáticos*, normalmente situados en lugares estratégicos –aeropuertos, estaciones, oficinas de turismo– que ofrecen únicamente información sobre la oferta turística de la localidad

de que se trata y de su emplazamiento. Tampoco deben ser confundidas con los *sistemas de reserva computerizadas (CRS)*, también llamados *sistemas globales de distribución (GDS)*, que son una herramienta de trabajo de las AA.VV. y que, basados en soportes informáticos, ofrecen un rápido acceso a un banco de datos permanentemente actualizado sobre líneas de transporte, horarios, cotización de tarifas y plazas disponibles, permitiendo una eficaz gestión de las reservas y emisión de billetes.

Vialle (1994) define los sistemas globales de distribución de la siguiente manera: “un sistema mundial de distribución o SMD constituye un sistema informático de distribución que permite la visualización de las disponibilidades, la reserva y la emisión de billetes por parte de los productores turísticos –tanto aéreos como de otro tipo– a escala internacional” (Figura 7.6).

Definición de los GDS

Figura 7.6: Los agentes de reservas y distribución; SR: Sistema interno de reservas; SRE: Sistema externo de reservas.



Fuente: Vialle, 1994.

Los clientes inmediatos de los sistemas globales de distribución son los productores turísticos (oferta), ya que éstos pagan el servicio de distribución por cada reserva efectuada por las agencias de viajes que han contratado los servicios del GDS. Para el productor, el coste de distribución de su producto a nivel internacional mediante los GDS es mucho menor que si tuviera que abordar directamente esta comercialización. Ahora bien, es importante tener en cuenta que los productores pueden utilizar los servicios de los GDS de dos formas distintas: pueden disponer de su propio sistema interno de reservas –permanentemente actualizado–, como es el caso de los tour operadores, grandes

Clientes de los GDS

cadena hotelera o líneas aéreas nacionales de transporte; o bien, pueden subcontratar la gestión de las reservas a un agente independiente aglutinador de la oferta de pequeñas y medianas empresas del sector. Los sistemas de terminales de multiacceso (Start, Esterel...) permiten el acceso a determinados servicios del GDS a las agencias de viajes que no dispongan de un terminal directo propio.

Funciones de los GDS

Las *funciones básicas de los GDS* son las siguientes:

- *Informar* visualmente sobre las disponibilidades, horarios número de vuelos y tarifas de líneas aéreas, principalmente, pero extensible también a disponibilidades de otro tipo de productores.
- No sólo pueden visualizar el conjunto de la oferta turística y de viajes disponible, sino que también pueden *reservar las plazas* necesarias.
- *Emitir billetes y bonos*, lo que implica la capacidad de efectuar el cambio según la moneda local de compra, buscar automáticamente el mejor precio, imprimir el billete y *emitir la factura*.

Diferencia entre los GDS y una central de reserva

La característica principal que distingue a un GDS de una central de reservas consiste precisamente en la existencia de un expediente de pasajero o PNR (*passenger name record*) que permite aunar todas las diferentes prestaciones relacionadas con un mismo viajero y emitir una única factura, así como identificar a la agencia de viajes que realiza la reserva.

Elementos que determinaron la aparición de los GDS

El antecedente más inmediato de los GDS fueron los sistemas informatizados de reservas S.I.R (1974-1984) que permitían que las agencias de viajes, desde sus propios terminales, tuvieran acceso directo a las compañías aéreas sin necesidad de tener que contactar con la central de reservas de dichas empresas. Estos primeros avances tecnológicos fueron fruto de un importante desarrollo en el campo de la informática y de la gran competitividad entre las compañías. Ello fue posible gracias a la desregularización del tráfico aéreo en Estados Unidos, que a su vez originó la necesidad de agilizar las gestiones de reserva, así como también al interés de las agencias de viajes por elevar su rentabilidad a través de la eficacia en la gestión. Desde sus comienzos como sistemas mundiales de distribución (1984-1994), los GDS han estado fuertemente vinculados a grandes compañías aéreas, siendo éstas los socios principales mediante grandes alianzas.

Estructuras cambiantes de los GDS

Actualmente, compiten en el mercado los GDS recogidos en la Figura 7.7, si bien, hay que señalar que las estructuras de todos ellos están cambiando constantemente debido a los ajustes financieros de las compañías que los forman y a las múltiples alianzas en busca de estrategias

de penetración y liderazgo en el competitivo mercado de la distribución. Así, por ejemplo, la absorción del GDS propiedad de Continental Airlines *System One* por parte de Amadeus significa la entrada de éste en el mercado americano y canadiense (con una cuota estimada del 14%), quedando configurado como el mayor GDS del mundo en lo que a número de AA.VV. conectadas se refiere (en torno a las 33.000).

Junto a los GDS matrices, hay que tener en cuenta la existencia de Sociedades Nacionales de Distribución que ofrecen, a menor precio, servicios análogos a los proporcionados por los GDS. Estas sociedades, normalmente propiedad de la compañía aérea nacional, sirven a las AA.VV. para acceder al GDS aliado a dicha compañía. Algunas de estas sociedades son: START, SAVIA, TRAVICOM, SIGMA, GETS, SERTEL, entre otras.

Figura 7.7: GDS en el mercado actual.

Sistema	Socios	Ámbito principal
SABRE	American Airlines	EE.UU.
GALILEO INTERNACIONAL	United Airlines, US Air, British Airways, Swissair, KLM y otros	EE.UU./Europa
AMADEUS	Air France, Iberia, Lufthansa, Continental Airlines	Europa/EE.UU.
WORLDSPAN	Delta, Northwest	EE.UU./Otros
ABACUS	All Nippon Airways, Cathay Pacific A., China Airlines, Malasya A., Philippine A., Singapore A., Royal Brunei A. y otros.	Asia

Fuente: Elaboración propia.

7.3 Principales tendencias actuales

Conforme avanza, de forma imparable, la implantación masiva de las nuevas tecnologías de la información en las empresas y en los hogares de los países industrialmente desarrollados, hablar de tendencias futuras en los sistemas de distribución implica verse sometido a una rápida obsolescencia de las previsiones. Efectivamente, lo que hoy son tendencias, más o menos claras, mañana –literalmente– pueden haberse convertido en la fuente más común de distribución o bien haber pasado a ser un simple *sueño de verano*.

Junto a los sistemas ya tradicionales, anteriormente señalados, han ido apareciendo en los últimos años nuevas modalidades de compra como son los distribuidores automáticos de billetes que, situados en los

Aparición de nuevas modalidades de sistemas de distribución

Distribuidores automáticos de billetes

Reserva telemática

principales aeropuertos y estaciones, permiten la adquisición directa del billete poco antes del inicio del viaje, según disponibilidad. Estas máquinas expendedoras son muy útiles para vuelos entre dos puntos concretos a nivel nacional (puentes aéreos) y para clientes sin equipaje, ya que facilitan, en una sola operación, la confirmación de la hora de salida del vuelo, identificación de la puerta de embarque y número de asiento. Otro avance importante ha sido el uso de la reserva telemática con tarjeta de compra/crédito o la implantación de una tarjeta de viaje que registre toda la información necesaria contenida actualmente en los distintos títulos de transporte que son necesarios para realizar un determinado viaje. En esta línea, la compañía aérea alemana Lufthansa, por ejemplo, lanzó en 1996, para los vuelos domésticos su *ChipCard* que sirve como tarjeta de cliente, tarjeta de crédito-pago, billete de avión y tarjeta de embarque, realizando cuatro funciones en una (aunque no dejan de ser modernos sistemas de compra –canal directo–).

World Wide Web

Donde se presumen más cambios es en el ámbito de la comercialización de los productos turísticos, como consecuencia de las autopistas de la información (*World Wide Web*) y los sistemas multimedia interactivos en CD-Rom, que suponen un sistema de distribución de información muy eficaz. El primero constituye un canal mundial de distribución de alta velocidad, aunque aún se tienen que salvar algunos inconvenientes (sobrecarga del sistema, seguridad); el segundo es un soporte fijo con gran capacidad de almacenamiento de información. La aplicación de ambos sistemas al sector turístico trae consigo una auténtica revolución en materia de comunicación: así, se puede pasar del catálogo informativo en papel al catálogo electrónico, pudiendo ser incluso tridimensional –realidad virtual–, lo que permite al viajero conocer todos los detalles del producto turístico desde su propio PC en su domicilio. Por otra parte, los servicios on line (*Worldspan Travelshopper*, *United Connection*, *Eeasy Sabre*) facilitan, principalmente a las compañías aéreas, la venta directa al consumidor de servicios y productos turísticos.

Sistemas multimedia interactivos en CD-Rom

Servicios on line

Replanteamiento del papel futuro de las AA.VV.

¿Significa esto la desaparición de las agencias de viajes como canal de intermediación? Evidentemente, el papel tradicional que han estado desempeñando las AA.VV. se va a ver modificado por dos circunstancias relevantes: el desarrollo tecnológico y la tendencia a la reducción al máximo de las comisiones de la intermediación por parte de los proveedores, ya que éstos, a su vez, deben reducir sus costes debido al ámbito cada vez más competitivo en el que se desenvuelven (exceso de oferta de alojamiento, liberalización del transporte aéreo, etc.). Sin embargo, teniendo en cuenta la enorme capacidad de generar información que

tiene la oferta turística a nivel mundial –miles de folletos, millones de tarifas y servicios– y la necesidad humana de tener contactos de confianza, las agencias de viajes están llamadas a asumir una función cada vez más importante: asesorar al cliente y garantizarle unos resultados satisfactorios de su experiencia (al menos para los viajeros noveles), con un servicio basado en la especialización y aprovechando la tecnología en beneficio propio. Aún así, las acciones comerciales por parte de las minoristas han de ser más agresivas, no es el momento de esperar que el cliente acuda a la agencia, sino de acudir a él, ofreciéndole calidad y atención permanente y haciendo de ello el mejor aliado para promover los servicios de la agencia.

Bibliografía

AEDAIVE, (1996): *Conclusiones del Congreso AEDAIVE*, La Habana, 20-24 noviembre.

ALBERT, I., (1989): *Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes*, Edit. Síntesis, Madrid.

ASHWORTH, G. & GOODALL, B., (1990): *Marketing Tourism Places*, Routledge, London, USA and Canadá.

Conclusiones, (1996) *Seminario Calidad en los Destinos Tradicionales*, Benidorm, Noviembre.

COOPER, C., FLETCHER, J. GILBERT, D. and WANHILL, S., (1993): *Tourism. Principles and Practice*, Pitman Publishing, Great Britain.

DIRECTIVA del Consejo de las CC.EE., 90/314 de 13 Junio 1990.

HALLOWELL, R.H., (1992): *Trust in Travel and the “Boundaryless” Travel Agency, a Riskless Experience for the Customer and the Key to Capturing Commissions in the Future*.

HANEFORS, M. and LARSSON, L., (1993): «Video Strategies Used by Tour Operators. What is Really Communicated?», *Tourism Management*, February, vol. 14, nº 1 pp. 27-33.

HOBBS, P., (1992): «The Changing Values of Today’s Leisure Travellers», *The American Express Annual Review of Travel*, pp. 93-98

KOTLER, P., (1995): *Dirección de Marketing*. Prentice Hall International, Reino Unido.

LAWS, E., (1995): *Tourist Destination Management*, Routledge, Reino Unido.

LEVITT, T., (1981): «Marketing Intangible Products and Product Intangibles», *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. 22. August, nº 2, pp. 37-44.

LEY 21/1995 de 6 de Julio, reguladora de los Viajes Combinados.

MESA DEL TURISMO, «El turismo en España 1995», *Informe de Coyuntura*, nº3, Ministerio de Comercio, Turismo y PYMES.

QUELCH, J.A. y KLEIN L.R., (1996): «Internet y el Marketing Internacional, Part I», *Harvard Deusto Business Review*, nº 75 , pp. 95-103.

SHERRY, J.E.H., (1993): «False and Misleading Promotional Material, a Word of Caution», *The Cornell H.R.A. Quarterly*, Vol. 34, August, Nº 4, pp. 14-15.

VIALLE, O., (1994): *Los Sistemas Mundiales de Distribución en la Industria Turística*, OMT, Madrid.

WINSTON, C. and MORRISON, S., (1992): «Clared for Takeoff, the Evolution of the Deregulated Airline Industry», *The American Express Annual Review of Travel*, pp. 73-89.

MARKETING Y TURISMO

Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos

Carmen Altés Machín
Profesora de Marketing en la Escuela Oficial
de Turismo de Gerona (INSETUR)

Primera reimpresión: octubre 1995
Segunda reimpresión: octubre 1997

Diseño de cubierta: Juan José Vázquez

Reservados todos los derechos. Está prohibido, bajo las sanciones penales y el resarcimiento civil previstos en las leyes, reproducir, registrar o transmitir esta publicación, íntegra o parcialmente, por cualquier sistema de recuperación y por cualquier medio, sea mecánico, electrónico, magnético, electroóptico, por fotocopia o por cualquier otro, sin la autorización previa por escrito de Editorial Síntesis, S. A.

© Carmen Altés Machín

© EDITORIAL SÍNTESIS, S. A.
Vallehermoso, 34. 28015 Madrid
Teléfono (91) 593 20 98

Depósito Legal: M. 21.111-1997
ISBN: 84-7738-210-7

Impreso en España - Printed in Spain

9

LA DISTRIBUCION

El objetivo de la distribución es poner al alcance de los consumidores las ofertas de las empresas y prestatarios de servicios.

La distribución tiene un papel estratégico fundamental, ya que de ella depende que el producto llegue al mercado-segmento adecuado en el momento adecuado.

9.1. El significado de la distribución en servicios

Debido a su naturaleza intangible, en servicios, no es posible la distribución física y por lo tanto no hay stocks, ni almacenes, ni transporte de mercancías.

Pero, por otro lado, en servicios, la capacidad de producción se ha de vender “cada día” y una venta perdida no se recupera nunca.

De manera que lejos de ser menos importante que en el sector industrial, la distribución en servicios juega un papel fundamental para facilitar la venta de esa capacidad de producción preecedera.

⇒ En turismo el proceso de distribución varía según subsectores.

En el caso de algunos negocios, tales como restaurantes, cafeterías, oferta de ocio, e incluso las agencias de viaje, la «localización» es lo más importante, ya que el punto de venta es el punto de prestación.

De modo que de la localización dependerá, en gran medida, el tipo y cantidad de clientes.

El concepto de distribución pierde sentido en este caso, siendo sustituido por el de «localización» Por otro lado, el producto y su calidad, la promoción y fundamentalmente, el precio, pasan a ser aspectos a considerar cuidadosamente para ser competitivos.

Pero para muchos otros negocios la localización no es suficiente y se hace necesario contar con una red de ventas que actúe lejos del lugar de producción debido a:

- Gran capacidad de producción.
- Múltiples unidades en explotación.
- Distancia entre consumidor y prestatario.

- Se desea conseguir una cobertura de mercado mayor para captar nuevos clientes o aumentar la cuota de mercado.
- No se puede depender de la venta día a día y hay necesidad de generar ventas anticipadas, o sea, reservas (Middleton, 1989).

En definitiva, se trata de dar respuesta a la necesidad de generar demanda multiplicando y acercando los puntos de venta al consumidor.

Para la empresa de servicios, la red de distribución se convierte en una red de venta de derechos de uso de unos determinados servicios en un lugar y tiempo también determinados. Son redes de reservas (contratación) y cobro por adelantado. De hecho venden promesas, la promesa de que el cliente recibirá el servicio contratado en el lugar y momento acordado.

Por razones prácticas seguiremos utilizando el término distribución, pero con el significado que ya ha sido explicado.

9.2. Estrategia de distribución directa e indirecta

La estrategia de distribución ha de ser coherente con la estrategia general y con los demás aspectos relacionados con la acción de marketing.

Se ha de tener en cuenta que la elección de un canal de distribución implicará un compromiso a largo plazo con otras empresas y el acceso a determinados mercados y segmentos. Además, también puede afectar y obligar a cambiar algunos de los otros aspectos del marketing mix, inclusive el precio.

En definitiva, se trata de que, o escogemos el canal adecuado a nuestra oferta o podemos vernos obligados, sin querer, a tener que adaptar la oferta al canal.

Como veremos más adelante existen diversos canales de distribución y, en turismo, lo normal es que no se utilice uno sólo, sino la combinación más adecuada al producto, tipo y tamaño de empresa.

Estas son las características que, a nivel genérico, definen un canal de distribución:

- Se crea o es utilizado para ofrecer puntos de venta cómodos para el cliente.
- Actúa fuera del punto de prestación-consumo.
- Se paga con el presupuesto asignado a la acción del marketing.
- Genera un volumen de ventas en un período determinado que no puede ser previsto de antemano, pero que puede ser influenciado por la acción de marketing.
- Ayuda a vender por anticipado y, por lo tanto, permite una cierta previsión en la gestión de la prestación. Para ello, se requieren buenos y eficaces sistemas de reservas.

.../...

- Pueden ser directos o indirectos.
- Su elección implica normalmente un compromiso a largo plazo, ya que no se puede cambiar fácilmente.

9.2.1. La distribución directa

Sin intermediarios permite un mayor control sobre el canal, aunque su coste y gestión puede suponer una cobertura limitada del mercado. No obstante las nuevas tecnologías están abriendo muchas posibilidades en este ámbito.

El concepto tradicional de comercialización directa se refiere a la reserva o la compra directa por parte de un cliente que toma la iniciativa poniéndose en contacto con el prestatario.

En un mercado cada día más competitivo, en el que otras empresas o destinos llevan a cabo agresivas acciones de comercialización, es muy arriesgado depender de la elección aleatoria y casual por parte del cliente. Si bien también es cierto que un establecimiento pequeño que ofrezca un buen servicio y una buena relación calidad-precio tendrá en sus clientes habituales a sus mejores agentes comerciales.

Desde hace unos años, las nuevas tecnologías han revolucionado el concepto de comercialización directa y se han desarrollado nuevos sistemas basados en técnicas sofisticadas que permiten al prestatario vender directamente sus productos-servicios sin depender de los intermediarios.

Son las técnicas de marketing directo basadas en la idea que si conocemos quiénes son nuestros clientes potenciales podemos dirigirnos a ellos directamente utilizando métodos que permiten lograr una mayor eficacia que las técnicas tradicionales (ver capítulo de marketing directo).

Las centrales de reservas

Uno de los sistemas adoptados por las empresas turísticas para la venta directa son las centrales de reservas.

Ventajas para el empresario	Ventajas para el cliente
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de vender más. • Mayor control sobre las ventas que en el caso de trabajar con intermediarios. 	<ul style="list-style-type: none"> • Facilidad: un solo número de teléfono. • Confianza porque la información es "directa". • Sensación de no tener

Las centrales de reservas son comunes entre las cadenas hoteleras, pero también se han comenzado a introducir a nivel de ofertas de turismo alternativo cuya comercialización no es rentable para los intermediarios. Es el caso del turismo rural.

Un sistema de reservas ha de ser:

- Simple y fácil de utilizar.
- Rápido en su utilización y en la transmisión y procesado de la información.
- Fiable, garantizado al cliente la prestación contratada, y al empresario la venta y el cobro.
- Rentable. Su costo ha de poder amortizarse con las ventas generadas.
- Eficaz, permitiendo que el cliente obtenga el servicio deseado y los empresarios unos buenos resultados en las ventas.

9.2.2. *La distribución indirecta*

Implica la existencia de algún tipo de intermediarios entre productor-prestario y usuario. En el sector turístico los intermediarios por excelencia han sido las agencias de viaje.

Organizar un sistema de distribución indirecta supone:

- Acercar los puntos de venta al consumidor.
- Establecer acuerdos con los vendedores.
- El coste económico de remunerar al vendedor.

Es un sistema simple y rápido para el cliente aunque, a veces, puede tener la sensación de que paga más.

Para el prestatario la utilización de intermediarios supone poner su producto-servicio al alcance de muchos clientes potenciales, pero es un sistema que a pesar de que resulta bastante fiable, reduce su margen de beneficio, le resta dominio sobre su oferta y a menudo sólo le resuelve la venta de lo que es fácil de vender.

• *Tres estrategias básicas de distribución indirecta*

- *Intensiva*: maximizar puntos de venta. Esta estrategia es recomendable cuando se busca un alto volumen de ventas como es el caso de los paquetes vacacionales a bajo precio.
- *Selectiva*: sin llegar a la exclusividad se hace una selección de canales y puntos de venta. Se recomienda esta estrategia cuando interesa dar una imagen de especialización. Es el caso de ofertas de esquí a través de agencias especializadas o viajes de aventura, incentivos o congresos. Existen también otros argumentos para este tipo de distribución. Por ejemplo, los grandes tour operadores escogen las agencias de viajes que más ventas generan.

Por su parte, las Agencias de viajes son también selectivas en su oferta y no siempre en interés del consumidor, sino también en el suyo propio. La selección puede depender de las comisiones, eficacia del sistema de reservas del tour operador y de sus relaciones personales.

- *Exclusiva*: limitación, por parte del productor, de los canales y puntos de venta que en algunos casos significa la venta de un solo producto en franquicia o con control total del canal.

La distribución selectiva o exclusiva es más apropiada cuando el cliente percibe el producto como diferente o especial. También cuando se requiere una venta compleja con gran implicación personal por parte del cliente.

La elección dependerá del tipo de producto y de su posicionamiento en el segmento al que se dirige y de la imagen y cobertura de mercado deseada.

9.3. Canales de distribución indirecta en turismo

Ya hemos visto que los productos turísticos son un conjunto de prestaciones que suponen una experiencia de viaje que el cliente puede contratar como un todo o por separado.

El hecho de que los prestatarios sean numerosos y de que, en muchos casos, no exista ninguna relación entre ellos, ha generado la aparición de intermediarios que actúan en los mercados emisores para facilitar el acceso del cliente a los múltiples destinos y servicios del sector, y que son de dos tipos:

- a) *Mayoristas o Tour Operadores*: son los “fabricantes” de viajes. Normalmente no venden directamente al público. Crean, planifican, comercializan y, a veces, operan paquetes que integran diversos servicios que el usuario contrata por un precio único.
- b) *Minoristas o agencias de viaje*: son las “tiendas” de viajes. Venden paquetes organizados por los mayoristas y también ofrecen servicios sueltos o combinados “a medida” del cliente. Son comisionistas y, en principio, su servicio no tiene ningún coste para el cliente.

a) *Tour operadores*

La oferta de paquetes organizados aumentó espectacularmente en la década de los sesenta con la aparición de aviones de mayor capacidad y autonomía de vuelo. El exceso de oferta provocó una bajada de precios para llenar las plazas no vendidas a tarifas plenas, estimulando el aumento de la demanda de vacaciones baratas. Para dar respuesta a dicha demanda surgieron los tour operadores algunos de los cuales eran divisiones de las líneas aéreas.

Los tour operadores han tenido un gran desarrollo, y mucho protagonismo, en países emisores tales como Alemania o Gran Bretaña y, gracias a su control del mercado, han llegado a ejercer su tiranía sobre los núcleos receptores.

La relativa facilidad de entrada en el sector y una generación rápida de cash-flow colaboraron para hacer de éste un negocio atractivo. Pero el bajo retorno sobre ventas, 3% aproximadamente en el mercado de masas, exige un alto volumen de ingresos como única garantía de rentabilidad.

Los tour operadores son creadores de producto que pueden trabajar con cualquier mercado. De hecho existen algunas empresas muy especializadas, pero por los motivos antes expuestos se asocian con un mercado de masas y de vacaciones baratas.

En España se denominan agencias de viajes mayoristas y también existen las llamadas mayoristas-minoristas que se diferencian de las primeras por tener una red de puntos de venta propios, aunque normalmente no venden sus productos en exclusiva.

Como ya hemos dicho, las mayoristas pueden especializarse en un segmento, destino o tipo de vacaciones. Por ejemplo: latitud 4 sólo ofrece cruceros, Club Med sólo ofrece estancias en sus clubes...

Las principales funciones de un mayorista de viajes son:

- Creación y planificación de productos-ofertas: circuitos en autocar, estancias de playa, cruceros.
- Comercialización de las mismas: selección puntos de venta, acciones de promoción.
- Administración: gestión del sistema de reservas, documentos de viaje, pagos y cobros...

Los mayoristas funcionan con un ciclo operativo estacional. La planificación se inicia como mínimo con doce o dieciocho meses de antelación, y los contratos suelen negociarse de un año para otro. Así que, cuando se está operando la programación de la temporada se está trabajando ya en la próxima.

Una vez se han negociado los contratos se inicia la producción de los folletos, normalmente con unos 10 meses de antelación, así como la planificación de las acciones de soporte y promoción dirigidas a los puntos de venta si se considera necesario.

⇒ A la hora de planificar acciones de promoción en las que intervengan tour operadores se han de tener en cuenta sus calendarios de trabajo, que varían según los países y para cada producto-mercado.

b) Las agencias de viajes minoristas

La agencia de viajes es la actividad más claramente asociada y reconocida como representativa de la industria turística por el público. Los clientes ven en ella a un agente imparcial e independiente que les puede recomendar lo mejor,

aunque su condición de comisionistas haya creado también un cierto grado de desconfianza.

Las agencias de viajes son los puntos de venta de servicios turísticos (hoteles, transporte...) y de los productos de los tour operadores.

Las comisiones oscilan alrededor del 10% sobre la venta y pueden variar en función de volumen de ventas.

En Gran Bretaña, cuando los tour operadores estaban interesados en ganar cuota de mercado a través del volumen de ventas, la comisión pagada al intermediario podía ser más alta que el beneficio del tour operador que estaba alrededor de un 2 al 3% en el mercado extremadamente competitivo de paquetes vacacionales de bajo precio.

El lanzamiento de un producto o la necesidad de ganar más notoriedad en el punto de venta hace que algunos mayoristas ofrezcan, además, incentivos especiales sobre ventas.

CUADRO 9.1
Aspectos más valorados en las agencias de viaje

PUNTO DE VISTA DEL CLIENTE	PUNTO DE VISTA DEL PRESTATARIO-PRODUCTOR
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad Punto de venta cercano. • Garantía Es "familiar", supone un aspecto tangible de la oferta y una garantía de servicio post venta. • Oferta variada Obtiene información, puede comparar y escoger. • Facilitación Una sola gestión, sin problema de idiomas, no hay que entender documentos complicados, horarios, tarifas..., pago conjunto de varios servicios, gestión de documentos... • Consejo Ayudan a elegir. Dan seguridad en la elección. Reducen la ansiedad ante un posible error en la elección. 	<ul style="list-style-type: none"> • Red de ventas-reservas. • Gestión de cobros. • Gran cobertura de mercado. • Recomendador: su opinión puede influir en la decisión de compra. • Punto de exposición, espacio para merchandising y promociones. • Fuente de inteligencia de mercado. • Gestiona servicio post-venta: atención de reclamaciones, reintegros... • Un coste fijo de contacto, seguimiento, apoyo: folletos, fam trips, seminarios de ventas... y el coste variable de la comisión sobre ventas.

En España el grado de utilización de la agencia de viajes para la compra de vacaciones es aún bajo, suponiendo un 17% sobre el total según cifras de 1990. No obstante, el número de usuarios se ha duplicado desde 1980 debido al aumento de los viajes al extranjero, ya que los paquetes son la forma más conveniente de viajar.

Las agencias de viajes dependen, habitualmente, de la publicidad y del esfuerzo promocional de los tour operadores para vender. Además, la agencia de viajes no corre grandes riesgos financieros, ya que no tiene inversiones en los destinos y servicios que vende. El tour operador suele correr mayor riesgo, ya que contrata cupos de plazas de transporte y alojamiento y, en ocasiones, posee incluso parte de la oferta de aviones, hoteles, etc.

Para reforzar su posición en el mercado los tour operadores han creado marcas que garantizan calidad en los servicios y dan seguridad a sus clientes, de manera que muchos de ellos se sienten clientes del tour operador y no de la agencia minorista que les ha vendido el viaje, aunque éste es un tema en el que no todas las opiniones convergen.

Las agencias de viaje se han limitado durante mucho tiempo a “tomar el pedido” para los tour operadores o prestatarios de servicios, pero en el futuro tendrán que participar más activamente en la acción de marketing, ya que constituyen el elemento tangible, el medio en el cual se venden servicios y vacaciones, y sus instalaciones y su personal juegan en todo ello un papel muy importante.

Algunas agencias dedican una pequeña parte de su presupuesto a publicidad, pero, por lo general, se trata de acciones aisladas no integradas en un plan.

De hecho, en España, las agencias de viaje han cambiado muy poco en los últimos años, aunque el mundo de los viajes haya cambiado mucho. No obstante, algunas empresas pioneras han iniciado ya un proceso de definición de producto y especialización que no se había visto hasta ahora, como por ejemplo, Viajes Iberia que ha convertido sus puntos de venta en “oficinas de vacaciones” y ha introducido una nueva imagen corporativa.

9.4. La venta personal

La venta por medio de representantes comerciales es todavía uno de los mejores métodos para construir relaciones estables con los distribuidores o puntos de venta o para conseguir clientes directamente. En turismo varios tipos de empresas utilizan este sistema, algunos de los cuales son:

- Las cadenas hoteleras para visitar a las agencias minoristas, y a las empresas que utilizan sus servicios en viajes de negocios.
- Las compañías aéreas, pero debido a la guerra de precios actual que obliga a recortar costes, la mayoría han abandonado este método.
- Los tour operadores para presentar sus productos a las agencias minoristas y seguir las ventas.
- Las agencias de viaje minoristas que se dirigen a segmentos específicos para captar clientes.
- Pequeñas empresas y profesionales que captan directamente a sus clientes.

El número de representantes que necesita una empresa dependerá de su tamaño, necesidades y objetivos. Las grandes y medianas empresas cuentan con departamentos propios dedicados a la actividad comercial o ventas, pero, en algunos casos, se contratan profesionales de forma eventual para llevar a cabo campañas específicas. También está creciendo la función comercial por teléfono.

Las principales funciones de un representante comercial son:

- Identificar posibles clientes.
- Hacer llamadas de prospección a clientes potenciales.
- Desarrollar y mantener relaciones comerciales. Visitar periódicamente a clientes y clientes potenciales.
- Conseguir ventas.
- Presentar ofertas y negociar contratos.
- Ofrecer a los puntos de venta materiales de merchandising y controlar el uso correcto de los mismos.
- Actuar como mediador en conflictos con los intermediarios o clientes.
- Recoger información sobre el mercado.
- Recomendar acciones cooperativas con determinados puntos de venta, escoger a los participantes en fam trips...

Para llevar a cabo su misión un agente comercial debe:

- Conocer a fondo el mercado, su producto y el de los competidores.
- Tener don de gentes y tacto para no resultar molesto e inoportuno.
- Conocer y aplicar las técnicas de venta.
- Tener siempre un objetivo claro en cada visita o llamada.

Por su parte el representante comercial necesita una motivación para realizar su trabajo y está interesado en:

- Venta rápida y fácil.
- Disponer de un flujo de clientes y clientes potenciales.
- Vender productos competitivos.
- Tener flexibilidad en la negociación.
- Apoyo promocional.
- Incentivos.

Las fases de la venta personal son:

- Averiguar las necesidades del cliente.
- Presentar el producto.
- Argumentar los beneficios y neutralizar las barreras a la compra.
- Invitar a la acción: compra, firma contrato, aceptar prueba o demostración.

El personal de mostrador de las agencias de viaje, las personas que trabajan en una central de reservas, en una empresa de alquiler de automóviles,

etc., también necesitan conocer las técnicas genéricas de ventas cara a cara y por teléfono. Existe numerosa literatura al respecto y a ella referimos al lector.

9.5. Tendencias en la relación operadores turísticos-canales de distribución

La relación que se establece entre los operadores turísticos y los canales de distribución puede manifestarse como:

A) Coordinación vertical

Relación contractual tipo franquicia en la que los operadores se comprometen a vender sólo a través de franquiciados y a darles soporte promocional. Es común en Alemania.

B) Integración vertical

La producción y la distribución están controladas por la misma empresa. Es habitual en USA, Alemania y Gran Bretaña. En algunos casos se utiliza la venta de marca en exclusiva combinada con la comercialización directa.

C) Integración horizontal

En los últimos años, en Gran Bretaña, han surgido media docena de poderosas cadenas minoristas dispuestas a ganar poder de negociación frente a los productores. Estas empresas cuentan con su propia marca, lo que les permite tener clientes propios, y controlan más del 70% de los puntos de venta del país. Algunas de ellas entrarían también en la tipología anterior al ser divisiones de tour operadores.

A los productores les interesa controlar los canales de distribución para garantizar una información permanente y adecuada sobre el producto y proyectar la imagen deseada sin verse afectados por la del intermediario.

Pero disponer de una red de ventas propia supone unos gastos fijos elevados que afectan al nivel de liquidez y rentabilidad de la empresa, mientras que trabajar con un comisionista supone unos gastos variables. Además, aprovechar la red de ventas que suponen los minoristas permite una mayor cobertura del mercado.

En cualquier caso, antes de tomar una decisión, hay que valorar los intereses de los diferentes implicados en el proceso de comercialización.

CUADRO 9.2

Intereses de las partes implicadas en el proceso de comercialización

PRODUCTOR-PRESTATARIO	MAYORISTA
<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas. • Fidelidad de la clientela. • Alta rentabilidad. • Canales de distribución con un coste bajo. • Implicación del intermediario en la venta de su producto-servicio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas. • Márgenes altos. • Confianza en el prestatario. • Riesgo bajo/pocas novedades. • Productos que motiven al minorista.
MINORISTA	CLIENTE
<ul style="list-style-type: none"> • Volumen de ventas. • Márgenes altos. • Imagen. • Innovación periódica en productos. • Buen servicio por parte de prestatarios. • Máxima gama de productos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Creación de estímulo. • Conocimiento de producto. • Variedad de producto. • Nuevos productos. • Ayuda en la evaluación de alternativas y en la toma de decisiones. • Pérdida de tiempo mínima, incluso en agencia minorista. • Mínimo "papeleo". • Personal competente. • Amabilidad en el servicio. • Reconocimiento, personalización.

La decisión no es fácil, ya que, argumentos tales como lograr una mejor cobertura de mercado y disminuir costes, suponen estar a favor de trabajar con intermediarios, mientras que otros aspectos como el mantener un control sobre la imagen, la calidad del servicio y la motivación del consumidor, decantan la opinión en favor de la integración vertical.

9.6. Las nuevas tecnologías: una revolución en la distribución de servicios

En el sector servicios el hecho de no tener que trabajar con stocks, sino con flujos de información, supone una gran ventaja para la introducción de las nuevas tecnologías informáticas y de telecomunicaciones que permiten obtener y tratar un gran volumen de información con las ventajas siguientes:

- Más rapidez en la obtención, tratamiento y consulta de la información.
- Más fiabilidad que los sistemas manuales cuando se maneja mucha información.
- Mayor productividad en parte debida a la mayor rapidez de operación.
- Acceso directo a los hogares a través de redes tipo Minitel o Videotex.
- Segmentación del mercado con precisión a partir de bases de datos que contienen mucha información y permiten la realización de cruces.

La necesidad de reservar por adelantado en los mercados de origen ha influido en acelerar la informatización de las empresas turísticas y de transportes.

CUADRO 9.3
Sistemas integrados de reservas implantados en España

CONCEPTO	SAVIA/AMADEUS	GALILEO	PROMETEO
Sede-centro del sistema informatizado	Amadeus Global Travel Distribution, Madrid (1)	Galileo Centre Europe, Swindon, Wiltshire, U. K.	Cetesa, Madrid.
Año de inauguración	1987, en uso 1989	Julio 1987	Diciembre 1991
Principales empresas integrantes	Iberia, Air France y Lufthansa.	British Airways, KLM, Swissair, Sabena, Alitalia, Aer Lingus.	Grupo Telefónica, FEAAV.
N.º de terminales	3.580 en España	5.600 ubicaciones en todo el mundo	+ de 1.000 en España (en expansión)
Sistema de reservas	CRS (2)	CRS	"Por colas" (3)
Líneas aéreas	300 (50 de acceso directo)	400 (111 de acceso directo, incluida Iberia)	No
Hoteles	10.000 hoteles en todo el mundo	23.000 hoteles de todo el mundo	750 en España
Alquiler de coches	Las principales compañías	+ 43 compañías	??
Productos mayoristas	Savia Tour, en fase de implantación	No	60 en España
Ventajas	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor implantación en España (92,5% de las agencias en Madrid) • Más del 60% de las agencias automatizadas de Europa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pensado también para su utilización directa por parte de empresas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Coste cero en equipos, sólo coste de comunicación. • Oferta de mayoristas.
Inconvenientes	<ul style="list-style-type: none"> • Costes elevados según el 60% de las AV (pero el 75% cubren los costes de (equipos). • Lentitud. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes elevados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Implantación y utilización precaria. • Manejo incómodo. • Lentitud.
Otros	<ul style="list-style-type: none"> • Próxima interconexión con Worldspan (en 10.000 AV americanas) y Abacus (2.000 AV asiáticas). • Galardonado en ITB como mejor CRS. 	<ul style="list-style-type: none"> • Costes elevados. Sistemas de reservas Covia en USA y Gemini en Canadá. • Tras la próxima fusión con Covia la sede pasará a Chicago. 	<ul style="list-style-type: none"> • Entorno Videotex.

Fuente: Elaboración propia

(1) Sede en Madrid, pero Centro del Proceso de Datos en Erding, Alemania.

(2) CRS: Computerized Reservations systems, sistema computerizado de reservas que permite la reserva de pasajes aéreos, hoteles, TTOO, automóviles, espectáculos... en tiempo real.

(3) Sistema de reservas "por colas": petición de reservas sin confirmación inmediata utilizando los buzones de correo electrónico.

9.6.1. Los sistemas integrados de reservas

Los CRS (Computerized Reservations Systems) tienen su origen en USA a mediados de los años 60 cuando la compañía Holiday Inn creó el primer sistema. En 1976 ya era posible efectuar reservas centralizadas en 14 de las 20 mayores cadenas hoteleras estadounidenses. En el período 1983-1987 los CRS se sofistican con la incorporación de las líneas aéreas y el alquiler de automóviles.

En la actualidad, el negocio de los CRS se debate en una dura competencia entre distintos sistemas computerizados de reservas entendidos como sistemas de distribución global y algunos sistemas de distribución nacional.

Los CRS actúan como estímulo para la concentración en grandes grupos internacionales y la disminución del número de competidores.

CUADRO 9.4
Principales CRS del mundo y su implantación en agencias de viajes

REGION	CRS	AGENCIAS DE VIAJE	TERMINALES
EE.UU.	Sabre	14.000	69.000
	Apollo	11.500	44.000
	Worldspan	8.500	38.000
	System One	7.120	30.000
	Gemini	3.500	10.500
Canadá	Sabre	1.600	5.400
Europa	Amadeus	12.000	60.000
	Galileo	n/d	27.000
	Sabre	2.600	n/d
	Worldspan	3.500	n/d
Asia/Pacífico	Sabre	2.900	
	Apollo	1.000 (900 en Japón)	
	Worldspan/Abacus	1.600 (SE asiático)	
	Worldspan/Infini	1.500 (Japón)	
	Galileo/S. Cross	1.300 (Australia)	
	JAL (AXESS)	n/d (Japón)	
Resto del Mundo	GETS	2.000 + de (10.000 terminales)	
	Sabre	2.000 (750 en Am Lat/Caribe)	
	Apollo	1.300	
	Worldspan	1.200	
	System One	800 (mayoría Am Lat/Caribe)	

n/d: No disponible.

Fuente: *US Travel Weekly*, oct 91 y cifras de las compañías nov. 91, en EDITUR.

La utilización de los CRS está alterando los procesos de compra. Hoy en día para una agencia de viajes es impensable dedicarse al mercado de viajes

de negocios sin poder ofrecer al cliente toda la información sobre vuelos y hoteles con confirmación inmediata. Así la no introducción de estos sistemas en las agencias de viaje minoristas puede limitar su mercado a la venta de paquetes vacacionales.

CUADRO 9.5
Métodos de reservas hoteleras en USA por tipos de hoteles

	TELEFONO %	CRS %	OTROS METODOS
Budget/ Economy	55	45	–
Midprice	49	51	–
Lujo	57	43	–
Primera Clase	55	45	–
All Suites	68	32	–
Aeropuerto	43	57	–
Downtown Commercial	49	51	–
Resort	71	28	1
Cientes internacionales	83	30	2

Fuente: "Lowis Harris Hotel Market Study of US Travel Agents" (1992) en Papers de Turisme, n.º 8/9, ITVA, 1992.

9.6.2. *El marketing directo*

El marketing directo está enfocado a la acción y permite disponer de un canal controlado de comunicación y distribución.

☞ "El marketing directo es un sistema interactivo de marketing que utiliza uno o más medios promocionales para conseguir una respuesta medible y/o una transacción comercial en un punto determinado. Este concepto abarca todos aquellos medios de comunicación destinados a crear una relación interactiva con un detallista individual, una empresa, un cliente, un consumidor final o un contribuyente a una causa determinada." (European Direct Marketing Association).

Principales características del marketing directo:

- a) Persigue una comunicación personal e individualizada y un conocimiento del cliente.
- b) Se utiliza para captar nuevos clientes o para conseguir vender más a los que ya lo son.
- c) Utiliza diversas acciones de comunicación integradas y no sólo el correo. Se trata de conseguir sinergia y eficacia:
 - Mailings.
 - Venta directa y/o por catálogo.
 - Tele marketing: prospectivo o reactivo.
 - Publicidad directa.
 - Sistemas interactivos.
- d) La respuesta es medible. Se saben con exactitud los resultados de las acciones promocionales o de venta.
- e) La venta puede llevarse a cabo en cualquier lugar y a través de cualquier medio.
- f) Permite experimentar y una cierta versatilidad.

El crecimiento del marketing directo en los últimos años ha sido espectacular debido, en parte, a:

- Aumento del nivel educativo y de gasto.
- Segmentación de los mercados.
- Aumento de la oferta como respuesta a la segmentación.
- Proliferación de medios de comunicación y aumento de los flujos de información. Los tradicionales medios de comunicación de masas ya no pueden asegurar determinados niveles de audiencia, debido al aumento de oferta y a que el mando a distancia introduce el “zapping” en la televisión.
- La tecnología informática pone al alcance de las empresas la utilización de potentes bases de datos que permiten, entre otras cosas: a) Conocer mejor a los clientes, b) Un tratamiento de las reservas y facturaciones eficiente y seguro, y c) La personalización de documentos.
- Desarrollo de los nuevos medios de pago. Las tarjetas de crédito facilitan las transferencias permitiendo una compra a distancia por medio del teléfono, líneas 900, fax o videotex.
- Aumento de los costes de la venta personal a través de representantes. El marketing directo en este caso puede suponer un apoyo o llegar a la sustitución total del sistema tradicional.

En España, a pesar del gran crecimiento del marketing directo, la compra media anual por correo es de unas 1.500 pesetas por habitante, siendo la media europea 15.000 pesetas.

La llegada del teléfono a casi todos los rincones del país y la mejora de la

tecnología, ha ayudado al surgimiento y expansión del marketing telefónico que ha tenido un gran crecimiento en los últimos años y que ha dado lugar a la aparición de empresas especializadas.

En Estados Unidos el marketing telefónico es la técnica de marketing directo más difundida, siendo utilizada por más de la mitad de las empresas más importantes del país, mientras que en países como Francia o Alemania se encuentra alrededor del 40%.

Algunas aplicaciones del marketing directo en el sector turístico son las siguientes:

1) Venta directa de servicios

La atomización del sector turístico en el que existen numerosas pequeñas y medianas empresas ha empujado a muchas de ellas a utilizar el marketing directo como una solución a los elevados costes de otros medios.

Por otro lado, el surgimiento de nuevos productos que no resultan rentables a los canales tradicionales de comercialización han conducido a la formación de cooperativas y asociaciones empresariales voluntarias que utilizan, a menudo, acciones de marketing directo para atraer a segmentos muy específicos del mercado turístico.

2) Comunicar ofertas especiales

Los hoteleros, tour operadores y agencias de viaje, suelen utilizar acciones de marketing directo, principalmente a través de mailings y publicidad en prensa, para informar sobre promociones especiales para segmentos específicos (escuelas, jóvenes, tercera edad...) o pensadas para disminuir la estacionalidad (fines de semana, temporada baja...), etc.

3) Crear archivo de clientes

Anuncios y mailings invitando a pedir más información o un catálogo específico permiten identificar a clientes interesados en la oferta.

4) Conseguir la fidelidad de los clientes

La posibilidad de segmentar mejor a los clientes con la utilización de las nuevas tecnologías ha llevado a las empresas a poder identificar a sus “buenos clientes” y a intentar recompensarlos por su fidelidad. Así, las compañías aéreas han introducido programas de fidelización conocidos por Clubs de Usuarios, Frequent Travellers Programs, etc., que se basan en la concesión de puntos por cada tramo de vuelo en función de la distancia y la tarifa pagada, y que pueden ser canjeados por vuelos gratis cuando se consigue un número suficiente. Es el caso del programa Iberia Plus de Iberia Líneas Aéreas. Pero los pioneros fueron otros...

UN EJEMPLO DE AMERICAN AIRLINES

Uno de los pioneros en llevar a cabo campañas de marketing directo fue American Airlines, que ya en los años 70 se dio cuenta de que el 80% de su negocio provenía del 20% de los clientes, los viajeros frecuentes en viajes de negocios. La compañía disponía de este dato importante, pero no tenía localizados a esos clientes, no conocía su dirección y no controlaba la frecuencia de viaje y los destinos.

Ante la proximidad de la liberalización aérea que permitiría ofrecer incentivos sin limitarse al precio oficial, American Airlines vio la oportunidad de identificar a sus mejores clientes y recompensarles de algún modo. Empezaron en secreto su programa Advantage, el primer plan para viajeros frecuentes que controlaba los puntos por medio de una base de datos que incluía a los miembros. Iniciado en 1981 tuvo un éxito inmediato.

Este método inició un cambio en la estrategia de promoción de las líneas aéreas que disminuyeron el énfasis tradicional en la publicidad de imagen y se dedicaron a conocer y contactar con sus mejores clientes. En la actualidad, la proliferación de estos programas ha creado una competencia entre aerolíneas que bajan precios y ofrecen más puntos y ventajas a sus clientes.

Otra manera de aprovechar la oportunidad de las bases de datos es la adoptada por Eastern Airlines que utiliza la informática para hacer llegar a clientes seleccionados ofertas especiales a precios bajos. Previo pago de una entrada es posible hacerse socio del Eastern Airlines Weekenders Club. En el momento de la inscripción se pide a los socios que hagan una lista de destinos en los que están interesados. Cuando hay plazas disponibles hacia esos destinos se les ofrece de forma privada y confidencial sin que los competidores se enteren.

Adaptado de: Rapp S., Collins T., *The Great Marketing Turnaround*, New Jersey US, Prentice Hall, 1990.

De todas maneras, en la comercialización del turismo es común utilizar una combinación de acciones directas e indirectas y en la decisión final, el coste juega un papel importante.

Algunos inconvenientes del marketing directo son:

- a) El coste inicial puede ser elevado si se pretende conseguir una buena base de datos. Los gastos al realizar mailings pueden ser también elevados y, en principio, no está garantizado el éxito.
- b) A pesar de su versatilidad, el marketing directo no genera ventas de última hora. Se necesita un cierto tiempo para llevar a cabo las acciones.
- c) El hecho de vender directamente puede influir en las actitudes de los intermediarios. Es lo que sucede actualmente con las agencias de viaje

que ven menguadas o suplantadas sus funciones por el acceso directo de los clientes a las centrales de reservas de las cadenas hoteleras o a billetes de avión u otros servicios a precios especiales.

➡ “El marketing directo tiene gran porvenir y los avances técnicos lo apoyan en su rápido desarrollo. Será el consumidor el que pida al centro que le sirva que le mantengan al tanto de las ofertas especiales de lo que le interesa comprar y la relación partirá de la necesidad del cliente y no del distribuidor” (Alet, 1991).

El mercado británico de vacaciones dominado por los tour operadores ha visto crecer el fenómeno de integración de agencias minoristas en los últimos años en un intento de ganar poder de negociación ante los mismos.

Esta situación y el hecho de ser un mercado particularmente sensible al precio, han llevado a la aparición de tour operadores que venden directamente e incluso por teléfono.

Es el ejemplo de Direct Holidays, un tour operador de reciente creación que como presentamos a continuación, argumenta sus ventajas despreciando el papel de la agencia de viajes en la venta de los paquetes turísticos.

DIRECT HOLIDAYS: Venta directa de paquetes vacacionales

Bienvenido a Direct Holidays

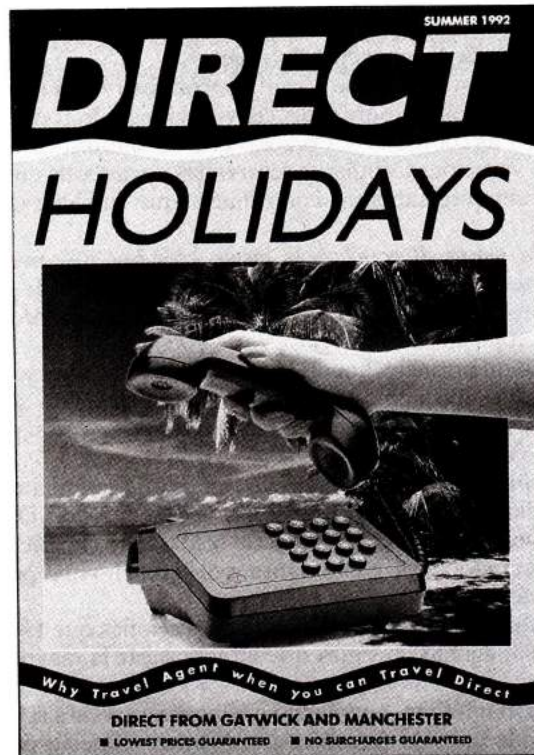
Presentamos Direct Holidays, el tour operador con el que Usted trata directamente para ahorrarse hasta el 15% sobre el precio que habría pagado a través de una agencia de viajes.

La respuesta a todas sus preguntas sobre la venta directa de vacaciones. Reservar unas vacaciones directamente puede resultar una propuesta nueva para algunos, en cuyo caso, es natural que tengan algunas preguntas.

Como probablemente ya sabe, los Tour Operadores son la gente que organizan los vuelos y reservan los hoteles, en otras palabras, los que “fabrican” las vacaciones (*put the holidays together*). Tradicionalmente, los agentes de viajes han vendido dichas vacaciones a cambio de una sustancial comisión, sin hacer demasiado para ganársela.

Toda reserva directa con Direct Holidays ofrece al consumidor inteligente la oportunidad de ahorrarse al intermediario (el agente de viajes), y reservar las vacaciones contactando directamente con el fabricante, el tour operador. En efecto, en Europa, la mayoría de vacaciones se reservan de este modo.

Piense en ello como en la compra de un coche sin tener que tratar con el distribuidor y, mejor aún, sin tener que pagar su comisión.



Catálogo de Direct Holidays, un buen ejemplo de venta directa en el turismo.

¿Quién es Direct Holidays? Direct Holidays es una división de Instone Travel Plc que fue fundada hace más de 70 años, en 1919. Somos miembros de ABTA (Association of British Travel Agents), y tenemos la aprobación de la Civil Aviation Authority, ATOL 2105. La importancia de esto para Usted, el cliente, es su tranquilidad. Cuando Usted hace su reserva en Direct Holidays puede relajarse, incluso antes de salir de vacaciones, estando seguro de que tiene garantizados los más altos estándares comerciales y la total seguridad financiera.

Y lo que es más, la compañía está dirigida por algunos de los más experimentados profesionales de la industria británica de los viajes. En realidad es la experiencia la que ha llevado al concepto de venta directa como la forma natural a partir de ahora, y en el futuro, para los turistas británicos.

¿Qué es exactamente la venta directa? Tal como hemos dicho es una oportunidad para Usted de reservar sus vacaciones directamente con el Tour Operador, y ya que son ellos quienes organizan sus vacaciones, está claro que Usted está contactando con quién más sabe sobre ello. Aún más importante, al evitar al agente de viajes que, como todo el mundo, trabaja para hacer dinero, Usted evita pagar sus gastos generales tales como el espacio de la oficina, personal, y por supuesto, su beneficio.

Con Direct Holidays, esto significa una reducción de costes del 15%, con absolutamente ninguna reducción en la calidad de sus vacaciones. Usted estará exactamente en hoteles de la misma calidad, viajará en las mismas líneas aéreas,

disfrutará de las mismas comidas que si Usted hubiera reservado sus vacaciones a la manera antigua, a través de un agente de viajes.

La única cosa que es distinta es que Usted ahorra dinero. En muchos casos cientos de libras, si Usted está reservando las vacaciones de toda la familia. Todo lo que debe hacer es comparar los precios que encontrará en este mismo folleto con precios de vacaciones similares reservadas a través de su agente de viajes. ¡Nosotros ciertamente sabemos cómo hacer que sus libras, pesetas o dracmas den más de sí!

¿Para quién es la venta directa? A la larga, creemos que mucha gente reservara sus vacaciones de esta forma. Con el auténtico ahorro de costes que implica, es ciertamente inevitable. Pero como cualquier nueva propuesta, la gente tardará cierto tiempo en acostumbrarse.

Por ahora, la gente que principalmente se beneficiará de ellos son aquellos de mente abierta; aquellos que, como Usted, saben a dónde van, lo que quieren y lo que deben pagar. Creemos que esto tiene sentido, aunque seguramente Usted ya se había dado cuenta.

Haga su reserva sin reservas. Pero no piense ni por un momento que, porque nosotros hemos dicho que quien reserve sus vacaciones con Direct Holidays son gente de mente abierta, vamos a dejarle sólo. De hecho, debido a que Usted reserva con Direct Holidays, recibirá un servicio mucho más personalizado que si hubiera llamado a un agente de viajes.

Y no sólo esto, sino que también reservará las vacaciones que Usted desea, y no las que interesan al agente de viajes que intenta sacar la mayor comisión en la venta.

Con sólo descolgar el teléfono, o viniendo a hablar cara a cara si lo prefiere, Usted recibirá el amable consejo que necesita. Nuestro experto personal de reservas ha visitado todos nuestros centros de vacaciones, por eso, Usted obtendrá el consejo adecuado sea cual sea la pregunta.

Nos ocuparemos de Usted también cuando llegue a su destino. La misma compañía que realiza las reservas es la que se ocupará de Usted durante su estancia. Nuestros corresponsales se ocuparán de llevarle del aeropuerto al hotel, de que su alojamiento sea lo que Usted esperaba y se preocuparán de Usted mientras está de vacaciones. No hay ninguna agencia de viajes en el Reino Unido que pueda ofrecerle lo mismo.

¿Cómo hacer la reserva con Direct Flights? Deje que sean sus dedos quienes hagan el trabajo. Sólo tiene que descolgar el teléfono, comentar sus opciones con uno de los consejeros de reservas e instantáneamente su reserva estará confirmada, directamente allí y en ese momento. O venga a vernos si lo desea. El pago puede hacerse con cheque o tarjeta de crédito. Como en todo lo demás, en Direct Holidays, Usted siempre puede escoger.

Fuente: Catálogo de Direct Holidays. Verano 1992.

A pesar de que se puede estar a favor o en contra de este planteamiento, ¿han visto alguna vez que las agencias de viaje en vez de utilizar el corporativismo como arma defensiva, argumenten de una forma tan clara y contundente sus ventajas para el cliente?

Las claves del mercado turístico

Cómo competir en el nuevo entorno

Josep-Francesc Valls



EDICIONES DEUSTO S.A.

Capítulo 8

Comercialización, el canal para establecer el contacto

8.1. La estructura comercial turística

El producto o destino turístico, trasladado a su imagen de marca, alcanza la plenitud cuando establece el contacto adecuado que arranca el convencimiento del público; es decir, cuando el público objetivo adopta la decisión de compra, desarrolla el viaje y la vacación efectivamente y paga por ello el precio pactado.

Se trata de facilitar la información y el acceso del comprador al producto. Esta fase se realiza a través del diseño de la estrategia de comercialización (canales más adecuados y rentables para acceder al público objetivo) y de comunicación (mensajes e instrumentos para transmitirlos de la manera más veraz, inteligible y sugestiva).

Las peculiaridades del turismo marcan diferencias sustanciales respecto a la comercialización de otros productos:

1. Se trata de productos intangibles y perecederos.
2. En el acto de la venta no cambia de mano el producto, sino que simplemente se asegura la transmisión de su derecho de uso futuro (a través de un billete, un bono de reserva, una bolsa de viaje, etc).
3. En la prestación del servicio turístico, el contacto entre el prestador y el consumidor se establece de forma directa, muchas veces al margen del comercializador y aunque éste haya confeccionado el paquete, por lo que, a los ojos del consumidor, la participación del comercializador en la experiencia de vacación suele ser muy pequeña.

A pesar de todo ello, la comercialización suele facilitar el contacto entre el oferente y el demandante: de parte del oferente, además de tramitar la documentación de venta, informa, expone y declara los beneficios y atributos de su producto o destino turístico, los acerca al consumidor y le motiva hacia ellos; de parte del consumidor, selecciona previamente, sin necesidad de que éste se desplace, aquellos productos o destinos que le pueden interesar y le facilita su uso y disfrute.

Middleton¹ se refiere al «triángulo» formado por el *prestador*, el *comercializador* y el *consumidor*. Entre ellos tres, y bajo múltiples fórmulas, la información y los soportes para la venta circulan entre el prestador y el consumidor; y las reservas, la compra de billetes, plazas hoteleras y paquetes turísticos, en definitiva, el pago y la documentación acreditativa de los productos turísticos, circulan entre el consumidor y el prestador.

En la comercialización turística, se considera *prestador* a aquel que posee los medios de transporte (compañías aéreas, marítimas, ferroviarias, de autocares, etc.), de alojamiento (hotel, camping, balneario, etc.), de gastronomía (restaurantes, cafeterías, comida ligera, etc.), o de cualquier actividad turística (museo, parque temático, zona deportiva, club de vela, etc.). El prestador es, pues, quien aporta el elemento físico necesario para que se cree el producto turístico y lo sirve al consumidor.

8.2. Los agentes de la comercialización turística

La comercialización turística se realiza a través de dos grandes figuras: los *operadores turísticos* y las *agencias de viaje*. Estos agentes adquieren formas muy diversas según los países y las circunstancias y, con frecuencia, intercambian entre sí las funciones que desempeñan.

OPERADORES TURÍSTICOS

Los operadores turísticos o mayoristas son aquellos que negocian con los prestadores el uso del soporte físico (plaza de avión, habitación de hotel, sala de congresos, restaurante, club, etc.) por un tiempo delimitado. Su función comercializadora es la creación de paquetes de servicios turísticos que luego venden al por menor a los consumidores directamente o a través de las agencias de viaje.

Los operadores turísticos pueden ser unidades de negocio mayoristas propiamente dichas —que componen bloques turísticos y los venden—, o bien actuar *ad hoc* —tal es el caso de un club, una institución, una ofi-

¹ V.T.C. Middleton, *Marketing in travel and tourism*, Butterworth, Heinemann, Oxford, 1994, pág. 199.

cina de turismo, un colectivo o una agencia de viajes que promueve un viaje y trata directamente con los prestadores, configurando el producto y actuando a modo de operador turístico—.

El trabajo de los operadores turísticos se desarrolla en las siguientes fases:

- a) *Estudio y planificación del mercado, estudio de la competencia y elaboración de la estrategia.* Se trata de evaluar los destinos y los productos que los componen, su accesibilidad, su capacidad de acogida y traslado, su peculiaridad, su calidad en comparación con la competencia, su capacidad de negociación con el agente de viajes receptor, su política de pagos y anulaciones, la posibilidad de inversión propia y el apoyo público a la comercialización y a la promoción.
- b) *Desarrollo de los componentes.* Se trata de conocer *in situ* el alojamiento, las agencias de alquiler de coches, los agentes de viajes receptores, a fin de negociar el precio, el sistema de reserva y el tipo de contrato. Los operadores turísticos alemanes, por ejemplo, se mueven mejor con contratos largos y comprando cupos, una parte de los cuales pagan por adelantado; los ingleses y franceses suelen demorar el pago un poco más.
- c) *Concepción del producto.* Se trata de definirlo claramente e incluirlo en el folleto o catálogo.
- d) *Edición y distribución del folleto o catálogo.* Se trata de confeccionar este instrumento indispensable para la venta, con muchos meses de antelación respecto a la temporada de consumo.
- e) *Distribución del folleto o catálogo.* Se trata de establecer el sistema de distribución del catálogo, la publicidad y promoción que requiere y la formación del equipo necesario de vendedores, en el caso que se opte por una comercialización directa.
- f) *Venta.* Es el momento de la verdad y se trata de realizarla después de todas las fases previas.
- g) *Control del viaje.* Resulta indispensable controlar todo el proceso de realización de la experiencia turística para comprobar si se alcanza la satisfacción deseada.

AGENCIAS DE VIAJE

Los agentes de viaje distribuyen en general productos turísticos creados por los prestadores o por los operadores turísticos, a cambio de una comisión que está incluida en el precio final. A su vez, los agentes de viaje receptores se responsabilizan de los servicios y actividades auxiliares requeridos por los prestadores o por los operadores turísticos. Adicionalmente, las agencias de viaje suelen componer ellas mismas algunos paquetes turísticos.

En Estados Unidos hay 32.000 agencias de viaje y 3.000 en Canadá, que facturan 10,5 billones de dólares en hoteles, la mitad de ellos a través de sistemas informatizados de reserva. En Europa hay 40.000 agencias, que facturan 9 billones de dólares en hoteles; en seis países, Francia, Gran Bretaña, Alemania, Italia, España y Suecia se concreta el 75% del negocio. El 40% de ellas están automatizadas. En Asia y Oceanía, hay 13.000 agencias de viaje, que facturan 20 billones de pesetas en hoteles, la mayoría en Japón, Hong Kong y Corea.

Las agencias se pueden clasificar en función de su dimensión y del tipo de negocio que desarrollan.

- a) *Dimensión*: según este criterio, se pueden distinguir agencias de viajes:
 - multinacionales,
 - estatales,
 - regionales,
 - independientes.
- b) *Tipo de negocio*: según este criterio, distinguiremos entre agencias de viaje:
 - generales (dedicadas a los viajes de todo tipo),
 - de vacaciones (turismo de ocio),
 - de negocios (turismo de negocio),
 - especializadas (que atienden a un tipo de turismo muy particular).

Tipos de clientes

Se puede distinguir entre tres grandes tipos de clientes de las agencias de viaje:

- las empresas o instituciones, las cuales reclaman negociación global tanto para garantizar el servicio como para reducir los precios, obtener más descuentos, más bonos de *forfait* o aplazamiento de los pagos;
- los grupos organizados, que buscan el precio más bajo: aunque los márgenes son bajos, se compensan con los altos volúmenes de contratación;
- el cliente individual, tanto el particular habitual como el de paso.

Uso de la agencia de viajes

La utilización de la agencia de viajes como comercializadora del viaje o de cualquier aspecto relacionado con la experiencia turística varía mucho según el país y la zona. En Estados Unidos, por ejemplo, el 90% de los *forfait* se venden a través de las agencias de viaje; en Gran Bretaña, el

80% de la comercialización turística pasa por ellas; en Alemania, el 65%. Por el contrario, en países como Francia —donde existe una gran tradición de comercialización a través de clubes, comités de empresa, etc.— y España, la participación de las agencias de viaje en la comercialización turística adquiere una proporción mucho más baja.

8.3. Las nuevas relaciones y las sustituciones

Las relaciones dentro del triángulo prestador-comercializador-consumidor están cambiando como consecuencia de dos tendencias fundamentales:

1. La introducción de nuevas tecnologías, en una primera fase (a partir de finales de los años setenta), a través de los CRS que permiten incluir servicios como el alquiler de coches, cruceros, billetes para conciertos, información sobre el mercado de divisas, etc.; y en una segunda fase (a partir de los años noventa) expendedores automáticos, quioscos de información, CD-ROM o cualquiera de las opciones telemáticas útiles, como el videotexto, el teletexto o mediante Internet.
2. La modernización y flexibilización permanente de las estructuras, dando pie a una fuerte reducción de los precios turísticos en general.

El abaratamiento de los costes de la intermediación es fruto, entre otras consideraciones, de la sustitución de funciones que antes realizaban algunos de sus componentes, de la entrada de nuevos competidores con precios más bajos y de la introducción de los nuevos sistemas de información en los procesos de producción. De esta manera, el papel desempeñado por cada uno de los actores de la comercialización se está proyectando de una manera bien distinta en sus relaciones con el resto.

La fuerte rivalidad en el sector de la comercialización turística está llevando:

- a los prestadores a tratar directamente con los consumidores a través de los nuevos sistemas de información y comunicación, el marketing directo, la venta por catálogo, etc., o sustituyendo la venta que se efectúa mediante las agencias de viaje por equipos propios de venta;
- a los operadores turísticos a practicar la integración vertical (American Express ha adquirido en los últimos tiempos hoteles, empresas de reservas aéreas, empresas de alquiler de coches, etc.) y a expandir sus redes de oficinas por todo el mundo, con agencias propias, franquiciadas o con contratos muy cerrados;
- a las agencias de viaje a concentrarse vertical y horizontalmente, a especializarse, a implantar un agente o un terminal dentro de las empresas y a establecer nuevas formas de gestión de cuentas de

clientes, como es el *management fee* —se factura neto y se añade una comisión por la gestión global— para hacer frente a la penetración en el mercado de la banca, la gran distribución, la agrupación de grandes consumidores, las empresas mixtas tipo patronatos u oficinas de turismo, etc.

Por consiguiente, a finales del milenio, estamos viviendo un proceso de integración doble de la comercialización turística —horizontal y vertical— que está configurando una estructura de mercado con las siguientes características:

- Hay unos pocos operadores turísticos que actúan a nivel mundial y un gran número de operadores especializados en un producto o localización geográfica, de tamaño mediano o pequeño. Unos y otros aumentan su protagonismo frente a los prestadores en el diseño de los productos y de los destinos.
- Fuerte concentración de las agencias de viaje, fruto del desembarco en el mercado minorista de los prestadores, los operadores turísticos, las entidades financieras o las grandes superficies, así como de la «canibalización» de las actuales. Todo ello bajo numerosas figuras contractuales, de las cuales la más exitosa es la franquicia. Este proceso está exigiendo, como en el caso anterior, la especialización temática o de destinos y la intensificación del uso de las nuevas tecnologías en cada punto de venta.

8.4. Los canales de comercialización turística

Los canales de comercialización pueden ser (figura 8.1):

- directos*, cuando el prestador o el operador turístico que ha creado el producto negocia directamente con los consumidores;
- indirectos*, cuando interviene un agente externo de comercialización, al margen del prestador; en este sentido, el prestador utiliza al operador turístico, la agencia de viaje o cualquier agente exterior para llegar al consumidor; lo mismo ocurre cuando el operador turístico, que genera un producto propio, basándose en distintos prestadores, lo comercializa a través de las agencias de viaje, propias o independientes.

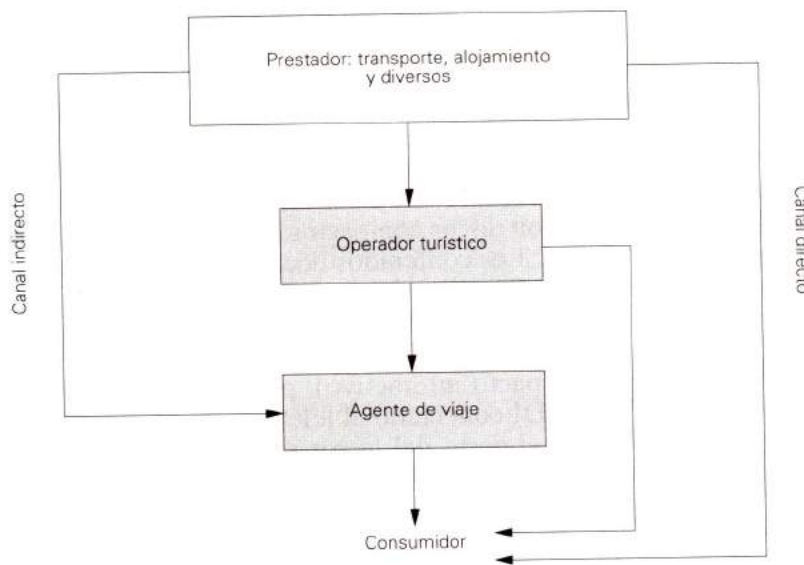
Las ventajas del uso del canal directo por parte del prestador (que, a su vez, son inconvenientes para el canal indirecto) son las siguientes:

- control sobre la estrategia del propio producto, y capacidad de estructurarlo y posicionarlo según el criterio decidido;
- control sobre la marca;

—mayor diversificación de clientes y no dependencia de uno o varios comercializadores.

Los inconvenientes (que, a su vez, son ventajas del canal indirecto) son los siguientes:

- el producto o destino forma parte de una red externa, que lo manipula según sus intereses, sea cual sea el contenido de aquéllos;
- no compartir los riesgos económicos con alguien que está cerca del mercado;
- no compartir los riesgos inherentes a la estrategia general;
- alcanzar inicialmente un menor ámbito de mercado.



Fuente: Bottomley

FIGURA 8.1. **Canales de comercialización**

Según la generación tecnológica, podemos dividir los canales en:

- clásicos*, basados en el uso de técnicas de comunicación tradicionales, es decir, las redes unidireccionales de los medios masivos, de lenta difusión, de tecnología única y con una orientación principalmente comercial y hacia el interior de la empresa;
- modernos*, basados en el uso de las nuevas tecnologías de la información a nivel global, es decir, las redes integradas y flexibles, de rápida difusión y con orientación interactiva total entre usuarios y agentes a escala multiplex.

CANALES DIRECTOS

Enunciaremos brevemente los canales de comercialización directos e indirectos, sean clásicos o multimedia. Los canales directos son los siguientes:

- La propia empresa, con su identidad traducida tanto a las personas que componen el equipo de trabajo como a los elementos físicos; es decir, el estilo y ambiente creado y la capacidad autónoma de los clientes.
- Las centrales de reservas de los prestadores, uno por uno o agrupados autónomamente, que requiere una masa crítica de camas, viajes, etc., para empezar a operar.
- Los clubes o asociaciones en los que el prestador participa.
- Los cajeros automáticos de billetes propios.
- La venta por catálogo o por teléfono.
- Los quioscos multimedia, que son unas máquinas informáticas amuebladas y con pantalla táctil, que a través de documentación escrita o audiovisual ofrecen información diversa sobre los atractivos y actividades de un producto o destino turístico.
- Los CD-ROM, que son discos compactos de consulta por ordenador con lector CD-ROM. Los contenidos documentales son similares al quiosco multimedia. La editorial francesa Hachette confecciona CD-ROM por destinos turísticos principalmente para el mercado norteamericano.
- Los CDI (disco compacto interactivo), parecidos a los anteriores, pero con lector de CDI conectado al televisor; la característica que los distingue es que el coste del lector es en la actualidad mucho más elevado. Se utiliza principalmente para distribuir filmes promocionales de corta duración, que se pueden seleccionar de un menú principal
- El videotexto, que es un sistema de información interactiva actualizada desde una base de datos central, que se recibe en un ordenador y a la que se accede a través de la línea telefónica. El éxito más fulgurante del videotexto en el mundo, con importantes servicios turísticos, es el Minitel francés: France Télécom paga el aparato, mientras que el usuario que consulta se hace cargo del coste de la llamada; los ingresos se los reparten entre la compañía telefónica francesa y los oferentes de la información.
- El teletexto, que es un sistema de información a través de ondas televisivas, ya sea vía convencional o vía satélite.
- Internet, que es el paradigma de las autopistas de la información. Es un sistema de acceso directo; a través de la línea telefónica y desde el propio ordenador, es posible obtener la información ofrecida por cualquier abonado de forma interactiva y abierta.

CANALES INDIRECTOS

Los canales indirectos son:

- los operadores turísticos;
- las agencias de viaje;
- los intermediarios, que adquieren plazas hoteleras, de avión, etc. en torno a los acontecimientos;
- las centrales de reservas generales como Amadeus, Sabre, Woldspan, o consorciadas, tipo Utell, Keytel, etc.;
- las grandes superficies;
- las entidades financieras, a través de sus oficinas, de su márketing directo y, más concretamente, a través de los cajeros automáticos y de ofertas varias;
- las teletiendas, que exponen a través de la televisión;
- los clubes o asociaciones externos, que permiten el acceso de los prestadores a los socios;
- los entes públicos o mixtos, como las oficinas de turismo, los patronatos o los consorcios;
- los intrusos, como los recepcionistas de hoteles, los porteros de apartamentos turísticos, los agentes *ad hoc*, etc.;
- las bolsas de reserva turísticas, que negocian en bolsa el derecho al uso de plazas de avión, hotel, etc., a través de opciones, futuros o *swaps*.

8.5. La estrategia de comercialización

La estrategia de comercialización será distinta según sea la cobertura del mercado y la interacción entre el triángulo prestador-comercializador-consumidor. Vamos a analizar brevemente cada uno de estos aspectos.

LA COBERTURA DEL MERCADO

Según la cobertura del mercado, la estrategia de comercialización puede ser:

1. *Intensiva*, a través de todo tipo de canales. Si bien se produce alguna distorsión de la imagen del producto, como consecuencia del estilo de cada canal, permite una cobertura muy amplia. Está orientada principalmente al precio; tal es el caso de los operadores turísticos ingleses. Pero existen otras opciones no enfocadas al precio, como es el caso de Iberia.

2. *Selectiva*, a través de canales propios o muy seleccionados, con una cobertura moderada. Se produce poca distorsión de la imagen, si la elección de la mezcla del canal ha sido la adecuada. Tal es el caso de Club Med o Nouvelles Frontières.
3. *Exclusiva*, a través de un único canal, con una cobertura elitista. Normalmente se trata de públicos muy fieles. El prestador controla completamente su imagen. Tal es el caso de Viajes Marina, que posee la exclusiva de los viajes del F.C. Barcelona.

LA INTERACCIÓN CON EL CANAL

Según la interacción con el canal, la estrategia de comercialización puede ser:

- Empujar al canal* para que éste presione sobre los consumidores e influya en su conducta de compra. Se ofrecen incentivos a la venta.
- Presionar al consumidor* para que éste exija al canal el producto propuesto. Se utilizan promociones, puntos, cupones, etc.
- Mixta*, en que participan las dos estrategias a la vez. Esta es la fórmula que se impone, en la medida en que la interacción puede desbaratarse si uno de los dos —canal o consumidor— no son implicados en la acción.

LOS MODELOS DE ESTRATEGIA DE COMERCIALIZACIÓN

Las estrategias posibles son múltiples puesto que la concepción y la naturaleza de su aplicación dependerán de una serie de aspectos y parámetros:

- según el mercado al que se dirige, la rivalidad existente, las barreras de acceso, el poder de negociación existente respecto a los proveedores y a los clientes, la propensión a sustituir, etc.;
- según la estructura del producto que se vende;
- según se trate de un producto nuevo o antiguo, una necesidad nueva o antigua y un espacio nuevo o antiguo;
- según el ciclo de vida del producto;
- según el tamaño de la empresa;
- según el posicionamiento buscado por la empresa;
- según la propia estrategia general de la empresa.

Existen muchos prestadores a los cuales el cliente se dirige espontáneamente, en especial gracias a su ubicación, y sin que medie previamente una gestión de comercialización en sentido estricto. Tal es el caso de un bar de carretera, un café, una zona comercial, un determinado ho-

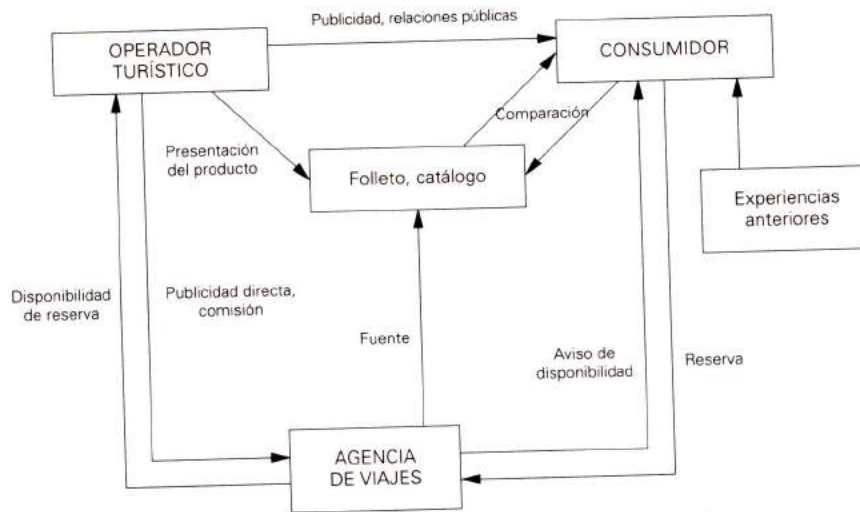
tel, un museo, un taxi o un restaurante... No obstante, incluso en los casos en que la iniciativa del acto de compra es del consumidor, el prestador también está obligado a complementar su acción directa o indirectamente.

El hecho es que la comercialización directa se abre camino a pasos agigantados, sustituyendo a los agentes clásicos o proletarizándolos: los prestadores lo hacen controlando todo el proceso de comercialización y dirigiéndose directamente a los consumidores; los operadores turísticos haciendo cautivos a los prestadores, dando un cuño personal a los productos de aquéllos y comercializándolos directamente a través de redes propias o redes de agencias de viaje cautivas.

En esta coyuntura, las agencias de viaje son las que quedan peor paradas, ya que, o bien desarrollan su función de mayoristas, creando producto y actuando como operadores turísticos que comercializan directamente, o bien se especializan en segmentos o nichos muy delimitados.

1. La comercialización del operador turístico

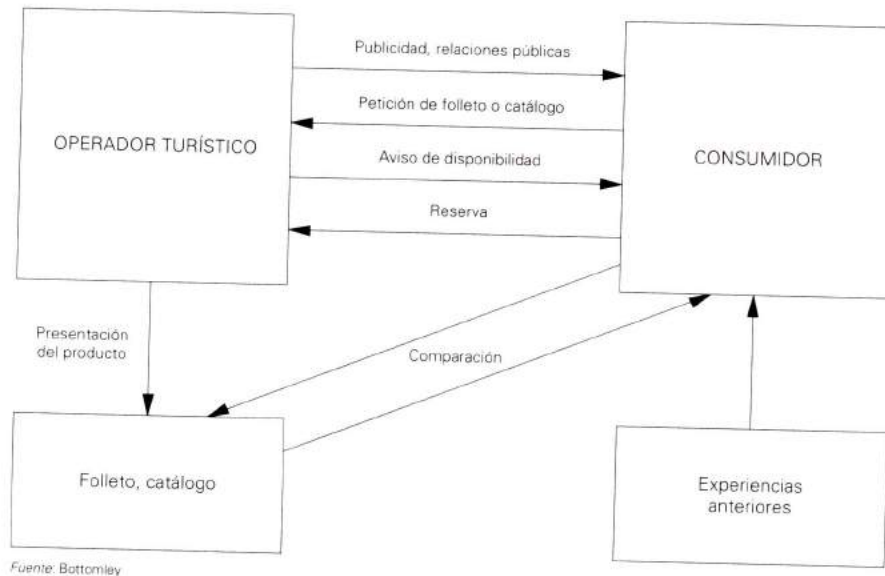
Los operadores turísticos tienen en el folleto o el catálogo el instrumento básico de comercialización. Tan es así que, por ejemplo, los operadores turísticos franceses invierten un 40% del presupuesto en este concepto. En la figura 8.2 se puede observar el sistema de actuación de los



Fuente: Bottomley

FIGURA 8.2. Comercialización de los operadores turísticos a través de las agencias de viaje

operadores turísticos. A la agencia de viajes le informa a base de publicidad directa, le motiva con la comisión y le entrega el folleto o catálogo; al mismo tiempo, se asegura de presionar al consumidor para que conozca la existencia de este documento, mediante la publicidad y las relaciones públicas. Por su parte, la agencia de viajes se pone en marcha para avisar a los consumidores de la disponibilidad del documento de venta. Si se consigue el objetivo (reforzado si ya posee experiencia), el consumidor reservará su paquete en la agencia de viajes y ésta, a su vez, lo cerrará con el operador turístico, si es que existe disponibilidad de reserva. En la figura 8.3, el operador turístico actúa directamente sobre el consumidor: le presenta el folleto o catálogo; le informa a través de publicidad y relaciones públicas y le avisa de su disponibilidad a fin de que éste reaccione pidiéndole el folleto o catálogo y reserve plaza.

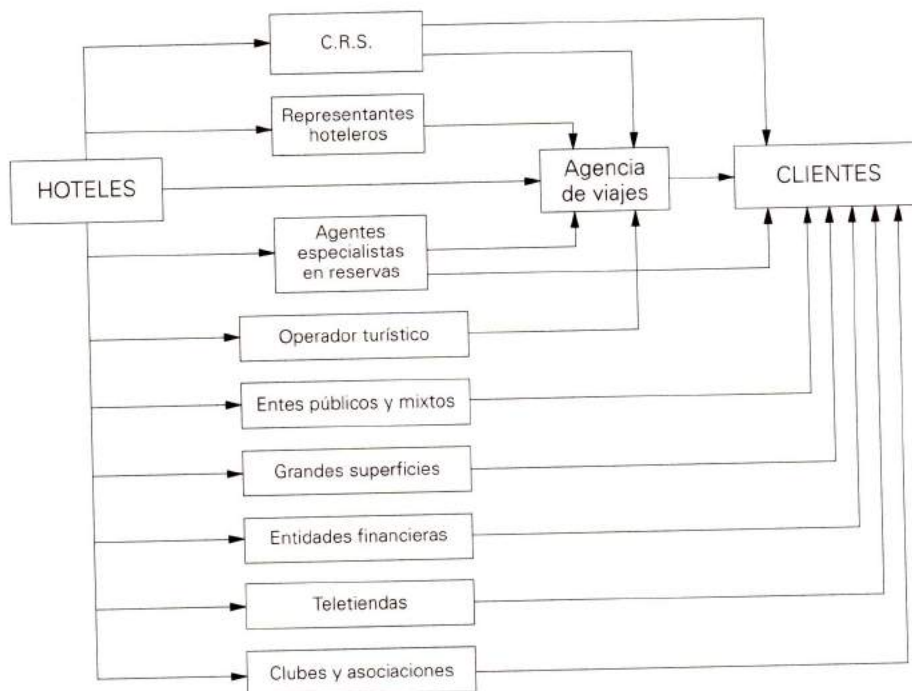


Fuente: Bottomley

FIGURA 8.3. Comercialización de los operadores turísticos mediante el canal directo

2. La comercialización del hotel

La figura 8.4 muestra un análisis de la comercialización del hotel basada en los canales indirectos. De los diez canales que se enumeran, llama la atención que solamente apenas cuatro atraviesan por las agencias de viaje, teniendo en cuenta, además, que tanto los representantes hoteleros como los agentes especializados de reservas tienden a ser suplidos



Fuente: Bottamley

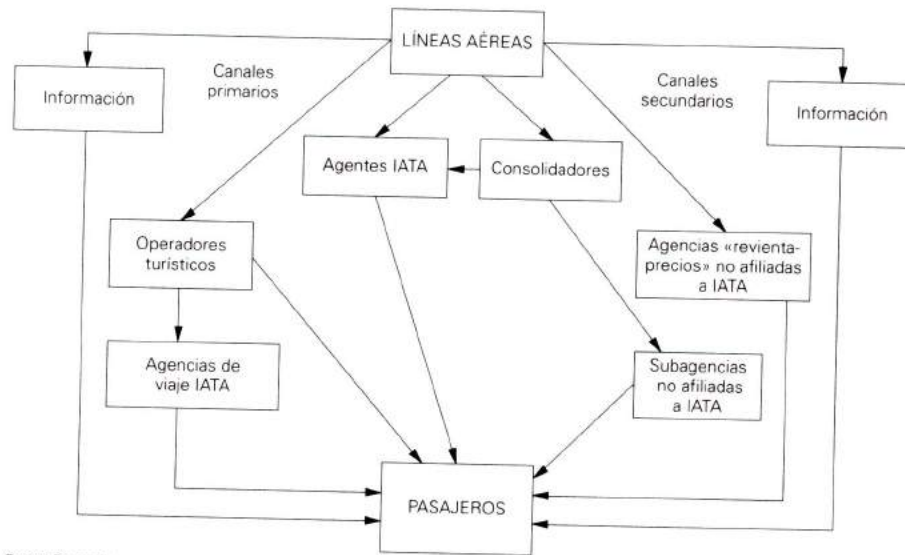
FIGURA 8.4. Comercialización de los hoteles mediante canales indirectores

por las máquinas. De esta manera, se aprecia cómo las agencias de viaje quedan desplazadas de la función intermediadora que han desarrollado en períodos anteriores.

3. La comercialización de las líneas aéreas

Las líneas aéreas no se sustraen tampoco a la tendencia general hacia la comercialización directa. No obstante ello, mientras ésta se abre camino a pasos agigantados, mostraremos las etapas por las que atraviesa la comercialización indirecta.

Tomando como base la figura 8.5, tenemos en primer lugar los canales primarios —los cuales son los canales reconocidos oficialmente, sobre todo por su afiliación a la IATA (International Air Transport Association)—, compuestos por los operadores turísticos, las agencias de viaje y los agentes de la IATA, que tratan directamente con los pasajeros. En segundo, lugar, tenemos los canales secundarios —no afiliados a la



Fuente: Bottomley

FIGURA 8.5. Comercialización de las líneas aéreas mediante canales indirectos

IATA—, compuestos por los consolidadores —cuyo papel resulta indispensable en grandes acontecimientos: adquieren billetes al por mayor para luego revenderlos al detall—, los «revientaprecios» del primer y del último momento y las subagencias no afiliadas.

8.6. La actitud de los consumidores ante los nuevos sistemas de información y cómo afectan éstos a la comercialización

La irrupción de las nuevas tecnologías de la información y la telecomunicación está modificando de raíz las relaciones del triángulo de la comercialización. Según un estudio¹ presentado en el V Simposi Internacional de Turisme de ESADE, entre los consumidores existe una actitud generalizada de desconfianza, recelo y escepticismo y, a la vez, de ignorancia acerca de las posibilidades de estas aplicaciones al turismo, excepto entre las generaciones del «videojuego». A pesar de ello, es tal la importancia del parque informático existente, la calidad, la cantidad, la

¹ J. Serra, «Actitud del sector turístico ante los multimedia», *V Simposi Internacional de Turisme*, ESADE, Barcelona, febrero de 1996.

fiabilidad, la accesibilidad, la flexibilidad y la comodidad de la información ofrecida a través de las tecnologías electrónicas en comparación con la que producen los medios convencionales, que el tiempo de implantación en el servicio del turismo parece inminente.

Hasta el presente, el proceso de compra en turismo se caracteriza «por ser relativamente lento y fácilmente interrumpible, en la medida en que la información se halla fraccionada entre distintos agentes, instrumentos y canales, cuya eficacia hay que confirmar¹». Las nuevas tecnologías, por el contrario, acercan de tal manera al productor y al consumidor que agilizan de una manera considerable el proceso de decisión de compra y reducen el papel que desempeña la comercialización clásica en la actualidad. La interacción mejora la información del cliente y «nace una nueva relación con los clientes²». «La bidireccionalidad produce una influencia recíproca entre las partes dialogantes, de modo que los componentes de partida de los consumidores y la estructura de oferta del productor se pueden ir modificando a medida que evoluciona el diálogo³.»

Así pues, una vez que el turismo se incorpore dentro de la generación multimedia cabe esperar cambios importantes en la conducta del consumidor:

- En la fase anterior a la compra (necesidad-percepción-actitud-evaluación-intención de compra), el nuevo concepto de información va a acelerar estos engorrosos eslabones del proceso, a la vez que contribuirá a minimizar los riesgos.
- Por el contrario, en la fase de compra y consumo y en la posterior al consumo, las nuevas tecnologías introducen dos frenos destacables. El primero consiste en romper la estrecha relación existente en la actualidad entre la adopción y el consumo, mientras que el segundo aumenta las dificultades para la fidelización y la repetitividad.

a) *Nueva relación adopción-consumo*.—En efecto, la facilidad de acceso a la información sobre los productos y destinos turísticos a través de la informática y las telecomunicaciones fomentará el «mariposeo», es decir, mucha búsqueda para poca adopción. La dificultad de acceso actual trae consigo un alto índice de realización del consumo, mientras que con los nuevos medios ocurrirá lo contrario. En consecuencia, la industria turística va a tener que tomar muchas precauciones frente a esta nueva realidad, tales como calcular la probabilidad que existe de realización de

¹ Miralbell, Porta y Valls, «Análisis de los cambios de conducta del consumidor turístico», V *Simposi Internacional de Turisme*, ESADE, Barcelona, febrero de 1996.

² I. De Miguel, «La nueva relación con los clientes», en *Apuntes de la sociedad interactiva, autopistas inteligentes y negocios multimedia*, Fundesco, Madrid, 1995, pág. 191.

³ Miralbell, Porta y Valls, *op. cit.*

una reserva, establecer peajes para la cancelación, incentivar a los consumidores con alto consumo de sus reservas e implantar masivamente la tarjeta de crédito para la realización de reservas a través de los nuevos medios.

b) *Dificultad de la repetición y de la fidelidad.*—Dentro de la nueva generación, se relajan las dependencias actuales respecto a las marcas y a los prescriptores, como consecuencia de la capacidad de navegar en busca de las ofertas de la competencia. Una experiencia satisfactoria no provocará necesariamente repetición sino que, por el contrario, puede animar a probar otras experiencias. Por ello, la industria turística deberá trabajar más intensamente sobre las bases de datos de clientes, premiar mucho más la lealtad y profundizar en el diálogo con sus clientes reales y potenciales.

8.7. El equipo de ventas

La presencia de los nuevos sistemas de información en la comercialización tanto directa como indirecta no ha sustituido el papel del equipo de ventas. Justamente lo contrario, lo ha reforzado. Tanto en la comercialización directa como en la comercialización a través de canales indirectos, el vendedor es el realizador de la venta. El vendedor es aquella figura que maneja sistemas de comercialización clásicos y modernos pero que, además, conduce la comunicación con el consumidor o cliente de manera personal, a fin de que éste tome la decisión de compra y se proceda a documentar la contratación.

Los consumidores asocian mentalmente al vendedor con el producto¹. El vendedor debe conocer, por tanto, las características de su público objetivo y también las del producto que promueve, a fin de darle al consumidor la información que requiere acerca del producto de la manera más comprensible y sugerente. Entre las características del producto destaca el precio, que va a ser objeto importante de negociación y decisorio en un gran número de casos.

Poon delimita las siguientes fases en el proceso de venta²:

1. *Prospección del mercado y conocimiento de los «gate-keepers».* Tanto si se trata de nuevos consumidores como si se trata de clientes, el vendedor debe asumir el entorno en el que se hallan éstos. Dado que el acceso a las organizaciones y mercados resulta cada día más difícil, el vendedor se proveerá de la información suficiente para identifi-

¹ A. Poon., *Tourism, technology and competitive strategies*, Ed. Cabi, Bristol, 1993, pág. 608.

² A. Poon, *op. cit.*, págs. 610-627.

car a los personajes de cada organización y mercado que le abrirán las puertas con garantía.

2. *Clasificación de la potencialidad de los clientes o consumidores.* Se trata de saber a ciencia cierta si existe capacidad, disposición e intención de comprar en el público objetivo. Para ello se desplegará un aparato de comunicación a través de técnicas de telemarketing, publicidad, relaciones públicas, presentaciones directas, etc.
3. *Enfoque de la venta y abordaje.* Una vez conocida la necesidad del cliente potencial y la posibilidad de que se convierta en cliente efectivo, se trata de acercarse a él de la manera más eficaz posible. Por lo tanto, hay que buscar argumentos que no exasperen de entrada al posible cliente y le animen a aceptar el contacto. En el primer encuentro, se trata de recabar el máximo de información sobre sus necesidades para estar en condiciones de ofrecerle el producto, adecuándolo a sus expectativas. Lo que se venden son soluciones a las necesidades o problemas del cliente o consumidor.
4. *Prueba.* Para acabar de provocar la decisión de compra se trata de adelantarle al cliente o consumidor los beneficios del producto. Para ello se puede utilizar la prueba del propio producto (si se trata de algo fungible: un menú, un fin de semana, un viaje, etc.), el incentivo indirecto consistente en un obsequio identificador del producto, o la propia negociación del precio.
5. *Firma del contrato y seguimiento.* El compromiso tendrá su propio protocolo que habrá que resolver en su momento. Pero, una vez realizada la operación, el vendedor no puede desaparecer de escena; en muchos casos es el único contacto con la empresa, es su prolongación. Por tanto, habrá que posibilitar la transición hasta que el cliente o consumidor se haya familiarizado con la empresa y no se trata de un trabajo rápido. Esta transición tiene que garantizar ante el cliente el papel del vendedor y su relevancia en la empresa.

A tenor del importante papel del equipo de ventas en la comercialización turística, existen una serie de elementos indispensables que hay que tener en cuenta:

- delimitar claramente los objetivos de venta, el mínimo común denominador que hay que vender y la política de pequeños pasos para alcanzarlo;
- el apoyo institucional que debe existir en todo el proceso de venta, incluso tratándose de comisionistas;
- la formación permanente: el vendedor debe conocer íntimamente el producto y cada modificación que se incorpore a su estructuración, la evolución de los consumidores, además de los movimientos del entorno y de las nuevas tecnologías;

- el papel personal en cada tarea y cómo se concreta la acción del director del equipo;
- el plan de acción conjunto y el control de la productividad;
- el código ético de actuación de la empresa, adecuadamente declarado en la misión de ésta;
- la remuneración adecuada;
- la motivación permanente por parte de los responsables de la empresa, pues el vendedor es la imagen de ésta ante los consumidores o clientes.

Mercadotecnia para hotelería y turismo

(Primera edición)

Philip Kotler

John Bowen

James Makens

TRADUCCIÓN:

Lic. Miguel Angel Sánchez Carrión

Universidad Iberoamericana

REVISIÓN TÉCNICA:

Ma. Magdalena Maldonado Avalos

Lic. en Turismo, Instituto Politécnico Nacional
Maestra en Administración - ITESM
Coordinadora de la Especialidad en Hotelería y Turismo
ITESM - Campus Estado de México

PRENTICE - HALL HISPANOAMERICANA, S.A.

**MÉXICO • NUEVA YORK • BOGOTÁ • LONDRES • SYDNEY
PARÍS • MUNICH • TORONTO • NUEVA DELHI • TOKIO
SINGAPUR • RIO DE JANEIRO • ZURICH**

Promoción de Productos: políticas de comunicación y promoción

*E*l 23 de octubre de 1993, 200 mil personas vieron una multimillonaria exhibición pirotécnica. Por la noche y a la mañana siguiente, cientos de millones de personas verían imágenes de la misma exhibición en sus televisores. El evento fue la implosión del hotel Dunes, un evento publicitario para celebrar la inauguración del Treasure Island Resort en Las Vegas. Mirage Resorts, la empresa matriz de Treasure Island, adquirió la propiedad del hotel Dunes para una futura expansión. Steve Wynn, director general de Mirage Resorts, diseñó un plan para derrumbar prematuramente el letrero de 10 pisos y la torre norte de 23 pisos del hotel Dunes. Los edificios vacíos tendrían que derrumbarse en algún momento, así que por qué no hacerlo como parte de una celebración de apertura del Treasure Island.

Hoy en día, las implosiones de edificios constituyen un método común y barato para despejar terrenos. Por tanto, si la implosión del hotel Dunes quería llamar la atención de los medios de comunicación, tendría que ser extraordinaria. Steve Wynn contrató a un experto en juegos pirotécnicos y creó una espectacular exhibición: 6 minutos de fuegos artificiales colocados en el techo del edificio, seguidos por explosiones de bolas de fuego que semejaban disparos de cañón provenientes de una réplica del HMS Britannia en Treasure Island. Estos disparos de cañón primero golpearon el letrero con una altura de 10 pisos del hotel Dunes, derribándolo. Después,



golpearon el edificio, prendieron 550 galones de combustible para avión y lograron que las llamas encendieran el edificio. Por último, se detonaron 165 kilogramos de dinamita y el edificio cayó a tierra.

Además de esto, el centro recreativo transmitió en forma simultánea un anuncio por las tres redes televisivas más importantes. Al cambiar de canal, los espectadores veían el mismo mensaje que anunciaba la apertura de un lugar maravilloso y misterioso. Esta singular transmisión de los anuncios creó su propia publicidad. El centro recreativo publicó anuncios de una página que presentaban una calavera con huesos cruzados en ciudades clave de todo el país. Steve Wynn compró una hora de tiempo de transmisión a NBC a un costo de 1.7 millones de dólares para presentar "The Adventure Begins," que era un comercial informativo en forma de una película que representaba la implosión del Dunes. La película se filmó en Treasure Island y sutilmente transporta a los espectadores a un paseo por la propiedad. La adquisición de tiempo de transmisión garantizó que esta producción pasara al aire en la fecha deseada. Algo del costo se compensó a través de la venta de comerciales. Wynn programó la exhibición para finales de enero. La apertura y las fiestas de Navidad y Año Nuevo asegurarían buenos negocios hasta enero. Por tanto, Wynn lo programó para que creara interés en el hotel durante lo que podía ser un periodo de escasa actividad. Después de que NBC transmitió la película, Mirage Resorts presentó "The Adventure Begins" como una opción para la televisión de las habitaciones en el Mirage y en el Treasure Island.¹

La mayoría de los hoteles y restaurantes no tienen 4 millones de dólares para invertir en promociones por inauguración; no obstante, las técnicas aplicadas por el Treasure Island funcionan en todas las operaciones. La promoción por inauguración del Mirage estuvo bien planeada y fue creativa. Se obtuvo un beneficio máximo por cada dólar invertido en la promoción debido a una planificación anticipada. El centro turístico utilizó distintos medios de comunicación y encauzó sus esfuerzos hacia las estrategias de publicidad. Para que sean eficaces, los esfuerzos promocionales deben ser bien planificados y bien ejecutados.

El capítulo 16 explica las estrategias de la comunicación y de la promoción, es decir, los apoyos básicos de todos los esfuerzos para promover los productos.

Iniciaremos con la **determinación de la respuesta** que buscamos en la audiencia meta, que puede ser la **conciencia, el conocimiento, el gusto, la preferencia, la convicción o la compra**. Continuaremos con las directrices para **elegir un mensaje**, incluyendo su **contenido, estructura, formato, y la selección de los medios de comunicación**, incluyendo los **canales de comunicaciones tanto personales como impersonales**.

Continuaremos con la revisión de los métodos básicos para **determinar un presupuesto total de promoción**: el método de la **disponibilidad de recursos**, el método del **porcentaje de las ventas**, el método de la **paridad competitiva** y el método de los **objetivos y las tareas o asignaciones**. Consideraremos la naturaleza de cada herramienta promocional: la **publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y las relaciones públicas**. Por último, concluiremos tomando en cuenta los factores que influyen para el establecimiento de la **mezcla promocional: el tipo de producto y mercado, las estrategias de jalar contra empujar, los estados de madurez para la compra y la etapa del ciclo de vida del producto**.

La mercadotecnia moderna exige más que el desarrollo de un buen producto, fijarle un precio atractivo y lograr que esté disponible para los clientes meta. Las empresas también necesitan comunicarse continuamente con sus clientes actuales y potenciales. Cada empresa, de hecho, desempeña el papel de comunicador y promotor.

La comunicación no debe dejarse al azar. Para comunicarse con eficiencia, las empresas contratan a menudo agencias de publicidad para que diseñen anuncios eficaces a especialistas en promociones de ventas para que desarrollen programas de incentivos de ventas, y a despachos de relaciones públicas para crear imágenes corporativas. Los vendedores también reciben capacitación para que sean amistosos, útiles y persuasivos. Para cualquier empresa, por tanto, la pregunta no es si debe comunicarse, sino cuánto debe gastar y cómo hacerlo.

Una empresa moderna maneja un sistema complejo de comunicaciones de mercadotecnia. La empresa se comunica con sus intermediarios del mercado, con sus consumidores y con diferentes tipos de público. Los intermediarios se comunican con sus consumidores y el público. Los consumidores se comunican entre sí por medio de sus comentarios y con los miembros de diversos grupos. Entretanto, cada grupo proporciona retroalimentación a los demás grupos.

El programa integral de comunicaciones de mercadotecnia de una empresa, conocido como **mezcla promocional**, consiste en un conjunto de actividades de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y venta personal que se llevan a cabo para lograr los objetivos de mercadotecnia y publicidad. A continuación se definen las cuatro herramientas promocionales:

Publicidad: consiste en cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios llevada a cabo por un patrocinador reconocido.

Promoción de ventas: son incentivos a corto plazo para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: es la creación de buenas relaciones con los diferentes tipos de público de la empresa por medio de la obtención de una

publicidad favorable, el diseño de una excelente imagen corporativa y el manejo o control de rumores, historias y acontecimientos desfavorables.

Venta personal: es la presentación oral de un producto en una conversación con uno o más consumidores potenciales con el propósito de generar ventas.²

Dentro de estas categorías existen instrumentos específicos, como las presentaciones de ventas, las exhibiciones de punto de compra, la publicidad especializada, las exhibiciones comerciales, las ferias, las demostraciones, los folletos, la literatura, el material impreso, los carteles (posters), los concursos, las promociones y los cupones. Al mismo tiempo, la comunicación va más allá de estas herramientas específicas de promoción. El diseño del producto, su precio, la forma y el color de su empaque y las tiendas que lo venden comunican algo a los compradores. Aunque la mezcla promocional es la actividad de comunicación más importante de la empresa, toda la mezcla de mercadotecnia (promoción, producto, precio y plaza) debe coordinarse para aumentar el impacto de la comunicación.

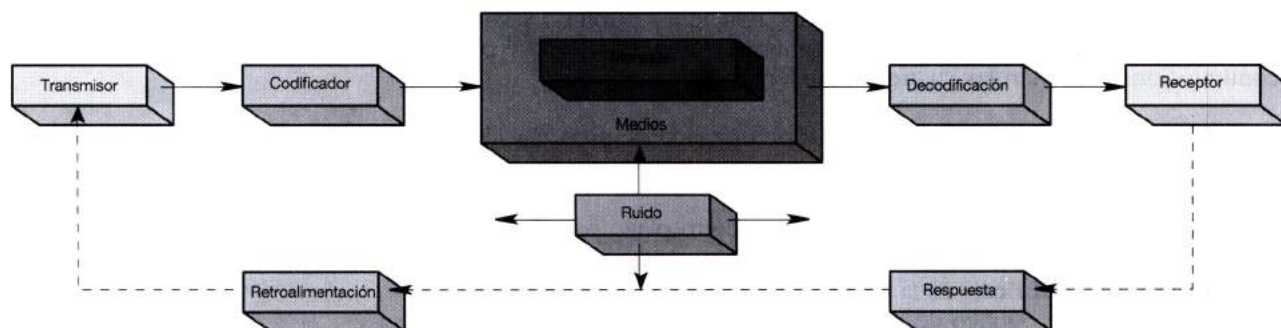
Este capítulo analiza dos preguntas: ¿cuáles son los pasos principales que llevan a una comunicación efectiva de mercadotecnia? y ¿cómo debe determinarse el presupuesto y la mezcla promocional? El capítulo 17 se concentra en las herramientas de la comunicación masiva, esto es, la publicidad y la promoción de ventas. El capítulo 18 estudia las relaciones públicas. El capítulo 19 examina la fuerza de ventas como un instrumento de comunicación y promoción.

PASOS EN EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ

Los mercadólogos deben entender cómo funciona la comunicación. En la comunicación participan los nueve elementos que muestra la figura 16-1. Dos de estos elementos constituyen las partes principales de la comunicación: el transmisor y el receptor. Otros dos elementos son las herramientas más importantes de la comunicación: el mensaje y los medios. Cuatro más de éstos constituyen importantes funciones de comunicación: la codificación, la decodificación, la respuesta y la retroalimentación. El último elemento es el ruido en el sistema. Estos elementos se definen a continuación y se aplican a un anuncio de televisión de Taco Bell:

Transmisor: es la parte que envía el mensaje a otra parte, en este caso, Taco Bell.

Figura 16-1
Elementos del proceso de comunicación.



Codificación: es el proceso por el que una idea adquiere una forma simbólica. La agencia de publicidad de Taco Bell incluye palabras e ilustraciones en un anuncio que transmite el mensaje deseado.

Mensaje: es la serie de símbolos que el transmisor comunica, esto es, el anuncio mismo de Taco Bell.

Medios: son los canales de comunicación a través de los cuales el mensaje se mueve del transmisor al receptor, en este caso, la televisión y los programas de televisión específicos que Taco Bell selecciona.

Decodificación: es el proceso por medio del cual el receptor asigna un significado a los símbolos codificados por el transmisor. Un consumidor observa el anuncio e interpreta las palabras y las ilustraciones que éste contiene.

Receptor: es la parte que recibe el mensaje enviado por otra parte, es decir, el consumidor que observa el anuncio de Taco Bell.

Respuesta: son las reacciones del receptor después de recibir el mensaje. Existen cientos de posibles respuestas tales como: al consumidor le gusta aún más Taco Bell, es probable que coma en Taco Bell la próxima vez, o... ninguna respuesta.

Retroalimentación: es la parte de la respuesta del receptor que se envía de regreso al transmisor. La investigación de Taco Bell muestra que a los consumidores les gusta el anuncio y lo recuerdan, o los consumidores escriben o llaman para alabar o criticar el anuncio o los productos de Taco Bell.

Ruido: es la distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da como resultado que el receptor capte un mensaje distinto al enviado por el transmisor. Por ejemplo, el consumidor tiene una mala recepción en su televisor o sus familiares lo distraen mientras ve el anuncio.

Este modelo destaca los factores clave en una buena comunicación. Los transmisores deben identificar las audiencias a las que quieren llegar y las respuestas que buscan. Requieren tener habilidad para codificar mensajes que tomen en cuenta la manera en que la audiencia meta los decodificará. Necesitan enviar el mensaje a través de los medios que llegan a las audiencias meta y contar con canales de retroalimentación para que puedan evaluar la respuesta de la audiencia al mensaje.

Por tanto, el comunicador en mercadotecnia debe tomar las siguientes decisiones: 1) identificar la audiencia meta, 2) determinar la respuesta buscada, 3) elegir un mensaje, 4) seleccionar el medio por el que enviará el mensaje, 5) elegir la fuente del mensaje y 6) obtener retroalimentación.

Identificación de la audiencia meta

Un comunicador en mercadotecnia debe comenzar con una idea clara de la audiencia meta. La audiencia puede consistir en compradores potenciales o usuarios habituales, aquellos quienes toman la decisión de compra o los que influyen en ésta. La audiencia también puede consistir en individuos, grupos, público especial o público en general. La audiencia meta afecta en forma importante la decisión del comunicador sobre el mensaje que transmitirá, cómo lo dirá y cuándo, dónde y quién lo difundirá. Por ejemplo, el Hotel Nikko de Chicago intenta atraer al viajero de negocios, y para lograrlo publica un anuncio en color de una página completa en *Fortune*, una revista que leen muchas personas de negocios. El encabezado del anuncio dice:

“El hotel de negocios en Chicago, con una nueva definición.”

El anuncio menciona y proporciona fotografías de las características del hotel que el viajero de negocios percibirá como beneficios para él. Estas características incluyen una excelente ubicación para el viajero de negocios, un centro de negocios ejecutivo, un gimnasio completamente equipado y habitaciones con amplias áreas de trabajo.

La audiencia meta para muchas empresas dedicadas a la hospitalidad puede permanecer constante durante varios años y después cambiar repentinamente. En muchos casos, los directores y las agencias de publicidad responden con lentitud a estos cambios, disminuyendo la efectividad de la comunicación.

A principios de la década de los noventa, la industria de las líneas aéreas en Estados Unidos comenzó a presenciar un cambio drástico en el perfil de sus pasajeros. El porcentaje de los viajeros de negocios, que pagan tarifas completas de clase económica o de primera clase, disminuyó del 52% en 1982 al 40% en 1994, sin que se vieran señales de recuperación.³ Ello se debió a cuatro tendencias:

1. Los niveles de la gerencia media disminuyeron debido a la reestructuración de la industria.
2. Fueron eliminadas las áreas que por lo general proporcionaban servicio a los viajeros de negocios, como asesoría, ayuda legal y ventas.
3. Las conferencias por video y otras innovaciones tecnológicas en telecomunicaciones redujeron la necesidad de los viajes de negocios.
4. Las empresas con aviones privados aprendieron a utilizarlos con mayor eficiencia, habiendo disminuido su necesidad de utilizar la aviación comercial.

Las líneas aéreas de servicio completo U.S. Air, Delta, United y American, tenían la posibilidad de elegir entre dos decisiones estratégicas en relación con la audiencia meta.

Alternativa A: dirigir la publicidad y la promoción al segmento de negocios rentable y esperar ganar la participación en el mercado de otras líneas aéreas de servicio completo.

Alternativa B: dirigir la publicidad y la promoción a una mezcla de clientes de negocios y a aquellos en plan de descanso, reconociendo que estos últimos son menos rentables.

Determinación de la respuesta buscada

Después de definir la audiencia meta, el comunicador en mercadotecnia debe decidir qué respuesta busca. Por supuesto, en la mayoría de los casos la respuesta final es la compra, pero ésta es el resultado de un largo proceso en la toma de decisiones del consumidor. El comunicador en mercadotecnia necesita conocer la posición de la audiencia meta en relación con el producto y a qué estado se le debe mover.

Las tribus indias de Dakota del Sur deseaban incrementar en forma significativa las visitas turísticas a sus reservaciones. Sus objetivos eran:

- Proporcionar a los visitantes hoteles de servicio limitado.
- Incrementar el mercado para sus productos.
- Participar en otros ingresos relacionados con el turismo.
- Corregir las ideas erróneas sobre los indios americanos. Era muy importante mostrar que las tribus Lakota, Dakota y Nakota son culturas vivas.

Esta combinación de objetivos económicos y culturales condujeron al desarrollo de la Alliance of Tribal Tourism Advocates (ATTA) como un medio de comunicación. En vez de depender del Departamento de Turismo del estado de Dakota del Sur y de otras organizaciones, los indios se promoverían a sí mismos. “Si quiere visitar a un indio, la mejor persona para platicar es con un nativo americano”, comentó Ronald L. Neiss, director en funciones de ATTA y miembro de la Rosebud Sioux Tribal Council.⁴

La audiencia meta puede estar en cualquiera de los seis estados de madurez para la compra: la conciencia, el conocimiento, el gusto, la preferencia, la convicción o la compra, que se muestran en la figura 16-2.

Conciencia

En primer lugar, el comunicador debe ser capaz de determinar el grado de conciencia que la audiencia tiene hacia el producto o la organización. La audiencia puede no estar consciente de su existencia, sólo saber su nombre o únicamente conocer algunas cosas sobre éste. Si la mayor parte de la audiencia meta no lo reconoce, el comunicador tratará de crear conciencia, quizá fomentando únicamente el reconocimiento del nombre. Este proceso se puede comenzar con mensajes sencillos que repitan el nombre del producto. Aun así, fomentar la conciencia requiere de tiempo. Supongamos que un restaurante independiente de nombre The Hungry Hunter se establece en un suburbio al norte de Houston. Hay 50 mil personas dentro de un radio de 5 kilómetros a la redonda del restaurante. Al principio, los habitantes de la zona reconocerán muy poco el nombre del restaurante, entonces el Hungry Hunter podría ponerse como objetivo que el 40% de esa población reconozca su nombre.

Red Roof Motels utiliza el color de sus techos rojos y una buena ubicación, con espléndida visibilidad junto a las autopistas, para crear conciencia. Otra estrategia de Red Roof consiste en instalar varios establecimientos en un área. Esto tiene un efecto “tipo hongo”, ya que los conductores súbitamente se topan con varias hosterías Red Roof por todas partes. Las cadenas de restaurantes como Quincy’s utilizan una estrategia similar.

La comunicación para fomentar la conciencia del nombre es una responsabilidad sin fin. Las personas olvidan los nombres de otras personas, lugares y productos. Un producto debe ser recordado de inmediato, ya que para una empresa tiene poco valor el hecho de que los consumidores eventualmente recuerden el nombre de su producto después del de 20 competidores.

La vestimenta es una forma de comunicación valiosa en la industria de la hospitalidad. Por ello, es difícil entender por qué muchos hoteles y restaurantes consideran que cualquier ropa es aceptable mientras esté limpia. También es extraño que muchas empresas adopten un uniforme soso que casi no se distinga del uniforme de los competidores.

Singapore Airlines comunica instantáneamente a su público que ofrece un servicio único, profesional y algo exótico. Las azafatas (chica Singapur) y

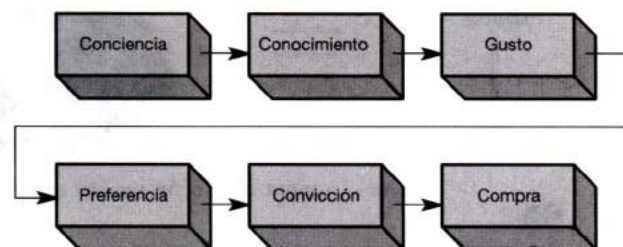


Figura 16-2
Estados de madurez para la compra.

sus uniformes Batik se han convertido en la imagen y el estándar que los pasajeros reconocen en forma instantánea y que además aprecian. Las líneas aéreas de las naciones occidentales seguramente enfrentarían serios problemas sindicales y de relaciones públicas si utilizaran el enfoque de la chica Singapur en su publicidad y relaciones públicas. Es importante reconocer que las líneas aéreas canadienses, estadounidenses y europeas compiten con líneas aéreas como Singapore Air, Cathay Pacific y Thai Air. Las líneas aéreas occidentales no necesitan copiar a la chica Singapur, pero deben encontrar formas eficaces para comunicarse de manera instantánea con la misma base de clientes.

Es imposible no reconocer al Luxor Hotel/Casino en Las Vegas. Este hotel es una pirámide de 30 pisos adornada en la punta con un proyector de luz con una intensidad de 40 mil millones de velas. Si de alguna manera alguien no lo ve, no puede pasar por alto la esfinge de 30 metros de altura a la entrada del hotel, cuyos ojos emiten rayos láser que reflejan imágenes sobre el rocío de una espectacular fuente. Dentro del hotel hay un atrio de 812 mil metros cúbicos, un modelo de la tumba del rey Tut, una exhibición de rayos láser, siete restaurantes y un río Nilo. Una persona tendría que estar literalmente ciega para no reconocer al Luxor Hotel/Casino.

Bermuda utiliza el lema "Bermuda. Un viaje corto a las vacaciones perfectas." La mayoría de los anuncios de Bermuda dirigidos a los consumidores mencionan que Bermuda se encuentra a menos de 2 horas de viaje. El departamento de turismo de ese país sabe que la mayoría de las personas tiene conocimiento de Bermuda, pero muchas personas desconocen que se encuentra a sólo dos horas de viaje desde la costa Este de Estados Unidos. Cortesía del Bermuda Department of Tourism y DDB Needham Worldwide, Inc.

BERMUDA
SHERIFF

ON OUR ASTONISHING LITTLE CORNER
OF THE WORLD.

Our Houses Come
In 113 FLAVORS!
Bermuda's tidy
little streets have
the world's most
colourful houses.
(Meet you on Pic
Crest Lane?)

THE EXACTLY
WHAT YOU'VE
SEEN IN YOUR
DREAMS BEACH
High-mess? Never.
Just pink sand and
turquoise water—less
than two hours
from home.

We Love To
Dress Up And
Go DANCING!
Kick up your
heels with a
gambouy dancer
on one of our
17th-century
streets.

Call your
travel agent or:
1-800-
BERMUDA.

BERMUDA. A SHORT TRIP TO THE PERFECT HOLIDAY.

La conciencia en el producto es el principal objetivo de la publicidad que utiliza anuncios espectaculares a la orilla de las autopistas. El lapso que un conductor dedica a leer un espectacular es tan limitado que el único propósito de este medio es el reconocimiento de la marca o el producto.

La supercarretera de Atlantic City conduce a los hoteles y casinos de esa ciudad. Dos hoteles y un casino en competencia colocaron sus espectaculares en el último sitio disponible antes de entrar a la ciudad. El espectacular de Showboat decía: "Estacionamiento gratuito. El único hotel casino en Atlantic City con estacionamiento gratuito". (*Free Parking -The only casino/hotel in Atlantic City with Free Parking*.) El espectacular en competencia de Resorts International presentaba un retrato sonriente de Merv Griffin, quien decía: "El mejor de los buffets simple y sencillamente mejoró". (*The Best Buffet Just Got Better*.)

Los dos competidores utilizaron tácticas muy distintas para diferenciar sus productos, pero ambos deseaban que los visitantes reconocieran una característica singular de su producto. ¿Cuál fue más efectiva? Es casi imposible saberlo. Ambos pudieron equivocarse al elegir las características de su producto que no tienen importancia para los visitantes, aunque hay una buena posibilidad de que ambos hoteles y casinos conocían sus mercados y decidieron fomentar en ellos la conciencia de una sola característica importante de su producto.

Conocimiento

La audiencia meta puede estar consciente de una empresa o de su producto, pero no saber nada más al respecto. El Hungry Hunter se especializa en caza mayor, pero el mercado quizá no lo sabe. El restaurante puede decidir seleccionar el conocimiento del producto como su primer objetivo de comunicación.

La cadena de restaurantes Ruth's Chris Steak House utiliza un lema sencillo y se anuncia en un cuarto de página en las revistas de las líneas aéreas que se leen durante el vuelo. El mensaje está dirigido a los viajeros frecuentes que desean darse un "gusto especial". El anuncio presenta una fotografía a color de un bistec muy grueso, una lista de las direcciones del restaurante y el slogan de Ruth's Chris Steak House, "La casa de los cortes en serio" ("Home of Seriuos Steaks"). Este sencillo mensaje permite al lector conocer rápidamente la ubicación del restaurante, el tamaño del corte de carne y su prestigio como restaurante de carnes.

Gusto

Si los miembros de la audiencia meta conocen el producto, ¿qué sienten por él? Desde luego es posible desarrollar un rango de preferencia como una "escala de likert" que comprenda diversos grados de gusto por el producto, como por ejemplo, "me disgusta mucho", "me disgusta algo", "me es indiferente", "me gusta algo" y "me gusta mucho". Si el mercado es desfavorable hacia el Hungry Hunter, el comunicador debe saber el porqué y después diseñar una campaña de comunicación para crear sentimientos favorables. Si los sentimientos desagradables se basan en problemas reales, como un servicio lento, entonces la comunicación por sí misma no puede resolver el problema. El Hungry Hunter tendrá que solucionarlo y después informar sobre el mejoramiento de su calidad.

En algunos mercados geográficos, un restaurante con el nombre de Hungry Hunter podría enfrentar una extrema hostilidad. Los mercados que tienen un gran número de consumidores que defienden los derechos de los animales y se manifiestan en contra de la caza presentarían un problema tan serio que el ingreso a esos mercados sería poco aconsejable. La comunicación dentro de esos mercados podría tener efectos negativos, creando una publicidad desfavorable a nivel local e incluso nacional o mundial.

Benihana, el restaurante japonés, sabe que a los estadounidenses les gusta el restaurante y que, a pesar de las ocasionales disputas comerciales, a los estadounidenses les agradan los japoneses. Una de las tácticas de comunicación más pintorescas de Benihana es el uso de un globo de aire caliente diseñado para semejar a un hombre japonés con un bigote negro que crece hacia abajo y un sombrero rojo exhibiendo el nombre Benihana.

Preferencia

A la audiencia meta podría gustarle el producto, pero no preferirlo sobre otros. En este caso, el consumidor debe tratar de conseguir la preferencia del consumidor. El comunicador promoverá la calidad, el valor, el funcionamiento y otras características del producto. Al finalizar la campaña, el comunicador verifica su éxito por medio de la determinación de las preferencias de los consumidores. Si el Hungry Hunter descubre que a muchos residentes del área les gusta el nombre y el concepto, pero eligen otros restaurantes, tendrá que identificar en qué áreas sus ofertas son mejores que las ofertas de los restaurantes de la competencia. Entonces, necesita promover sus ventajas y aumentar la preferencia de sus posibles clientes.

Convicción

Una audiencia meta podría preferir el producto, pero no desarrollar la convicción de que debe comprarlo. Los mercadólogos tienen la obligación de transformar las actitudes favorables en convicción, ya que ésta se relaciona con la compra.

Una táctica de relaciones públicas que ha resultado efectiva para muchos restaurantes consiste en trabajar con grupos locales sin fines lucrativos como el Club Rotario y la Cruz Roja. Por ejemplo, un restaurante ofrece una cena especial con espagueti y ensalada en una noche de escasa clientela, como pudiera ser un lunes. Los miembros del Club Rotario local venden los boletos y las ganancias se donan a la Cruz Roja. Los que compran los boletos ahora están convencidos de que deben ir al restaurante. Algunos quizá de todos modos no irán si el restaurante parece estar sucio o si escucharon que la comida es de mala calidad, pero generalmente la convicción conduce al consumo del alimento.

Compra

Por último, algunos miembros de la audiencia meta podrían tener una convicción, pero no tan sólida como para realizar la compra. Quizá esperen hasta recibir más información o tienen planes de efectuarla después. El comunicador debe conducir a estos consumidores a tomar el paso final. Sus acciones podrían incluir la oferta del producto a un precio bajo, ofrecer un premio o dejar que los consumidores lo prueben en forma limitada. El restaurante Hungry Hunter podría ofrecer un “especial del martes por la noche”, que consiste en un corte especial de carne o sus mariscos del día por 9.95 dólares, en lugar del precio habitual de 14.95 dólares.

Selección del mensaje

Después de definir la respuesta que se desea obtener de la audiencia, el comunicador necesita crear un mensaje eficaz. De manera ideal, el mensaje debe atraer la **atención**, mantener el **interés**, lograr que surja el **deseo** y obtener una **acción** (una estructura conocida como el modelo **AIDA**). En la práctica, pocos mensajes llevan al consumidor por todo el proceso, desde la conciencia del producto hasta la compra. Sin embargo, el modelo AIDA sí sugiere las características que debe tener un buen mensaje.

Al crear un mensaje, el comunicador en mercadotecnia debe resolver tres problemas: qué decir (contenido del mensaje), cómo decirlo de manera lógica (estructura del mensaje) y cómo decirlo en forma simbólica (formato del mensaje).

Contenido del mensaje

El comunicador tiene que pensar en un argumento o tema que produzca la respuesta deseada. Existen tres tipos de argumentos.

Los **argumentos racionales** se relacionan con los intereses propios de la audiencia. Estos argumentos muestran que el producto producirá los beneficios deseados. En ocasiones, los argumentos racionales se pasan por alto, debido al tradicional problema de "perder de vista el bosque por ver los árboles". La ciudad de Denver recibió una considerable retroalimentación negativa de parte de grandes convenciones potenciales porque no contaba con un hotel para convenciones de 1 000 habitaciones. Sin embargo, los costos de desarrollo eran demasiado altos para justificar la construcción de tal edificio.

El problema se resolvió cuando el hotel Hyatt Regency de 511 habitaciones y el hotel Marriott de 613 habitaciones, separados por una cuadra de distancia, unieron sus fuerzas para promover sus propiedades como un hotel de 1 000 habitaciones adecuado para convenciones. Al promover los dos hoteles como si fuera uno solo, surgieron varios beneficios para el cliente, como la eliminación de dos juntas de planificación, una sola cuenta combinando los cargos de ambos hoteles, llamadas telefónicas sin costo entre los dos hoteles, personal de servicio común y la colocación de carteles sobre los eventos en ambos hoteles.⁵

Los **argumentos emocionales** intentan provocar emociones que motiven la compra. Este tipo de argumentos incluye los que provocan miedo, culpa y vergüenza y que animan a las personas a realizar cosas que deberían hacer (lavarse los dientes, comprar llantas nuevas) o dejar de realizar cosas que no deberían hacer (fumar, beber en exceso, comer demasiado).

Los hoteles y centros recreativos utilizan mucho los argumentos emocionales para estimular las ventas de otros productos de la empresa.

- Los comerciales transmitidos por la televisión en la habitación del hotel, espectaculares carteles y recordatorios de escritorio, promueven el gimnasio y la necesidad de reducir la tensión y eliminar "el aumento de peso por comer en el hotel".
- "Piense en su esposa y en sus hijos que están en casa." Este lema se utiliza ampliamente para promover miles de productos disponibles en el hotel, desde chocolates hasta un animal disecado.

Este argumento también se utiliza para convencer a los huéspedes ejecutivos de que inviertan en unas vacaciones para la familia en uno de los centros recreativos de la cadena.

Los **argumentos morales** se dirigen al sentido común de la audiencia sobre lo que es correcto y apropiado. A menudo se utilizan para alentar a las personas a que apoyen las causas sociales como un ambiente más limpio, mejores relaciones entre las razas, la igualdad de derechos y la ayuda para los necesitados.

La mayoría de los argumentos se utilizan por un sector de la industria del alojamiento: el sector de los campamentos y retiros religiosos. Los miembros de este sector comprenden desde un monasterio con media docena de habitaciones para huéspedes hasta campamentos de verano para niños y lujosos hoteles con un estilo de centros recreativos, como el que construyó un ministro cerca de Charlotte en Carolina del Norte.

Los argumentos morales por lo general destacan la necesidad de una renovación espiritual en el ambiente adecuado con compañeros creyentes. Estas organizaciones se comunican a través de líderes religiosos, huéspedes anteriores y anuncios en publicaciones religiosas.

Estructura del mensaje

El comunicador también debe decidir cómo manejar tres aspectos relacionados con la estructura del mensaje. El primero es si se debe sacar una conclusión o dejársela a la audiencia. Al principio la investigación mostró que ofrecer una conclusión era usualmente la táctica más efectiva. Sin embargo, una investigación más reciente sugiere que en muchos casos es mejor que el anunciante haga las preguntas y permita que los consumidores saquen sus propias conclusiones.

El segundo aspecto es si se debe presentar un argumento sencillo o doble. Por lo general, un argumento sencillo es más efectivo en las presentaciones de ventas, excepto cuando los miembros de las audiencias tienen estudios altos o poseen una actitud negativa.

El tercer aspecto se relaciona con la necesidad de presentar los argumentos más sólidos al principio o al final. Si se presentan al principio atraen una mayor atención, pero podrían conducir a un final anticulminante.⁶

Formato del mensaje

El comunicador también necesita un formato sólido para el mensaje. En un anuncio impreso, el comunicador tiene que decidir el título, el lema, la ilustración y el color. Para llamar la atención, los anunciantes pueden utilizar la novedad y el contraste, las fotografías y los títulos llamativos, formatos distintivos, el tamaño y la posición del mensaje, la forma, el color y el movimiento. Si el mensaje se transmitirá por radio, el comunicador tendrá que elegir las palabras, los sonidos y las voces. El "timbre" de voz de Tom Bodett, quien promueve el Motel 6, es diferente al de un locutor que promueve los hoteles Hyatt.

Si el mensaje se transmitirá por televisión o en persona, se deben planear todos estos elementos, además del lenguaje corporal. Los presentadores planean sus expresiones faciales, gestos, vestuario, postura y peinado. Si el mensaje se presenta en el producto o en su empaque, el comunicador debe vigilar la textura, la esencia, el color, el tamaño y la forma. Por ejemplo, el olor juega un papel importante de la comunicación en las preferencias alimentarias. Cuando algunos consumidores probaron cuatro tazas de café que habían sido colocadas junto a recipientes de color café, azul, rojo y amarillo (el café era el mismo, pero los consumidores no lo sabían), el 75% consideró que el café próximo al recipiente café estaba demasiado concentrado, casi el 85% pensó que el café junto al recipiente rojo era el más sabroso, casi todos sintieron que el café junto al recipiente azul era moderado y que el café junto al recipiente amarillo era ligero.

La cadena de restaurantes Angel's Diner utiliza sus menús como un formato para transmitir más que la información sobre el producto y su precio. La contraportada de cada menú contiene 15 reglas de oro y una fotografía a color de la mercancía de regalo que vende el restaurante. A los clientes se les anima a que lleven menús tamaño miniatura a sus casas.

Fuente del mensaje. Los mensajes transmitidos por fuentes atractivas logran atraer una mayor atención y recordación. Los publicistas utilizan con frecuencia a celebridades como voceros, como es el caso de Michael Jordan para McDonald's. Las celebridades son eficientes cuando personifican una característica clave del producto. Sin embargo, algo que también es importante es que el vocero tenga credibilidad.

El uso de personalidades que funcionen como voceros de una empresa o producto conlleva algunos problemas inherentes.

- Es difícil trabajar con celebridades, ya que pueden negarse a participar en eventos importantes en los medios de comunicación o a posar bajo ciertas condiciones.
- En ocasiones, las personalidades se ven involucradas en escándalos públicos.

Saluting the Army Aviation annual meeting

Attending to the Johns Hopkins School of Medicine meeting

Closing day at the Century 21 convention

Swinging with the Professional Golfers Association

Responding to the International Association of Fire Chiefs

The Peabody Orlando.
Always a great impression.

Our trademark mascot may look like a shy, unassuming waterfowl. But underneath that placid exterior lurks a master impressionist. Ready to mold himself, and his considerable resources, precisely to your group's needs. Perhaps that's why so many meeting planners wind up feeling that their Peabody gathering was truly one for the record books. Smooth. Polished. Masterfully orchestrated. And uncannily personalized in spirit.

While at the same time their attendees have returned home with warm memories of attentive bell captains, sensational linguists, and time well spent at tennis, golf, and peepside sunning. Plus, of course, at all those famous Orlando attractions nearby.

Give us a call at 1-800-42 DUCKS, and let us help create what just might become your best meeting yet. And our duck's greatest triumph.

The Peabody
ORLANDO
Central Florida's Only 5-Duck Meeting Hotel™

Adjacent to the 430,000 sq.ft. Orlando Convention Center • 891 guest rooms and suites • 34,000 sq.ft. of meeting space including one grand and two junior ballrooms, an executive boardroom, and 32 flexible breakout rooms
Member: The Kresan Group • Meetings & Conventions Gold Key Award • Successful Meetings Pinnacle Award • Corporate & Incentive Travel Award
Medical Meetings M&D Award • AAA Four Diamond Award • Mobil Four Star Award
Considering Memphis? Consider the Peabody Memphis.

Portrait of a successful campaign: Schwartz & Kaplan used The Peabody Hotels' trademark mascot to make a lasting impression on meeting planners across the country.

El Peabody Hotel Group ha utilizado con éxito a los patos en sus campañas publicitarias. Este anuncio relaciona los patos con diferentes organizaciones que han realizado sus juntas en el hotel Peabody Orlando. El hotel Peabody utiliza los nombres de las organizaciones a manera de testimonio. Cortesía de Peabody Hotels and Turkel Schwartz & Partners.

Qantas Airlines ha tenido éxito al utilizar al canguro y al oso koala como símbolos. McDonald's ha utilizado con eficacia al personaje imaginario Ronald McDonald's y Embassy Suites utilizó al gato Garfield. Los animales y los personajes animados son confiables y es poco probable que creen una publicidad negativa.

Selección de los medios

El comunicador debe seleccionar ahora los canales de comunicación. Existen dos tipos principales de canales de comunicación: *personal* e *impersonal*.

Canales de comunicación personal

En los canales de comunicación personal, dos o más personas se comunican directamente entre sí. Podrían hacerlo cara a cara, de una persona a una audiencia, por teléfono o hasta por correo. Los canales de comunicación personal son efectivos porque permiten el discurso personal y la retroalimentación.

El comunicador tiene la posibilidad de controlar algunos canales de comunicación personal. Por ejemplo, los compradores de la empresa contratan a los consumidores en el mercado meta, pero otras comunicaciones personales sobre el producto pueden llegar a los consumidores a través de canales que la empresa no controla directamente. Estos canales podrían incluir a expertos independientes que realizan declaraciones a los consumidores meta, como defensores de los consumidores y guías para realizar compras, o podrían ser vecinos, amigos, familiares y socios que se comunican con los consumidores meta. Este último canal, conocido como comunicación de boca a boca, ejerce un efecto considerable en muchas áreas de productos.

La influencia personal tiene mucho peso en el caso de productos costosos, riesgosos o muy visibles. Los productos de la industria de la hospitalidad por lo general se consideran riesgosos debido a que no pueden probarse con anticipación. Por tanto, los consumidores buscan las fuentes personales de información antes de comprar un paquete de viajes, elegir un restaurante o alojarse en un hotel.

Las empresas pueden realizar varias acciones para que los canales de comunicación personal comiencen a funcionar, como realizar un esfuerzo adicional para vender sus productos a personas o empresas reconocidas, quienes, a su vez, influyen sobre otros para que compren. También pueden crear líderes de opinión (personas cuyas opiniones son valiosas para otras personas) al proporcionar el producto a ciertas personas bajo términos atractivos. Por último, la empresa puede trabajar en el control de la comunicación de boca a boca, descubriendo lo que los consumidores informan a otras personas, llevando a cabo las acciones necesarias para satisfacerlos, corrigiendo los problemas y ayudándolos a buscar información sobre la empresa y sus productos.⁷

Una forma común de comunicación personal utilizada por los hoteles y líneas de cruceros consiste en invitar a huéspedes clave, clientes potenciales y miembros de la comunidad a cenar con el capitán o el gerente general. Una versión creativa y siempre exitosa es cenar en la cocina, donde los invitados reciben la atención del chef, quien les ofrece muestras de los platillos que está preparando y los hace sentir “como en casa”.

El Condado Plaza Hotel and Casino de San Juan, Puerto Rico, utiliza uno de los medios de comunicación más antiguos y eficaces: una carta personal para los huéspedes que ya estuvieron en el hotel, firmada por el presidente del hotel, en fino papel y en un sobre tamaño ejecutivo. Como un incentivo adicional para que los huéspedes regresen, la carta incluye un cupón válido por 100 dólares en servicios del hotel. Este antiguo método de comunicación sigue siendo efectivo en la era del fax, el correo y en las supercarreteras de la información.

El nuevo gerente general del Palace Hotel de Pekín, China, Peter L. J. Finamore, utilizó una adaptación de esta técnica. El gerente fue transferido de una propiedad hermana ubicada en Hong Kong y envió su nueva tarjeta de presentación junto con una tarjeta de saludo en colores amarillo y rojo brillantes que decía: “Guarde esta tarjeta y lo veré en el Palace Hotel en Pekín”. Los miembros de la gerencia del hotel conocen a miles de huéspedes, visitantes casuales y otros clientes durante el año. En muchos casos, sobre todo en Asia, las tarjetas se intercambian. La colección de tarjetas sirve como una base de datos personales para el gerente, quien más tarde la utiliza para mantenerse en contacto con los huéspedes y los huéspedes potenciales. Los visitantes de Pekín, sobre todo

los que acuden por primera vez, verían con agrado la oportunidad de convertirse en huéspedes de un hotel dirigido por un “viejo amigo”.

Canales de comunicación impersonal

Los canales de comunicación impersonal son los medios que transmiten un mensaje sin un contacto personal ni retroalimentación. Incluyen los medios de comunicación, las atmósferas y los eventos. Los principales **medios de comunicación** consisten en medios impresos (periódicos, revistas, correo directo), medios de transmisión electrónica (radio y televisión) y medios de exhibición (espectaculares y letreros). Las **atmósferas** son ambientes diseñados que crean o refuerzan la preferencia de los consumidores hacia un producto. El “lobby” de un hotel de cinco estrellas muestra un arreglo floral, obras de arte originales y un mobiliario lujoso para reforzar la percepción del consumidor de que el hotel es de cinco estrellas. Los **eventos** son acontecimientos organizados para comunicar mensajes a las audiencias meta. Los departamentos de relaciones públicas organizan conferencias de prensa, grandes inauguraciones, visitas públicas y otros eventos para comunicarse con audiencias específicas.

El Scanticon Princeton (un centro de conferencias) utilizó su sala de recepción como una galería para obras de arte originales realizadas por los miembros de la Princeton Artists Alliance. Esto dio como resultado una excelente publicidad, incluso un artículo de una página completa con fotografías y la dirección del Scanticon Princeton en la edición dominical de un importante periódico de Filadelfia.

Las comunicaciones impersonales afectan directamente a los consumidores. Además, el uso de los medios masivos de comunicación afecta en forma indirecta a los consumidores al dar origen a más comunicaciones personales. Las comunicaciones masivas modifican las actitudes y el comportamiento a través de un flujo de comunicación en dos etapas. En este proceso, las comunicaciones primero fluyen de la televisión, las revistas y otros medios masivos a los líderes de opinión y después a otros sectores de la población menos activos. Este flujo en dos etapas significa que el efecto de los medios masivos de comunicación no es tan directo, poderoso y automático como alguna vez se supuso. Más bien, los líderes de opinión funcionan como enlaces entre los medios masivos y sus audiencias. Los líderes de opinión están más expuestos a los medios masivos y transmiten los mensajes a las personas que están menos expuestas.

El concepto del flujo en dos etapas es un reto a la noción de que el comportamiento de compra de las personas depende de la transmisión de opiniones e información de las clases sociales más altas. Debido a que las personas establecen interacción sobre todo con otras personas de su misma clase social, copian las modas y otras ideas de personas semejantes a ellas y quienes son líderes de opinión. El concepto del flujo en dos etapas también sugiere que los comunicadores de los medios masivos deben dirigir sus mensajes directamente a los líderes de opinión para que transmitan el mensaje a otras personas.

El restaurante del Sheraton Convention Hotel en Lakewood, Colorado, transmitía un mensaje extraño y negativo a un segmento del mercado potencialmente importante. Un gran letrero en la entrada del restaurante decía: “Desayuno especial para los huéspedes, 3 dólares; para los que no son huéspedes, 5 dólares.” Cuando al recepcionista se le preguntó por qué había diferencias de precios, la respuesta fue: “Es una táctica de mercadotecnia para animar a los huéspedes a comer aquí.”

El hotel se ubica en Union Avenue, una avenida muy transitada de cuatro carriles, donde se encuentra un complejo de oficinas. Denny’s, el restaurante para desayunar más cercano que ofrece servicio en la mesa, está al otro lado de la calle. Los huéspedes no conducirán ni caminarán hasta allá, cruzando cuatro carriles de tráfico intenso, si el precio del desayuno en el hotel es razonable. Sin embargo, los huéspedes podrían invitar a los socios de negocios de la localidad a desayunar en el hotel, sólo para enfrentar una situación potencialmente penosa.

El precio de 3 dólares podría atraer a los empleados administrativos de la localidad a comer en el restaurante del hotel, pero molestaría a los huéspedes del hotel. Serían necesarios muchos desayunos de 3 dólares para congraciarse con un viajero de negocios molesto que decidiera no regresar al hotel. Es necesario pensar con mucho detenimiento cualquier mensaje que verán o escucharán los clientes potenciales, ya que es muy fácil ofender seriamente a los clientes y dificultar aún más la creación de mensajes positivos y eficaces.

Selección de la fuente del mensaje

El impacto que el mensaje ejerce sobre la audiencia también depende de la manera en que la audiencia ve al transmisor. Los mensajes transmitidos por fuentes de mucha credibilidad son persuasivos. Por ejemplo, las empresas farmacéuticas quieren que los médicos proporcionen información sobre sus productos. Memphis utilizó a personas prominentes para promover a esa ciudad como un lugar donde realizar juntas y convenciones. Se filmó un video en el que los organizadores de eventos, las agencias de viajes mayoristas y los directivos de asociaciones apoyaban a la ciudad como un sitio ideal para efectuar convenciones.

El uso de un campo de golf por reconocidos jugadores profesionales de golf y celebridades es un medio para lograr una comunicación positiva con los jugadores de golf comunes. En el caso del descenso en esquí, es interesante observar que el uso de un centro de deportes invernales por celebridades, como los artistas de Hollywood, es más efectivo que su uso por los integrantes del equipo nacional de esquí.

¿Qué factores hacen que una fuente sea creíble? Los tres factores presentes con mayor frecuencia son la experiencia, la confiabilidad y la simpatía. La experiencia es el grado en el que el comunicador parece tener la autoridad necesaria para apoyar el argumento. Los doctores, los científicos y los profesores tienen una gran experiencia en sus áreas. La confiabilidad se relaciona con la objetividad y la honestidad de la fuente. Por ejemplo, las amistades son más confiables que los vendedores. La simpatía se refiere a qué tan atractiva es la fuente para la audiencia. A las personas les gustan las fuentes abiertas, graciosas y naturales. No es sorprendente que la fuente con mayor credibilidad sea una persona que posea estas tres características: experiencia, confiabilidad y simpatía.

Dave Thomas es un excelente comunicador de mensajes para Wendys. Después de todo, él creó la empresa y parece “un tío agradable” que probablemente nunca ha dicho una mentira en su vida. Donald J. Trump no se comunica de la misma manera que Dave Thomas. Trump es reconocido como una persona opulenta que goza de un gran prestigio social y es dueño de innumerables bienes raíces. Un anuncio del Plaza Hotel, publicado en el *Wall Street Journal* parecía más una presentación que un padre orgulloso haría de un hijo o una hija al graduarse de la Academia de la Fuerza Aérea estadounidense.

Donald Trump
Presenta
El Plaza Hotel
Considerado como el mejor hotel ejecutivo
de Norteamérica
durante el cuarto año consecutivo
por *Business Traveler International*,
y elegido como el mejor hotel de Estados Unidos
por el Robb Report
durante el tercer año consecutivo

El medio de comunicación, el mensaje y el vocero estaban en armonía con el hotel Plaza.

Obtención de la retroalimentación

Después de enviar el mensaje, el comunicador debe evaluar su efecto sobre la audiencia meta, lo que implica preguntarle si recuerda el mensaje, cuántas veces lo vio, qué partes recuerda, cómo se sintió con el mensaje y sus actitudes pasadas y presentes hacia el producto y la empresa. El comunicador también deseará evaluar el comportamiento como resultado del mensaje, es decir, cuántas personas compraron el producto, comentaron a otras sobre el mismo o visitaron la tienda.

La figura 16-3 muestra un ejemplo de una evaluación de la retroalimentación. En el caso del hotel de nombre A, es posible observar que el 80% del mercado total lo reconoce, que el 20% de los que lo reconocen lo ha probado, pero que sólo el 20% de los que lo probaron se sintió satisfecho. Estos resultados sugieren que, aunque el programa de comunicación aumentó la conciencia, el hotel no proporcionó a los consumidores la satisfacción esperada. Por lo tanto, la empresa debe tratar de mejorar el producto y continuar con su exitoso programa de comunicación. En el caso del hotel de nombre B, la situación es distinta: sólo el 40% del mercado total lo reconoce, únicamente el 10% de este porcentaje lo ha probado y el 80% de los que lo probaron se sintió satisfecho. En este caso, el programa de comunicación requería aprovechar mejor el prestigio de la marca para aumentar la satisfacción.

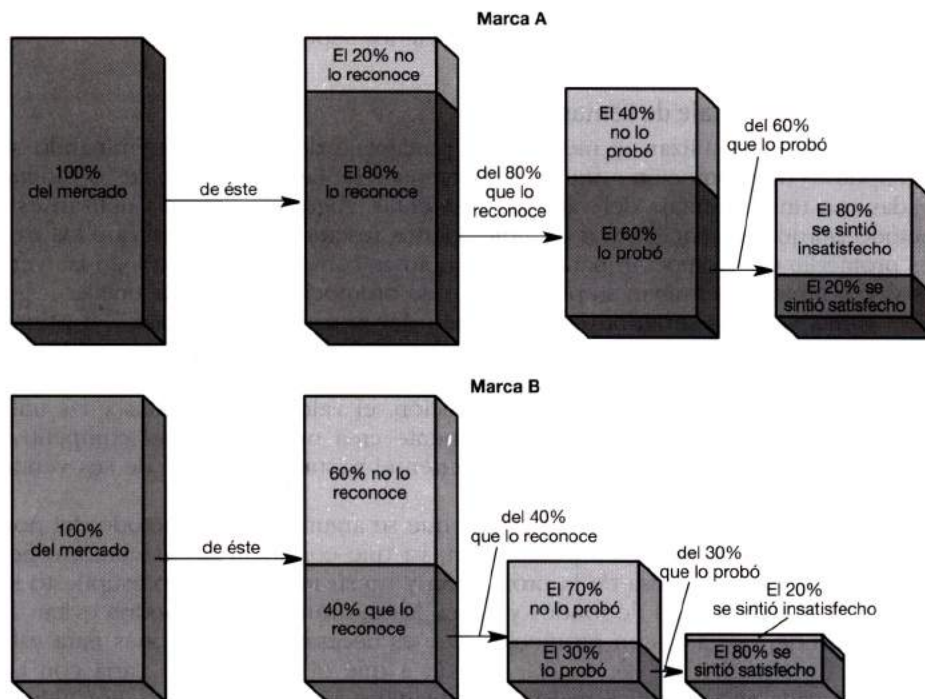


Figura 16-3
Evaluación de retroalimentación para dos nombres de marca.

DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO TOTAL DE PROMOCIÓN Y DE CADA ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN

Hemos analizado los pasos de la planificación y transmisión de comunicaciones a una audiencia meta. Pero, ¿cómo determina la empresa el presupuesto total de promoción y su división entre las principales herramientas promocionales para crear una mezcla promocional?

Determinación del presupuesto total de promoción

Una de las decisiones de mercado más difíciles que deben tomar las empresas es cuánto gastarán en la promoción. John Wanamaker, el magnate de las tiendas departamentales, comentó en una ocasión: "Se que la mitad de mi presupuesto de publicidad se desperdicia, pero no se qué mitad. Gasté 2 millones de dólares en publicidad, pero no sé si esa cantidad es la mitad suficiente o el doble de lo que se necesita".

¿Cómo determinan las empresas su presupuesto de promoción? Se utilizan cuatro métodos comunes para determinar el presupuesto total de publicidad: 1) el método de la disponibilidad, 2) el método del porcentaje de ventas, 3) el método de la paridad competitiva, y 4) el método de los objetivos y las tareas.⁸

Método de la disponibilidad

Muchas empresas utilizan el método de la disponibilidad: establecen un presupuesto de promoción en relación con lo que la empresa puede pagar. Un ejecutivo explicó este método de la siguiente manera: "¿Por qué es sencillo? En primer lugar, subo a ver al contralor y le pregunto cuánto pueden invertir este año. Él responde que un millón y medio de dólares. Más tarde viene el jefe y me pregunta cuánto debemos invertir y yo respondo: 'Oh, alrededor de un millón y medio'".⁹

Por desgracia, este método para determinar el presupuesto ignora por completo el efecto de la promoción sobre el volumen de ventas y da como resultado un presupuesto de promoción anual dudoso, que dificulta la planificación de mercado a largo plazo. Aunque el método de la disponibilidad puede sobrestimar los gastos en publicidad, con mayor frecuencia los subestima.

Método del porcentaje de ventas

Muchas empresas utilizan el método del porcentaje de ventas, determinando su presupuesto de promoción a un cierto porcentaje de las ventas actuales o programadas o a un porcentaje del valor de las ventas. Algunas empresas utilizan este método porque es sencillo. Por ejemplo, ciertos restauranteros saben que los gastos promedio de promoción para los restaurantes corresponden al 4% de las ventas y, por tanto, determinan su presupuesto de promoción a este porcentaje.

Varias ventajas se atribuyen al método del porcentaje de ventas. En primer lugar, el uso de este método significa que el gasto de promoción es probable que varíe de aquel que la empresa "puede pagar". También ayuda a la gerencia a pensar en la relación entre el gasto de promoción, el valor de las ventas y las utilidades por unidad. Por último, supuestamente crea una estabilidad competitiva porque las empresas en competencia invierten el mismo porcentaje de sus ventas en promoción.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que se argumentan, el método del porcentaje de ventas tiene escasa justificación, ya que considera de manera errónea que las ventas son la causa de la promoción y no su resultado. El presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos y no en las oportunidades, y podría evitar un incremento de los gastos en promoción que es necesario en ocasiones para estimular la disminución de las ventas. Debido a que el presupuesto varía con las ventas de cada año, es difícil realizar una planificación a largo plazo. Por último,

el método no proporciona una base para elegir un porcentaje específico, a excepción de las acciones pasadas o lo que están haciendo los competidores.

Método de la paridad competitiva

Otras empresas utilizan el método de la paridad competitiva y determinan sus presupuestos de promoción de tal manera que igualen los gastos de promoción de sus competidores. Observan la publicidad de sus competidores, o consiguen los cálculos de gastos de promoción de la industria en publicaciones o asociaciones comerciales y después determinan sus presupuestos con base en el promedio de la industria.

Se utilizan dos argumentos para apoyar este método. En primer lugar, los presupuestos de los competidores representan la sabiduría colectiva de la industria. En segundo lugar, gastar lo mismo que los competidores ayuda a evitar las guerras de promoción. Desafortunadamente, ninguno de los argumentos es válido, ya que no existen bases para creer que la competencia tiene una mejor idea de lo que una empresa debe gastar en promoción. Es más, tampoco existe una evidencia que indique que los presupuestos basados en la paridad competitiva ayudan a prevenir las guerras de promoción.

Método de los objetivos y las tareas

El método más lógico para establecer el presupuesto de promoción es el de los objetivos y las tareas. Con este método, los mercadólogos desarrollan sus presupuestos de promoción por medio de 1) la definición de los objetivos específicos, 2) la determinación de las tareas que se deben realizar para lograr esos objetivos y 3) el cálculo de los costos para llevarlas a cabo. La suma de estos costos es el presupuesto de promoción planteado.

El método de los objetivos y las tareas obliga a la gerencia a explicar sus suposiciones referentes a la relación entre los dólares gastados y los resultados de la promoción. También es el método más complicado de utilizar, ya que es difícil determinar qué tareas lograrán los objetivos específicos. Así que la gerencia debe considerar dichas preguntas aun cuando sean difíciles de responder. Con el método de los objetivos y las tareas, la empresa determina su presupuesto de promoción con base en lo que desea lograr.

Determinación de la mezcla promocional

Ahora la empresa debe dividir el presupuesto total de promoción entre las principales herramientas promocionales, es decir, la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y las relaciones públicas. La empresa debe combinar cuidadosamente las herramientas promocionales en una coordinada mezcla promocional que logre sus objetivos de mercadotecnia y publicidad. Las empresas que operan dentro de la misma industria difieren mucho en cuanto al diseño de sus estrategias promocionales. Por tanto, una empresa puede lograr cierto nivel de ventas usando diversas mezclas de publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas.

Las empresas siempre están buscando maneras para mejorar sus promociones reemplazando una herramienta promocional con otra que realice el mismo trabajo a menor costo. Muchas empresas han sustituido una parte de sus actividades de ventas de campo con ventas por teléfono y por correo directo. Otras han aumentado sus gastos promocionales con ventas en relación con la publicidad para lograr ventas más rápidas.

Diseñar la mezcla promocional todavía es más complejo cuando una estrategia debe utilizarse para promover otra. Así, cuando McDonald's decide realizar sus Concursos del Millón de Dólares en sus establecimientos de comida rápida (una promoción de ventas), tiene que publicar anuncios para informar al público.

Muchos factores influyen en la selección del mercadólogo de herramientas promocionales.

Naturaleza de cada herramienta promocional

Cada estrategia de promoción (publicidad, venta personal, promoción de ventas y relaciones públicas) tiene características singulares y costos específicos. Los mercadólogos deben entender estas características para seleccionar correctamente sus herramientas.

Publicidad. Debido a las diversas formas y usos de la publicidad, es difícil generalizar sus características únicas como parte de la mezcla promocional. Sin embargo, es posible notar varias cualidades. La naturaleza pública de la publicidad sugiere que el producto anunciado es estándar y legítimo. Debido a que muchas personas ven los anuncios del producto, los consumidores saben que la compra del producto se acepta y conoce públicamente. La publicidad también permite al vendedor repetir el mensaje muchas veces. La publicidad en gran escala que realiza un vendedor dice algo positivo sobre el tamaño, la popularidad y el éxito del vendedor.

La publicidad se puede utilizar para crear una imagen a largo plazo para un producto (como los anuncios de Four Seasons o McDonald's) y también estimular las ventas rápidas (como cuando Embassy Suites en Phoenix anuncia una promoción para la semana del 4 de julio). La publicidad puede llegar a las masas de consumidores geográficamente dispersos a un costo bajo por transmisión.

La publicidad también tiene desventajas. Aunque llega a muchas personas con rapidez, la publicidad es impersonal y no puede ser tan persuasiva como el vendedor de una empresa. La publicidad establece una comunicación en un solo sentido con la audiencia y ésta no siente que debe poner atención o responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa. Aunque algunas formas, como la publicidad a través de la radio o el periódico, se pueden realizar con presupuestos reducidos, otras formas, como la publicidad a través de redes de televisión, requieren grandes presupuestos.

Un reto importante que enfrentan los mercadólogos de hoteles es la creación de un reconocimiento inmediato del nombre de marca para garantizar que sus hoteles formen parte de la serie evocada de opciones de alojamiento del viajero. La serie evocada de preferencias de marcas y el impacto relativo de la publicidad previa a la estancia fue investigada en un estudio de viajeros frecuentes. Se encontró que las cadenas cuyos nombres estaban sólidamente establecidos en la serie evocada por el viajero lograron que éste se hospedara allí. Hubo poca influencia del recuerdo del nombre de la cadena debido a una estancia previa sin exposición a la publicidad ni una influencia de la exposición a la publicidad sin una estancia previa. El efecto combinado de una exposición a la publicidad y una estancia previa fue una importante influencia en la selección de la marca.¹⁰

Venta personal. La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra. En comparación con la publicidad, la venta personal tiene varias cualidades únicas. Implica una interacción personal entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de las demás y realizar ajustes rápidos. La venta personal también permite que surjan todo tipo de relaciones, que varían desde una relación de venta ocasional hasta una profunda amistad personal. El vendedor efectivo se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo. Por último, con la venta personal, el consumidor generalmente siente una mayor necesidad de escuchar y responder, aun cuando la respuesta sea un cortés "no, gracias".

Estas singulares características tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere un mayor compromiso a largo plazo de parte de la empresa que el que exige la publicidad; los anuncios se pueden prender y apagar, pero el tamaño de la fuerza de ventas es difícil de modificar. La venta personal es la estrategia de promoción más cara para la empresa, con un costo para las empresas industriales de 225 dólares en promedio por cada contacto de ventas.¹¹ Las empresas estadounidenses invierten tres veces más en las ventas personales que en la publicidad.

Promoción de ventas. La promoción de ventas incluye una serie de herramientas tales como cupones, concursos, descuentos de centavos y premios, que tienen cualidades únicas ya que atraen la atención del consumidor y proporcionan información que puede conducir al consumidor a adquirir el producto. Estas herramientas ofrecen fuertes incentivos para realizar compras, proporcionando estímulos o contribuciones que ofrecen un valor adicional a los consumidores; además, las promociones de ventas invitan a responder con rapidez y recompensan esta acción. La publicidad dice: "Compra nuestro producto"; la promoción de ventas dice: "Cómpralo ahora".

Las empresas utilizan las herramientas promocionales de ventas para generar una respuesta más intensa y rápida. La promoción de ventas se puede utilizar para realzar las ofertas de productos y aumentar las ventas que están bajando. Sin embargo los efectos de las ventas promocionales usualmente son de corta duración, y no son efectivas para crear una preferencia de marca a largo plazo.

Relaciones públicas. Las relaciones públicas ofrecen varias ventajas. Una de ellas es la credibilidad. Las historias, los artículos y los acontecimientos que publican los periódicos parecen ser más reales y creíbles que los anuncios. Las relaciones públicas logran el acceso a muchos clientes potenciales que evitan a los vendedores y a los anuncios. El mensaje llega a los consumidores en forma de noticia en vez de como una comunicación de ventas. Y de la misma forma que la publicidad, las relaciones públicas destacan un producto o una empresa.

Una relativamente nueva adición a la mezcla promocional es el comercial informativo (infomercial): es una mezcla entre la publicidad y las relaciones públicas. Las empresas presentan historias interesantes en una cinta de video para ser transmitidas por televisión durante periodos de escasa audiencia, como temprano por la mañana. Los comerciales informativos proporcionan suficiente información para mantener la atención de los espectadores combinada con un enfoque "suave" hacia la publicidad del producto o la marca.

Los mercadólogos de la hospitalidad no usan las relaciones públicas lo suficiente, o la usan sólo como una idea original. Sin embargo, una campaña de relaciones públicas bien diseñada, utilizada conjuntamente con otros elementos de la mezcla promocional, puede ser muy eficaz y económica.

Factores a considerar en la determinación de la mezcla promocional

Las empresas toman en cuenta muchos factores cuando desarrollan su mezcla promocional, entre los que se encuentran los siguientes: el tipo de producto y mercado, la estrategia de jalar contra empujar, el estado de madurez de compra y la etapa del ciclo de vida del producto.

Tipo de producto y mercado. La importancia de las diferentes herramientas de promoción varía entre los mercados de consumidores y los de negocios. Cuando las empresas de la hospitalidad promocionan sus productos en mercados de consumidores, gastan más en publicidad y promoción de ventas y a menudo muy poco en la venta personal. Las empresas de la hospitalidad que dirigen sus estrategias a las organizaciones de negocios gastan más en la venta personal. En general, la venta personal se utiliza más en el caso de productos costosos y riesgosos y en mercados que tienen pocas empresas importantes. Una junta o convención se adapta a las necesidades de

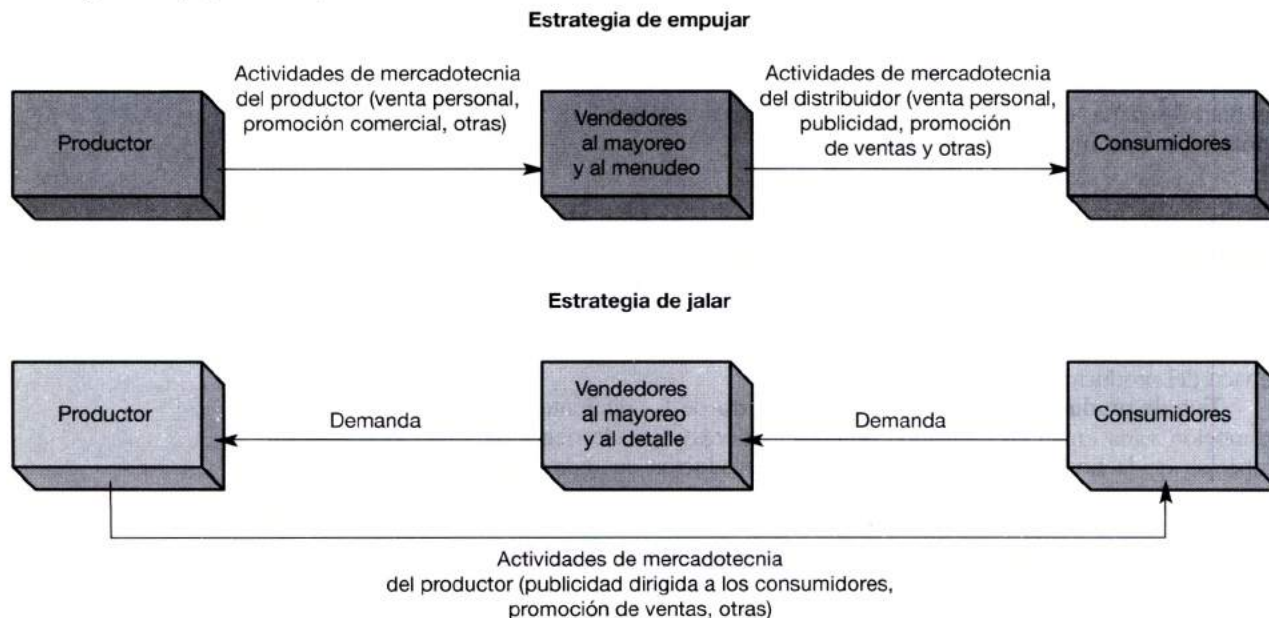
los organizadores del evento. Se requiere un vendedor eficiente que diseñe un paquete que ofrezca a los clientes lo que desean a un precio adecuado y que genere buenas ganancias para la empresa.

Estrategias de empujar contra jalar. La mezcla promocional de la empresa depende de si ésta elige una estrategia de empujar o una de jalar. La figura 16-4 muestra un contraste de las dos estrategias. Una estrategia de empuje “impulsa” el producto a través de los canales de distribución hasta los consumidores finales. El productor o fabricante dirige sus actividades de mercadotecnia (sobre todo la venta personal y la promoción comercial) a los miembros del canal para animarlos a solicitar y transportar el producto y promoverlo a los consumidores finales. Por ejemplo, Dollar Rent-A-Car ofreció a los agentes de viajes una comisión del 15%, en vez del 10%, para persuadirlos de que solicitaran su marca para los clientes. Los hoteles y centros recreativos Continental Plaza crearon una promoción que ofrecía a los agentes de viajes 10 dólares adicionales a su comisión normal por hacer sus reservaciones en el hotel. Una estrategia de empuje ofrece un incentivo a los miembros del canal para promover el producto a sus clientes o impulsar el producto a través de los canales de distribución.

Usando una estrategia de jalar, una empresa dirige sus actividades de mercadotecnia (sobre todo la publicidad y la promoción a consumidores) a los consumidores finales para estimularlos a adquirir el producto. Por ejemplo, Sheraton publicó un anuncio de sus hoteles en Hawaii en el periódico de Phoenix, Arizona. Los lectores interesados recibieron la indicación de llamar a su agente de viajes o al ITT Sheraton. Si la estrategia es exitosa, los consumidores comprarán el producto a los miembros del canal, quienes a su vez lo solicitan a los productores. Por tanto, por medio de una estrategia de jalar, la demanda de los consumidores “atrae” el producto a través de los canales.

Estado de madurez de compra. Las herramientas de promoción producen diversos efectos en los distintos estados de madurez de compra. La publicidad, conjuntamente con las relaciones públicas, desempeña un papel importante en las etapas

Figura 16-4
Estrategia de empujar contra jalar.



de reconocimiento y conocimiento, más significativo que el desempeñado por las "frías llamadas" de los vendedores. La venta personal, seguida de cerca por la publicidad, influye más sobre los gustos, las preferencias y la convicción del cliente. Por último, el cierre de la venta se lleva a cabo sobre todo por medio de visitas de ventas y la promoción de ventas. Sólo la venta personal, debido a sus costos elevados, se debe concentrar en las últimas etapas del proceso de compra del cliente.

Etapas del ciclo de vida del producto. Los efectos de las distintas herramientas promocionales también varían con las etapas del ciclo de vida del producto. En la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas son adecuadas para aumentar el reconocimiento del producto y la promoción de ventas es útil en las pruebas iniciales del producto. La venta personal se debe utilizar para lograr que el producto inicie la etapa de crecimiento; la publicidad y las relaciones públicas continúan ejerciendo influencia, mientras que es necesario disminuir la promoción debido a que se requieren menos incentivos. En la etapa de madurez, la promoción de ventas nuevamente adquiere importancia junto con la publicidad. Los consumidores conocen las marcas y la publicidad sólo es necesaria para recordarles el producto. En la etapa de declinación, la publicidad se mantiene a un nivel adecuado sólo para recordar el producto, se eliminan las relaciones públicas y los vendedores prestan muy poca atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas sigue siendo conveniente.¹²

Resumen del capítulo

I. **Mezcla promocional.** Es un programa integral de mercadotecnia de una empresa que consiste en la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la venta personal.

II. **Las cuatro principales herramientas de promoción.**

- 1) **Publicidad.** Cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, productos o servicios por un patrocinador reconocido.
- 2) **Promoción de ventas.** Incentivos a corto plazo que se utilizan para fomentar la compra o venta de un producto o servicio.
- 3) **Relaciones públicas.** Creación de buenas relaciones con los diferentes tipos de público de la empresa por medio de la obtención de una publicidad favorable, el desarrollo de una excelente imagen corporativa y el manejo o control de rumores, historias y acontecimientos desfavorables.
- 4) **Venta personal.** La presentación oral de un producto en una conversación a uno o más consumidores potenciales con el propósito de generar ventas.

III. **Principales pasos para el desarrollo de una comunicación efectiva de mercadotecnia.**

- 1) **Transmisor.** Parte que envía el mensaje a otra parte.
- 2) **Codificación.** Proceso que consiste en transformar las ideas en formas simbólicas.
- 3) **Mensaje.** Serie de símbolos que el transmisor comunica.
- 4) **Medios.** Canales de comunicación a través de los cuales el mensaje se desplaza del transmisor al receptor.
- 5) **Decodificación.** Proceso por medio del cual el receptor asigna un significado a los símbolos codificados por el transmisor.
- 6) **Receptor.** Parte que recibe el mensaje enviado por otra parte.
- 7) **Respuesta.** Reacciones del receptor después de recibir el mensaje.
- 8) **Retroalimentación.** Parte de la respuesta del receptor que se envía de regreso al transmisor.

9) **Ruido.** Distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da como resultado que el receptor capte un mensaje distinto al enviado por el transmisor.

IV. Decisiones que debe tomar el comunicador en mercadotecnia.

1) Identificar a la audiencia meta.

2) **Determinar la respuesta buscada.** Existen seis grados de disposición del consumidor: reconocimiento del producto, conocimiento, gusto, preferencia, convicción y compra.

3) Elegir el mensaje.

a) *El modelo AIDA.* El mensaje debe atraer la atención, mantener el interés, lograr que surja el deseo y obtener una acción.

b) El comunicador en mercadotecnia necesita resolver tres problemas:

i) Contenido del mensaje (qué decir). Existen tres tipos de argumentos.

a) *Argumentos racionales:* se relacionan con los intereses propios de la audiencia y expresan que el producto ofrece los beneficios deseados.

b) *Argumentos emocionales:* intentan provocar las emociones que motivan una compra.

c) *Argumentos morales:* se dirigen al sentido común de la audiencia sobre lo que es correcto y apropiado.

ii) Estructura del mensaje (cómo decirlo).

a) Ofrecer una conclusión o dejarla a consideración de la audiencia.

b) Presentar un argumento sencillo o doble.

c) Presentar los argumentos más sólidos al principio o al final.

iii) Formato del mensaje (cómo decirlo simbólicamente).

a) *Anuncio visual:* usa la novedad y el contraste, fotografías y títulos llamativos, formatos distintivos, tamaño y posición del mensaje, color, forma y movimiento.

b) *Anuncio auditivo:* utiliza palabras, sonidos y voces.

c) *Fuente del mensaje:* los mensajes transmitidos por fuentes atractivas logran atraer una mayor atención y conservar un recuerdo más estable, como cuando participan celebridades.

4) Seleccionar el medio por el cual enviará el mensaje.

a) *Canales de comunicación personal:* la comunicación personal se emplea en el caso de productos costosos y complejos. La empresa puede crear líderes de opinión que influyan en el comportamiento de compra de otras personas.

b) *Canales de comunicación impersonal:* incluyen los medios de comunicación (impresos, de transmisión electrónica y de exhibición), los ambientes y los eventos.

5) **Seleccionar la fuente del mensaje.** Los mensajes transmitidos por fuentes muy confiables son persuasivos. La experiencia, la confiabilidad y la simpatía son tres factores que hacen que una fuente sea creíble.

6) **Obtener retroalimentación.** Consiste en la evaluación de los efectos del mensaje sobre la audiencia meta.

V. Determinación del presupuesto de promoción.

1) Cuatro métodos comunes para determinar el presupuesto total de promoción.

a) *Método de la disponibilidad:* un presupuesto se basa en lo que la gerencia piensa que puede costear.

b) *Método del porcentaje de ventas:* las empresas determinan el presupuesto de promoción a cierto porcentaje de las ventas corrientes o programadas o a un porcentaje del valor de las ventas.

c) Método de la paridad competitiva: las empresas determinan sus presupuestos de promoción de tal manera que igualen los gastos de promoción de sus competidores.

d) Método de los objetivos y las tareas: las empresas desarrollan su presupuesto de promoción por medio de la definición de los objetivos específicos, la determinación de las tareas que se deben llevar a cabo para lograrlos y el cálculo de los costos para realizarlas.

2) **Comprensión de la naturaleza de cada herramienta promocional y diseñar la mezcla promocional.**

a) Publicidad: sugiere que el producto anunciado está reglamentado y es legítimo; se utiliza para crear una imagen a largo plazo para un producto y estimular las ventas. Sin embargo, también se considera como una forma de comunicación impersonal y de un solo sentido.

b) Venta personal: establece relaciones personales, se preocupa por los intereses de los clientes para crear relaciones a largo plazo y permite la interacción personal con los clientes; además, se considera la estrategia de promoción más costosa por cada contacto.

c) Promoción de ventas: incluye una serie de herramientas: cupones, concursos, descuentos de centavos, premios, etc. Atrae la atención de los consumidores, proporciona información, crea una respuesta más intensa y rápida, realiza las ofertas de los productos e incrementa la escasez de las ventas; además, es de corta duración.

d) Relaciones públicas: posee credibilidad, logra el acceso a los consumidores potenciales y destaca a una empresa o producto.

3) **Factores a considerar en el establecimiento de la mezcla de promoción.**

a) Tipo de producto y mercado: la importancia de diferentes estrategias de promoción varía entre los mercados de consumidores y los comerciales.

b) Estrategias de jalar contra empujar

i) **Estrategia de empuje:** la empresa dirige sus actividades de mercadotecnia a los integrantes del canal de distribución para animarlos a solicitar, transportar y promover el producto.

ii) **Estrategia de jalar:** una empresa dirige sus actividades de mercadotecnia a los consumidores finales para estimularlos a adquirir el producto.

c) Grado de disposición del consumidor: las estrategias de promoción producen diversos efectos en los distintos grados de disposición del consumidor.

d) Etapa del ciclo de vida del producto: los efectos de diferentes estrategias de promoción también varían según las etapas del ciclo de vida del producto.

PREGUNTAS DE ANÁLISIS

1. Analice los factores que podrían evitar que alguien recibiera el mensaje que intenta transmitir la comunicación. ¿Qué estrategias se pueden utilizar para reducir al mínimo esta posibilidad?
2. Explique la diferencia entre promoción y publicidad.
3. ¿Por qué es importante identificar la audiencia meta cuando se elaboran comunicaciones de mercadotecnia? Proporcione un ejemplo de la comunicación de alguna empresa dedicada a la hospitalidad o a los viajes que transmita adecuadamente la información a un segmento específico del mercado. El ejemplo puede ser cualquier forma de comunicación, como un anuncio, una promoción de ventas o la publicidad.
4. ¿Por qué los grandes hoteles invierten una parte importante de su presupuesto de promoción en la venta personal?
5. Recientemente, varios restaurantes desviaron parte de su presupuesto de promoción de la publicidad a las relaciones públicas. ¿Qué bene-

ficios ofrecen las relaciones públicas para que los restaurantes decidan invertir más en esta estrategia?

6. El método del porcentaje de ventas es una de las formas más comunes para determinar un presupuesto de promoción. ¿Cuáles son algunas ventajas y desventajas de este método?
7. Encuentre un ejemplo de promoción de una

empresa dedicada a la hospitalidad que utilice la estrategia de empuje. Explique la forma en que la empresa utiliza esta estrategia.

8. Aplique las cuatro estrategias principales de la comunicación de mercadotecnia en una empresa dedicada a la hospitalidad o a los viajes, mostrando la manera en que la empresa podría utilizar todas estas herramientas.

TÉRMINOS CLAVE

Argumentos emocionales Mensajes que hacen surgir emociones negativas o positivas que motivan a realizar compras; como ejemplos se encuentran los argumentos que estimulan el temor, la culpa, la vergüenza, el amor, el humor, el orgullo y la alegría.

Argumentos morales Mensajes que se dirigen al sentido común de la audiencia en relación con lo que es correcto y apropiado.

Argumentos racionales Mensajes que se relacionan con los intereses propios de la audiencia y expresan que el producto ofrece los beneficios deseados; como ejemplos se encuentran los argumentos sobre la calidad, la economía, el valor y el funcionamiento del producto.

Atmósferas Ambientes diseñados para desarrollar o reforzar las preferencias de los consumidores hacia el consumo de un producto.

Canales de comunicación impersonal Medios de comunicación que transmiten mensajes sin un contacto personal ni retroalimentación y que incluyen a los medios de comunicación, los ambientes y los eventos.

Canales de comunicación personal Canales por medio de los cuales dos o más personas se comunican entre sí e incluyen la comunicación cara a cara, de una persona a una audiencia, por teléfono o por medio del correo.

Comunicación de boca a boca Comunicación personal sobre un producto entre los consumidores meta y sus vecinos, amistades, familiares y socios.

Estados de madurez de compra Grados por los que normalmente pasa un consumidor cuando toma la decisión de realizar una compra, e incluyen el reconocimiento del nombre de marca, el conocimiento, el gusto, la preferencia, la convicción y la compra.

Estrategia de empuje Estrategia de promoción que requiere el uso de la fuerza de ventas y la promoción comercial para impulsar al producto a través de los canales; el productor promueve el producto a los vendedores al mayoreo, quienes lo promocionan a los vendedores al menudeo y éstos a los consumidores.

Estrategia de jalar Estrategia de promoción que requiere realizar una gran inversión en publicidad y promoción para aumentar la demanda del producto por los consumidores; si tiene éxito, los consumidores solicitarán el producto a los vendedores al menudeo, quienes lo pedirán a los vendedores al mayoreo y éstos a los productores.

Eventos Acontecimientos organizados para comunicar mensajes a las audiencias meta, como conferencias y grandes inauguraciones.

Medios de comunicación Canales de comunicación impersonal que incluyen a los medios impresos (periódicos, revistas, correo directo), medios de transmisión electrónica (radio, televisión) y medios de exhibición (espectaculares, letreros y posters).

Método de la disponibilidad Determinación del presupuesto de promoción según lo que la gerencia cree que puede pagar.

Método de la paridad competitiva Determinación del presupuesto de promoción que consiste en igualar el gasto de promoción de los competidores.

Método de los objetivos y las tareas Determinación del presupuesto de promoción por medio de 1) la definición de los objetivos específicos, 2) la determinación de las tareas que se deben realizar para lograr estos objetivos, y 3) el cálculo de los costos para llevar a cabo estas tareas; la suma de estos costos es el presupuesto de promoción propuesto.

Método del porcentaje de ventas Determinación del presupuesto de promoción con base en cierto porcentaje de las ventas corrientes o programadas o como un porcentaje del valor de las ventas.

Mezcla promocional Conjunto de estrategias específicas como la publicidad, la venta personal, la promoción de ventas y las relaciones públicas que una empresa utiliza para lograr sus objetivos de mercadotecnia y publicidad.

Promoción de ventas Incentivos a corto plazo que se otorgan para fomentar la compra o las ventas de un producto o servicio.

Publicidad Cualquier forma pagada de presentación y promoción impersonal de ideas, productos o servicios por un patrocinador reconocido.

Relaciones públicas Creación de buenas relaciones con los diferentes tipos de público de la empresa por medio de la obtención de una publicidad favorable, el

desarrollo de una buena imagen corporativa y el manejo o control de rumores, historias y acontecimientos desfavorables.

Venta personal Presentación oral durante una conversación con uno o más consumidores potenciales con el propósito de realizar ventas.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. DAVID BAINES, "A Mogul and His Mirage Are a Reality Placing Their Bets," *Vancouver Sun* (3 de marzo, 1994), p. A1.; SCOTT CRAVEN, "Dunes Hotel Brought Down in the Face of New Mega Resorts," *Phoenix Gazette* (28 de octubre, 1993), Metro Age, B6; JEFFERSON GRAHAM, "Vegas Casino Opens with a Blast," *USA Today* (27 de octubre, 1993), Life p. 1D; JAIME MCKEE, "New Resorts Spend Millions to Reach National audience," *Las Vegas Business Press*, 10, núm. 37 (1 de Noviembre, 1993), p. 1.
2. Estas definiciones, excepto la de promoción de ventas, proceden de *Marketing Definitions: a Glossary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1960). También, PETER D. BENNETT, *Dictionary of Marketing Terms* (Chicago: American Marketing Association, 1988).
3. HOWARD BANKS, "A Sixties Industry in a Nineties Economy," *Forbes*, 153, núm. 10 (9 de mayo, 1994), p. 108.
4. KONNIE LEE MAY, "South Dakota Tribes Beating Tomtoms to Drum up Increased Tourist Trade," *Star-Ledger*, sección ocho (8 de mayo, 1994), p. 6.
5. STEVE RAABE, "2 Hotels Link up for Sales," *Denver Post*, sección de negocios C (4 de mayo, 1994), p. 1C.
6. Para mayor información sobre el contenido y la estructura de un mensaje, véase LEON G. SCHIFFMAN Y LESLIE LAZAR KANUK, *Consumer Behavior*, cuarta edición (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1991), capítulo 10; Y FRANK R. KARDES, "Spontaneous Inference Processes in Advertising: The Effects of Conclusion Omission and Involvement on Persuasion," *Journal of Consumer Research* (septiembre de 1988), pp. 225-233.
7. K. MICHAEL HAYWOOD, "Managing Word of Mouth Communications," *Journal of Services Marketing* (primavera de 1989), pp. 55-67.
8. Para un análisis más completo sobre la manera de determinar los presupuestos de promoción, véase MICHAEL L. ROTHSCHILD, *Advertising* (Lexington, Mass.: D. C. Heath, 1987), capítulo 20.
9. Citado en DANIEL SELIGMAN, "How Much for Advertising?" *Fortune* (diciembre de 1956), p. 123.
10. MICHAEL S. MORGAN, "Traveler's Choice: The Effects of Advertising and Prior Stay," *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 32, núm. 4 (diciembre de 1991), pp. 40-49.
11. "The Rise (and Fall) of Cost per Call," *Sales and Marketing Management* (abril de 1990), p. 26.
12. Para mayor información sobre publicidad y el ciclo de vida de un producto, véase JOHN E. SWAN Y DAVID R. RINK, "Fitting Market Strategy to Product Life Cycles," *Business Horizons* (enero y febrero de 1982), pp. 60-67.

Las claves del mercado turístico

Cómo competir en el nuevo entorno

Josep-Francesc Valls



EDICIONES DEUSTO S.A.

Capítulo 9

Comunicación, la presentación eficaz del mensaje

La intangibilidad del producto y del destino turístico y, por ende, de sus actividades o servicios, otorga a la comunicación una resonancia mayor que en el resto de las empresas de servicios. Los empresarios turísticos venden el uso de instalaciones y servicios para que se desarrollen experiencias satisfactorias de tiempo libre. Existe un componente elevado de imagen en la prestación turística; así lo conciben los consumidores y de esta manera debe transmitirse, por tanto, al público objetivo.

La comunicación turística, entendida como comunicación de la marca turística, es la presentación del mensaje al público objetivo. Para ello, enfocaremos la cuestión analizando específicamente los siguientes aspectos: los objetivos, el proceso, los públicos, los instrumentos y los soportes y, finalmente, en un plano más general, analizaremos la estrategia integral de la comunicación turística.

9.1. Los objetivos de la comunicación

El cometido de la comunicación consiste en transmitir, de la manera más eficaz, el mensaje elegido al público objetivo, a fin de que éste reaccione favorablemente y adopte la decisión de comprar; se necesita, por tanto, que la comunicación llame la atención sobre el mensaje, interese y acabe desencadenando el deseo de consumir el producto. Es decir, que los objetivos de la comunicación se deben desarrollar a lo largo de todo

el proceso de la conducta del consumidor, tanto en la fase anterior a la compra como en la de compra y en la posterior a ésta. La información acompaña a la motivación para mover la necesidad hacia las sucesivas fases de la decisión de compra, como hemos enunciado en el capítulo dedicado a la conducta del consumidor.

Los objetivos de la comunicación deben delimitarse clara y unívocamente de manera que todos los componentes del equipo los tengan claros y con la finalidad de que guíen todo el proceso, ya se trate del lanzamiento de un nuevo producto, la ampliación de un producto actual, el cambio de posicionamiento de un destino o la búsqueda de un nuevo segmento de mercado. Luego, según las características del público (usuario, ex usuario o no usuario; conocedor o no conocedor; gran público, público segmentado o prescriptores) y según el ciclo de vida y el posicionamiento de partida del producto o destino, se adoptarán los instrumentos y soportes y, por tanto, se definirá la estrategia integral de comunicación capaz de alcanzar los objetivos marcados.

9.2. El proceso de la comunicación turística

El proceso de la comunicación turística (figura 9.1) arranca del sujeto emisor, que puede ser prestador (establecimiento individual, grupo o asociación, producto, cúmulo (*cluster*) o destino) o comercializador, el cual transmite un mensaje (beneficio de la experiencia de ocupación del tiempo libre mediante un viaje) a un receptor determinado (el público objetivo). Todo este proceso se realiza usando unos canales (de comercialización, instrumentos y soportes) que responden a la estrategia integral de comu-

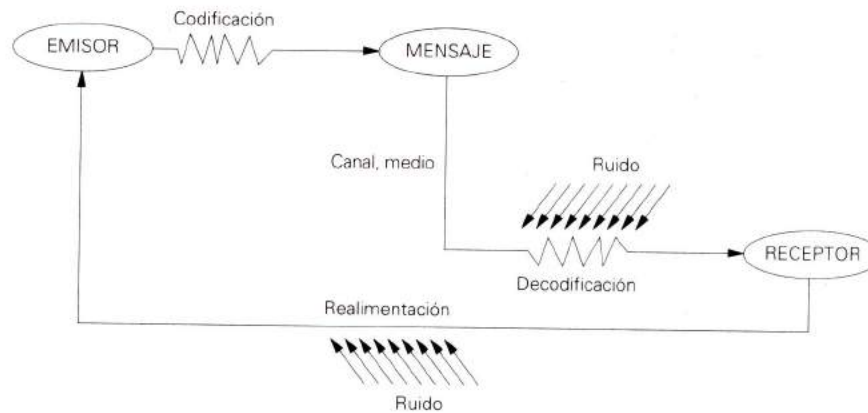


FIGURA 9.1. Los elementos de la comunicación

nicación turística. El proceso no se completa a no ser que se desencadene una respuesta por parte del receptor. Esta respuesta es de asunción del mensaje, que realimenta todo el proceso.

A lo largo de cada uno de los pasos de este proceso se producen numerosos «ruidos» o «interferencias» procedentes de otros procesos de comunicación simultáneos, complementarios o competitivos, por ejemplo:

- De otras ofertas. El número de oferentes de servicios turísticos sustitutivos o complementarios, que aparecen como nuevos productos, nuevos sectores o nuevas necesidades, crece en proporción geométrica.
- De otros canales. En la actualidad, todos los canales van muy cargados y proliferan las vías de transmisión que compiten entre sí.
- De otros receptores. Esto tiene su explicación en el fenómeno actual de fragmentación de los públicos ya mencionado en su momento.
- De otras respuestas. La saturación comunicativa condiciona en gran manera la capacidad de respuesta.

El proceso de comunicación turística tiene que tener en cuenta, no sólo la articulación de sus elementos internos, sino también la presencia constante de estas interferencias que cubren todo el recorrido, a fin de desbaratarlas. La oferta de organización del tiempo libre a través del turismo y del ocio que ofrece el sector turístico es peculiar: se vende la realización de una experiencia que prácticamente toda ella está compuesta de elementos intangibles, de beneficios que cada público busca y que, por tanto, son absolutamente subjetivos. En el momento de la verdad, todo se reduce a un asunto entre dos: entre el prestador y el consumidor. En consecuencia, el mensaje no se puede desvincular del sujeto emisor. Por eso, sujeto y mensaje tienden a identificarse, a personalizarse y a apropiarse de atributos imaginarios para reforzar su presencia ante los públicos. Al referirnos al sujeto y al mensaje, hablamos de la doble traslación a la que nos hemos referido anteriormente al tratar la imagen de marca (ver el capítulo 7). Este doble proceso es el siguiente:

1. Por una parte, la traslación de la imagen del producto a la imagen de marca del producto. Esto requiere de la dotación de una imagen del producto muy fuerte para identificar la oferta y acercarla a los consumidores con el fin de intentar atraerlos hacia ella, en un mercado cada vez más saturado de productos y con tiempo de exposición comunicativa cada vez menor. El producto en sí cada vez expresa menos, mientras que su imagen de marca comunica cada vez más.
2. Por otra parte, la traslación de la imagen del producto a la imagen de marca institucional. Cuando nos referimos a la marca institucional, estamos hablando de la marca de grupo o cadena, de aso-

ciación, de población, en definitiva, del país. El paraguas institucional protege a quien se cobija bajo él en su deambular por la jungla comunicativa. El público es capaz de trasladar automáticamente al producto todos los atributos de la imagen de la marca paraguas. Por ello, resulta indispensable utilizar los paraguas institucionales adecuados para cada caso.

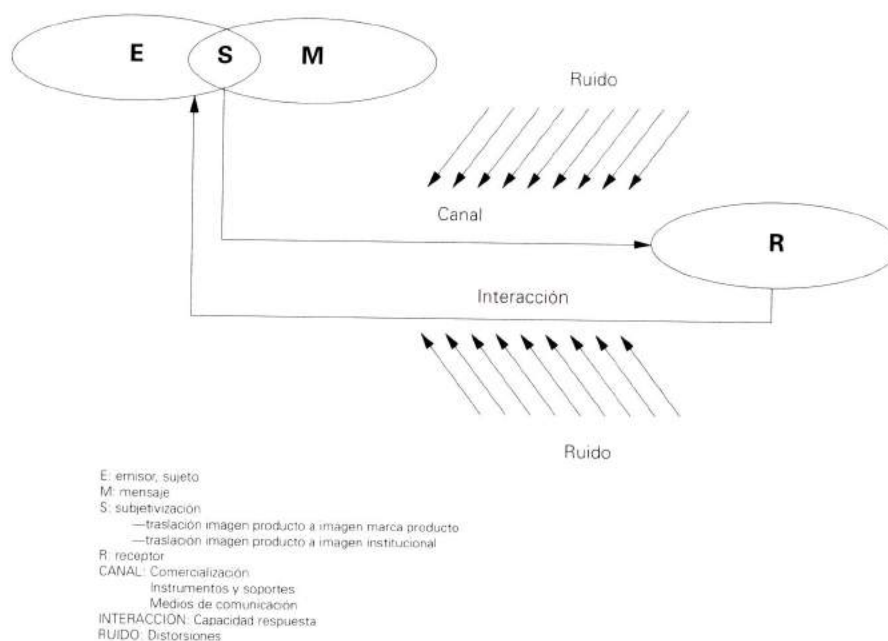


FIGURA 9.2. El proceso de comunicación turística

Esta doble traslación obliga a modificar el esquema clásico de la comunicación. La figura 9.2 muestra el proceso de comunicación turístico con arreglo a esta modificación. Se puede observar en esta figura cómo el emisor y el mensaje, es decir, producto, destino o empresa turísticos —que en el esquema tradicional estaban separados— tienen una zona común «S» que significa la subjetivización de ambos. Se funden en uno, se imbrican profundamente y transmiten una imagen común, capaz de identificar mejor y personalizar más, produciendo una mayor capacidad de impacto en la mente de los consumidores. La imagen de marca turística es, pues, el origen de la comunicación turística y la que emite permanentemente mensajes al público (figura 9.3).

La razón de ser de un producto, destino o institución turística (expuesta en la misión y la visión de la empresa turística) se plasma en su

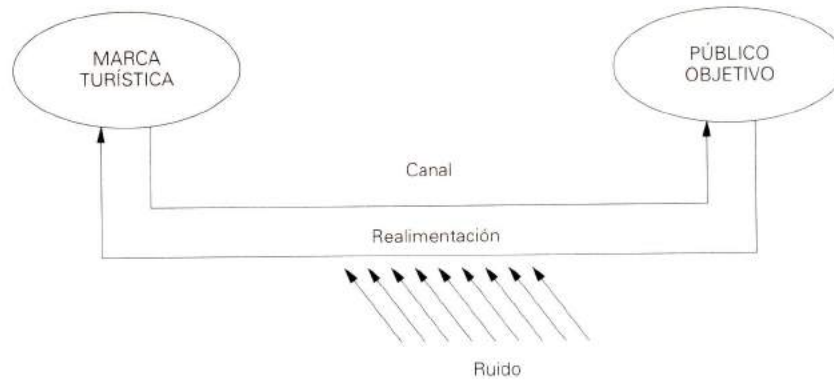


FIGURA 9.3. La esencia de la comunicación turística

cultura de empresa. De ésta emana la cultura de comunicación, que la traduce a todos los soportes de la comunicación, tanto humanos como físicos, a fin de transmitir una imagen única, inequívoca, clara e identificativa. La cultura de comunicación se personaliza en la identidad empresarial, que es el primero de los instrumentos de comunicación, y que impregna al resto, tal y como veremos posteriormente (figura 9.4).

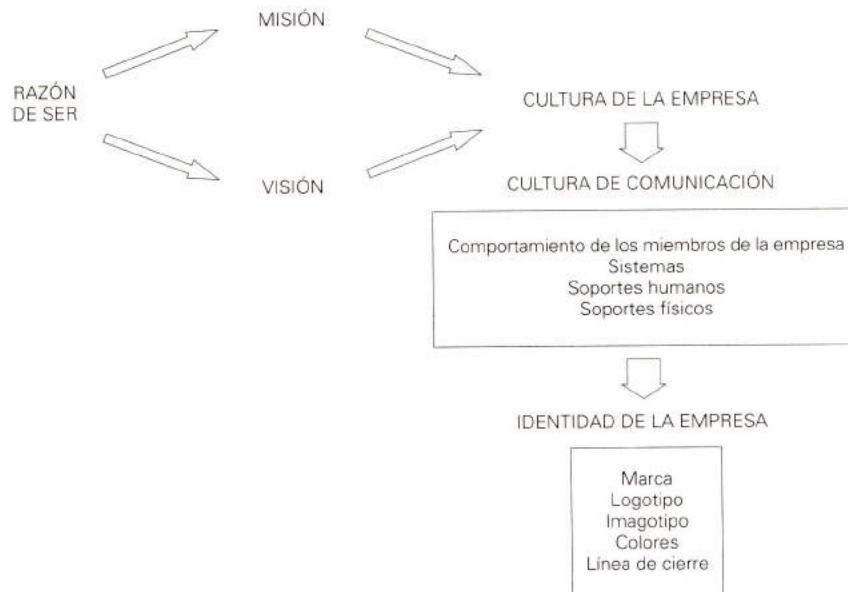


FIGURA 9.4. De la razón de ser a la identidad de la empresa

Los actores fundamentales de la cultura empresarial traducida en cultura de comunicación en el seno de una organización turística son cuatro: dirección, personal, mercado y sociedad. El esquema general de la comunicación interna y externa que engloba a estos cuatro actores se muestra en la figura 9.5.



FIGURA 9.5. Esquema general de la comunicación interna y externa

Los actores interiores de este esquema son:

- La *dirección*. Es la responsable de interpretar en todo momento la cultura de la empresa y la cultura de comunicación de la empresa, producto o destino en el marco de los objetivos generales, para adaptarla a la misión actual
- El *personal*. El equipo de trabajo, a todos los niveles, si no está motivado en torno a unos criterios empresariales claros y con las funciones de cada miembro bien especificadas y controladas, es incapaz de asumir el compromiso establecido por la dirección y no puede cerrarse el triángulo interno, requisito indispensable para que se desarrolle coherentemente la comunicación con la sociedad y el mercado.

Los actores exteriores son los siguientes:

- El *mercado*, entendido como el espacio de competencia entre productos, destinos y empresas turísticas.

—La *sociedad*, que es, en definitiva, el conjunto de los ciudadanos y consumidores, de donde surge el sector del turismo y del ocio y el marco de referencia general, social, político, etc., en el que se fraguan las mentalidades y las tendencias.

9.3. Los públicos de la comunicación turística

Los públicos objetivo de la comunicación turística los podemos dividir en dos clases:

1. *Públicos internos*. Son aquellos que se hallan en el interior de la organización o destino y que, directa o indirectamente, colaboran con la creación del producto turístico (figura 9.6), por ejemplo:

- los accionistas,
- los empleados,
- los asesores,
- los colaboradores,
- los representantes y comerciales externos,
- los proveedores.



FIGURA 9.6. **Públicos internos**

2. *Públicos externos*. Son aquellos que se hallan en el exterior de la organización o destino turístico (figura 9.7), por ejemplo;

- el sector financiero,
- la patronal turística y las asociaciones sectoriales,
- las asociaciones de índole territorial,

- los patronatos de turismo, los consorcios, las oficinas de turismo,
- los productos y destinos competidores,
- los consumidores y usuarios,
- los comercializadores,
- los medios de comunicación,
- las administraciones públicas.



FIGURA 9.7. **Públicos externos**

Dada la dificultad que se puede presentar para alcanzar esos públicos finales, existen una serie de públicos intermediarios que ayudan a que los públicos finales identifiquen mejor el mensaje y lo asuman. Estos intermediarios son los siguientes (figura 9.8):

- El *prescriptor*, que tiene preeminencia sobre un público y le recomienda el producto. Amigos, familiares o el propio comercializador pueden ser considerados como tal; en Gran Bretaña, por ejemplo, donde existe un fuerte apego a la comercialización a través de las agencias de viaje, sus responsables se han convertido en consejeros y prescriptores de los productos que venden.
- El «gate-keeper», el que «abre las puertas» de una organización; en los clubes o sindicatos franceses, que tienen gran capacidad de influencia sobre los viajes de sus socios, resulta fundamental el papel de quien indica el camino por donde canalizar las propuestas de productos y destinos turísticos.

- El *líder de opinión*, que es un prescriptor de opiniones sociales o de índole especializado.
- El *influyente* y el *decisor*, cuya diferencia estriba en que el primero tiene una fuerte ascendencia sobre la toma de decisiones de un público determinado, mientras que el segundo tiene capacidad imperativa en la toma de decisión.
- Los *medios de comunicación*, tanto los masivos como las guías, los folletos, los catálogos o los libros turísticos, que con su influencia pueden inclinar en un sentido determinado las decisiones del público.
- Las *instituciones*, como los patronatos, los consorcios, las oficina de promoción, las ferias, etc., que, al igual que los medios de comunicación pueden influir en la decisión de compra.

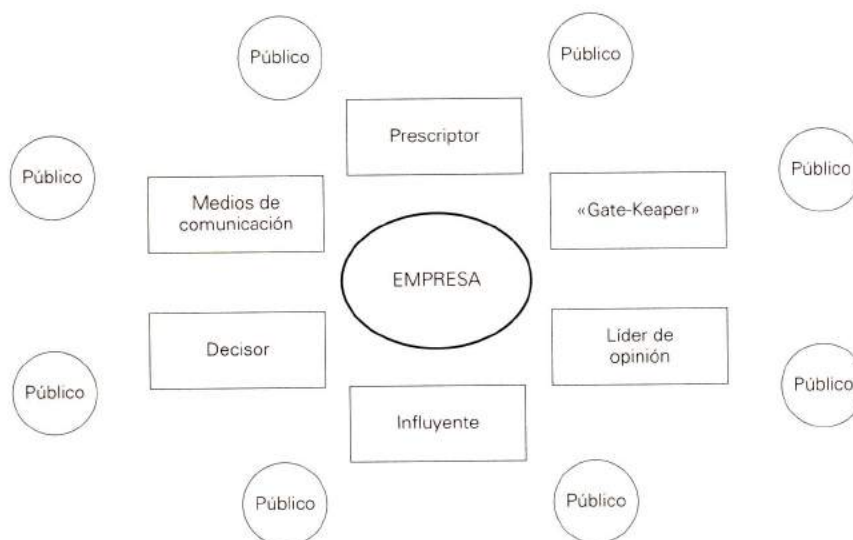


FIGURA 9.8. **Públicos intermediadores**

9.4. Los instrumentos de la comunicación turística

Los instrumentos de la comunicación turística son los medios a través de los cuales se transmite el mensaje al público. Contemplamos la siguiente división de instrumentos comunicativos:

- Instrumentos fríos*: la identidad empresarial, la publicidad, el marketing directo, las ferias y el *merchandising*. La información se presenta bruscamente ante el receptor, por no estar vinculado de ma-

nera aparente con el emisor. Se requiere un esfuerzo importante por parte del receptor para que se produzca el contacto comunicativo con el mensaje emitido (cuadro 9.1).

CUADRO 9.1. **Soportes de la comunicación: instrumentos fríos**

Instrumento	Objetivo de la comunicación	Público objetivo	Soporte
Identidad empresarial	Generar conocimiento	Universal	Universal
Publicidad	Generar conocimiento Crear y modificar actividades y sentimientos Impulsar acción	Consumidores, usuarios	Medios de comunicación Empresa, producto Correo
Márketing directo	Personalizar oferta	Elegido	Correo
<i>Merchandising</i>	Facilitar acceso y reconocimiento en punto de venta	Fieles al punto de venta	Punto de venta Ferias
Ferias	Universal	Universal	Puesto

CUADRO 9.2. **Soportes de la comunicación: instrumentos calientes**

Instrumento	Objetivo de la comunicación	Público objetivo	Soporte
Patrocinio y trueque	Mejorar la imagen Crear y modificar actitudes	Interno Externo	Persona Medios de comunicación Acontecimiento
Relaciones públicas	Mejorar la imagen Crear y modificar actitudes	Interno Externo	Persona Medios de comunicación Correo Ferias Acontecimientos Promociones
Relación con medios de comunicación	Mejorar la imagen Crear y modificar actitudes	Interno Externo	Medios de comunicación
Promociones	Impulsar la venta	Consumidores	Obsequios y descuentos

—*Instrumentos calientes*: patrocinio, relaciones públicas, relación con los medios y promoción de ventas. La información se transmite fácilmente, por cuanto se ha desarrollado previamente o se desarrolla en el propio acto de la comunicación, de forma directa o a través de incentivos diversos o lazos de confianza entre el emisor y el receptor. Gracias a ello, los públicos necesitan menos esfuerzo para aceptar el mensaje emitido (cuadro 9.2).

Los citados cuadros 9.1 y 9.2 fijan el objetivo de la comunicación, el público objetivo y el soporte para cada uno de estos instrumentos comunicativos, los cuales se describen brevemente en los apartados siguientes.

INSTRUMENTOS FRÍOS

Identidad empresarial

La identidad de una empresa o de un destino turístico es el «conjunto de mensajes permanentes y estables que una organización emite de forma voluntaria o involuntaria en su entorno de influencia¹». El objetivo de la comunicación mediante la identidad empresarial es darse a conocer de forma permanente; tanto el público al que va dirigido como el soporte son universales.

La identidad empresarial alcanza a los públicos por dos vías de transmisión:

- a través de la estructura de la organización, mediante los flujos de información interna y el reparto de tareas; y
- a través de la estructura visual de las marcas de los productos, de las unidades de negocio y del paraguas de la institución.

Ambas vías deben estar de acuerdo y responder a la razón de ser: la estructura de la organización, hacia el interior, la estructura visual, hacia el exterior.

Distinguimos dos tipos de estructuras visuales para desarrollar la identidad empresarial:

- La *identidad unitaria*, que responde a una única estructura, a una única denominación o marca y a un único estilo visual. Toda ella transmite un comportamiento único, un señuelo de calidad y un código de actuación a través de todos los productos y una sinergia de marca que fluye de la marca institucional a cada producto y viceversa. La unidad de gestión de la estructura visual tiene muchas ventajas puesto que se beneficia de la sinergia comunicativa en cada nuevo proyecto que se ejecuta: una cadena hotelera abre un

¹ J.F. Valls., *La imagen de marca de los países*, McGraw-Hill, Madrid, 1992, pág. 115.

nuevo establecimiento e inmediatamente puede quedar protegido por la estructura visual del grupo, ser percibido por los públicos de la misma manera que el resto de establecimientos. Ahora bien, en determinadas condiciones, estos beneficios de la identidad unitaria pueden convertirse en obstáculos para una rápida segmentación.

- La *identidad diversificada*, que responde a actividades o empresas diversas dentro de una misma organización o destino. Se conserva la marca original tanto temática como geográfica de cada uno de los componentes, pero se opera bajo una única organización y objetivos, aunque, en realidad, coexisten identidades muy distintas. Este tipo de estructura visual es la que se aplica a las cadenas, franquiciadas o no, que operan bajo distintas marcas en un determinado mercado y, en especial, a los productos y destinos dentro de los cuales intervienen empresas diversas, cada cual con su propia marca.

Sea unitaria o diversificada, la identidad empresarial debe impregnar:

- a) *La denominación de la empresa o destino*, para lo cual hay que remitirse siempre a que el nombre permita asociarse con la identidad de la empresa. Existen cinco tipos de denominación:
 - Descriptiva*: el nombre enuncia los atributos básicos. Esta tipología informativa es utilizada excesivamente en turismo, impidiendo en numerosas oportunidades el desarrollo de una imagen que identificaría mejor y atraería más.
 - Toponímica*: alude al lugar o área de influencia. Si se consigue elevar el toponímico a un nivel simbólico o incluso patronímico, resulta muy útil en turismo porque añade un elemento de ubicación geográfica.
 - Contractiva*: uso de las iniciales o fragmentos de las palabras de la denominación original. Es más recomendable en otros sectores para demostrar la contundencia de la oferta (electrónica, banca, etc.). Se ha empleado menos en el sector turístico originariamente, aunque las modas «marquistas» han obligado a las denominaciones más largas a ir por ese camino. NH, por ejemplo, es contracción de Navarra Hoteles; Club Med, del antes denominado Club Mediterráneo; L.A., de Los Ángeles; ESADE-CE-DIT, del Centro de Dirección Turística de la Escuela Superior de Administración y Dirección de Empresas de Barcelona, etc.
 - Simbólica*: usan algún símbolo. Port Aventura, por ejemplo, para identificar el parque temático de Tarragona; Grupo Sol; Aiguablava, hotel de la Costa Brava, que emplea el epíteto ritual del color del agua del mar, del mismo modo que Costa Azul.
 - Patronímica*: entronca con el fundador o persona clave de la empresa o destino. El uso de los patronímicos es especialmente recomendable en el caso del alojamiento o de la restauración

por tratarse de servicios en los que se produce un fuerte impacto personal del prestador.

- b) *Las manifestaciones.* Hay que emitir un mensaje unívoco y nunca contradictorio en aquellas presencias públicas que atañan a la empresa.
- c) *Las relaciones de comunicación internas.* La comunicación externa no es algo aparte de la interna. Se trata de que toda persona, además de conocer exactamente su función, trabaje dentro de una estructura motivadora; para ello, se requiere un permanente flujo comunicativo bidireccional.
- d) *El grafismo de la marca* (logotipo, imagotipo, colores, línea de cierre y manual de aplicación). Costa¹ distingue cinco grandes áreas de aplicación del diseño: 1) el diseño gráfico (material impreso, folletos, carteles, en envases, en vehículos de transporte, etc.); 2) el diseño audiovisual (publicidad, cine, vídeo); 3) el diseño industrial (productos y envases); 4) el diseño ambiental (ordenación de los elementos en oficinas, puestos, exposiciones), y 5) el diseño arquitectónico (composición de los elementos en los edificios, zonas de paso, deportivas, de aparcamiento, fachadas, marquesinas, toldos, rótulos, menús, escaparates, mobiliario, etc.)

Todo destino, todo producto, toda empresa requieren de la identidad empresarial y de su código de uso, a fin de proyectarla de forma unitaria y unívoca a través del resto de instrumentos y soportes.

Publicidad

La publicidad «es el arte de persuadir a las personas para que realicen, con frecuencia y en gran número, algo que se quiere que hagan»², por lo que añade realmente un valor al producto. Para alcanzar esa persuasión que mueva al consumo, los objetivos de la publicidad son muy diversos. Según Colin³, pueden ser «concienciar, crear preferencias, diferenciar, incitar a la compra ahora mejor que más adelante, consolidar una reputación existente, fomentar una respuesta o la solicitud de mayor información, corregir afirmaciones de otros que induzcan a errores, conseguir que suba la moral de la empresa, transmitir información o fomentar la comprensión».

A los objetivos mencionados por Colin habría que añadir el objetivo de facilitar el aprendizaje y la experiencia del producto o destino. La publicidad busca un público universal para lo cual utiliza como soportes el envase, el marketing directo, las vallas publicitarias y los medios de comunicación en general. Es evidente que la retahíla de funciones de la pu-

¹ J. Costa, *Imagen global*, CEAC, Barcelona, 1987, pág. 93.

² Crawford, *Publicidad*, Unión Tipográfica, Ed. Hispano Americana, Méjico, 1972, pág. 4.

³ J. Colin, *Marketing communications*, Heinemann, Londres, 1986, pág. 214.

blicidad de Colin no son exclusiva de este instrumento. Lo que ocurre con la publicidad es que, normalmente, se ha sobrevalorado su incidencia dentro del proceso de compra frente a la del resto de instrumentos comunicativos en la mayoría de sectores. Afortunadamente, semejante percepción se encuentra en un proceso de reflujó en favor de una mezcla de comunicación más equilibrada. En el caso del turismo, la atomización de las empresas, la falta de interés por el tema y la escasa capacidad individual de invertir en comunicación han relegado la publicidad a las grandes cadenas turísticas, a los destinos y a las instituciones públicas, mixtas o privadas y a unas pocas acciones de empresas individuales.

Dado el cariz de lo que se vende en turismo, el punto justo de la utilización de la publicidad dentro de la mezcla de comunicación se establecerá según el objetivo de la empresa en cada momento de la estrategia. Un uso intenso de la publicidad puede originar un bajo coste por impacto (en relación con el público objetivo, la frecuencia y la calidad de la exposición), pero un elevado coste por visitante, con lo que su eficacia sería dudosa; lo contrario —poca publicidad— puede llegar a impedir que el producto o el destino aparezcan en la mente de los consumidores.

La campaña de publicidad turística parte de unos objetivos que han de delimitarse claramente a tenor del público objetivo elegido; por ejemplo: exponer o desarrollar la imagen de marca de un producto o destino, presionar a los comercializadores, mostrar un nuevo producto o un destino, marcar un cambio de reposicionamiento, etc., a fin de ganar cuota de mercado, desestacionalizar la temporada alta, abrirse a otros segmentos, etc.

Para conseguir el cumplimiento de los objetivos se requieren dos cosas:

- 1) establecer un presupuesto de acuerdo con la dimensión de la empresa y de los recursos disponibles en el momento;
- 2) desarrollar la estrategia de creación publicitaria con el lenguaje y grafismo más adecuado.

El plan de medios será la resultante de la selección de los soportes de comunicación (escritos, audiovisuales, multimedios, exteriores) que faciliten la comprensión del mensaje y la sugestión del público objetivo. El plan de medios incluirá, por tanto, el tipo de inserción y la frecuencia, según sea el perfil de las audiencias, así como la capacidad de penetración y la rentabilidad.

Ortega¹ distingue 35 formas de presentar la publicidad, de acuerdo con los estilos de comunicación. De ellas hemos elegido las más adecuadas para la publicidad turística ya sea de una empresa, un producto o un destino. Son las siguientes:

- publicidad basada en referencias a la salud y el cuidado del cuerpo, la calidad de vida, la naturaleza, el deporte, la aventura, las raíces, el contraste con la vida cotidiana, el descanso o el descubrimiento;

¹ E. Ortega, *La dirección publicitaria*, ESIC, Madrid, 1987, pág. 35.

- publicidad basada en el reencuentro social;
- publicidad basada en el rito del reencuentro con los objetos del entorno;
- publicidad basada en los órganos sensoriales;
- publicidad basada en el deseo erótico;
- publicidad basada en el ritmo musical;
- publicidad basada en el rito corporal;
- publicidad basada en la ansiedad visual;
- publicidad asociada a los éxitos.

«Informerciales»

Dada la profusión de mensajes y la saturación comunicativa subsiguientes, a caballo entre la publicidad y la información a través de los medios de comunicación, existe una fórmula híbrida que se abre camino a pasos agigantados: los llamados «informerciales».

Se trata de utilizar los géneros periodísticos estrictos (principalmente el reportaje, con entrevistas y opiniones doctas) para presentar, bajo la apariencia de una forma objetiva, un producto, un destino o una empresa turística. En realidad, no es más que un publisreportaje encubierto. El pretendido equívoco provoca en el consumidor un efecto favorable hacia lo que se publicita.

Se parte de presentar con una luz favorable el mensaje, eludiendo todo viso de crítica. Este sistema está imponiéndose en países como Estados Unidos donde resulta difícil traspasar la barrera de rigor informativo que los medios escritos se imponen. La financiación por vía publicitaria permite saltarse ese obstáculo.

En países con criterios de rigor informativo mucho más relajados, el «informercial» tiene pocos visos de futuro por cuanto los propios periodistas, a cambio del viaje y del alojamiento, hablan bien del producto o destino turístico, en particular en las publicaciones dirigidas al sector y a los profesionales. En cuanto a la televisión y la radio, los «informerciales» tienen muchas más posibilidades, tanto si son promovidos por los empresarios turísticos como por las propias cadenas.

Márketing directo

Bob Stone¹ y Westphalen² utilizan el enunciado de la DMA (Direct Marketing Association) para definir el márketing directo: un conjunto de actividades a través de las cuales se ofrecen bienes y servicios a segmentos

¹ B. Stone, *Márketing directo*, Biblioteca de Márketing Directo, AEMD, Barcelona, 1990, pág. 19.

² M.H. Westphalen, *La dirección de comunicación*, Ediciones del Prado, Madrid, 1993, pág. 303.

del mercado con el fin de informar o de solicitar una respuesta directa de un cliente real o potencial, a través del correo (carta, postal, prospecto, folleto, catálogo), el teléfono u otros medios de comunicación como la prensa escrita (cupón de respuesta), la televisión (teletienda) o la radio. A estos medios tradicionales, habría que añadir los multimedia y las nuevas tecnologías de la información, como el CD-ROM, el teletexto, el videotexto, el fax o el telefax, los videoterminales interactivos, etc.

El *márketing* directo es la comunicación enviada directamente a un público muy seleccionado, siempre a través de sistemas interactivos, encaminados a provocar una respuesta (tipo petición genérica de información, del catálogo, la visita de un comercial, la participación en una presentación o en una visita de familiarización, o la adquisición directa).

El *márketing* directo «toma prestados de la publicidad sus medios y sus características¹» (estrategia de *márketing*, creatividad, resultados), pero se diferencia de ella en que promueve la interacción inmediata, mientras que el ciclo de respuesta de la publicidad resulta más largo. Por otra parte, el *márketing* directo es asociado con la promoción de ventas. Pues bien, ésta actúa muy puntualmente en un momento determinado de la acción comercial y de comunicación para modificar una conducta de compra o para el lanzamiento o cambio de posicionamiento de un producto o destino, mientras que el *márketing* directo busca una relación permanente con un consumidor determinado.

El *márketing* directo se adapta perfectamente al sector turístico, al igual que a otras varias actividades económicas, como la inmobiliaria, la banca, los seguros, las editoriales..., en la medida en que se dirige a un público muy preciso. En concreto la aviación comercial obtiene el 80% de sus ingresos del 20% de sus clientes; ese público es su objetivo primordial. Ahora bien, no sólo lo es para la aviación, sino también para el resto de subsectores del turismo. El desarrollo del *márketing* directo en el sector del turismo radica en la capacidad de utilizar numerosas listas de otros sectores de la economía en favor de la comunicación del viaje, del destino o del producto; se produce una fácil complementariedad en las ofertas.

La raíz del éxito del *márketing* directo se basa en la selección de la lista, del fichero de clientes potenciales, elaborado partiendo de la observación del comportamiento o utilizando anuarios de profesionales. Se trata de bases de datos que hay que poner al día constantemente, puesto que poseen entre un 30 y un 40% de obsolescencia anual. Se considera conseguido el objetivo si a través de este instrumento de comunicación se alcanza entre un 2 y un 4% de respuestas afirmativas.

¹ M.H. Westphalen, *op. cit.*, pág. 304.

Bob Stone se pregunta por los mejores clientes del *márketing* directo¹; son aquellos, indica, que responden a las letras RFM:

- recientes (que hace poco tiempo han efectuado un acto de compra);
- frecuentes (que repiten la compra);
- monetarios (que gastan);

Estos tres criterios de elección de los mejores clientes permiten numerosas agrupaciones a fin de obtener una base de datos completa. Stone propone puntuar a cada uno de ellos y categorizar a los clientes a fin de dedicar a cada grupo lo que se merece para mantenerlos, incrementar el volumen de compra y ganarse su fidelidad.

Entre las técnicas de gestión de *márketing* directo, las que mejor se adaptan al turismo son los siguientes:

- El *catálogo de venta por correo* para públicos especializados, clientes preferentes, profesionales, comercializadores, etc.
- El «*buzoneo*», que, a pesar de ser indiscriminado, resulta útil para alguna segmentación de tipo geográfico.
- El *cupón de respuesta en los periódicos*, tanto en la prensa especializada como en la de información general.
- El *telemárketing*, tanto a través del teléfono normal o la central de reservas como el de las líneas 900, en la medida en que existan suficientes operadores para hacer corta la espera.
- El *márketing directo a través de la radio*. A pesar de existir una elevada interacción en la comunicación radioeléctrica, se trata de un sistema poco explorado hasta el momento, pero con enormes posibilidades, a base de un mensaje turístico preciso más un teléfono para recibir llamadas de los oyentes.
- El *márketing directo a través de televisión*, según dos fórmulas:
 - el anuncio más el número de teléfono,
 - la telecompra.
- El *fax*, el *télex* y el *teletexto*, que ofrecen pobres rendimientos para acciones de comunicación que vayan más allá de la información estrictamente puntual.
- El *videotexto*, que en Francia ha obtenido su máximo esplendor. En efecto, el Minitel es un sistema de *márketing* directo perfecto y de gran utilidad para ofrecer información, ayudar a la venta, conseguir un público fiel y cooperar a la creación de los ficheros.
- El *videoterminal*, tanto bajo la forma de los cajeros automáticos, los quioscos de información, como de los terminales táctiles, que tienen propiedades parecidas al anterior.

¹ B. Stone, *op. cit.*, pág. 48.

En cuanto al contenido del márketing directo, Stone¹ expone una serie de fórmulas, entre las cuales, las que mejor se adaptan al turismo son las siguientes:

- la información gratuita,
- el concurso,
- la oferta de un descuento a una fecha tope,
- la oferta más un obsequio,
- las ofertas especiales periódicas,
- la oferta más un sistema de pago flexible.

Ferias

«En un sector fragmentado, tanto por razones geográficas como por el tamaño medio de las empresas, y por la naturaleza de sus actividades (...), las ferias de turismo profesionales han jugado un papel integrador y facilitador del encuentro y del intercambio. En un primer momento, esta potencialidad se usó fundamentalmente en provecho de la función comercializadora de las empresas².» Sin embargo, el nuevo entorno competitivo y el desarrollo de sistemas de comercialización más eficaces han relegado a un segundo plano esta función comercializadora de las ferias.

Más allá, pues, de esta función clásica de presentación de productos y destinos turísticos, la feria turística contemporánea puede servir, como indica Cavanaugh³, para proyectar un mensaje coherente hacia los públicos internos y externos. El espacio físico, lleno de magia y fascinación en la mayoría de los casos, convierte a la feria en un punto de encuentro periódico, capaz de ser utilizado por la empresa turística dentro de su estrategia de comunicación con dos propósitos esenciales: por un lado, concitar una actividad de cohesión interna entre sus miembros y equipo de ventas y, por otro lado, propiciar la comunicación directa con sus públicos externos, intermediarios, competidores, proveedores, formadores, consultores, sector en general, administraciones y consumidores. La feria sirve, además, para medirse respecto a la competencia, aprender nuevas tecnologías, identificar oportunidades de negocio, conocer nuevas corrientes de pensamiento y experiencias, observar la evolución de los recursos humanos del sector, probar nuevos productos o investigar mercados, anotar clientes potenciales y, en definitiva, para obtener una capacidad adicional de exposición pública gracias al propio aparato generado. Existen dos aspectos que hay que tener en cuenta para utilizar eficazmente la feria dentro de la mezcla de comunicación:

¹ B. Stone, *op. cit.*, pág. 84.

² E. Fayos-Sola, A. Marín, C. Meffert, «El papel estratégico de las ferias de turismo», separata de *Estudios Turísticos*, núm. 117, Instituto de Estudios Turísticos, 1993, pág. 6.

³ S. Cavanaugh, «Setting objectives and evaluating the effectiveness of trade show exhibits», *Journal of Marketing*, vol. 40.

1. El primero es que, si anteriormente el objetivo estaba claro (la comercialización directa), ahora se diluye en un conjunto muy amplio de posibilidades, muchas de ellas híbridas. ¿Sirve la periodicidad anual o bianual para presentar productos y destinos o resulta demasiado larga para la estrategia de la empresa? ¿Cuál es el destinatario final de este instrumento: el equipo de ventas, los visitantes profesionales, los intermediarios, los competidores, los proveedores, los clientes, los consumidores, la sociedad en general...? Entre tantos actos y manifestaciones ¿puede transmitirse nítidamente la imagen de la empresa?
2. El segundo es el coste/rentabilidad de la participación. ¿Cómo medir, ante este caos de objetivos, la eficacia de la asistencia a una feria? Para muchas empresas turísticas pequeñas y medianas, el coste se presenta como uno de los argumentos decisivos a la hora de decidir la asistencia o no a una manifestación ferial; la elasticidad del precio del metro cuadrado a veces hace maravillas, aunque no tantas como cabría esperar.

Frente a esta doble realidad, los criterios para participar en una feria son los siguientes:

- a) *Decisión sobre los objetivos.* Es preciso seleccionar el objetivo principal que se sea capaz de alcanzar, al que habrá que añadir algún otro adicional, (vender el producto o el destino, presentarse, medirse ante la competencia, potenciar la imagen de marca de la empresa...), pero no demasiados, porque abarcar mucho conduce a no conseguir nada.
- b) *Decisión sobre el ámbito.* Hay que seleccionar adecuadamente el tipo de feria o manifestación a que se va (generalista, especializada en turismo de nivel internacional, nacional, regional, comarcal, local, salón, convención, exposición, taller), en función de la dimensión de la propia empresa; y en función de la capacidad de llegar a una parte destacada del público objetivo. En este sentido, es necesario aclarar previamente si se desea impactar a los profesionales, al gran público o a un público mixto.
- c) *Decisión sobre la forma de presencia.* Si bien la presencia en solitario permite una identificación más nítida de la imagen propia, el hecho es que la fragmentación de ofertas difumina la eficacia del impacto. En este sentido, la potenciación del producto, concebido como algo unitario entre todos los que lo ofrecen total o parcialmente, y la potenciación del destino, concebida igualmente como algo unitario por todos los que actúan en él, ofrece una capacidad sinérgica muy valiosa de cara a la identificación ante los públicos. Una presentación de producto o destino hecha con toda la parafernalia necesaria y con presencia institucional permitirá alcanzar los objetivos prefijados, además de permitir participar, por coste, a todo aquel que lo considere de importancia estratégica para su empresa.

«Merchandising»

Por *merchandising* se entienden todas aquellas acciones de comunicación que se desarrollan en el punto de venta —el propio envase y embalaje, la disposición en los espacios, en los estantes, el uso del material (carteles, escaparates, rótulos, toldos, marquesinas, iluminación, etc.)— a fin de hacer más atrayente el producto a los consumidores.

El objetivo del *merchandising* es facilitar el acceso y el reconocimiento del producto en el punto de venta. El público objetivo son las personas concretas que acuden a ese lugar y el soporte es el propio punto de venta, así como también las ferias. Dado el fuerte impacto que ejerce el lugar de la experiencia turística sobre el consumidor y que, en numerosas oportunidades, el propio lugar turístico actúa, a la vez, como punto de venta, algunas técnicas de *merchandising* han de trasponerse al punto de prestación. En consonancia con lo expuesto al hablar de la gestión (ver el capítulo 7), añadiremos en este punto que la ordenación de los elementos internos que producen la experiencia turística debe ser, como indica Lewis¹:

- compatible y consecuente con la mezcla de comunicación,
- práctica,
- visible,
- simple,
- conocida por los empleados.

INSTRUMENTOS CALIENTES

Patrocinio y trueque

El patrocinio es un instrumento de comunicación mediante el cual el emisor llega a su público objetivo gracias a la asociación con otro emisor (persona, entidad, medio de comunicación), el cual tiene como cliente fiel a dicho público objetivo; a consecuencia de esta asociación, el emisor intenta atraer hacia sí toda o parte de la fidelidad que el público tiene respecto al segundo.

En la figura 9.9, se aprecia cómo el patrocinador no puede llegar directamente al público (por coste, por tiempo, por tipo de producto, por perfil del público). Así pues, se asocia con un personaje, una entidad, un acontecimiento o un medio de comunicación —es decir, un patrocinado— al cual es fiel ese público. En consecuencia, se trata de un instrumento caliente: los públicos ya están predispuestos favorablemente hacia el patrocinado, por lo cual son más proclives a predisponerse favorablemente hacia el patrocinador.

¹ Lewis, Charbers, Chacko, *Marketing leadership in hospitality*, Van Nostrand Reinhold, Nueva York, pág. 577.

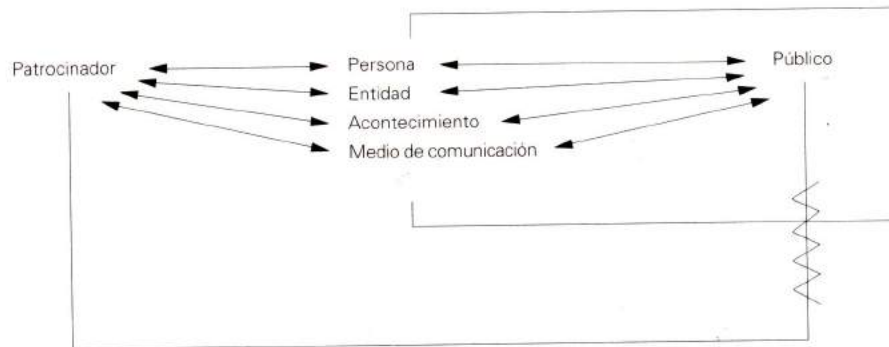


FIGURA 9.9. El patrocinio

El objetivo perseguido con el patrocinio consiste, principalmente, en conseguir notoriedad, construyendo o mejorando la imagen de la empresa, desatascando el canal y creando o modificando las actitudes de los consumidores respecto a ella y a sus productos, sobre la base de «atribuirle valores a la empresa»¹, y en dotarla de una nueva dimensión más humana, más entrañable.

En turismo, resulta muy rentable el patrocinio: por la «capacidad de transferir» del patrocinado y por la duración del acto, que suele ser prolongado. Todos los estilos de patrocinio son muy útiles para el turismo. Estos son los estilos:

- según el objeto: patrocinio de notoriedad o de imagen;
- según el ámbito de aplicación: patrocinio deportivo, musical, cultural, científico o social;
- según el soporte: patrocinio de persona, entidad, acontecimiento o medio de comunicación;
- según el nivel de participación: patrocinio absoluto, compartido, institucional o financiero.

El trueque es un instrumento de comunicación, muy similar al patrocinio, mediante el cual un emisor llega a su público objetivo gracias a la asociación con un medio de comunicación que emite el mensaje de aquél a cambio de recibir de él productos o servicios. Se inició con las líneas aéreas, en concreto con TWA y Pan Am, en 1952, mediante el intercambio de billetes por publicidad en los medios de comunicación. Las grandes compañías aéreas colocan un porcentaje importante de sus billetes bajo este sistema de intercambio.

Más allá de las compañías aéreas, la fórmula del trueque se ha extendido a todo el transporte así como también al alojamiento (estancias

¹ M.H. Westphalen, *op. cit.*, pág. 383.

para la empresa o invitados suyos a cambio de publicidad), a la restauración (comidas a cambio de publicidad) y al resto de los sectores del turismo, como el de los parques recreativos, museos, etc. (billetes de entrada a cambio también de publicidad). Se trata de uno de los instrumentos más útiles para el turismo, pues permite un intercambio sin necesidad de desembolso económico tanto por parte de la empresa turística como por parte del medio de comunicación. El intercambio establece sus propias reglas de ocupación y ubicación en determinadas fechas. Simplemente hay que evitar, por parte de la empresa turística, que el medio de comunicación menosprecie el mensaje emitido ubicándolo mal en el medio de comunicación y, por parte del medio de comunicación, que la contraprestación conlleve exigencias de textos publicitarios inasumibles.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas son un instrumento de comunicación «que ayuda a una empresa y a sus públicos a ajustarse mutuamente¹». Nos referimos a los cuatro actores de la comunicación: directivos, personal, mercado y sociedad. Para alcanzar este ajuste, la empresa debe crear y mantener un clima de confianza permanente con los públicos internos (empleados, accionistas, asesores, colaboradores, proveedores y comerciales) y con los públicos externos (sector, comunidad, patronatos e instituciones turísticas, comercializadores, medios de comunicación, consumidores y usuarios y administraciones públicas).

El objetivo perseguido con las relaciones públicas es crear y modificar las actitudes hacia la empresa y mejorar su imagen. Para ello, se utilizan instrumentos diversos de comunicación y se actúa mediante los siguientes soportes: personas, medios de comunicación, márketing directo, ferias, acontecimientos y promociones. En turismo, las acciones más destacadas en materia de relaciones públicas siguen tres direcciones:

- a) *Hacia el interior de la empresa.* Todas aquellas acciones de motivación e información al personal de la empresa que se requieran para que cada miembro del equipo cumpla con su función.
- b) *Hacia los prescriptores.* Destacamos las siguientes:
 - Visitas de familiarización para los responsables de la comercialización. Se trata de que tanto los operadores turísticos como los agentes de viaje dispongan de todo lo necesario para conocer en profundidad el producto o el destino, a fin de que luego lo puedan recomendar de la mejor manera.
 - Visitas de familiarización para los organizadores de acontecimientos, conferencias, festivales, etc.

¹ P. Lesly, *Nuevo manual de relaciones públicas*, Ediciones Martínez Roca, Barcelona, 1981, tomo 1, pág. 27.

- Presentación del producto y del destino turístico basándose en la organización de talleres, seminarios o reuniones, en los cuales se difunda la información de la empresa hacia el exterior.
 - Preparación de la documentación para la prensa y para los visitantes ilustres y regalo de obsequios.
- c) *Hacia los consumidores en general y hacia la sociedad.* Destacamos:
- Trato humano en las empresas turísticas tanto para la bienvenida de los turistas como a lo largo de la estancia o viaje.
 - Organización de actividades promocionales en centros comerciales, en centros lúdicos, culturales, recreativos, deportivos, etc. (muestras gastronómicas, exposiciones, concursos, conferencias, reuniones, etc.)
 - Contactos estables con las instituciones empresariales, sociales y de todo tipo.

Relaciones con los medios de comunicación

Westphalen¹ señala que con los medios de comunicación lo que se trata es de crear y mantener «relaciones eficaces y positivas», que deben traducirse en una transmisión nítida de la imagen de la empresa, en un aumento de la notoriedad de la marca y en suscitar un movimiento de identificación con ésta. Éstos pueden considerarse como los objetivos ulteriores de las relaciones con los medios de comunicación en su diálogo con la sociedad, mientras que los objetivos inmediatos son difundir la información de interés público que la empresa considere deba conocer la opinión pública, y asistir informativamente a la motivación de los públicos internos.

A pesar de que el turismo tiene una buena imagen en general, la presión del entorno social sobre la civilización del ocio y del turismo, la presión de los competidores de dentro y fuera del sector, los desajustes que forzosamente se producen en el seno de las empresas turísticas y la manipulación inherente al proceso comunicativo obligan a las empresas y destinos turísticos a establecer relaciones estables y de confianza con los medios de comunicación, entendidos éstos como intermediarios hacia todos los públicos finales.

«Ninguna empresa, asociación, agrupación, administración, entidad o acción de cualquier tipo es capaz de sobrevivir al margen, sin ninguna acción comunicativa adecuada. En la era de la comunicación omnipresente ocurre que, o se crea uno su propia imagen o se la crean².»

¹ M.H. Westphalen, *op. cit.*, pág. 573.

² J.F. Valls, *La jungla comunicativa: empresa y medios de comunicación*. Ariel, Barcelona, 1986, pág. 15.

Entendida la relación con los medios dentro de este condicionante (imposibilidad de discriminar los públicos) y en diálogo con la sociedad en general, se trata de que el emisor tome la iniciativa del diálogo en lo que afecta a sus propios mensajes, para lo cual debe ser creíble y desprender confianza de forma permanente. En este sentido, las relaciones con los medios deben ser activas (oferta de información) y reactivas (prevención). Estos son los requisitos:

1. Organizarse para que la empresa transmita hacia el exterior, es decir, hacia los medios de comunicación, toda la información que ayude a proyectar más nítidamente su imagen.
2. Organizarse para que la empresa, basándose en la transparencia informativa, esté en condiciones de recibir peticiones de información de parte de los medios de comunicación y disponga de capacidad de respuesta para ellas, descartando por supuesto todo aquello que pueda afectar a la información confidencial propia de la empresa.
3. Organizarse para modular todos los mensajes informativos que surgen de la empresa de manera que sean unívocos y definidos, y seleccionar el canal de transmisión.
4. Organizarse para conocer los circuitos de manipulación por los que pasa la información que afecta a la empresa.
5. Organizarse para prevenir los riesgos que entraña el desempeño de la actividad, a fin de elaborar y distribuir los antídotos necesarios.
6. Organizarse para conocer de forma permanente el estado de las relaciones de poder informativo en el seno de los medios de comunicación interlocutores.
7. Organizarse para dialogar en el lenguaje de los medios de comunicación, que no tiene nada que ver con el de las entidades ni con el de los públicos finales: géneros, estilos, modas y tendencias.
8. Organizarse para proveer a los públicos internos de la información necesaria para reafirmar su función en el seno de la empresa.

Estos ocho requisitos se alcanzan mediante una serie de técnicas de gestión de las relaciones con los medios en los siguientes seis niveles de actuación:

1. *Organización general.*—La organización general de las relaciones con los medios dependerá, en primer lugar, de la dimensión de la empresa turística y del ámbito de negocio en el que esté ubicada: empresa pequeña o mediana, grupo o cadena, organización o asociación de un producto turístico o de un destino turístico. En cualquier caso, desde el ámbito más elemental, el de la pequeña empresa turística, debe existir una implicación en la comunicación que se produzca a través de organizaciones subsidiarias.

- a) *Documentación:* Un centro de información turística deberá proveerse de la documentación suficiente, informes, estudios, memorias,

encuestas e informaciones aparecidas sobre el emisor, a fin de saber en todo momento cuál es el posicionamiento comunicativo propio.

- b) *Fichero*: Conocer los periodistas e intermediarios de la información, para lo cual se dispondrá de un fichero actualizado.
- c) *Gestión permanente y campañas*: Se procederá a actuar en comunicación basándose siempre en las campañas que tengan que ver con el ciclo de vida del producto. Teniendo en cuenta que la jungla comunicativa es imbricada, no hay que renunciar a seleccionar los medios a través de los que se transmiten las informaciones en primera instancia y prever la propagación posterior a otros medios de comunicación.
- d) *Asistencia a periodistas*: Se estará preparado para acoger a los periodistas.

2. *Medios orales*.—Vamos a distinguir dos tipos:

- a) *Medios orales formales*, como el teléfono (a través del cual se ofrecen propuestas informativas), la entrevista, la conferencia de prensa. Esta última tiene la ventaja de concentrar los esfuerzos y el tiempo en un espacio muy corto, con la más amplia repercusión posible; ahora bien, por contra, entraña el riesgo de la despersonalización y banalización si efectivamente no hay nada que contar, como ocurre muchas veces.
- b) *Medios orales informales*, como el almuerzo o desayuno de prensa, los viajes y visitas de periodistas y los encuentros informales. En cuanto a los viajes y visitas hay que tener en cuenta que el periodista es un prescriptor destacado por aparecer ante los públicos como analista independiente. Por tanto, los viajes y las visitas han de organizarse de manera que éste obtenga efectivamente los datos que necesita para confeccionar su historia. Para ello, hay que preparar adecuadamente el calendario, el programa, la recepción y elegir el público objetivo de periodistas y su número ideal. El momento oportuno de la visita será el del lanzamiento o renovación de un producto o destino, nunca antes; en caso contrario, surgiría un efecto contraproducente al presentar al periodista algo vacío o simplemente un desiderátum.

En cuanto a los encuentros informales, pueden considerarse diversos motivos: la celebración de una feria, un congreso, un taller, una convención de empresa, una asamblea de asociación, o, por qué no, un motivo banal.

3. *Medios escritos*.—Vamos a dividirlos en dos:

- a) *Documentos escritos permanentes*. Entre ellos se cuentan las revistas, los boletines informativos, los folletos y catálogos y la memoria anual.

b) *Documentos escritos puntuales*. Entre ellos se cuentan las notas de prensa (a medios profesionales, de viajes, especializados, para el gran público), los dossiers de presentación, los artículos de opinión que se proponen o son solicitados, los publlirreportajes o los soportes informativos para presentaciones en muestras, talleres, ferias, convenciones, etc.

4. *Medios audiovisuales*.—Es preciso contar con los siguientes:

- a) Un *archivo fotográfico* convenientemente actualizado.
- b) *Material audiovisual y multimedia*, el cual debe confeccionarse para los usuarios (por ejemplo, un vídeo de promoción en determinados hoteles o lugares turísticos, el material multimedia de quioscos de información, videotexto, Internet, etc.), o para uso de los comercializadores (vídeos promocionales de producto o destino) o para uso de los medios de comunicación (imágenes para reportajes o «infomerciales»).

5. *Comunicación interna*.—Se agrupan aquí las técnicas de gestión de la comunicación hacia los públicos internos, que en un sector como el turismo son de importancia estratégica. Nos referimos a tres aspectos:

- a) Los medios de comunicación propiamente dichos, como los tablores de anuncios, los periódicos internos, las cartas y notas al personal y los buzones de sugerencias.
- b) Los acontecimientos relacionados con la empresa, como las celebraciones y los efectuados directamente para motivar a los equipos, como, por ejemplo, jornadas de puertas abiertas, el reflejo hacia el interior de lo que se realiza comunicativamente hacia el exterior, los actos a propósito de la vida laboral, social, cultural o deportiva de los empleados, etc.
- c) La comunicación ascendente y descendente entre los miembros de los equipos mediante entrevistas individuales, reuniones de información (en directo o a través de videoconferencia), seminarios de análisis y formación, mensajería electrónica, etc.

6. *Control*.—Es una función básica establecer un sistema de medición que permita conocer la evolución de la imagen a través de los medios de comunicación. Esta función se realiza a través de:

- a) *Recortes de prensa*, que permiten la confección de un archivo y el análisis posterior de lo que aparece en los medios de comunicación sobre el emisor.
- b) *Revista de prensa*, que recoge todo lo que aparece en los medios de comunicación sobre lo que afecta directa o indirectamente al emisor.
- c) *Elaboración de encuestas periódicas* sobre la satisfacción de los clientes y la imagen que éstos tienen del producto o del destino turístico tanto en origen como en destino.

Promoción de ventas

La promoción de ventas persigue impulsar la venta de forma inmediata mostrando el producto y haciendo que el canal y el público adquieran experiencia de él, mediante diversos incentivos de prueba del producto o destino, obsequios, concursos, descuentos y animación en el punto de venta. En turismo, cuando hablamos de punto de venta, incluimos el punto de prestación, ya que en muchos casos se confunden uno y otro: un restaurante, por ejemplo. Los prestadores o los operadores turísticos, que son creadores del producto, utilizan el instrumento de la promoción de la venta en dos direcciones:

1. *Hacia el canal.*—Existen una serie de técnicas para desarrollar la promoción de ventas hacia el canal. Las más utilizadas son las siguientes:

- Los viajes de familiarización con el producto que se organizan para que los agentes de viajes lo conozcan; estos últimos son los que, en definitiva, van a empujar a los consumidores hacia el producto o destino.
- Las presentaciones del catálogo. Una vez ha aparecido el nuevo catálogo, se trata de acercarlo a los comercializadores a fin de que conozcan su contenido.
- Las visitas a los comercializadores, que complementan las presentaciones del catálogo y ayudan a que éstos se decidan a vender el producto o destino.
- Los descuentos o rápeles, que son buenos incentivos para la venta.
- La animación en el punto de venta, que lo convierte en un lugar de encuentro entrañable y humano entre la oferta y la demanda.
- Los obsequios diversos, desde la bolsa de viaje, la insignia o la camiseta, hasta los más curiosos y refinados objetos de regalo, que acompañan la promoción de ventas dirigida hacia el canal.

2. *Hacia los consumidores en general.*—Aunque el contenido es distinto que el del caso anterior, las técnicas para desarrollar la promoción de ventas dirigida hacia los consumidores son en general muy similares:

- La invitación con obsequio para asistir a reuniones donde se les va a proponer una visita de familiarización; este es el sistema que están desarrollando las empresas de multipropiedad.
- Descuentos y ofertas varias, que animan a un mayor consumo o a ampliar el número de usuarios o consumidores. Tal es el caso de los billetes de última hora de algunas líneas aéreas, que permiten obtener unas rebajas sustanciales en el precio, o la oferta del acompañante gratis en avión, o la habitación doble al precio de la de uso individual en algunos hoteles, o los bonos de fin de semana a un precio mucho más bajo en algunos hoteles, o los paquetes de fin de semana con oferta gastronómica a un precio unitario en alguna zona, o los billetes de temporada en parques recreativos para los residentes de la zona.

- Los obsequios de todo tipo.
- Las muestras gastronómicas, a un módico precio o gratuitas, que familiarizan con el producto o destino.
- La oferta de servicios adicionales gratis, como es el caso de algunas líneas aéreas que incluyen el alquiler de coche en el precio del billete.

9.5. Los soportes

Cuando se delimita claramente el objetivo de comunicación y el público objetivo, se busca el instrumento más adecuado para alcanzarlos. En consecuencia, es necesario elegir el soporte donde se va a emitir el mensaje turístico. En los cuadros 9.1 y 9.2, antes citados, se contemplan los soportes de cada uno de los instrumentos comunicativos. Son los siguientes:

- la persona física, en representación de la empresa, el producto o el destino;
- la propia empresa, el propio producto o el propio destino turístico;
- el punto de venta;
- el correo;
- la feria, el seminario, la convención;
- el acontecimiento en el sentido de espacio físico y en el sentido de contenido que congrega al público;
- los medios de comunicación, en el más amplio sentido del término: prensa escrita y medios audiovisuales de información general o especializada, folletos, catálogos, carteles, guías, mapas, vídeos, CD-ROM, etc.

El folleto se ha convertido en un elemento esencial de comercialización y comunicación en turismo. Como hemos visto en el capítulo dedicado a la comercialización, el folleto es el eje central de la actuación de los operadores turísticos en relación con sus públicos, intervengan o no las agencias de viaje. Por eso, la gestión del mismo ha de ser llevada a cabo con sumo cuidado: los objetivos, el público al que va dirigido, los intermediarios, la validez en el tiempo, el idioma, el formato, etc.

9.6. La estrategia integral de la comunicación turística

Tanto si se trata de una empresa pequeña como si se trata de una gran cadena, tanto si el objeto es un producto como si es un destino turístico, la estrategia integral de comunicación se establecerá en función

de los objetivos fijados, los condicionantes del proceso de comunicación en cada momento y los públicos objetivo elegidos. La mezcla de comunicación será la resultante estratégica que seleccionará los instrumentos y los soportes más adecuados, a tenor del ciclo de vida del producto y del posicionamiento comunicativo.

La estrategia integral de la comunicación turística tiene que tener en cuenta los siguientes grandes principios: 1) la comunicación interna es anterior a la externa; 2) la fidelización de clientes es la base de la comunicación a otros públicos y 3) la comunicación piramidal reclama el esfuerzo de todos, de forma integrada

LA COMUNICACIÓN INTERNA, ANTERIOR A LA EXTERNA

En primer lugar, para que los públicos objetivo puedan captar una imagen unívoca, clara y diferenciada de una empresa, un producto o un destino turístico, dicha imagen debe quedar reflejada en todas las personas que prestan el servicio y en todos los soportes físicos, fruto de los sistemas tecnológicos y los modelos de organización implantados. Por tanto, antes de proceder a emitir la imagen hacia el exterior, es preciso el interior.

GANARSE LA FIDELIDAD DE LOS CLIENTES

En segundo lugar, el punto de prestación es la base fundamental de la comercialización turística. El personal, el ambiente, la señalización, la arquitectura, el diseño, la organización interior de los elementos, la animación, el trato, etc. son los primeros elementos comunicadores. En efecto, estos son los elementos que hacen posible la experiencia de uso del tiempo libre que, en definitiva, es la esencia del turismo. Si la comunicación, según Uysal¹, no es más que la promesa de un beneficio, ¿quién hablará mejor de los atributos que quien los ha experimentado?

En la figura 9.10 se muestran las fuentes que generan información turística. En este punto, excepción hecha de algún país donde las agencias de viaje son la principal fuente de información turística, la propia experiencia —transmitida a través del «boca a oreja»— supone el primer factor en importancia que orienta las decisiones de ir a un destino u otro, comprar un producto turístico u otro o tomar habitación o plaza de restauración en una empresa u otra. Si a ello se le añade que el tercer factor en importancia de la información turística son los prescriptores, quienes

¹ M. Uysal, D. R. Fesenmaier, *Communication and channel systems in tourism marketing*, The Haworth Press, Nueva York, 1993.

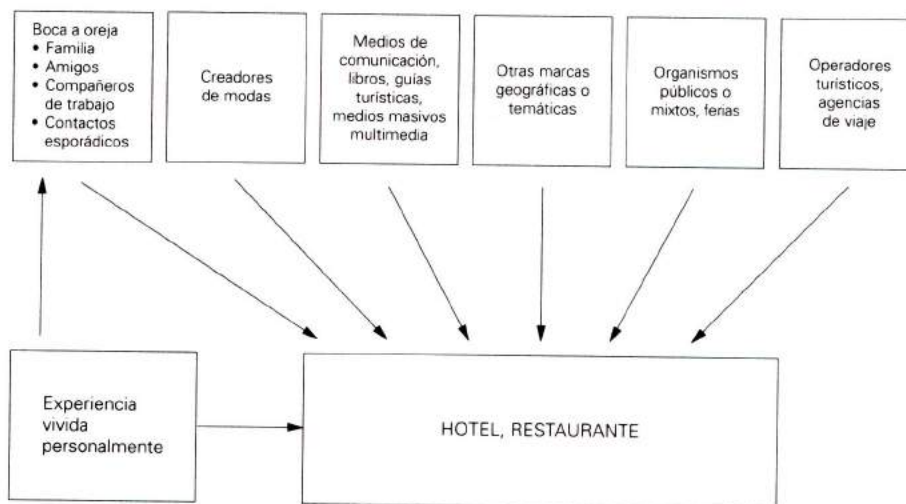


FIGURA 9.10. Fuentes de información turística

recomiendan basándose en su conocimiento personal, nos hallamos en un sector cuya información se transmite principalmente a partir de la experiencia propia. Es decir, los clientes futuros están próximos a los clientes actuales. Éstos difundirán la información si han hallado la satisfacción. La comunicación «boca a oreja» resulta de muy difícil manejo; se trata de una comunicación espontánea, cuyo origen depende de muchas variables no controladas. No obstante, lo que es evidente es que si los clientes satisfechos propagan un mensaje positivo a través de la comunicación personal, en el caso contrario la información negativa es transmitida por los insatisfechos a mucha más gente.

Por los demás, conseguir que un cliente repita es sustancialmente más barato que inducir a comprar a uno nuevo. En este sentido, medir el valor de cada cliente e invertir en proporción a ese valor para mejorar su lealtad es uno de los objetivos actuales en turismo.

En la figura 9.11, Stone¹ relaciona el volumen total del dinero que se gasta un consumidor con la frecuencia de compra, dando como resultado una matriz en la que aparecen cuatro cuadrantes:

1. Se trata de los mejores clientes, los que más gastan y los que compran con más frecuencia. Habrá que mantenerlos al precio que sea.
2. Compran mucho, pero con poca frecuencia. Como se trata de clientes que acuden solamente para compras especiales, habrá que desa-

¹ B. Stone, *op. cit.*, pág. 578.

rollar la acción comunicativa necesaria para despertarles el interés más allá de ese tipo de compra

3. Gastan poco, pero con frecuencia. Como se concentran en lo barato, el interés se centra en abrir la estrategia de comunicación para conseguir que amplíen el consumo
4. Se trata de los peores clientes, gastan muy poco y aparecen muy de tarde en tarde. En principio, no vale la pena realizar grandes esfuerzos para su captación, a menos que se contemple la posibilidad de trasladarlos hacia los cuadrantes 2 o 3.

		FRECUENCIA DE COMPRA	
		Baja	Alta
VOLUMEN TOTAL DE DINERO	Alto	Gastan mucho, aunque con poca frecuencia 2	Los mejores clientes 1
	Bajo	Los peores clientes 4	Gastan poco, pero con alta frecuencia 3

Fuente: Stone

FIGURA 9.11. **Matriz de actividad de compra**

Las técnicas empleadas, parten de los datos básicos de los clientes, sus normas de calidad, de exigencia y de satisfacción, su forma de tomar decisiones y su ciclo de vida. A partir de ello, existen tres momentos principales en los cuales hay que trabajar la relación con el cliente:

- El momento de la prestación en general.* Habrá que dar al cliente un trato personalizado, homogéneo durante todo el viaje, con vistas a que aumente su lealtad y también el gasto que efectúa.
- El momento en que existe un motivo de insatisfacción.* Se trata de estar en condiciones de identificar el momento en que se produce la insatisfacción para resolverla positivamente; si ocurre, hay que estar preparado para solucionar el problema de forma inmediata y espontánea y, en cualquier caso, buscar la complicidad del cliente.
- En origen turístico.* Habrá que establecer sistemas de relación que mantengan lazos estables con el cliente a través de cartas de saluta-

ción y en fechas señaladas; cartas de oferta; cartas de recordatorio de acontecimientos; presencia de algún tipo en los circuitos de comunicación utilizados habitualmente por el cliente (programas determinados de radio o televisión, espacios en medios escritos o electrónicos como Internet) que puedan aportar un efecto multiplicador de comunicación; regalo de obsequios; o búsqueda de la nueva sociabilidad turística del cliente. En la medida en que una parte de la venta se realice a través de redes externas de comercialización, se puede compartir con las mismas el mantenimiento de la relación.

LA COMUNICACIÓN PIRAMIDAL

En tercer lugar, cada unidad de producción, por pequeña que sea, debe desarrollar una comunicación propia. Por encima de este nivel base, la comunicación debe desarrollarse, a niveles superiores, con la participación de todos los que intervienen en cada producto o cada destino. Esto quiere decir que hay que tejer una estructura piramidal de comunicación turística, en cuya base se hallan todas las empresas turísticas; en el nivel superior, las marcas de las asociaciones o agrupaciones de producto, las cadenas, las franquicias y las poblaciones; en el nivel superior, los «cúmulos» y destinos; y, finalmente, en la cúpula, la imagen de marca de país.

A fin de que la pirámide de comunicación sea sinérgica, esta estructura requiere un estricto código de uso para evitar asincronías de imagen. Si se aplica, cada marca estará en condiciones de apoyar a las otras para impactar a su público objetivo. La decisión sobre cuáles de ellas han de utilizarse en cada mercado dependerá de la capacidad de reconocimiento de las mismas por parte del público objetivo.

GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA INTEGRAL DE COMUNICACIÓN

En la figura 9.12 se pueden observar, en conjunto, los instrumentos comunicativos explicados, que utiliza la empresa para llegar a su público objetivo, integrados dentro de la estrategia general de comunicación turística. La dirección correcta es de izquierda a derecha, es decir, atravesando los instrumentos y eligiendo en cada circunstancia los más adecuados y rentables, incluso en presupuestos necesariamente bajos debido a la pequeña dimensión de la empresa. Otra vía sería más lenta y menos rentable: por ejemplo, utilizar un solo instrumento comunicativo significaría desaprovechar ventajas de comunicación. A partir de esta estrategia general, habrá que establecer divisiones horizontales, que corresponderán a cada fase o campaña.

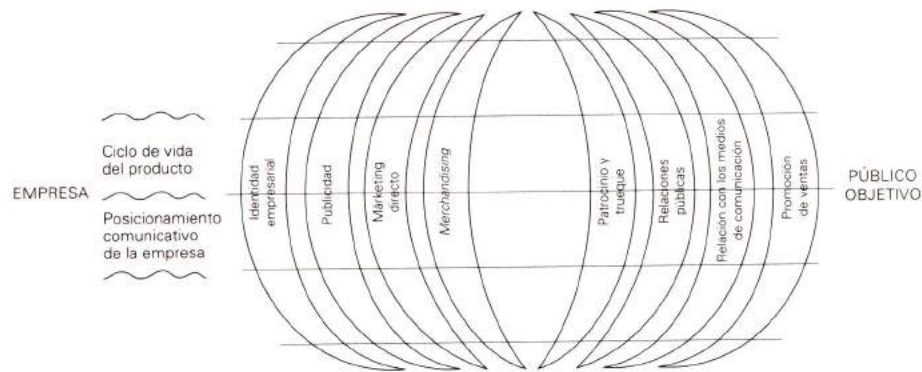


FIGURA 9.12. La estrategia integral de comunicación turística

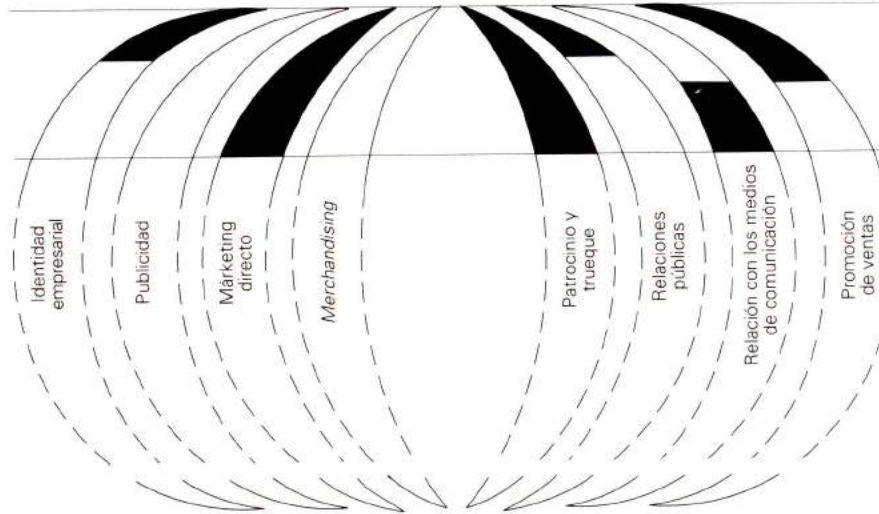


FIGURA 9.13. Plan de comunicación que integra un *mix* de instrumentos, diseñado para la fase de reposicionamiento de un destino

En la figura 9.13, por ejemplo, se concretan los instrumentos comunicativos empleados para cambiar el posicionamiento de un destino turístico tras la remodelación de su paseo marítimo y la creación de una zona de aparcamiento. Hemos sombreado más o menos el interior de cada instrumento, según la intensidad con que se empleará en la mezcla de comunicación:

- Aportación de identidad empresarial remozada, como consecuencia de la incorporación de un nuevo producto.

- No se prevé publicidad ni *merchandising* en este caso, ya que la acción comunicativa se va a basar en el márketing directo masivo dirigido hacia unos públicos bastante fieles (los ciudadanos de la población, los que tienen segunda residencia, los que alquilan año tras año un apartamento o bien ocupan habitación de hotel o plaza de cámping en ese destino).
- El lanzamiento de la nueva imagen de este destino requiere la creación de una gran notoriedad, para lo cual se recurre a tres acciones: el patrocinio de las empresas públicas y privadas que operan en el destino y algunas otras, las relaciones públicas para mejorar la imagen ante los públicos y la promoción de ventas directa al consumidor.
- Aportación de la relación con los medios de comunicación para que difundan la nueva iniciativa y faciliten información sobre los nuevos espacios turísticos, mejorando la imagen del destino.

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

Tecnologías de la información en la industria turística

17.1 La tecnología como ventaja competitiva

El desarrollo tecnológico implica la introducción en el mercado de productos, procesos y servicios, con ventajas innovadoras en tecnología o con nuevas aplicaciones de tecnologías ya conocidas.

Las empresas deben aprovechar y utilizar estas innovaciones para ser competitivas dentro de un mercado cada vez más especializado y en continua evolución. El desarrollo tecnológico se ha visto influenciado por el crecimiento continuo del turismo, la globalización de la economía, las nuevas necesidades de viaje, etc. Esto genera un movimiento constante del mercado y las empresas deben adaptarse a las nuevas características del mismo. A la vez, el consumidor ha adquirido mayor experiencia. Para poder satisfacer sus nuevas necesidades las empresas tienen que recurrir a los avances tecnológicos que se produzcan en todos los campos relacionados con el contacto entre el cliente y la empresa: desde los ordenadores y el *software* necesarios para identificar al segmento de demanda objetivo, hasta los productos más innovadores y sofisticados que permitan obtener una mayor satisfacción del cliente.

Todo ello ocasiona un esfuerzo importante para las empresas turísticas. Así, la innovación tecnológica supone un elevado desembolso económico para las compañías pero debe ser enfocado como una inversión y

*Necesidad
de adquirir
las nuevas
tecnologías*

*Costes para
las empresas
turísticas*

una mejora de producto, a la vez que un aumento de la calidad. Este planteamiento supone la diferenciación tan necesaria para las empresas para poder distinguirse de la competencia. A su vez, supone una inversión en formación para los empleados de forma que se adapten a los nuevos métodos de trabajo y a las mejoras tecnológicas, para que puedan ser implementadas y plenamente utilizadas. Por ello, es necesario un reciclaje constante de los trabajadores que permita la utilización de los nuevos sistemas.

La revolución tecnológica presente en la industria turística alcanza distintos componentes como son las telecomunicaciones, ordenadores personales, equipos multimedia, teleconferencias, vídeo, videotexto, videotecnología interactiva, comunicaciones móviles, sistemas computerizados de reservas, sistemas informativos de gestión, redes informáticas, etc.

Figura 17.1: Impacto de las tecnologías de la información en los negocios.

Intensifica significativamente el margen competitivo	7 9 %
Perfecciona la información	7 7 %
Mejora las comunicaciones externas	6 5 %
Mejora las expectativas de ordenadores de gestión	6 3 %
Perfecciona el proceso de toma de decisiones	6 1 %

Fuente: Conspectus, 1996, p. 42.

Entre los avances tecnológicos destacan:

1. CRS (*Sistema Computerizado de Reservas*)

Concepto Es una base de datos que permite a la empresa organizar y manejar su inventario y hacerlo accesible a sus colaboradores en el canal de distribución. Sus aplicaciones iniciales fueron el control de costes e inventario de recursos, almacenamiento y gestión de datos sobre vuelos, plazas y tarifas en las compañías aéreas, *yield management* y rastreo de tarifas. Han llegado a evolucionar hasta su función actual de organización y control de reservas.

Cooper y Buhalis (1992) indican varias ventajas competitivas de este sistema: los productos en el CRS proveen un valor añadido al ampliar la disponibilidad de servicios en el sistema, pueden facilitar la aplicación de sistemas de *yield management* para obtener una provechosa administración del inventario, puede afectar la competencia de precios al posibilitar una reducción de costes y una efectividad en gestión operacional y comunicación, permite incrementar el número de transacciones a manejar y simplifica y acelera el proceso.

Ventajas

Los principales CRSs son:

- SABRE (Semi-Automated Business Research Environment): empezó en 1959 como un sistema propio de American Airlines mediante un acuerdo con IBM.
- WORLDSPAN: fundada en 1990 por las aerolíneas Delta Airlines, Northwest Airlines, TWA y Abacus Distribution Systems.
- GALILEO: creada en 1987, actuando conjuntamente con APOLLO (distribuido en EE.UU., México y Japón) y GEMINI (distribuido en Canadá). Es propiedad de United Airlines, British Airways, Swissair, KLM, Royal Dutch Airlines, USAir, Alitalia, Air Canada, Olympic Airways, TAP, Air Portugal, Austrian Airlines y Air Lingus.
- AMADEUS: se creó en 1987 por las compañías aéreas Air France, Iberia, Lufthansa y SAS. Está aliado con System One de Continental Airlines.
- ABACUS: formado por aerolíneas del Extremo Oriente como All Nipon Airways, Singapore Airlines, Cathay Pacific, Malaysia Airlines, Royal Brunei, China Airlines, Philippine Airlines, Hong Kong Dragon Airlines, Silkair y el CRS Worldspan.
- AXES: perteneciente a Japan Airlines, creado en 1964 como sistema de reservas doméstico.

Principales CRSs

2. GDS (Sistema Global de Distribución)

Es un sistema informático de distribución que permite la presentación de disponibilidades, la reserva y la emisión del billete a los operadores turísticos a una escala internacional.

El GDS proviene de los CRSs que se fueron transformando de forma paulatina al expandirse gradualmente la cobertura geográfica, a la vez que se integraban horizontalmente con otras compañías aéreas y verticalmente, con la incorporación de una amplia gama de empresas turísticas como alquiler de coches, hoteles, cruceros y *ferries*, etc.

Concepto

Funciones Tienen cuatro funciones básicas:

Informar de una forma neutral y arbitraria sobre los horarios de vuelo y disponibilidades de las compañías aéreas con sus respectivas tarifas. Asimismo se obtiene información sobre hoteles, alquiler de automóviles, tour operadores, vuelos chárter, ferries, cruceros, etc.

Reservar a través de un registro con nombre del pasajero (PNR) todo el conjunto de prestaciones del viaje de un cliente, incluso provenientes de distintas compañías.

Emitir el billete, ya que dispone de un sistema de impresión que permite la entrega de los billetes de las distintas compañías prestatarias, así como la presentación de una factura global de todos los servicios prestados. El billete debe ser emitido con el importe en la moneda local del país de compra. Permite también la impresión de itinerarios para que el cliente disponga del conjunto de informaciones sobre el viaje.

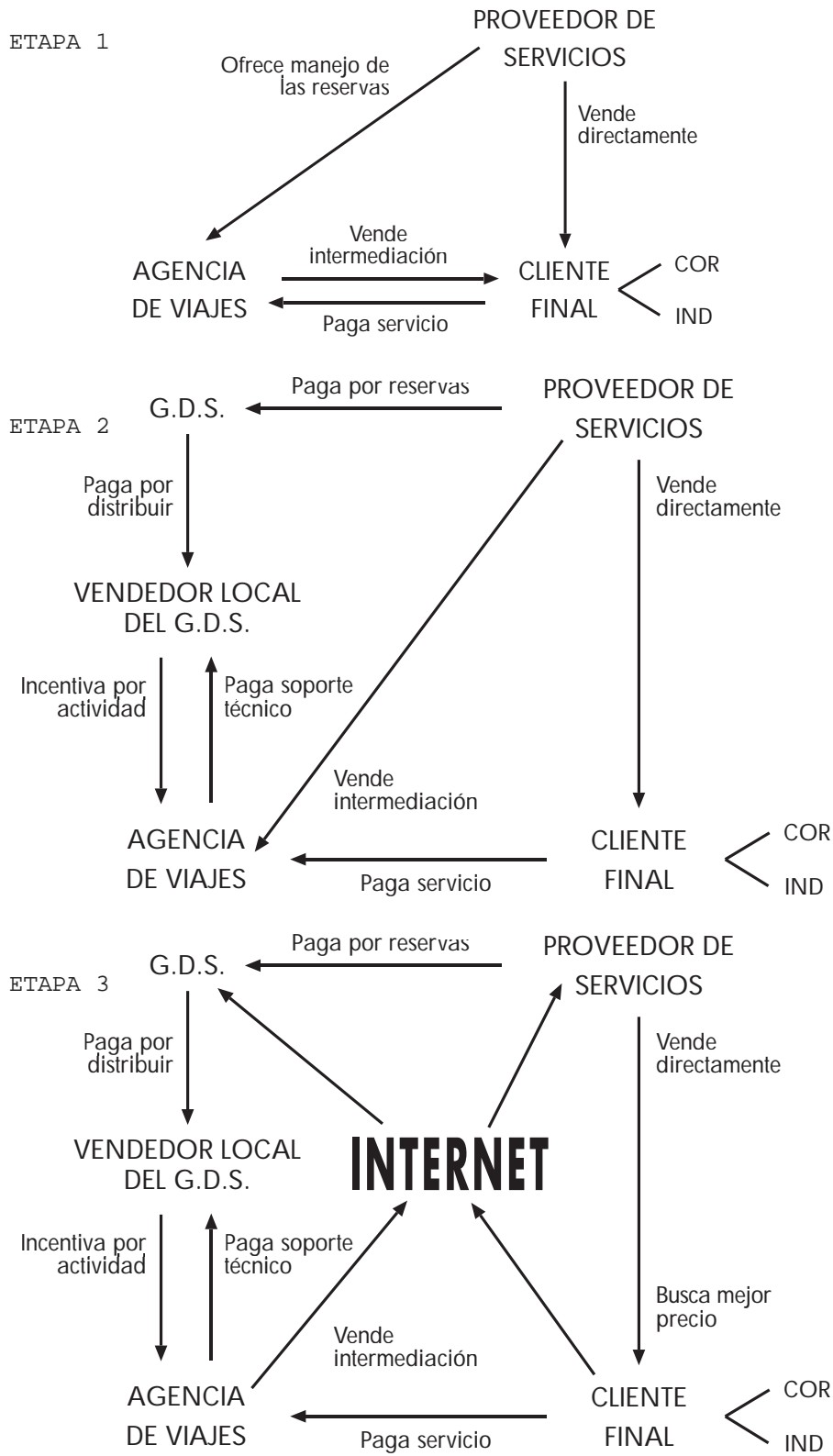
Administrar y facilitar el acto de venta a través de la conexión con el sistema de contabilidad y gestión de la agencia o bien uno propio del GDS. La ayuda y formación en línea permite solucionar cualquier problema y aclarar las posibles dudas. Otros servicios disponibles son la presentación en entorno *Windows*, con posibilidad de constituir un fichero de clientes, la instalación de un acceso para las empresas, servicios de mensajería, servicios financieros, etc.

Evolución constante de productos

Continuamente aparecen nuevos productos con los que mejorar la productividad de la agencia: conexiones especializadas para facilitar el intercambio de información de forma rápida y fácil, productos dirigidos a agencias que trabajan habitualmente con empresas, permitiendo incluso que la empresa tenga un terminal instalado en sus propias oficinas para poder planificar y controlar los gastos de viaje, otro producto es el que permite acceder a otros CRSs desde el mismo terminal, etc.

La oferta de información se amplía cada vez más presentando incluso información turística de todo el mundo como es el caso de Amadeus Destino. Pone al alcance de todo el mundo detalles sobre países, regiones, eventos y actividades de interés turístico, permitiendo además reservar los productos y servicios que ofertan los proveedores locales en todo el mundo. A través de una conexión con la base de datos de *TravelFile* (proveedor de servicios de publicaciones electrónicas para la industria de los viajes con información de más de 120.000 oficinas de turismo, tour operadores, alojamientos, museos, etc.), los usuarios pueden ver descripciones detalladas de los servicios de viaje, solicitar folletos, efectuar reservas, etc.

Figura 17.2: Proceso de cambio de la red de distribución de productos en turismo con la aparición de nuevas tecnologías.



Fuente: Elaboración propia.

Delivered by http://www.e-unwto.org
 IP Address: 201.245.192.3
 Thursday, August 23, 2012 6:14:13 AM

Travel Point, es el primer *software* de reservas distribuido a las agencias de viajes en el mundo, con el objeto de proveer a sus clientes. El producto es de fácil uso y se conecta al sistema central de Galileo. El usuario final utiliza su terminal para planificar un itinerario de viaje y realizar sus reservas. Se caracteriza por estar distribuido sólo por las agencias de viajes (AA.VV.), ser de fácil instalación, utilizar líneas de teléfono analógicas y digitales para evitar la congestión que se produce en Internet, reducir los costes de teléfono y el tiempo empleado para seleccionar el itinerario requerido por el consumidor final y las agencias de viajes.

3. Internet

Concepto Constituye una fuente de recursos de información y conocimiento compartidos a escala mundial. Es una red mundial de redes (conjunto de ordenadores conectados entre sí) de ordenadores que permite a éstos comunicarse de forma directa y transparente, compartiendo información y servicios a lo largo de la mayor parte del mundo. Es un fenómeno que puede revolucionar la industria del viaje, ya que permite a todos los usuarios, sin necesidad de intermediación, acceder a información y realizar las reservas. Supone un medio de promoción y distribución para empresas y destinos, apenas costoso en relación con otros medios.

Su utilización por los GDSs Varios GDSs han aprovechado este nuevo método de comercialización para presentar sus productos e incluso los de las agencias de viajes afiliadas, como es el caso de Sabre con su Web Marketing Sabre, que ofrece un método simplificado para desarrollar y adecuar su presencia en Internet, permitiendo que los clientes obtengan productos y servicios en línea, 24 horas al día, 7 días a la semana. Apollo también ha apostado por este medio y permite a los usuarios de Internet visualizar los servicios de Apollo por sus pantallas, pudiendo efectuar las reservas a través de agencias de viaje registradas en el servicio. Es el caso de Amadeus, que ofrece a través de Internet una gran variedad de servicios como puede observarse en las figuras 17.3 a 17.7.

Aplicaciones La red ofrece además una serie de aplicaciones y herramientas básicas que permiten realizar operaciones complementarias. Éstas son:

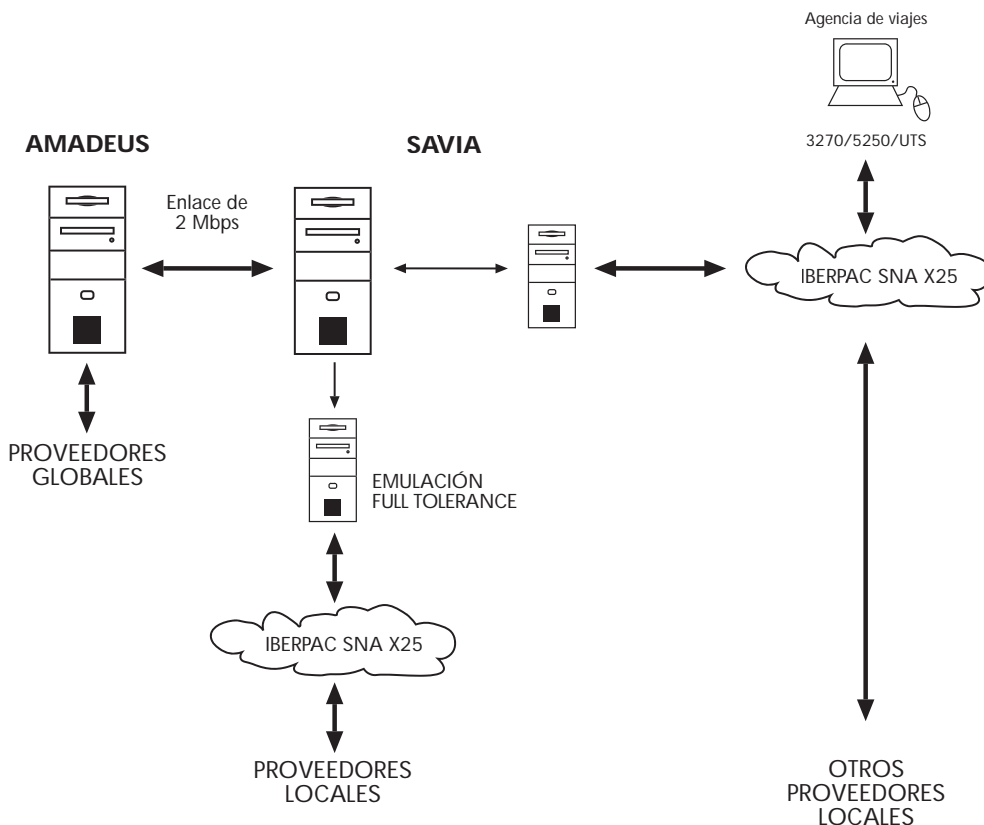
- *E-Mail (Correo electrónico)*: a través del cual se pueden enviar mensajes escritos y otro tipo de información (programas, imágenes, etc.) a otras personas que tengan dirección E-Mail.
- *Transferencia de ficheros (FTP - File Transfer Protocol)*: permite el intercambio de documentos, textos, imágenes, sonidos, programas, etc., entre dos ordenadores.

- *Telnet*: permite la conexión con un ordenador remoto (Login Remoto), convirtiendo la terminal local en una terminal de aquel ordenador, pudiendo ejecutar programas y utilizar los recursos disponibles del mismo.
- *Archile*: herramienta de búsqueda de información en Internet.
- *Gopher*: herramienta creada como solución para encontrar información entre toda la disponible en Internet.
- *World Wide Web (WWW) o telaraña*: intento de sistematizar y simplificar el acceso a la información.

Existen una serie de puntos débiles que deben perfeccionarse como son la seguridad de las transmisiones, credibilidad de la información, propiedad intelectual y copyrights, información disponible de forma caótica y falta de un sistema que garantice las compras entre otros.

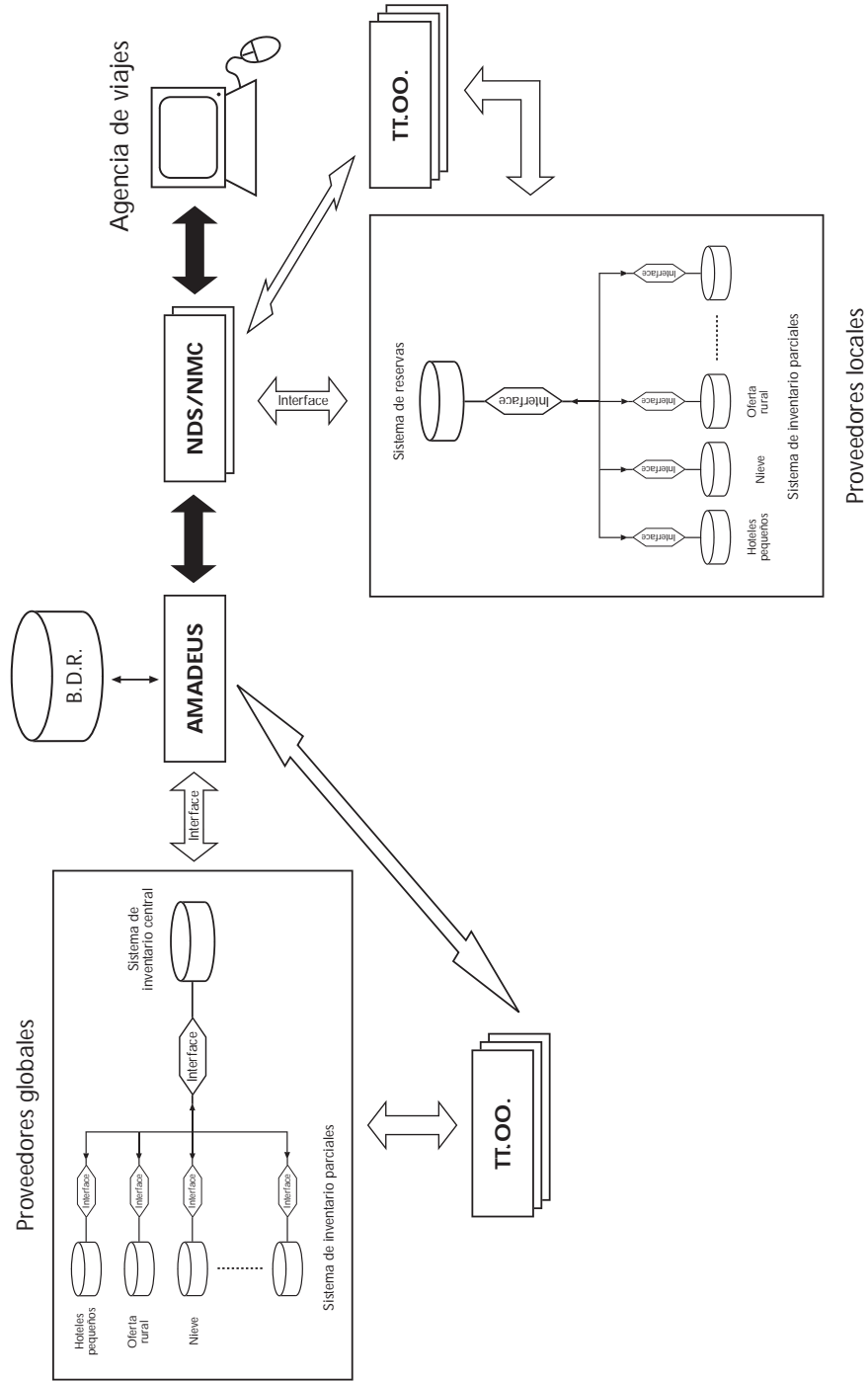
Puntos débiles

Figura 17.3: Arquitectura de AMADEUS en España.



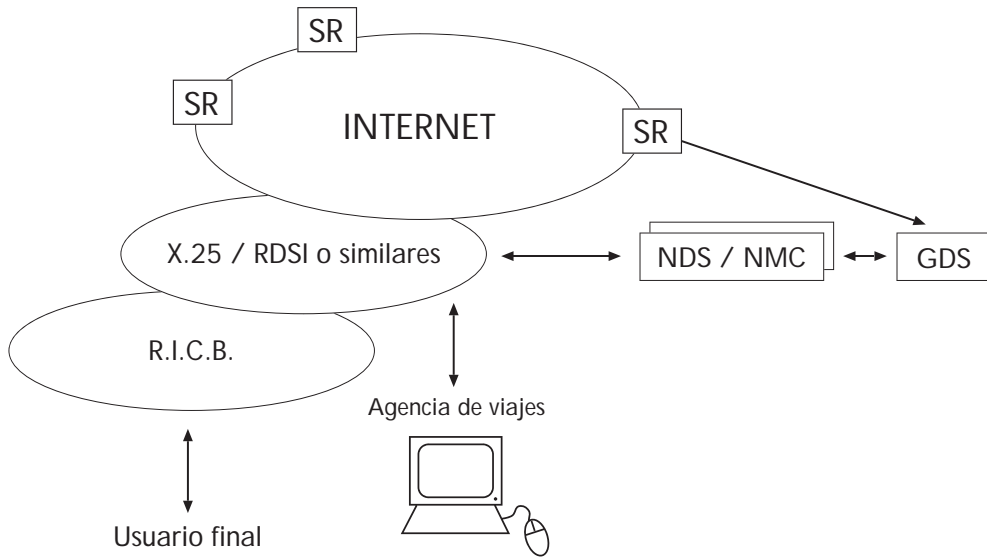
Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.4: Arquitectura de AMADEUS.



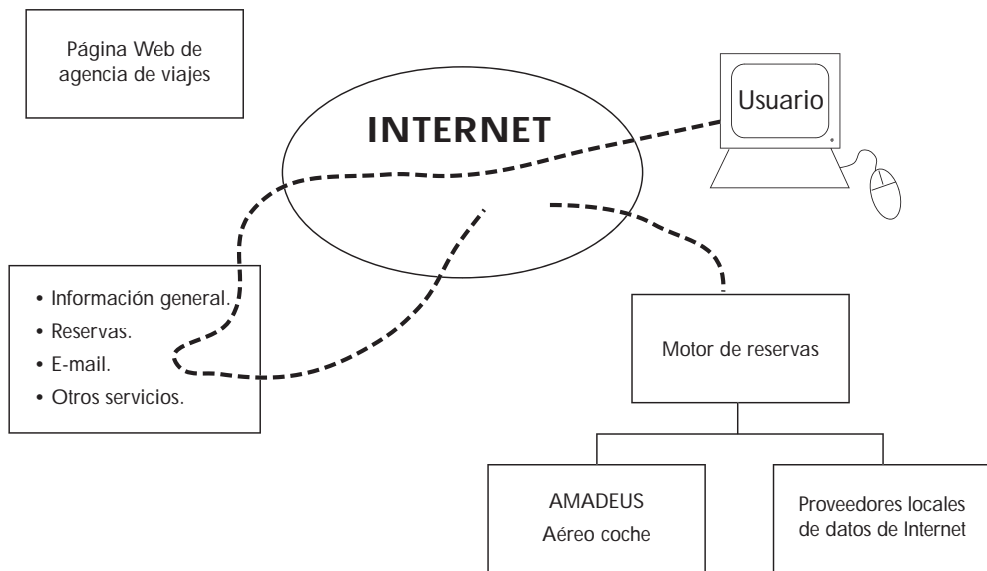
Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.5: Arquitectura Internet.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.7: Servicio Internet privado de la agencia de viajes ("Private label").



Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.6: Servicios en Internet.

Servicio internet privado de la agencia de viajes
Private Label basados en tecnología WEB. www.amadeus.net
Área neutral donde usuarios finales pueden encontrar información sobre: vuelos, agencias de viajes, Amadeus, destinos y otra información relacionada con el mundo del viaje.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.8: Servicio Internet privado de la agencia de viajes (*Private label*).

Solución internet personalizada con la imagen de la agencia de viajes (logo, fondo, etc.) y con parámetros definidos por la propia agencia.

- Basado en el acceso al mecanismo de reservas de Amadeus para Internet.
- Interface de usuario final ergonómico. Opción multilingüe (alemán, español, francés, inglés...).
- Perfiles que permiten la reserva de acuerdo con las preferencias del cliente, a los que en breve plazo se podrá añadir el cumplimiento de políticas corporativas.
- La agencia de viajes controla los principales parámetros del "servicio de Internet privado".
- Seguridad lógica, IP, SSL, ID, Password, Intranet, concepto de usuario de grupo.
- Otras características: E-mail, servicio 24 h., funcionalidad de acceso por Internet futura, implementación de pago *on-line*, etc.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.9: Servicio Internet privado de la agencia de viajes ("Private label"): principales parámetros del sistema.

- Office ID: visor de hora, Best Buy, formulario de pago, activación de cola de billetes, etc.
Formato de fecha, Timeout conexión, etc.
Número de horas o días antes de la salida de las reservas.
Punto de venta, punto de billetes.
Fare función por cabina (FXX ó FXA).
- Oficina de reservas Internet.
- N° máximo de PNRs/día/usuario.
- N° máximo de PNRs/día/cc.
- Categoría de cola.

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.11: Próximos pasos.

<p>Productos disponibles ahora:</p> <ul style="list-style-type: none">• Sistema de reservas privado para aéreo.• <i>Home page</i> de agencia de viajes en amadeus.net. <p>Productos disponibles en 1997:</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicio de Internet privado de la agencia de viajes (<i>Private Label</i>).• Mejora de la función de reservas aérea, reservas de coches y de hotel (mayo y junio).• Información de destino.• Integración de sistemas de gestión de características de viaje.• <i>Multi-media, geocoding, mapping, etc.</i>• API.
--

Fuente: Elaboración propia.

Figura 17.10: www.Amadeus.Net.

<ul style="list-style-type: none">• Información de vuelos.• Sistema de búsqueda de agencias de viajes permitiendo al usuario buscar información sobre agencias conectadas a Amadeus (<i>páginas amarillas</i>).• E-pages: páginas electrónicas de agencias de viajes permitiéndoles incluir en Internet su propio marketing e información de promoción. Opción para unirla a una página Web de una agencia de viajes.• Información de destino.• Otra información relativa a viajes.

Fuente: Elaboración propia.

4. CD-ROM

Es un formato de disco compacto en el que se almacena información en modo de texto, fotografías, sonido y vídeo. La lectura de la información se efectúa con un lector de CD-Rom a través de un láser. Las ventajas de este sistema son la capacidad de almacenamiento de datos que posee, el rápido acceso a la información.

17.2 Utilización de las tecnologías de la información por la oferta y los canales de distribución turísticos

1. Aerolíneas

Utilización de los CRSs

Fueron las primeras empresas en informatizar sus bookings, creando los Sistemas Computerizados de Reservas (CRS) que, tras la incorporación de otros proveedores de productos y servicios, se convertirían en los actuales GDS.

Originalmente el objetivo principal del desarrollo de los CRSs era incrementar la ocupación de los aviones, optimizar la rentabilidad de las rutas y utilizar políticas de precios posibles. La desregularización aérea en los EE.UU. proporcionó el marco necesario para facilitar el rápido desarrollo y difusión de los CRSs, que agilizaron la tendencia hacia la concentración de la industria aérea. Por otro lado, los avances en microelectrónica, ordenadores y tecnologías de la comunicación suministraron una buena base para la expansión y sofisticación de los CRSs.

Los primeros CRSs aparecieron en EE.UU. con Sabre y Apollo, sumándose posteriormente las aerolíneas europeas con Amadeus y Galileo.

Los CRSs proporcionan a los agentes de viaje y a los tour operadores información actualizada sobre precios y servicios disponibles, y permite a los usuarios reservar, cambiar y cancelar los billetes con rapidez y con un número de transacciones mínimo.

2. Hoteles

Utilización de los ordenadores como instrumentos de gestión

La utilización de los ordenadores dentro del sector hotelero está siendo cada vez más imprescindible por su capacidad para recoger, analizar y ordenar la información. Como herramienta de gestión la informática permite aumentar la rapidez y eficiencia de las operaciones internas de los establecimientos hoteleros, permitiendo a los empleados disponer de más tiempo para atender a los clientes.

La tecnología ha revolucionado los sistemas de marketing, distribución, reservas y comercialización, contabilidad, comunicaciones, gestión, etc., en los hoteles.

La integración en un sistema de gestión único permite a los hoteles controlar las operaciones internas (*front-office*, *back-office*, departamento de comida y bebida, administración, personal, contabilidad,

economato y almacén, etc.) y las externas (sistemas de reservas, marketing, distribución y contactos con fuentes externas de datos).

La tecnología también se aplica en la construcción de los edificios llamados *inteligentes* que incorporan sistemas computerizados de gestión del edificio, telecomunicaciones inteligentes, etc.

Asimismo, cadenas hoteleras como Hilton lanzan su directorio de hoteles en CD-Rom con la finalidad de hacer más accesible la información de sus hoteles a los agentes de viaje. En el programa aparecen fotografías y datos de cada hotel, los paquetes para congresos e incentivos de la cadena, los programas de fidelización, etc.

Utilización de CD-Rom

La opción de Internet también está presente en los hoteles, que lo ven como una novedosa forma de comercialización que permite presentar el producto a un mercado cada vez más numeroso. Lleva la oferta directamente al consumidor final, de forma que no precisa de la agencia de viajes como intermediaria, lo que preocupa a éste sector, ya que ven peligrar los ingresos obtenidos con la comisión de las reservas efectuadas a través de ellos. Internet se presenta como un medio eficaz para suministrar un completo mensaje publicitario al domicilio del consumidor final. A esto se le suma la ventaja de que el potencial cliente puede convertirse en comprador de forma inmediata al obtener una plaza confirmada en cuestión de segundos con la conexión *on line*.

Utilización de Internet como forma de comercialización

Con los CRSs la oferta de los hoteles se extiende a todas las agencias usuarias y permite acceder, en tiempo real, a información del hotel, las tarifas, disponibilidad y servicios. Un ejemplo es el Hotel Source, de Worldspan, que permite efectuar la reserva y recibir la confirmación electrónica de forma instantánea.

Utilización de CRSs

Se producen innovaciones en otros aspectos como en las comunicaciones internas del hotel, como son los equipamientos que facilitan las comunicaciones entre los clientes y los responsables del hotel hacia los empleados.

Tecnología aplicada a las comunicaciones internas del hotel

Las centrales telefónicas controladas por ordenador permiten un sistema más eficaz de tratamiento de llamadas, existiendo en algunos casos la opción de dejar grabado un mensaje en la habitación del cliente a través de un contestador automático. La televisión interactiva permite al huésped la visualización desde la habitación del estado de su factura, realizar el check-out o comprobar si tiene algún mensaje o ha recibido algún fax. Otro ejemplo de innovación se da con los TPVs portátiles que permiten enviar directamente las comandas a la cocina o a la caja registradora.

Otras innovaciones

3. Agencias de viaje

La utilización de la tecnología de la información por las agencias de viaje puede dividirse en tres áreas distintas:

- *Automatización del front-office*: se refiere a los sistemas utilizados para confirmar electrónicamente las ventas de los productos turísticos.
- *Sistemas de back-office*: programas computerizados que los agentes utilizan para reunir y manejar los datos para su análisis posterior e implementación de las acciones de marketing necesarias. En estos programas se incluyen asimismo los de contabilidad, los utilizados para el seguimiento de las operaciones internas de la agencia, etc.
- *Automatización del middle-office*: se centra en el control de la calidad e implica generalmente las operaciones realizadas por la agencia desde que el cliente hace la reserva hasta que efectivamente comienza su viaje (búsqueda de mejores precios posibles, listas de espera, etc.).

Las nuevas tecnologías sustituyen algunas funciones de las AA.VV.

Con la aparición de Internet, las agencias pueden ver reducidos sus ingresos al poder los clientes finales realizar reservas directamente tanto en hoteles como en aerolíneas, sin necesidad de su intermediación. A pesar de que esto ya ocurría previamente, con Internet se multiplica esta posibilidad al tener que competir con otros medios de distribución. Ante este hecho las agencias de viajes se deben especializar y ofrecer un valor añadido además de reducir sus costes y actuar como consultores y asesores de viajes, al disponer de mayor experiencia e información que el cliente.

Otro factor a tener en cuenta es que, si antes el cliente podía realizar la reserva de un vuelo directamente pero tenía que recurrir a los servicios de la agencia de viajes para que le emitiesen el billete, ahora, con el billete electrónico, perderán esta posibilidad de forma que deben innovar y adaptarse a estos cambios para poder estar a la altura de las circunstancias y seguir ofreciendo servicios que faciliten las gestiones del viaje a sus clientes. De esta forma el agente de viajes deberá ser un especialista, perfectamente formado y dotado de una adecuada infraestructura informática que le permita aportar un valor añadido a los servicios que, inicialmente, sean requeridos por el cliente.

4. Tour Operadores

Utilización de los CRSs

Por su volumen de negocio y la necesidad de llevar un control exhaustivo sobre la reserva y la venta de sus productos en todo el mundo, han adoptado las mismas técnicas que las compañías aéreas desarrollando e introduciendo las reservas computerizadas de los paquetes turísticos.

Se han aplicado diferentes tecnologías como es el caso del tour operador inglés, Thomson, que introdujo el PLT (Programa de Línea Abierta de Thomson) o también, la posibilidad de realizar las reservas por videotexto interactivo a través del sistema TOP, suprimiendo las reservas telefónicas.

La pieza central del tour operador es el catálogo, a través del cual da a conocer sus productos tanto a los intermediarios (agencias de viajes) como al consumidor final. En ellos se ofrece información sobre el destino, el tipo de alojamiento, los lugares de interés, las visitas a realizar, y demás información necesaria, a la vez que presenta la lista de precios de todas las categorías y muestra imágenes y fotografías del viaje. La tecnología permite que se realice en formato CD-Rom, con lo cual los agentes de viaje pueden consultar toda la información disponible en él de una forma rápida y eficaz, visualizando texto, imágenes en forma de fotografía o vídeo, música, etc., con lo que se obtiene una presentación más atractiva del producto.

Utilización de CD-Rom como base del catálogo

Asimismo utilizan los GDSs para la comercialización de los viajes por ellos organizados.

5. Destinos

Generalmente, el destino es la razón de ser del viaje. Los turistas viajan a un destino en concreto y allí consumen los distintos servicios de alojamiento, restauración, etc., además de los propios del transporte. Debido a la importancia del destino, resulta lógico que se utilicen las tecnologías como recurso para una mejor gestión de la zona turística, además de utilizarlos como forma de distribución del producto (promoción). Normalmente es el sector público, en ocasiones en colaboración con el sector privado, el que se encarga de la promoción y de la información sobre los lugares de interés.

Se están utilizando los CD-Rom para mostrar las características de la zona turística y dar información, además de presentar diferentes rutas, con mapas en tres dimensiones, fotografías, videos, y dar apuntes sobre la historia, las costumbres, la cultura y las tradiciones del destino, entre otra información.

Utilización del CD-Rom e Internet para promocionar la zona

El fenómeno Internet también se utiliza como una manera de potenciar la promoción de las localidades turísticas. Permite exhibir toda la información deseable para dar a conocer a los usuarios los atractivos del destino, las conexiones y comunicaciones, el clima, los servicios ofrecidos, etc.

17.3 Convergencia de la tecnología. El siguiente nivel de innovación

Novedades tecnológicas

Las nuevas tecnologías avanzan, cada día con más fuerza, en la producción de nuevas comodidades para los usuarios de las mismas. La *Red PC*, *PC TV* y *Smart Cards* han salido a escena en 1997, y el próximo milenio estarán disponibles en la mayoría de los hogares. Sin duda, ésta es la amenaza potencial más seria para los CRSs y el negocio de las agencias de viajes, ya que cualquier usuario podrá analizar desde su casa la oferta de productos de viaje y elegir aquél que le interese a través de su *PC/TV*. Una vez hecha la elección, simplemente habrá que introducir el *Smart Card* y se cargará el importe y los tickets. ¿Cuál será entonces el papel de las agencias de viajes y de los CRSs?

Sin embargo, los diversos modos de reserva de viajes a través de Internet todavía no han provocado un cambio real en los hábitos de compra de los consumidores. Hoy por hoy, la red se usa más a menudo para subastas *on line* de *tickets* aéreos, que se llevan a cabo entre aquellos que desean gastar tiempo y dinero navegando en la red para conseguir un buen trato. Sin embargo, en un futuro no muy lejano, el acceso a Internet se habrá generalizado con el consiguiente peligro para las agencias de viajes, que verán perdida la comisión que les hubiera correspondido en el caso de haber actuado como intermediarias. La cuestión es que han aparecido nuevos canales donde interviene un nuevo agente: el consumidor particular, con lo cual habrá que analizar en estos casos, cual es la función de las agencias de viajes y los GDSs.

La distribución de viajes tiene por delante un largo camino que recorrer para llegar a estar verdaderamente automatizada, ya sea vía los CRSs o a través de las superautopistas de la información. Sin embargo, las nuevas tecnologías juegan un importante papel a su favor. Actualmente, se puede afirmar que las barreras a la automatización electrónica son más culturales que económicas. Es preciso poseer unos conocimientos determinados y realizar un continuo aprendizaje para poder utilizar los nuevos medios que se tienen al alcance.

La distribución de viajes a nivel global se realiza más fácilmente con el despliegue de las tecnologías avanzadas que el CRS ofrece. Todos los canales de distribución emergentes, la red Internet y otros sistemas de compra *on line* serán accesibles de cara al consumidor. Éste ofrecerá enormes beneficios para aquellos que se posicionen utilizando su producto a través de estos nuevos canales.

Por último, es necesario añadir que siempre existirán personas que, por no disponer de tiempo, de los medios necesarios o de los conocimientos básicos, terminarán utilizando los medios tradicionales de reservas, en este caso las agencias de viajes.

Bibliografía

ARCHDALE, G., (1992): *Computer Reservation Systems: The International Scene*, Part 1, Insights, pp. D15-D19.

ARCHDALE, G., (1992): *Computer Reservation Systems*, Part 2, Insights, pp. D21-D25.

COTEC, (1994): *Conferencia Cotec: Entorno y Tecnología*, Fundación Cotec para la Innovación Tecnológica, Madrid.

CHÍAS, J., (1990): «Oferta Turística y Nuevas Tecnologías», *Papers de Turisme*, nº 3, pp. 18-25.

HOLLOWAY, J.C., (1994): *The Business of Tourism*, 4ª edición. Pitman Publishing, London.

KING, W., HUFNAGEL, E. and GROVER, V., (1988): «Using Information Technology for Competitive Advantages», in Earl, M. (ed), *Information Management: The Strategic Dimension*, pp. 75-86, Clarendon Press, Oxford.

FELDMAN, J., (1987): «CRS in the USA: Determining Future Levels of Airline Competition», *Travel and Tourism Analyst*, Nº 3, pp. 3-14.

GAMBLE, P.R., (1990): «El Efecto de la Tecnología como Ventaja Competitiva», *Papers de Turisme*, Nº4, pp. 25-47.

HITCHINGS, F., (1991): «The Influence of Technology on UK Travel Agents», *EIU Travel and Tourism Analyst*, Nº 3, pp. 88-105.

MARTÍN GIL, F., (1994): «Nuevas formas de Turismo en los espacios rurales españoles», *Estudios Turísticos*, Nº 122, pp. 15-39.

MUÑOZ OÑATE, F., (1994): *Marketing Turístico*, De. Centro Estudios Ramón Areces.

OMT, (1991): *Seminario sobre las Nuevas Formas de Demanda y los Nuevos Productos*. Nicosia (CHIPRE), 8-9 Mayo.

OMT, (1995): *Les GDSs dans l'Industrie Touristique*, Madrid.

OMT, (1998): *Líneas Directrices para la Transferencia de Nuevas Tecnologías en el Sector del Turismo*, Madrid.

OMT: *El Turismo hasta el Año 2000 - Aspectos Cualitativos que Afectan su Crecimiento Mundial*, (documento de debate), Madrid.

OMT, (1993): *Round Table on Beyond the Year 2000 - Tourism Trends and Challenges*, Bali, Indonesia, 30 Septiembre - 9 Octubre.

SECRETARÍA GENERAL DE TURISMO, (1993): «El Turismo Social en Europa y su futuro en España», *Estudios Turísticos* N° 119 - 120, pp. 139-151.

POON, A., (1993): *Tourism, Technology and Competitive Strategies*, CAB, Oxford.

PORTER, M., (1985): «Technology and Competitive Advantage», *The Journal of Business*, Winter, pp.60-70.

TRUITT, L., TEYE, V., FARRIS, M., (1991): «The Role of Computer Reservation Systems: International Implications for the Tourism Industry», *Tourism Management*, Vol. 12 (1), pp. 21-36.

Introducción al Turismo

DIRECCIÓN
Amparo Sancho

COLABORAN
Dimitrios Buhalis
Javier Gallego
Jaume Mata
Susana Navarro
Estefanía Osorio
Aurora Pedro
Sergio Ramos
Paz Ruiz

OMT Organización Mundial del Turismo

10

Competitividad en el turismo

10.1 Necesidad de lograr la competitividad en la industria turística

En las últimas décadas se está asistiendo a profundas transformaciones en el entorno económico mundial debido, fundamentalmente, a los cambios estructurales que la mayoría de los sectores económicos están experimentado. Por ello, los mercados se caracterizan, ahora más que nunca, por un dinamismo e incertidumbre crecientes.

Cambios estructurales del mercado

Respecto al sector turístico, cabe señalar como principales cambios estructurales los siguientes:

- a) La globalización económica.
- b) Los avances tecnológicos.
- c) El cambio en las condiciones de la oferta y de la demanda.
- d) Los problemas ecológicos.

Estos cambios generan nuevos riesgos y oportunidades y, por tanto, la búsqueda de rentabilidad por parte de las empresas ya no puede basarse exclusivamente en la rebaja de precios, como ocurría anteriormente. El éxito a largo plazo de la empresa turística debe basarse en la

La competitividad objetivo para el éxito

mejora continua de las condiciones de *competitividad*, entendida ésta como: “la capacidad de obtener beneficios y de mantenerlos en circunstancias cambiantes” (SGT, 1992).

Internacionalización de las empresas

Como consecuencia de la *globalización de la economía*, de los esfuerzos por abrir los mercados nacionales y reducir el proteccionismo, los mercados se ven abocados a una mayor competencia internacional. La internacionalización de las empresas ha llevado a un proceso creciente de fusiones verticales y horizontales.

Avances en las tecnologías de la información

El desarrollo de la oferta ha sido estimulado por *mejoras tecnológicas* constantes, que han sentado nuevas bases para competir en el mercado. En los últimos años, los avances más espectaculares se han centrado en el campo de las tecnologías de la información gracias a la mejora de las telecomunicaciones. Estas nuevas tecnologías facilitan una mayor rapidez y eficiencia en el procesamiento de la información, en su distribución y manipulación, consiguiendo aumentar la rentabilidad del proceso productivo. Expresiones como *sociedad informatizada* vienen a destacar el efecto que está teniendo la introducción de las nuevas tecnologías en la economía, especialmente aquellas que facilitan el intercambio de información. Concretamente, en el marco turístico, la tecnología ha permitido una mayor flexibilidad a la hora de crear propuestas de viajes para segmentos específicos, ha facilitado la comunicación global y ha reforzado la cooperación entre las empresas. Además, ha permitido mejorar las percepciones que el consumidor tiene de la experiencia turística, ofreciendo la posibilidad de adaptar la oferta a sus exigencias, puesto que acelera la obtención de datos disponibles sobre las condiciones y características de los diferentes nichos existentes en el mercado.

Endurecimiento de la competencia

Desde el punto de vista de las *condiciones de la oferta turística*, es destacable el considerable endurecimiento de la competencia después de décadas de crecimiento turístico acelerado. Y, aunque el ritmo actual se ha visto aminorado en los mercados consolidados, debido entre otras razones al grado de saturación alcanzado, no ocurre así en los nuevos destinos turísticos emergentes.

Demanda más exigente y sofisticada

Desde el punto de vista de la *demanda turística*, también se están produciendo cambios importantes en sus condiciones y características. Los consumidores son ahora más sofisticados y tienen otras prioridades, i.e. los viajeros son ahora más experimentados y están más informados, manifestando motivaciones más complejas y variadas que en las décadas pasadas. Las razones de estos cambios son muy variadas. Así, en los países desarrollados, los cambios en la estructura de la población, la aparición de nuevos valores y estilos de vida, los niveles

más altos de educación, la mayor disponibilidad de renta y tiempo libre para el ocio, han dado lugar a viajeros más exigentes que buscan experiencias y actividades más enriquecedoras.

Por otro lado, los *problemas medioambientales* han dado lugar a una mayor conciencia ecológica por parte de la población, lo cual también condiciona la toma de decisiones en la empresa. Ofrecer una imagen de respeto por la naturaleza, intentando compatibilizar beneficio económico y conservación del entorno, es actualmente una buena estrategia de cara al mercado turístico. La reducción de los impactos negativos de una actividad económica en su entorno puede hacerse efectiva desarrollando nuevos productos ecológicos.

Mayor conciencia ecológica

En este contexto de cambio permanente, surgen nuevas prioridades y, con ellas, la necesidad de desarrollar nuevas prácticas de gestión. Así, las políticas turísticas deben introducir estrategias nuevas para adaptar el sector a las profundas transformaciones que se están produciendo. Por eso, la mejora continua de la competitividad se ha convertido en el factor clave para el éxito a largo plazo de un destino u organización turística determinado.

Necesidad de nuevas estrategias de gestión

En la actividad turística, las estrategias adoptadas para el logro de una mayor competitividad deben estar basadas en un sistema analítico compatible con los elementos económicos, políticos, sociales, culturales y medio ambientales del destino donde operan. Esta propuesta implica, en definitiva, pasar de una visión *macroeconómica* a una visión *microeconómica* de la estrategia de mercado. Es decir, si en el pasado el énfasis se establecía en las condiciones de un país o sector —que podían ser modificadas con una devaluación del tipo de cambio, por ejemplo—, ahora el énfasis recae sobre la empresa y su capacidad para diseñar una estrategia que le permita obtener ventajas competitivas en el mercado (Camisón, 1996).

10.2 Ventaja comparativa versus ventaja competitiva

En el diseño de la estrategia para obtener una mayor competitividad en el mercado turístico, cabe distinguir dos conceptos: las ventajas comparativas y las ventajas competitivas de un destino turístico.

Las *ventajas comparativas* vienen dadas por los factores propios del destino turístico que han posibilitado su nacimiento y su expansión. Entre ellos, cabe destacar los recursos naturales (playas, montaña, clima, etc.), las condiciones socioeconómicas (disponibilidad de mano de obra, etc.),

Características propias del destino

las políticas utilizadas para mejorar el sector (como, por ejemplo, la devaluación de la moneda). Se trata, pues, de aquellos elementos que condicionan la situación de partida y que han constituido el núcleo del paradigma de desarrollo turístico predominante hasta el momento.

Características que configuran el valor añadido del destino

Sin embargo, las *ventajas competitivas* vienen determinadas por aquellos elementos incorporados (valor añadido) al destino turístico. La educación y formación específicas para la actividad turística, una mejora de los canales y medios de información del destino, el esfuerzo permanente por introducir innovaciones, etc. son las grandes líneas de actuación que permiten mejorar la competitividad en el momento actual.

Competitividad de los destinos turísticos

El paso desde el antiguo paradigma empresarial basado en las ventajas comparativas, al nuevo paradigma basado en las ventajas competitivas, implica reconocer que el mercado se enfrenta a una competencia cada vez mayor. Por ello, Fayos Solá (1991) establece que la competitividad de los destinos turísticos debe afrontarse a través de las ventajas competitivas, que permiten asegurar que el destino no sólo compite a través de los precios, como ocurría anteriormente, sino incorporando otros elementos: calidad del servicio, imagen, respeto al medio ambiente, etc.

El nuevo paradigma busca la rentabilidad sustentable de la actividad turística a largo plazo, es decir, pretende no sólo aumentar sino también mantener la capacidad de obtener beneficios a lo largo del tiempo. Rompe, por tanto, con la idea que ha predominado hasta el momento: maximizar los beneficios a corto plazo, sin tener en cuenta los impactos negativos (económicos, sociales, medioambientales) de la actividad turística en el entorno. La ventaja comparativa ya no garantiza el mantenimiento de la diferenciación del destino.

Papel del sector público

El sector público tiene un papel importante en este proceso, tanto por la capacidad que tiene a la hora de coordinar el mercado, como por su función en la provisión de bienes públicos que, como ya se mencionó en la Unidad octava, son una parte substancial de la experiencia turística.

Equilibrio entre sustentabilidad y competitividad

Así pues, la dimensión temporal es de vital importancia en el diseño de la estrategia empresarial. Esta visión a largo plazo debe estar apoyada en la idea de compatibilizar sustentabilidad y competitividad. El turismo sustentable –concepto que se desarrollará en la Unidad decimocuarta– busca garantizar el mantenimiento de la actividad turística en el presente sin poner en peligro las oportunidades de las generaciones futuras.

10.3 Marcos conceptuales de competitividad

El diseño de la estrategia competitiva de la empresa debe realizarse con la idea de mantener las ventajas competitivas que ésta tiene sobre sus competidores, en un entorno sujeto a cambios permanentes. Por ello, la empresa debe partir de la definición de las ventajas que pretende lograr. Porter (1985) señala que una empresa puede definir su actuación a partir de tres estrategias genéricas:

Estrategias competitivas de la empresa

- *Liderazgo en costes:* esta opción se centra en la reducción de costes, utilizando todas las oportunidades disponibles para conseguir que sean los más bajos de la industria. Ello puede realizarse aprovechando las economías de escala, las ventajas tecnológicas, el acceso preferencial a las materias primas y minimizando costes en todas las áreas posibles.
- *Diferenciación:* esta estrategia se utiliza por las empresas que pretenden diferenciarse en la industria en la que opera del resto de sus competidores, distinguiéndose en algún aspecto que suponga un valor añadido para el consumidor. La compañía que siga esta línea podrá establecer precios más altos, aprovechándose del valor añadido que ofrece al usuario.
- *Enfoque/Segmentación:* en este caso se sigue una estrategia de diferenciación pero centrándose en un segmento en particular, ya sea en un grupo específico de consumidores o en un área geográfica concreta. De esta forma, la empresa podrá responder mejor a las necesidades de ese segmento de demanda en el que se especializa, que los competidores.

La elección de una estrategia determinada por parte de la empresa debe mantenerse a largo plazo, es decir, debe evitar en la medida de lo posible que los competidores la puedan imitar. Por ejemplo, una estrategia empresarial basada exclusivamente en costes bajos sin tener en cuenta ningún elemento de diferenciación de su producto y que, por tanto, compita en el mercado a través de los precios que fija, podría resultar muy vulnerable frente a sus competidores. También lo sería en el caso de que la estrategia elegida se basara exclusivamente en una característica que sea completamente irrelevante para el usuario o que no sea única. Por ello, como afirma Porter (1985), una empresa no debería descartar ninguna posibilidad de reducción de costes que tenga a su alcance, máxime si éstas no sacrifican la diferenciación, mientras que la diferenciación debe ser perseguida siempre que no sea costosa para la empresa.

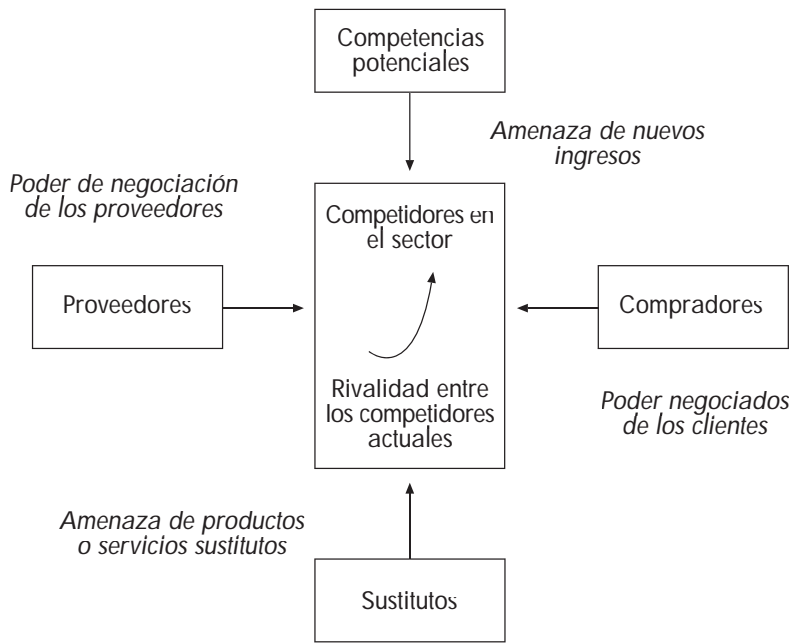
Importancia de conjugar las estrategias competitivas

Fuerzas competitivas en la industria turística

En el sector turístico, la elección de la estrategia competitiva más adecuada debe realizarse partiendo de un buen conocimiento de las características estructurales del sector. El autor, mencionado anteriormente, identifica cinco grandes fuerzas que rigen la competencia en la industria y que determinan su rentabilidad global a largo plazo al influir en los precios, en los costes y en las inversiones requeridas (Figura 10.1):

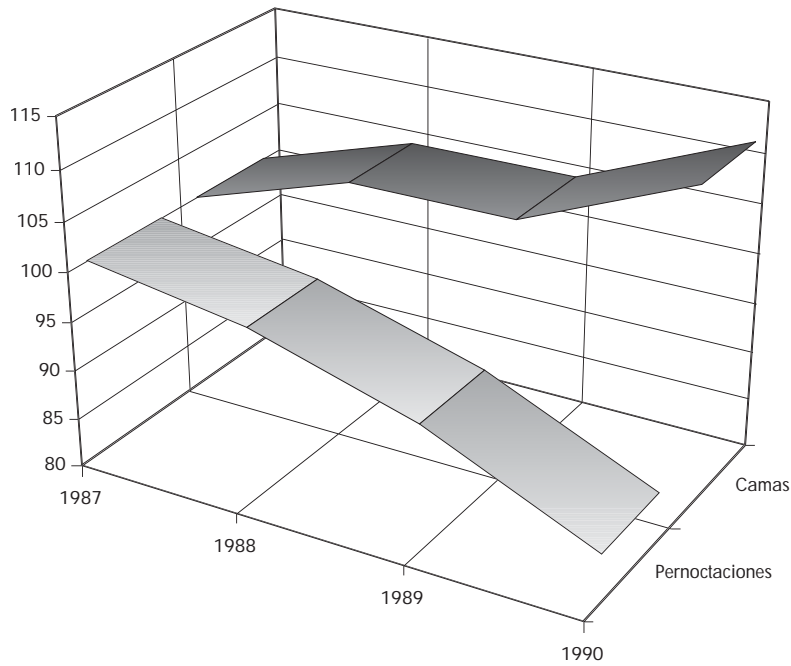
1. *La entrada de nuevos competidores.* La importante expansión de la oferta en el sector turístico durante las pasadas décadas refleja la ausencia de barreras de entrada, fundamentalmente debido a los productos poco diferenciados, facilidades suministradas por el sector público para la inversión turística, etc. (véase Figura 10.2).
2. *La amenaza de sustitutos.* El desarrollo de nuevas formas de turismo y de ocio –por ejemplo, en casa o en el área de residencia habitual– representa una amenaza real para el desarrollo de ciertos destinos turísticos.
3. *El poder de negociación de los compradores.* La demanda turística se caracteriza por un alto grado de volubilidad, mientras que la oferta se caracteriza por una gran rigidez debido, principalmente, a los elevados costes fijos y a su necesidad de alcanzar máximos de ocupación en periodos de tiempo muy cortos. Por ello, los intermediarios gozan de gran peso, porque representan la única posibilidad para muchos componentes de esa oferta de realizar grandes volúmenes de ventas.
4. *El poder de negociación de los proveedores.* El coste de los *inputs* necesarios para el desarrollo del turismo depende de la relación que se establece entre la empresa y sus proveedores. Los recursos humanos cualificados son cada vez más escasos y caros, y los recursos financieros son también costosos. Además, la rivalidad creciente en muchos destinos turísticos entre visitantes y residentes por la utilización de los recursos locales encarecen su utilización.
5. *El grado de rivalidad existente entre los competidores.* Esta industria se caracteriza por una competencia muy intensa debido a una serie de factores como un crecimiento más rápido de la oferta que de la demanda, una diferenciación mínima –percibida o real– de los destinos, la facilidad para acceder a los canales de distribución, las subvenciones públicas para la mejora de las infraestructuras turísticas, etc.

Figura 10.1: Cinco fuerzas competitivas que determinan la rentabilidad de una industria (Porter, 1985).



Fuente: Porter, 1985.

Figura 10.2: Exceso de oferta de alojamiento en España. Comparación entre la oferta de alojamiento y el volumen de pernoctaciones, 1987-1990 (Índice: 1987 = 100).



Fuente: Futures, SGT, 1992.

10.4 Modelos de competitividad

En este apartado se analizarán tres modelos de competitividad, por orden de importancia; el primer modelo al que se hará referencia es el modelo de Porter, que ha servido para diseñar las grandes líneas de la Política Turística española, que fue comentada en la Unidad Octava; el segundo modelo referenciado es el del Fondo Económico Mundial, que considera elementos interesantes a la hora de analizar los factores de los que depende la competitividad de un país, sin embargo resulta poco operativo a la hora de aplicarlo a la industria turística; por último, el Modelo de Calgary, que se centra en el sector turístico, está todavía en una fase incipiente de desarrollo.

En función de las condiciones del entorno económico

A) Modelo de competitividad de Porter: Puesto que las empresas operan en un marco institucional y en países específicos, Porter (1990) afirma que su posición competitiva está influenciada por el entorno del sector al que pertenecen, que generalmente se encuentra condicionado por los siguientes elementos:

1. *Condiciones de los factores productivos.* El éxito de un sector determinado depende de un amplio abanico de factores productivos como la existencia de recursos humanos cualificados, la tecnología disponible, las características desarrolladas en el proceso de entrega del servicio, las condiciones geográficas y medio ambientales, la localización, el papel jugado por el sector público, el capital financiero disponible, etc.
2. *Condiciones de la demanda.* Es obvio que las características propias de la demanda en cada país o región determinan el comportamiento empresarial y las estrategias que se han de seguir en cada caso. Así, por ejemplo, el grado de sofisticación de la demanda en un país determinado influirá en el sector empresarial a la hora de responder a las exigencias de la misma. La segmentación, es por tanto, una herramienta fundamental para crear ventajas competitivas e identificar los cambios que se vayan produciendo en las expectativas de los consumidores.
3. *Características de las industrias conexas.* La presencia o ausencia de un tejido de industrias conexas, en sentido horizontal (se habla, entonces, de complementariedad) o en sentido vertical (cuando existen proveedores), determinarán el grado de desarrollo de un sector específico. El acceso a cierta tecnología, por ejemplo, facilita el intercambio de ideas e información entre dichas empresas, así como también la innovación del sector.

4. *Estrategias de las empresas, características relativas a la estructura del sector y al grado de rivalidad existente.* Estos factores determinarán la organización y formas de gestión de las empresas, por lo que influirán en el ritmo de desarrollo de un sector determinado.

Estos factores constituyen las cuatro áreas clave de actuación para mejorar la competitividad de una zona turística. El plan Futures (1992-1995) -explicado en la Unidad Octava- se basaba en dichas áreas para definir sus objetivos estratégicos y establecer los cinco planes operativos por los que se guían sus actuaciones.

B) El modelo de competitividad del Fondo Económico Mundial (WEF, 1992): Identifica la competitividad de un país con la habilidad del mismo para crear y sostener a largo plazo un valor económico añadido en relación con sus competidores. Para obtener un *output* (resultado) rentable, toda economía combina una serie de *inputs* o factores de competitividad. El WEF desarrolla un modelo de competitividad basado en el examen de los ocho factores que, en su opinión, determinan la competitividad de un país: fortaleza de la economía nacional, internacionalización, políticas llevadas a cabo por el gobierno, finanzas, infraestructuras, gestión, ciencia y tecnología y recursos humanos. Sin embargo, como ya se mencionó al principio, este modelo no resulta muy operativo a la hora de realizar un análisis específico de la competitividad en el sector turístico.

En función de los factores de los que depende la competitividad de un país

C) El Modelo de competitividad de Calgary: Permite el análisis de la competitividad del turismo en una región específica (Ritchie y Crouch, 1993). La diferencia fundamental con el modelo de Porter examinado es que éste último es más genérico y no permite la cuantificación de las variables estratégicas para mejorar la competitividad, mientras que dicha cuantificación es posible en el Modelo de Calgary. Así, se propone una serie de funciones compuestas por variables medibles en el mundo real del turismo (Figuras 10.3 y 10.4). La información interna del destino y la investigación del mercado acerca de las preferencias de los consumidores constituyen dos elementos básicos en la aplicación de este modelo. Por ejemplo, la función *Atractivo* representa la relación existente entre las variables concretas y medibles que atraen y motivan las visitas al destino y las que componen los elementos disuasorios.

Cuantificación de las variables estratégicas que determinan la competitividad

Este modelo, sin embargo, necesita desarrollos adicionales que justifiquen la elección de las variables independientes que entran en las funciones, cuáles son los factores que determinan cada una de esas variables y cuál es el peso relativo de cada una de ellas en la función de competitividad.

Figura 10.3: Variables que componen la función Atractivo.

Las funciones propuestas por el modelo permiten la medición de las variables que las componen y por lo tanto de la competitividad del destino turístico. Así por ejemplo, la función **Atractivo** se compone de las siguientes variables:

1. Atractivos

- Características naturales: topografía, paisajes, flora y fauna, lagos, ríos, océanos y montañas.
- Clima: temperatura, vientos, precipitaciones humedad, predictabilidad.
- Características sociales y culturales: tradiciones, gastronomía, lengua, arquitectura, religión, educación, actividades de ocio, trabajo, historia, arte, escultura y música.
- Infraestructura general: redes de carreteras, ferrocarriles, autobuses, aeropuertos, suministro de agua, electricidad, recogida de basuras, servicios médicos, financieros y de telecomunicaciones.
- Superestructura turística: equipamiento residencial turístico, como hoteles, moteles, pensiones, apartamentos, campings, restaurantes, bares, tabernas, fast food; equipamiento de acogida turística, como tour operadores y agentes de viaje para la organización del viaje, oficinas de turismo u organizaciones para eventos especiales para la información y promoción, facilidades deportivas, teatros, casinos, nightclubs, etc.
- Accesos y facilidades de transporte: distancia física y temporal de los mercados de origen; frecuencia, facilidad y calidad del acceso por aire, por ferrocarril o por carretera.
- Actitudes con respecto a los turistas: calor de la acogida, facilidad de comunicación, voluntad de informar al turista, ausencia de hostilidad hacia el visitante.
- Ligaduras económicas y sociales: relaciones comerciales, flujos históricos o recientes de inmigración, cultura, lengua y religión comunes.
- Exclusividad: geografía, cultura, religión, símbolos, hechos históricos, etc., únicos y peculiares.

2 Disuasorios

- Seguridad: inestabilidad política, terrorismo, alto índice de criminalidad, control aéreo poco fiable, corrupción de los servicios administrativos y policiales.
- Aspectos sanitarios: baja calidad de las prestaciones médicas, enfermedades y epidemias, comida o bebida poco usuales.
- Distancia cultural: imposibilidad de comunicación, tabúes, alto índice de pobreza, sistemas de valores completamente divergentes.

Fuente: Fayos (1993).

Figura 10.4: Funciones del modelo de Calgary.

El modelo identifica primero la función básica de la que se desprenderán las otras:

1. Nivel económico del destino = fn Competitividad (Sector 1, Sector 2, Turismo...).
2. Competitividad del turismo (TC) = fn [(Atractivo del destino)
(Gestión del destino)
(Organización del destino)
(Información sobre el destino)
(Eficiencia del destino)]
3. Atractivo = fn (Atractivo del destino, Elementos disuasorios).
4. Gestión = fn (Marketing, Gestión)
5. Organización = fn (Habilidades de organización del destino, Alianzas estratégicas).
6. Información = fn (Sistema de información interna, Investigación).
7. Eficiencia = fn (Experiencia integral, Productividad).

Fuente: Fayos (1993).

10.5 Factores clave de la competitividad

La saturación de la oferta en destinos consolidados combinada con el crecimiento irregular de la demanda han aumentado la necesidad de mejorar la competitividad de las empresas turísticas. Durante décadas, muchas de ellas han basado sus estrategias en la rebaja de precios y en la presión para la manipulación de los tipos de cambio, a través de devaluaciones de la moneda. Esta forma de actuar ha aportado beneficios a corto plazo pero, a la inversa, se ha manifestado inadecuada para mantenerlos a largo plazo.

Búsqueda de competitividad para obtener beneficios a largo plazo

Las estrategias competitivas parten de una visión a largo plazo y están basadas en un entendimiento profundo de las necesidades y exigencias de los consumidores. En este sentido, las empresas no sólo buscan un posicionamiento en el mercado que atraiga a los usuarios (captar un segmento de demanda), sino que el verdadero éxito de las mismas reside en la retención de aquellos, es decir en su fidelización, lo cual constituye una gran ventaja competitiva, pues implica la obtención de beneficios a largo plazo. Sin embargo, las compañías que centran sus esfuerzos exclusivamente en captar consumidores potenciales, obviando la importancia de retener a los clientes previamente captados, dejan de ser competitivas pues se centran únicamente en la obtención de beneficios a corto plazo olvidándose de los beneficios a largo plazo que son los que, verdaderamente, rentabilizan una inversión y proporcionan el éxito de todo negocio.

Fidelización de clientes

Ha quedado demostrado por la experiencia que la satisfacción de los clientes constituye la mejor manera de conseguir su fidelidad. Un cliente satisfecho representa la posibilidad de nuevos negocios y la mejora en la capacidad de retención de la organización, ya que dicho cliente estará siempre dispuesto a repetir la experiencia y a transmitir favorablemente la información a otros consumidores potenciales (boca-oreja), lo que supone un aumento de las ventas y de la rentabilidad del producto, así como una disminución de los costes de marketing. En definitiva, esta estrategia posibilita una disminución de la elasticidad de la demanda respecto al precio del bien o servicio que se ofrece en el mercado, propiciando la estabilización de la misma.

Satisfacción de los turistas

En el sentido apuntado, habrá que tener en cuenta que la satisfacción del turista o consumidor viene determinada por la calidad del servicio prestado. Pero, lo que cuenta es la calidad percibida por el consumidor, que se mide según el grado de satisfacción obtenida en la experiencia turística. Por lo tanto, la calidad como tal es subjetiva y, en consecuencia, dependerá de

Calidad del producto según los turistas

cómo sea percibida por cada individuo para que influya, en un sentido positivo o negativo, en el proceso de satisfacción individual. En cualquier caso, la calidad de un servicio implica responder adecuadamente a las necesidades de los consumidores y dar respuesta a sus expectativas previas haciéndolas corresponder con la realidad de las prestaciones recibidas.

Identificación de las expectativas del cliente

Por ello, es necesario llevar a cabo investigaciones de mercado regulares y exhaustivas que desemboquen en una segmentación basada en las necesidades de los distintos consumidores. Puesto que los turistas evalúan un amplio abanico de elementos cuando deciden el destino de su viaje o cuando deciden regresar o no a una región ya conocida, la identificación de los factores críticos que influyen en la percepción de la calidad debe constituir el enfoque de todos los esfuerzos de la organización turística. El objetivo debe centrarse en cerrar la brecha entre lo que el cliente espera y lo que efectivamente recibe.

El proceso de entrega de la experiencia turística debe estructurarse de manera que el énfasis se sitúe en identificar y gestionar las variables con un impacto directo sobre la satisfacción de los consumidores, a fin de establecer las prioridades sobre las que hay que actuar, seleccionando correctamente las inversiones más eficientes y evitando las que son irrelevantes. Esto permite obtener un *output* consistente, al tiempo que se maximiza la efectividad de los gastos realizados.

Marketing interno

En este sentido, los elementos del *marketing mix* deben integrarse de manera que se apoyen mutuamente, adecuando lo más posible la capacidad de la organización a los requerimientos de los consumidores. Efectivamente, resulta indispensable implementar estrategias competitivas y coordinar el proceso de desarrollo entre las exigencias del mercado externo (consumidores) y del interno (capital humano). En este sentido, la aplicación del *marketing interno* (técnicas de marketing aplicadas a la gestión del personal empleado) es una buena opción para mejorar el proceso de entrega del servicio, ya que implica la idea de que toda persona que trabaje en una organización tiene un proveedor (del cual depende su trabajo) y un cliente (que recibe su trabajo), siendo la satisfacción de éste último el objetivo a conseguir. El marketing interno es un elemento clave a la hora de establecer la orientación de una empresa hacia el consumidor, siempre que se asegure la coherencia de la capacidad interna de la empresa con el marketing externo (dirigido al consumidor) y garantice la utilización óptima de sus *inputs*.

Papel de la Administración

En definitiva, en la búsqueda de la competitividad, la satisfacción del cliente –consumidor del producto turístico– constituye la vía de actuación más importante. Y esto se consigue, principalmente, a través

del elemento humano que interviene en el proceso productivo, ya que es éste el que puede garantizar que las expectativas del consumidor se cumplan. Por su parte, la Administración Pública juega también un papel importante en el fomento de la competitividad en el sector, estableciendo el marco de actuación y facilitando la cooperación y coordinación entre las empresas. La búsqueda de la sustentabilidad en la actividad turística debe partir de la definición de objetivos y de la participación de todos los agentes económicos y sociales implicados en el mercado.

Bibliografía

CAMISON, C., (1996): «La empresa turística: un análisis estratégico», en Pedreño, A. y Monfort, V.M. (1996): *Introducción a la Economía del Turismo en España*, Editorial Civitas, Madrid.

CHON, K. and OLSEN, M., (1990): «Applying the Strategic Management Process in Management of Tourism Organisation», *Tourism management*, Vol. 11 (3), pp. 206-213.

CRAWFORD-WELCH, S., (1992): «Competitive Marketing Strategies in the International Hospitality Industry», en Teare, R. and Olsen, M., (eds), *International Hospitality Management, Corporate Strategy in Practice*, Pitman, UK.

FAYOS SOLÁ, E., (1989): «Medio Ambiente y Nuevas Demandas en el Marketing Turístico de la Comunidad Valenciana», *Papers de Turisme*, N° 1, pp. 90-114.

FAYOS SOLÁ, E., (1991): «Turística Valenciana'90», *Papers de Turisme*, N°6, pp. 21-34.

FAYOS SOLÁ, E., (1991): «Competitividad y Calidad en la Nueva Era del Turismo», *Estudios Turísticos*, N° 123, pp. 5-10.

FAYOS SOLÁ, E., (1993): *Calidad Ecoturística*, Sin publicar.

GAMBLE, P., (1990): «El Efecto de la Tecnología como Ventaja Competitiva», *Papers de Turisme*, N°4, pp. 25-47.

GO, F. and WELCH, P., (1991): «Competitive Strategies for the International Hotel Industry», *The Economist Intelligence Unit*, Special Report N° 1180, London.

GRONROOS, C., (1990): *Service management and Marketing: Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington Books.

HAX and MAJLUF, (1983): *Strategic Management: An Integrated Perspective*, Prentice Hall.

HAYWOOD, K., (1990): «A Strategy Approach to Managing Technology», *The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 31(1), pp. 39-46.

MOUTINHO, L., (1990): «Strategies for Destination Development. The Role of Small Business», en Goodall, G. and Ashworth, G. (eds), *Marketing Tourism Places*, Routledge, London, pp. 104-122.

PORTER, M., (1985): *Competitive Advantage. Creating and Sustaining Superior Performance*, The Free Press, New York.

PORTER, M., (1990): *The Competitive Advantage of Nations*, The McMillan Press Ltd, Hong Kong.

PORTER, M.; RITCHIE, B. and CROUCH, G., (1993): *Competitiveness in International Tourism: A Framework for Understanding and Analysis*, Annual Congress of the International Association of Scientific Experts in Tourism (Aiest), 17-23 October, Bariloche, Argentina.

SGT, (1992): *Futures. Plan Marco de Competitividad del Turismo Español*, Secretaría General de Turismo, Madrid.

WEF, (1992): *The World Competitiveness Report*, World Economic Forum, IMD International, Lausanne, Switzerland.

Marketing estratégico

Segunda edición

Jean-Jacques Lambin

Universidad Católica de Lovaina

Traducción:

ALEJANDRO MOLLA

SALVADOR MIQUEL

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Valencia

Revisión técnica:

IVAN MARTEN

The Boston Consulting Group

McGraw-Hill

MADRID • BOGOTA • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MEXICO • NUEVA YORK • PANAMA • SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILAN • MONTREAL • NUEVA DELHI
PARIS • SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

El análisis de la competitividad

Después de haber evaluado el atractivo intrínseco de los productos-mercados y segmentos que forman parte del mercado de referencia, la etapa siguiente de la gestión de marketing estratégico tiene como objetivo analizar el clima o la **situación competitiva** propia de cada uno de los productos-mercados y evaluar a continuación la naturaleza y la fuerza de la **ventaja competitiva** que los competidores existentes detentan en cada uno de ellos. Un producto-mercado puede ser en sí muy atractivo, no siéndolo para una empresa determinada, dadas las fortalezas y las debilidades comparadas con las de los competidores más peligrosos. Un análisis de la competitividad tiene, pues, por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que una empresa o una marca puede prevalecerse y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

7.1. NOCION DE LA VENTAJA COMPETITIVA

Por **ventaja competitiva** se entiende las características o atributos detentados por un producto o una marca que le da una cierta **superioridad sobre sus competidores inmediatos**. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de producción, de distribución o de venta propios del producto o de la empresa.

Esta superioridad, allí donde exista, es pues una superioridad relativa establecida en referencia al competidor mejor situado en el producto-mercado o segmento. Se habla entonces del competidor más peligroso, o también del **competidor prioritario**.

La superioridad relativa de un competidor puede resultar de una multiplicidad

de factores. De manera general, se pueden reagrupar estos factores en dos grandes categorías según el origen de la ventaja competitiva que proporcionen. La ventaja competitiva puede ser interna o externa.

Una ventaja competitiva se denomina «externa», cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un **valor para el comprador**, bien disminuyendo sus costes de uso, bien aumentando su rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva externa da a la empresa un «**poder de mercado**» aumentado, en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no estará en posesión de la misma cualidad distintiva. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una **estrategia de diferenciación que principalmente pone de relieve el saber-hacer de marketing de la empresa**, su capacidad de detectar y de encontrar mejor las expectativas de los compradores todavía no satisfechas por los productos actuales.

Una ventaja competitiva es «**interna**» cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un «**valor al productor**» dándole un coste unitario inferior al del competidor prioritario.

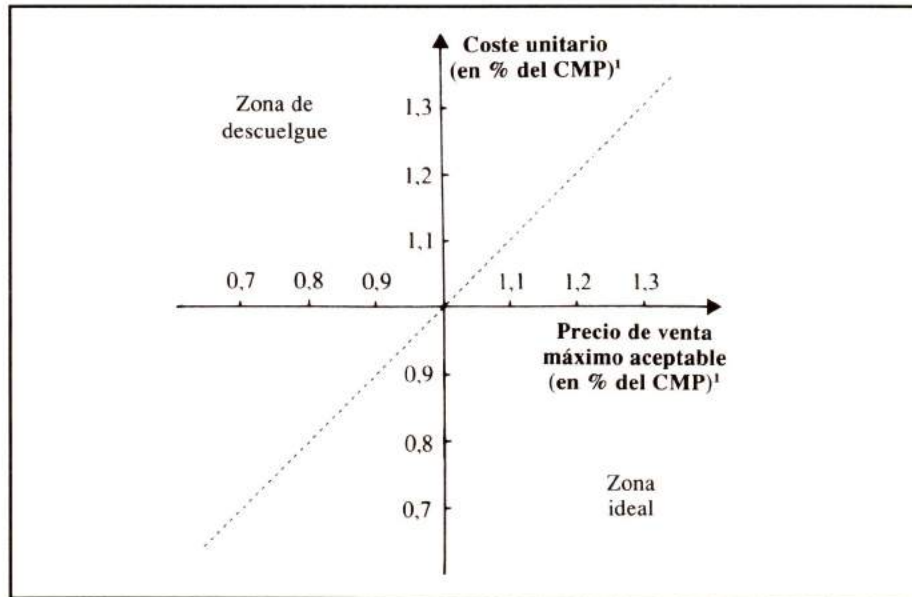
Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor «**productividad**» y por esto da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una **estrategia de dominación a través de los costes** que principalmente pone de relieve el saber hacer organizacional y tecnológico de la empresa.

Estos dos tipos de ventajas competitivas son de origen y de naturaleza distintas, muchas veces incompatibles por el hecho de implicar capacidades y culturas muy diferentes. El gráfico de la Figura 7.1 refleja estas dos dimensiones de la ventaja competitiva, que se puede expresar bajo la forma de las dos preguntas siguientes:

- **Poder de mercado:** ¿cómo se compara nuestro precio de venta máximo aceptable por el mercado, en relación al de nuestro competidor prioritario?
- **Productividad:** ¿cómo se compara nuestro coste unitario en relación al de nuestro competidor prioritario?

En el eje de abscisas de la Figura 7.1, se encuentra el precio de venta máximo aceptable y en el eje de ordenadas el coste unitario. Estos dos datos están expresados, tanto uno como el otro, en porcentajes en relación al competidor prioritario.

- Un posicionamiento en los cuadrantes superior izquierda e inferior derecha son extremos, desastrosos o ideal respectivamente;
- un posicionamiento en el cuadrante inferior izquierda implica una estrategia de dominación a través de los costes;
- un posicionamiento en el cuadrante superior derecha conduce a una estrategia de diferenciación;
- la bisectriz delimita las zonas favorables y desfavorables.



¹ CMP=Competidor más peligroso o competidor prioritario.

Figura 7.1. Noción de ventaja competitiva.

El objetivo de un análisis de competitividad es permitir a la empresa situarse en estos ejes y extraer las implicaciones estratégicas y los objetivos prioritarios. Para situarse en el **eje del «poder de mercado»**, se utilizarán especialmente las informaciones proporcionadas por los estudios de imagen de marca que, como se ha observado en el Capítulo 4, permiten medir el valor percibido de una marca y estimar las elasticidades al precio. En cuanto al eje **«productividad»**, se recurrirá a la ley de experiencia allí donde sea de aplicación (ver Sección 7.3 a continuación) o bien se utilizarán las informaciones aportadas por el sistema de inteligencia de marketing que principalmente tienen como misión vigilar a la competencia.

7.2. NOCION DE «RIVALIDAD AMPLIFICADA»

La noción de rivalidad ampliada, debida a Porter (1982), se apoya en la idea de que la capacidad de una empresa para explotar una ventaja competitiva en su mercado de referencia depende no solamente de la competencia directa que ahí encuentre, sino también del papel ejercido por las fuerzas rivales como los competidores potenciales, los productos sustitutivos, los clientes y los proveedores. Las dos primeras fuerzas constituyen una amenaza directa; las otras dos, una amenaza indirecta debido a su poder de negociación. El juego combinado de estas cinco fuerzas competitivas, descrito en la Figura 7.2, es lo que determina, en última instancia, el beneficio potencial de un producto-mercado. Las fuerzas dominantes que van a modelar el clima competitivo difieren evidentemente de un mercado a otro.

Apoyándose en el análisis de Porter (1982), se examinarán sucesivamente el papel de las cuatro fuerzas competitivas. El análisis de la lucha competitiva entre competidores directos se llevará a cabo en la Sección 7.3.

7.2.1. La amenaza de los nuevos competidores

Los competidores potenciales susceptibles de entrar en un mercado constituyen una amenaza que la empresa debe circunscribir y contra la cual debe protegerse,

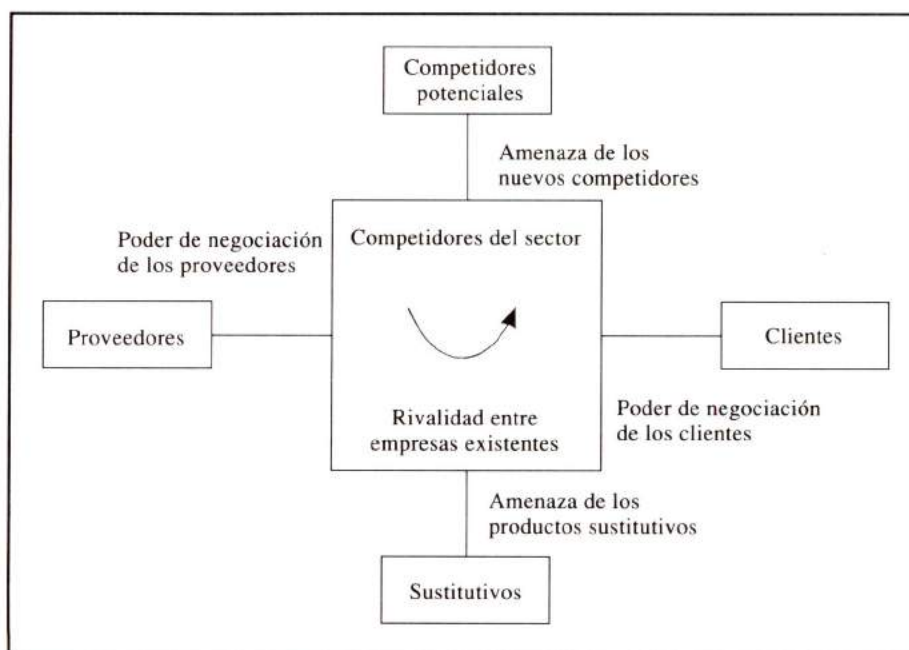


Figura 7.2. La noción de rivalidad ampliada.

Fuente: Porter M. 1982. *Choix stratégique et concurrence* (Paris, Económica), p. 4.

creando barreras de entrada. Los competidores potenciales pueden ser identificados entre los grupos de empresas siguientes:

- las empresas externas al producto-mercado que podrían fácilmente superar los obstáculos a la entrada;
- las empresas para las cuales una entrada constituiría una sinergia manifiesta;
- las empresas para las cuales la entrada es la prolongación lógica de su estrategia;
- los clientes o los proveedores que pueden proceder a una integración hacia el origen o hacia el consumidor (Porter, 1982, p. 55).

La importancia de esta amenaza depende de la altura de las **barreras de entrada** y del vigor de las reacciones que espera encontrar el competidor potencial. Las barreras de entrada posibles son las siguientes:

- Las **economías de escala** que obligan al nuevo competidor a arrancar en gran escala, con el riesgo de incurrir en desventajas a nivel de costes.
- Las diferencias entre productos bien protegidos por **patentes**, como se ha visto en el conflicto que ha enfrentado a Kodak y Polaroid.
- La fuerza de una **imagen de marca** que entraña un elevado nivel de fidelidad entre los compradores poco sensibles a los argumentos de un recién llegado.
- Las **necesidades de capital** que pueden ser considerables, no solamente para financiar instalaciones de producción, sino también elementos como los stocks, el crédito a clientes, los gastos de publicidad...
- El **coste de transferencia**, es decir, el coste del cambio real o psicológico que el comprador debe soportar para pasar del producto del proveedor establecido al producto del nuevo competidor.
- El **acceso a los canales de distribución**: los distribuidores pueden ser reticentes a referenciar un producto suplementario; a veces, el nuevo competidor está forzado a crear un canal nuevo.
- El **efecto de experiencia** y la ventaja de costes detentados por el productor establecido que pueden ser muy importantes, en particular en los sectores con fuerte intensidad de mano de obra.

Las anticipaciones del competidor potencial en cuanto al vigor de las reacciones de los competidores establecidos y en cuanto al carácter disuasivo, de las represalias que pueden organizar van igualmente a influir en su grado de determinación. La fuerza disuasiva de la réplica dependerá principalmente de los factores siguientes:

- un pasado y una reputación de agresividad respecto a los nuevos competidores;
- el grado de compromiso de la empresa establecida en el producto-mercado;
- la disponibilidad de recursos financieros importantes y su grado de liquidez;
- una capacidad de represalias incluso en el mercado del nuevo competidor.

El conjunto de estas condiciones —la existencia de barreras defendibles y la capacidad de réplica— es lo que va a constituir el precio disuasivo de entrada para el competidor potencial.

7.2.2. La amenaza de los productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son los productos que desempeñan la misma función para el mismo grupo de consumidores, pero que se basan en una tecnología diferente. Refiriéndose a las distinciones establecidas en el Capítulo 5, los productos sustitutivos entran, pues, en la definición de un mercado, el cual agrupa «el conjunto de las tecnologías para una función y un grupo de consumidores». Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre. Esta amenaza puede agravarse cuando, bajo el impacto de un cambio tecnológico por ejemplo, la relación calidad/precio del producto sustitutivo se modifica en relación a la del producto-mercado de referencia. En realidad, los precios de los productos sustitutivos imponen un techo al precio que las empresas del producto-mercado pueden practicar. A medida que el producto sustitutivo constituye una alternativa interesante para el usuario, en cuanto al precio practicado, el techo con el que topan estas empresas es más resistente (Porter, 1982, p. 25).

Este fenómeno es muy visible en el mercado de productos energéticos y tiene gran impacto en el desarrollo de nuevas fuentes de energía. El alza del precio del petróleo ha facilitado el desarrollo de la energía nuclear, así como de la energía solar.

Evidentemente, son los productos sustitutivos que están evolucionando en el sentido de una mejora en su relación calidad/precio en relación a la del producto-mercado los que deben ser objeto de una vigilancia particular. Además es necesario, en esta comparación, estar muy atento a los costes de conversión (reales y psicológicos) que pueden ser muy elevados y anular, para el comprador, el impacto del diferencial de precio.

La identificación de los productos sustitutivos no es siempre evidente. El objetivo es buscar sistemáticamente los productos que responden a la misma necesidad genérica o desempeñan la misma función. Esta búsqueda puede a veces conducir a industrias muy alejadas de la industria de partida. Contentarse con observar los usos practicados en el grupo de los grandes usuarios del producto es insuficiente porque la observación corre peligro de llegar demasiado tarde. Es necesario, pues, un sistema de vigilancia de las evoluciones tecnológicas, de manera que permitan la adopción de un comportamiento práctico y no solamente reactivo.

7.2.3. El poder de negociación de los clientes

Los clientes detentan un poder de negociación frente a los proveedores. Pueden influir la rentabilidad potencial de una actividad obligando a la empresa a realizar

bajadas de precios, exigiendo servicios más amplios, condiciones de pago más favorables o también enfrentando a un competidor contra otro. La importancia de este poder de negociación depende de un cierto número de condiciones (Porter, 1982, pp. 27-28):

- el grupo de clientes está concentrado o compra **cantidades importantes** en relación a la cifra de ventas del vendedor; es el caso de la gran distribución y, en Francia, de las megacentrales de compra;
- los productos comprados por el cliente representan una parte muy importante de su **propio coste**, lo que le conducirá a negociar duramente;
- los productos comprados están **poco diferenciados** y los clientes están seguros de poder encontrar otros proveedores;
- los **costes de transferencia**, es decir, el coste de cambio de proveedores, son reducidos para el cliente;
- los clientes representan una **amenaza real de integración** hacia el origen y son competidores potenciales peligrosos;
- el cliente dispone de **información completa** sobre la demanda, los precios reales de mercado y también sobre los costes del proveedor.

Estas condiciones valen tanto para los bienes de consumo como para los bienes industriales; valen también para los detallistas frente a los mayoristas, y para los mayoristas respecto a los fabricantes. Una situación de este tipo, donde el poder de negociación de los clientes es muy elevado, se observa en Bélgica y en Francia en el sector de la alimentación, donde la gran distribución está muy concentrada y en situación de dictar sus condiciones a los fabricantes (Bialobos, 1982).

Las consideraciones precedentes ponen de manifiesto que la elección de los clientes a los cuales se va a vender es una decisión de importancia estratégica. Una empresa puede mejorar su posición competitiva por una **política de selección de su clientela**, cuyo objetivo es tener una buena distribución de la cifra de ventas y evitar así toda forma de dependencia respecto al grupo de clientes.

7.2.4. El poder de negociación de los proveedores

El poder de los proveedores frente a los clientes reside en el hecho de que tienen la posibilidad de aumentar los precios de sus entregas, de reducir la calidad de los productos o de limitar las cantidades vendidas a un cliente concreto. Proveedores poderosos pueden así hacer fuerza sobre la rentabilidad de una actividad si los clientes no tienen la posibilidad de repercutir en sus propios precios las subidas de costes aplicadas.

Así, por ejemplo, el aumento de precios de los productos siderúrgicos básicos, impuestos en Europa en los años 1980-1982 por el Plan Davignon, ha contribuido a la erosión de la rentabilidad de las empresas del

sector de fabricaciones metálicas, situadas más hacia abajo y que, debido a una competencia intensiva, no tenían la posibilidad de aumentar sus precios.

Las condiciones que aseguran un poder elevado de negociación a un proveedor son similares a las que prevalecen en el poder de los clientes (Porter, 1982, pp. 30-31).

- El grupo de proveedores está más concentrado que el grupo de clientes al cual vende.
- El proveedor no está enfrentado a unos productos susceptibles de sustituir a los productos que él proporciona.
- La empresa no es un cliente importante para el proveedor.
- El producto es un medio de producción importante para el cliente.
- El grupo de proveedores tiene diferenciados sus productos o ha creado unos costes de transferencia, que convierten al cliente en cautivo.
- El grupo de proveedores constituye una amenaza real de integración hacia el consumidor.

Hay que destacar que la mano de obra utilizada en la empresa forma parte de los proveedores. En razón de esto, y según su grado de organización o de sindicalización, la mano de obra detenta un poder de negociación nada despreciable, que puede igualmente pesar sobre la rentabilidad potencial de una actividad.

Estas cuatro fuerzas competitivas externas, a las cuales es preciso añadir la rivalidad directa entre empresas en el mismo seno del producto-mercado, determinan la rentabilidad y el poder de mercado potencial de la empresa.

7.3. EL ANALISIS DE LAS SITUACIONES COMPETITIVAS

La intensidad y las formas de lucha competitiva entre rivales directos en un producto-mercado varían según la naturaleza de la situación competitiva observada. La situación competitiva describe el grado de interdependencia entre competidores, lo cual suscita unos comportamientos competitivos característicos. En el análisis de una situación de mercado concreta, resulta cómodo referirse a las diversas estructuras competitivas propuestas por los economistas y a propósito de las cuales existen numerosos trabajos teóricos y empíricos. Se distinguen habitualmente cuatro situaciones competitivas: la competencia pura o perfecta, el oligopolio, la competencia monopolística (o imperfecta) y el monopolio. Se examinarán sucesivamente estas situaciones tipo, poniendo de manifiesto sus implicaciones sobre los comportamientos competitivos esperados.

7.3.1. La competencia pura o perfecta

El modelo de la competencia pura se caracteriza por la presencia en el mercado de un gran número de vendedores frente a un gran número de compradores, no siendo ninguno de ellos lo suficientemente fuerte como para influir en el nivel de precios. Los productos, cuyas características están definidas muy exactamente, son perfectamente sustituibles entre ellos y se venden al precio de mercado, el cual se establece estrictamente por el **juego de la oferta y la demanda**. En este tipo de mercado, los vendedores no detentan ningún poder de mercado y sus comportamientos no están afectados por sus acciones respectivas. Las características clave son, pues, las siguientes:

- número elevado de vendedores y compradores;
- productos indiferenciados perfectamente sustituibles;
- ausencia total de poder de mercado.

Este tipo de situación se encuentra en los mercados industriales para productos banalizados y en los mercados de productos básicos («commodities»), tales como las materias primas alimenticias («soft commodities») y los mercados de minerales y metales. Se trata, pues, de mercados organizados («terminal markets») como, por ejemplo, el London Metal Exchange (LME) de Londres o las diferentes bolsas de materias primas.

En un mercado de competencia pura, es el juego de la oferta y de la demanda lo que es determinante. Para la empresa, el precio es un dato y la variable de acción es la cantidad ofrecida. La función de demanda es, por tanto, una función inversa, del tipo

$$P = f(Q)$$

donde P, el precio del mercado, es la variable dependiente y Q, la cantidad ofrecida, la variable independiente. La única maniobra posible para la empresa que busca mejorar su rendimiento es modificar sus entregas al mercado, o bien intervenir sobre su capacidad de producción aumentándola o disminuyéndola según lo atractivo que sea el precio de mercado. A corto plazo, la vigilancia de los niveles de producción de la competencia y de la entrada de nuevos competidores es esencial, ya que permite anticipar la evolución de los precios.

A largo plazo, la empresa industrial tiene, evidentemente, interés en salir del anonimato de la competencia pura, buscando diferenciar sus productos para reducir su grado de sustitución, o intentando crear un coste de transferencia para el comprador. Este tipo de resultado puede ser obtenido, por ejemplo, por un control severo de la calidad acompañado de una política de marca. Esta es la estrategia seguida por un cierto número de países exportadores de productos alimenticios, que se esfuerzan así en sostener los precios y la demanda de sus productos: el café de Colombia, las naranjas de España, los frutos del Cabo, el acero sueco..., son intentos de diferenciación de este tipo.

7.3.2. El oligopolio

El oligopolio es una situación donde la dependencia entre empresas rivales es muy fuerte, debido al número reducido de competidores o a la presencia de algunas empresas dominantes. En mercados concentrados de este tipo, las fuerzas existentes son conocidas de cada uno y las acciones emprendidas por un competidor son advertidas por los demás que están desde entonces inclinados a reaccionar. El resultado de una maniobra estratégica depende, pues, ampliamente de la actitud reactiva o no de las demás empresas competidoras. La noción de elasticidad de reacción, descrita en la Figura 7.3 mide la fuerza de esta actitud reactiva.

La dependencia entre competidores es tanto más fuerte cuanto más indiferenciados son los productos de las empresas existentes, se habla entonces de **oligopolio indiferenciado** en oposición al **oligopolio diferenciado**, donde los bienes tienen cualidades distintivas importantes para el comprador.

En el oligopolio indiferenciado, los productos son percibidos como mercancías básicas («commodities») y la elección del comprador descansará en el precio y en el servicio prestado. Estas condiciones son, pues, favorables a una competencia intensa en precios, salvo si una empresa dominante puede imponer una disciplina y hacer aceptar un precio director. Se habla entonces de situación de «**liderazgo en precios**», donde el precio propuesto por la empresa dominante sirve de precio de referencia al conjunto de competidores. Si, por el contrario, se desarrolla una competencia en el precio, generalmente acabará en una degradación de la rentabilidad del conjunto de los rivales, sobre todo si la demanda global es no expansible. El escenario de la **guerra de precios** se desarrolla entonces como sigue:

- el descenso de precios efectuado por una empresa suscita desplazamientos importantes de compradores atraídos por el precio reducido;
- la cuota de mercado de la empresa aumenta, lo que inmediatamente es advertido por los competidores que quieren disminuísela y que adoptan la misma bajada de precios para contrarrestar el movimiento;
- la igualdad de los precios entre rivales es restaurada, pero a un nivel de precios inferior y menos remunerador para todo el mundo;
- siendo no expansible la demanda global en el producto-mercado, el descenso del precio medio no ha contribuido a aumentar el tamaño del mercado total.

La ausencia de cooperación o de disciplina conduce a una situación deteriorada para cada uno. La secuencia de acciones y reacciones, así como los principales conceptos de la demanda puestos de manifiesto en cada nudo, están representados bajo la forma de un árbol en la Figura 7.4.

En un mercado no expansible, la competencia llega a ser un juego de reparto de mercado. Las empresas que buscan aumentar sus ventas no pueden hacerlo más que en detrimento de sus competidores directos. La competencia tiende entonces a volverse más agresiva que en una situación de crecimiento, donde cada uno tie-

- La intensidad de la reacción de una empresa a una acción rival puede expresarse cuantitativamente por la noción de elasticidad de reacción.
- Designando con el índice i la empresa que inicia la acción y con el índice r , la que resiste, se tiene una función del tipo

$$M_{r,t} = f(M_{i,t}) \quad (1)$$

donde M designa una variable de marketing cualquiera y t el tiempo. Esta función supone que la reacción es instantánea, lo que se observa con mayor frecuencia para acciones basadas en los precios que para las demás variables de marketing que requieren un tiempo de ajuste más largo: adaptación técnica por la calidad, inercia de la distribución, puesta a punto de una campaña publicitaria... En el caso general, se tendrá, pues, la siguiente función:

$$M_{r,t} = f(M_{i,t,k})$$

La elasticidad de reacción se define como sigue,

$$\rho_{M_r, M_i} = \frac{\% \text{ de variación de } M_r}{\% \text{ de variación de } M_i} \quad (2)$$

o también

$$\rho_{M_r, M_i} = \frac{\delta M_r}{\delta M_i} \cdot \frac{M_i}{M_r} \quad (3)$$

La interpretación de la magnitud de la elasticidad de reacción es inmediata:

- una elasticidad próxima a 0 corresponde a una ausencia de reacción de la competencia: los comportamientos son independientes;
- una elasticidad comprendida entre 0,20 y 0,80 implica una adaptación parcial;
- una elasticidad comprendida entre 0,80 y 1,00 revela un alineamiento casi completo;
- una elasticidad superior a 1 es reveladora de una escalada o de una sobrepuja entre competidores.

Las estrategias de reacción pueden ser complejas y concebirse en términos de variables de marketing diferentes (reacción directa o indirecta) o en términos de diversas variables (reacciones simples o múltiples).

Figura 7.3. Noción de la elasticidad de reacción.

Fuente: Lambin, J. J., y Peeters, R., 1977. *La gestión marketing des entreprises* (París: Presses Universitaires de France), pp. 278-282.

ne la posibilidad de aumentar sus ventas contentándose en progresar al ritmo de aumento de la demanda global, es decir, con una cuota de mercado constante.

En un mercado estancado y de estructura oligopolística, la consideración explícita de los comportamientos de los competidores es un aspecto esencial que debe presidir la elaboración de la estrategia. Por **comportamiento competitivo**, se entiende la actitud que toma una empresa en su proceso de decisión frente a las ac-

- (d) Un **comportamiento anticipativo** es un comportamiento más sofisticado que consiste en anticiparse a los competidores en las reacciones a las decisiones de la empresa, atribuyéndoles un comportamiento del tipo precedente; se supone aquí que la empresa conoce la función de reacción de sus competidores y la incorpora en la elaboración de su estrategia. Este tipo de comportamiento ha sido explicitado por Von Stackelberg. Con el desarrollo del marketing estratégico, se encuentra cada vez más frecuentemente en los mercados de estructura oligopolística en los que las leyes sobre la competencia son de estricta aplicación.
- (e) Un **comportamiento agresivo o guerrero**, consiste igualmente en anticipar por parte de los competidores las reacciones a las decisiones de la empresa, pero atribuyéndoles esta vez un comportamiento que los llevará a adoptar la estrategia más desfavorable para el adversario. Este tipo de comportamiento se encuentra principalmente en los mercados oligopolísticos con demanda global no expansible, en donde toda ganancia para uno es necesariamente una pérdida para los demás. Esta clase de situación ha sido estudiada en la teoría de los juegos «de suma cero», que propone como estrategia óptima la que conduce a los riesgos de pérdida menores.

En esta situación de oligopolio indiferenciado, los comportamientos más frecuentes son los comportamientos adaptativos y anticipativos. No es extraño observar a veces comportamientos bélicos del tipo de los descritos por la teoría de juegos, principalmente en las decisiones de precios, con el riesgo de desembocar en guerras de precios que generalmente tienen consecuencias desfavorables para todos.

En las economías industrializadas, las situaciones de oligopolio son frecuentes y en numerosos sectores industriales las empresas se enfrentan con productos escasamente diferenciados en mercados estancados y saturados, donde la ganancia de uno supone necesariamente la pérdida del otro. En este tipo de situación, contrarrestar las acciones de la competencia se convierte en un factor clave de éxito. Este clima competitivo favorece evidentemente la adopción de un **marketing de combate** que pone en el centro de sus preocupaciones la destrucción del adversario. Kotler y Singh (1981), Ries y Trout (1986), Durö y Sandström (1988) han activado la analogía con la **estrategia militar** y han propuesto diferentes tipologías de las estrategias competitivas que se inspiran directamente en los trabajos de Von Clausewitz (1908). Estas estrategias serán descritas resumidamente en el capítulo siguiente.

La actitud a adoptar frente a la competencia es un elemento central de una estrategia. Esta actitud debe poder apoyarse en un análisis preciso de los competidores. Porter (1982) describe como sigue los objetivos de un análisis de la competencia.

«El análisis de la competencia tiene como fin revelar la naturaleza y el grado de éxito de los cambios estratégicos que, según toda verosimilitud,

cada competidor podrá emprender, las reacciones probables de cada competidor frente a los movimientos estratégicos posibles de las demás empresas, y sus reacciones probables frente al conjunto de las transformaciones más amplias del entorno que pudieran sobrevenir» (Porter, 1982, p. 52).

Este autor propone un marco de análisis de la competencia que comprende cuatro elementos: los objetivos futuros, la estrategia actual, las hipótesis formuladas por los competidores respecto a ellos mismos y respecto al producto-mercado, y las capacidades, es decir, las fuerzas y debilidades (Porter, 1982, cap. 3).

Una fuerte interdependencia competitiva en un producto-mercado es poco atractiva, porque limita la libertad de acción de la empresa. Para escapar a esta interdependencia la empresa puede, bien intentar diferenciarse de sus competidores, o bien buscar nuevos productos-mercados con una estrategia activa de segmentación.

7.3.3. La competencia monopolística o imperfecta

La situación de competencia monopolística se sitúa entre la competencia pura y el monopolio (Chamberlin, 1953). Los competidores son numerosos y de fuerza equilibrada, pero los productos están diferenciados, es decir, presentan características distintivas importantes para el comprador y percibidas como tales por el conjunto del producto-mercado. La diferenciación puede adoptar diferentes formas: un sabor si se trata de una bebida por ejemplo, una característica técnica concreta, una combinación original de características que favorece una variedad de usos diferentes, la calidad y la extensión de los servicios ofrecidos a la clientela, la red de distribución, la fuerza de una imagen de marca, etc. En la base de una situación de competencia monopolística se encuentra, pues, una **estrategia de diferenciación** basada en una ventaja competitiva externa.

Para tener éxito una **estrategia de diferenciación**, un cierto número de condiciones deben reunirse:

- Sea cual fuere la fuente de la diferenciación, debe representar un «**valor**» para el comprador.
- Este valor puede representar para el comprador, bien un aumento de su **rendimiento de uso** (mayor satisfacción), bien una disminución de su **coste** de consumo o de uso.
- El valor para el comprador debe ser suficientemente importante para que este último acepte pagar un **suplemento de precio** para beneficiarse.
- El elemento de diferenciación debe ser «**defendible**» por la empresa, es decir, estar al abrigo de una incitación inmediata por los competidores.
- El suplemento de precio pagado por el comprador debe ser superior al **suplemento de coste** soportado por la empresa para producir y mantener el elemento de diferenciación.

- Por último, en la medida en que el elemento de diferenciación es poco observable o desconocido por el mercado, la empresa debe crear **señales** para hacerlo conocer.

La diferenciación tiene el efecto de dar a la empresa un cierto **poder de mercado**, como consecuencia de las preferencias, de la fidelidad de los clientes y de la débil sensibilidad al precio que de ello resulta. El poder de negociación del cliente está, pues, parcialmente neutralizado. La diferenciación protege igualmente a la empresa de los ataques de la competencia, ya que la sustitución entre productos se reduce al hecho de la presencia del elemento de diferenciación. La empresa monopolística gana, pues, una relativa independencia de acción frente a sus rivales. Por último, la diferenciación permite también a la empresa defenderse mejor frente a los proveedores y frente a los productos sustitutivos. **Es una de las situaciones competitivas que el marketing estratégico trata de crear.**

En situación de competencia monopolística, la empresa ofrece un producto diferenciado y detenta por ello una ventaja competitiva externa. Este «poder de mercado» la coloca en una situación protegida y le permite obtener beneficios superiores a la media del mercado. Su objetivo estratégico es, pues, explotar esta demanda preferencial, vigilando el valor y la duración del elemento de diferenciación.

La importancia del **poder de mercado** detentado se mide por la capacidad de la empresa para hacer aceptar por el mercado un precio superior al practicado por sus competidores directos. Una medida de esta sensibilidad viene dada por la elasticidad precio de la demanda selectiva de la empresa o del producto diferenciado. Cuanto más débil es la elasticidad de la demanda selectiva, más débil será la volatilidad o la sensibilidad de la cuota de mercado a un aumento del precio del producto.

La marca A tiene una elasticidad-precio de $-1,5$ y la marca B una elasticidad de $-3,0$; un mismo aumento del precio del 5% suscitará un descenso de las cantidades demandadas de A del $7,5\%$ y un descenso de las cantidades de B del 15% .

La empresa o la marca que detenta un poder de mercado tiene, pues, una demanda menos elástica que la detentada por un producto escasamente diferenciado y está, pues, en condiciones de imponer un precio superior al grupo de clientes o de consumidores sensibles al elemento de diferenciación. La teoría económica demuestra en efecto que el precio óptimo, es decir, aquel que maximiza el beneficio, es tanto más elevado cuanto más pequeña sea la elasticidad (en valor absoluto). Si la elasticidad precio es conocida, el precio óptico se calcula como sigue:

$$P_{\text{OPT.}} = (C) \cdot \frac{\eta_{ap}}{1 + \eta_{ap}}$$

o también,

$$\text{precio de venta óptimo} = \frac{\text{coste directo unitario}}{\text{coeficiente de aumento del coste}}$$

donde,

$$\text{coeficiente de aumento del coste} = \frac{(\text{elasticidad precio})}{1 + (\text{elasticidad precio})}$$

Se ve, pues, que el precio óptimo se obtiene aumentando el coste variable unitario (coste marginal) en un porcentaje que es función de la elasticidad precio e independiente del coste. La derivada de esta regla de optimización está representada en la Figura 7.5.

Se verifica que el coeficiente de aumento del coste es tanto más elevado cuanto más pequeña es la elasticidad precio en valor absoluto, es decir, próxima a la unidad. Los valores del coeficiente de aumento correspondientes a diferentes valores de la elasticidad precio están comparados en la Figura 7.6.

Se observa que cuando la elasticidad precio es elevada, lo que es el caso en mercados muy competitivos que enfrentan a productos indiferenciados, el coeficiente de aumento está próximo a la unidad; el poder de mercado de la empresa es, pues, escaso y el precio aceptado por el mercado estará próximo al coste unitario. Inversamente, cuanto más próxima a la unidad esté la elasticidad, más elevado será el precio aceptable por el mercado.

A modo de ilustración, se presentan en la Figura 7.7 las elasticidades precio estimadas para seis marcas de un producto de higiene femenina, así como los coeficientes de aumento del coste directo que estas marcas podrían adoptar en su cálculo del precio de venta óptimo. Una medida del poder de mercado relativo detentado se obtiene calculando la relación entre el coeficiente de aumento de cada marca y el coeficiente medio observado por el mercado.

Las elasticidades precio pueden estimarse de diferentes maneras en la práctica: por experimentación en laboratorio o sobre el terreno, a través de series temporales y con la ayuda de la econometría, o también por encuesta. Para una revisión de los diferentes métodos de estimación de la demanda, ver Lambin y Peeters (1977, cap. 10), así como el Capítulo 11 de la presente obra.

7.3.4. El monopolio

Esta situación competitiva es un caso límite, como la de la competencia perfecta. El mercado está dominado por un único productor frente a un gran número de compradores; el producto está, pues, sin competencia directa en su categoría por un período de tiempo limitado. Es una situación que se observa en la fase de intro-

- Consideramos una función de demanda del tipo siguiente:

$$Q = Q(P/M, E)$$

donde Q designa las cantidades demandadas, P el precio de venta, M las demás variables de marketing y E los factores de entorno. Supongamos M y E constantes, sólo P el precio de venta está por determinar.

- La función de beneficio puede escribirse como sigue

$$\pi = (P - C) Q - F$$

donde π es el beneficio bruto, C el coste directo unitario y F las cargas fijas de estructura propias de la actividad considerada.

- Para identificar el precio óptimo, calculamos la primera derivada del beneficio en relación al precio e igualamos a cero esta derivada. Es decir

$$\frac{\delta\pi}{\delta P} = (P - C) \frac{\delta Q}{\delta P} + Q = 0$$

Multiplicando cada término por la relación P/Q, y reajustando los términos, se tiene

$$P_{\text{opt.}} (1 + \eta_{\text{qp}}) = C \eta_{\text{qp}}$$

lo que da la regla de la igualdad entre ingreso marginal y coste marginal, expresada en función de la elasticidad. Despejando P, queda

$$P_{\text{opt.}} = C \left[\frac{\eta_{\text{qp}}}{1 + \eta_{\text{qp}}} \right]$$

la condición del segundo orden exige que la elasticidad precio sea en valor absoluto mayor que la unidad.

- A modo de ejemplo, en la hipótesis en que $\eta_{\text{qp}} = -2,1$ y $C = 105$, el precio óptimo se calcula como sigue,

$$P_{\text{opt.}} = (105) \left[\frac{-2,1}{1 + (-2,1)} \right] = (105) \cdot (1,9) = 205 F$$

El coeficiente de aumento del coste, función de la elasticidad, es aquí de 1,9.

Figura 7.5. El precio óptimo de venta en la teoría económica.

ducción del ciclo de vida de un producto, en los sectores nuevos, caracterizados por innovaciones tecnológicas y por modificaciones importantes en los costes debidas a la aparición de un nuevo procedimiento.

Si hay monopolio, la empresa detenta un poder de mercado en principio elevado, en realidad muy rápidamente amenazado por los nuevos competidores atraídos por el potencial de crecimiento y de beneficio. La duración previsible del monopolio es, por tanto, un dato esencial, el cual dependerá de la fuerza de la

Valores de la elasticidad precio $ \eta_{pp} $	Coefficiente de aumento del coste directo $\frac{\eta_{pp}}{1 + \eta_{pp}}$
1,0	6,00
1,2	3,50
1,4	2,67
1,6	2,22
1,8	2,00
2,0	1,83
2,2	1,71
2,4	...
...	1,50
3,0	1,33
4,0	1,25
5,0	...
...	1,07
15,0	...
...	0
∞	

Figura 7.6. Evolución de los coeficientes de aumento del coste directo para diferentes valores de la elasticidad precio.

Marcas	Elasticidades precio estimadas	Coefficiente de aumento correspondiente al precio óptimo	Medida del poder de mercado relativo
Marca A	-1.351	3.849	1.334
Marca B	-1.849	2.178	0.755
Marca C	-1.715	2.399	0.832
Marca D	-1.624	2.603	0.902
Marca E	-1.326	4.067	1.410
Marca F	-1.825	2.212	0.767
Media	-1.615	2.885	—

Figura 7.7. Ejemplo de medida del poder de mercado relativo.

Fuente: Lambin, J. J., 1983. «La mesure du pouvoir de marché étude d'un cas concret». *CESAM Working Paper* (no publicado), mayo.

innovación y de la existencia de barreras defendibles a la entrada de competidores nuevos. Las situaciones de monopolio son, en realidad, efímeras, debido principalmente a la difusión cada vez más rápida de las innovaciones tecnológicas. Se han examinado en el capítulo precedente las opciones estratégicas y los riesgos que caracterizan la situación del monopolio de innovación.

Más frecuentes son, en cambio, los monopolios de Estado que siguen una lógica diferente a la de la empresa privada: no la lógica del beneficio, sino la del interés general y del servicio público. La dificultad en el respeto de estos objetivos en los servicios públicos reside en el hecho de la ausencia del veredicto del mercado, que favorece el desarrollo de una gestión más centrada en las preocupaciones internas de funcionamiento que en la satisfacción de las necesidades de los usuarios. Esta problemática entra en el dominio del marketing social o del marketing de las organizaciones con fines no lucrativos que experimenta desarrollos importantes desde hace algunos años (Bon y Louppe, 1980).

Como conclusión de este análisis de las fuerzas competitivas, se constata que el poder de mercado y el potencial de beneficio pueden variar ampliamente de una situación de mercado a otra. Se pueden así esquematizar dos casos límites: uno donde el potencial de beneficio es casi nulo; otro donde es, al contrario, muy elevado. En el primer caso, se observará la situación siguiente:

- la entrada en el producto-mercado es libre;
- las empresas existentes no tienen ningún poder de negociación frente a sus clientes y proveedores;
- la competencia está desenfrenada debido al gran número de empresas rivales;
- los productos son parecidos y los sustitutos son numerosos.

Es el modelo de la competencia perfecta deseada por los economistas. El otro caso límite es aquel donde el potencial de beneficio es extremadamente elevado:

- existen fuertes barreras que bloquean la entrada de nuevos competidores;
- la empresa no tiene competidores o los competidores son débiles y poco numerosos;
- los compradores no pueden recurrir a productos sustitutivos;
- los clientes no tienen poder de negociación suficiente para hacer bajar los precios;
- los proveedores no tienen poder de negociación suficiente para hacer aceptar subidas de costes.

Es la situación ideal desde el punto de vista de la empresa, cuyo poder de mercado será entonces muy elevado. La realidad de los mercados se encuentra evidentemente entre estos dos casos límite; el juego de las fuerzas competitivas favorece ya una situación ya la otra.

7.4. LA VENTAJA EN COSTE Y EL EFECTO DE EXPERIENCIA

La ventaja competitiva que detenta una empresa adquiere su poder de mercado no sólo por la presencia de un elemento de diferenciación, sino también por la presencia eventual de una diferencia de coste unitario en relación a sus competidores directos debido a una mejor productividad.

En los sectores de fuerte intensidad en mano de obra, es decir, allí donde el **valor añadido** es elevado, se constata una tendencia a la reducción de los costes que corresponden al valor añadido, a medida que la empresa acumula experiencia en la fabricación del producto. Esta reducción de los costes proviene del hecho de que los obreros mejoran sus métodos de trabajo, la empresa adopta nuevos procesos de fabricación, perfecciona la concepción del producto, etc.

La observación de la existencia de este **proceso de aprendizaje** es debida a Wright (1936) y al equipo del Boston Consulting Group (1968) quienes, hacia finales de los años sesenta, verificaron la existencia de este efecto de aprendizaje en un gran número de productos diferentes y establecieron una ley, conocida bajo el nombre de **ley de experiencia**. Esta ley, que ha influido mucho en las estrategias adoptadas por un cierto número de empresas, traduce y formaliza, al nivel de empresa, lo que los economistas estudian a nivel global de la economía: las ganancias de productividad.

Se presentará, en primer lugar, lo esencial de la teoría de la ley de experiencia, para analizar de inmediato las implicaciones estratégicas.

7.4.1. Enunciado de la ley de experiencia

La ley de experiencia estipula que **«el coste unitario del valor añadido de un producto homogéneo, medido en unidades monetarias constantes disminuye en un porcentaje fijo y previsible cada vez que la producción acumulada se duplica»**. Este enunciado requiere un cierto número de precisiones:

- El término experiencia toma aquí una significación precisa: designa el **volumen acumulado de producción**; no es necesario confundir crecimiento de la producción por período y crecimiento de la experiencia. La experiencia crece lo mismo si la producción se estanca o disminuye.
- La ley de experiencia no es una ley natural y no tiene, pues, carácter inevitable; es una ley de observación, estadísticamente verificada en un cierto número de situaciones, pero no en todas. Los costes no descienden más que cuando se les hace bajar, se trata, pues, de una **ley voluntarista**.
- El efecto experiencia descansa únicamente en los **costes del valor añadido**, es decir, aquellos sobre los cuales la empresa ejerce un control, tales como los costes de transformación, de montaje, de distribución y de servicio. Recordemos que el valor añadido es igual al precio de venta menos el coste de las

- entradas: el coste del valor añadido viene dado por el coste unitario menos el coste de los inputs.
- El efecto experiencia no se confunde con los efectos de las **economías de escala**. Las economías de escala van unidas a las cantidades producidas por período y no a las cantidades acumuladas. Además, la presencia de economías de escala entraña siempre una ventaja en coste, lo que no es el caso del efecto experiencia. En la práctica, separar los dos efectos es muy difícil.
 - Los costes deben medirse en **unidades monetarias constantes**, es decir, sin el efecto de la erosión monetaria; la inflación puede enmascarar el efecto experiencia.
 - El efecto experiencia es siempre más fuerte en la **fase de arranque** y de crecimiento del ciclo de desarrollo de un nuevo producto; las mejoras posteriores son proporcionalmente menores.

En la práctica, es corriente utilizar la noción de coste unitario total como base del coste, esencialmente porque es más fácilmente accesible que el coste del valor añadido. El error introducido no es demasiado elevado cuando la parte del valor añadido es grande y cuando los precios de las materias primas tienden también a descender con la experiencia.

La expresión matemática de la curva de experiencia es la siguiente:

$$C(Q) = C_0 \left[\frac{Q}{Q_0} \right]^{-\eta}$$

donde,

- C = coste unitario en unidades monetarias constantes;
- Q = experiencia: volumen acumulado de producción;
- η = elasticidad del coste unitario.

Esta expresión es la ecuación de una función hiperbólica de elasticidad constante, que puede también formularse como sigue:

$$C(Q) = K \cdot Q^\eta$$

donde $K = C_0/Q_0^{-\eta}$. En la práctica, la constante η viene expresada con referencia a una cantidad acumulada duplicada, es decir,

$$\lambda = \frac{C(2Q)}{C(Q)}$$

La pendiente de experiencia (λ) mide entonces el porcentaje de reducción del coste en relación al valor inicial.

En el gráfico de la Figura 7.8 se observa que el coste de la primera unidad es de 100 unidades monetarias y el de la segunda 70 u.m. Cuando la cantidad acumulada se dobla de 1 a 2, el coste unitario disminuye el 30 %; el coste de la cuarta unidad será, pues, de 49 u.m., el de la octava de 34,3 u.m., el de la decimosexta 24,01 u.m., etc. En este ejemplo, se dirá que la tasa de reducción del coste es del 30 % cuando se duplica y que la pendiente de experiencia es del 70 %, lo que corresponde a una elasticidad de la función de coste igual a $-0,5146$.

La pendiente de experiencia (λ) se define, pues, como la relación entre el coste de una cantidad acumulada doble y el coste de una cantidad de referencia n , para cualquier n . Es frecuente expresar en logaritmos las coordenadas de una curva de experiencia, lo que permite representarlas con rectas. Cuanto mayor sea la pendiente de experiencia, más inclinada estará la recta.

Las pendientes de experiencia observadas en la práctica se sitúan entre el 70 % (efecto de experiencia elevado) y el 100 % (efecto de experiencia nulo). El BCG ha observado que la mayoría de las curvas de experiencia tenían una pendiente comprendida entre el 70 y el 80 %.

Una revisión de 190 estudios sobre la curva de experiencia ha demostrado que la tasa de reducción del coste unitario varía de industria a industria; es alrededor del 12 % en la industria del automóvil; del 15 % para los televisores en color, del 20 % para el acero y las industrias conexas; del 40 al 50 % para los semiconductores y los circuitos integrados (Thompson, 1981, p. 64).

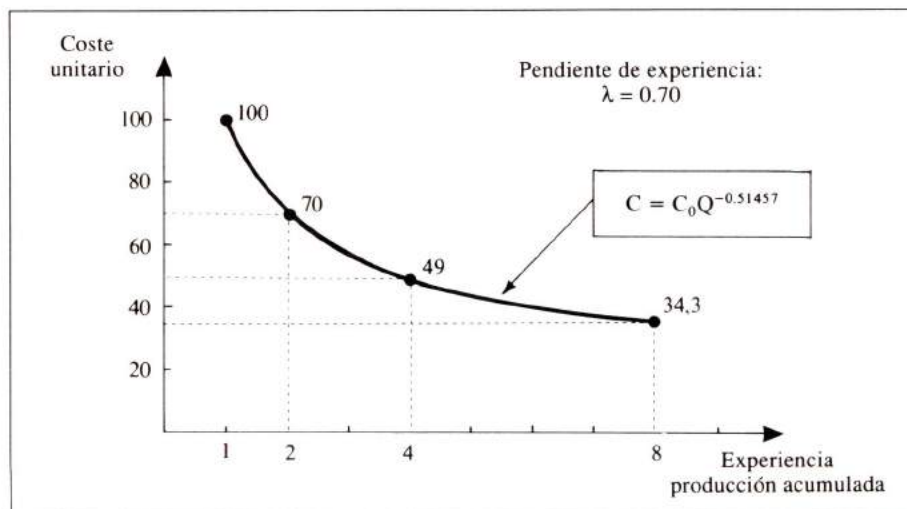


Figura 7.8. Ejemplo de curva de experiencia.

La ley de experiencia estipula que el coste unitario correspondiente al valor añadido de un producto –expresado en unidades monetarias constantes– tiene a decrecer en una cantidad fija y previsible, cada vez que la cantidad acumulada se dobla.

• En su formulación general, la ley de experiencia se enuncia como sigue:

$$C(Q) = C_0 \left[\frac{Q}{Q_0} \right]^{-\eta}$$

donde, Q = cantidad acumulada o experiencia
 C = coste unitario
 η = elasticidad coste

Esta expresión puede escribirse más sencillamente,

$$C(Q) = KQ^{-\eta}$$

donde,

$$K = C_0/Q_0^{-\eta}$$

• En la práctica se razona con referencia a una cantidad acumulada doble ($2Q$). La tasa de aprendizaje λ mide entonces el porcentaje de reducción del coste alcanzado después de una duplicación de la experiencia.

$$\lambda = \frac{C(2Q)}{C(Q)}$$

Lo que da,

$$\lambda = \frac{K(2Q)^{-\eta}}{K(Q)^{-\eta}} = 2^{-\eta}$$

Del mismo modo, se tendrá

$$\eta = -\frac{\log \lambda}{\log 2}$$

La cantidad acumulada necesaria para alcanzar un nivel dado de coste unitario, C^* , se calcula como sigue

$$Q^* = \left[\frac{C^*}{K} \right]^{\frac{1}{\eta}}$$

Figura 7.9. Determinación de los parámetros de una curva de experiencia.

El impacto de los efectos de experiencia para una empresa dada depende no sólo de la pendiente de experiencia de la cual se beneficia, sino también de la velocidad con la que se acumula la experiencia. La capacidad de reducir los costes será más grande en los sectores en los que el crecimiento del mercado es fuerte; igualmente, para una empresa concreta, el potencial de reducción de costes será elevado

si su cuota de mercado aumenta fuertemente, esté o no en expansión el mercado de referencia. Las cifras de la Figura 7.10 dan los porcentajes de reducción de los costes anuales alcanzados para diferentes pendientes de experiencia y diferentes tasas de crecimiento de las ventas.

La estimación estadística de las curvas de experiencia se hace a partir de los datos históricos sobre los costes unitarios (a veces sobre la base de los precios unitarios) y sobre las cantidades acumuladas, que generalmente deben cubrir varias duplicaciones del volumen acumulado. En principio, el análisis debe ser efectuado por separado para los diferentes componentes del coste, de manera que se puedan separar los que evolucionan de forma diferente. Para cada grupo así constituido, los costes unitarios serán puestos en relación con el volumen acumulado, y después de la transformación logarítmica, una recta de regresión se ajustará a través de una nube de puntos. La función así estimada será utilizada para preveer los costes futuros y eso para cada uno de los componentes retenidos.

Estas curvas de experiencia estimadas no valdrán más que en la medida en que haya estabilidad en las condiciones que han presidido a las observaciones del pasado: la empresa fabrica el mismo producto según el mismo procedimiento y la misma tecnología. Estas condiciones nunca están totalmente verificadas en realidad. Como para muchas herramientas de gestión, la ley de experiencia es más una herramienta de análisis que un instrumento de previsión (Abernathy y Wayne, 1974). Su utilidad, sin embargo, es importante para analizar las disparidades en las capacidades competitivas y para evaluar la importancia de la ventaja competitiva de-tentada.

7.4.2. Implicaciones estratégicas de la ley de experiencia

La ley de experiencia permite comprender cómo se crea una ventaja competitiva basada en una disparidad de los costes unitarios entre empresas rivales que operan

Duplicaciones de la producción acumulada	Tasa de crecimiento de la producción anual				
	0 %	5 %	10 %	20 %	30 %
1ª duplicación	2	1,95	1,92	1,88	1,85
2ª duplicación	4	3,75	3,54	3,36	3,22
3ª duplicación	8	6,90	6,20	5,65	5,23
4ª duplicación	16	12,10	10,40	8,75	7,85

Figura 7.10. Número de años necesarios para la duplicación de experiencia en función a la tasa de crecimiento de la producción anual.

Fuente: Abell, D. E., y Hammond, J. S., 1979. *Strategic Market Planing*. (Mew Jersey: Prentice Hall Inc.), p. 124.

en el mismo mercado y utilizan los mismos medios de producción. Las implicaciones estratégicas de la ley de experiencia pueden resumirse como sigue:

- La empresa que acumula la mayor producción tendrá los **costes menores**, si el efecto de aprendizaje es puesto en valor adecuadamente por ella.
- La empresa que quiere desarrollarse tiene interés en descender lo **más rápidamente posible** a lo largo de su curva de experiencia, de modo que obtenga una ventaja de costes sobre sus competidores directos.
- Bajo esta perspectiva, el objetivo es crecer más rápido que los competidores, lo que implica un **crecimiento de la cuota de mercado relativa**.
- Este crecimiento debe hacerse desde el lanzamiento de la actividad, que es cuando los frutos de la experiencia son más importantes.
- El medio más eficaz de incrementar su cuota de mercado es adoptar un **precio de penetración**, fijando el precio a un nivel que anticipe el futuro descenso de los costes.

Una estrategia que se apoye en la ley de experiencia incita a la empresa a adoptar una política comercial muy agresiva en términos de precio de venta. El gráfico de la Figura 7.11 ilustra el mecanismo de una política de precios de penetración. La empresa anticipa la evolución de su coste unitario en función de la evolución de la producción acumulada y se fija un objetivo a alcanzar que implica un crecimiento de las ventas más rápido que el del mercado de referencia y, por tanto, un crecimiento de su cuota de mercado relativa. Es en relación a este volumen anticipado como se establecerá el precio de venta a practicar desde el lanzamiento de la actividad. Una vez alcanzado el nivel de experiencia, los descensos ulteriores de costes serán repercutidos en el precio de venta para mantener la ventaja en relación a los competidores más peligrosos.

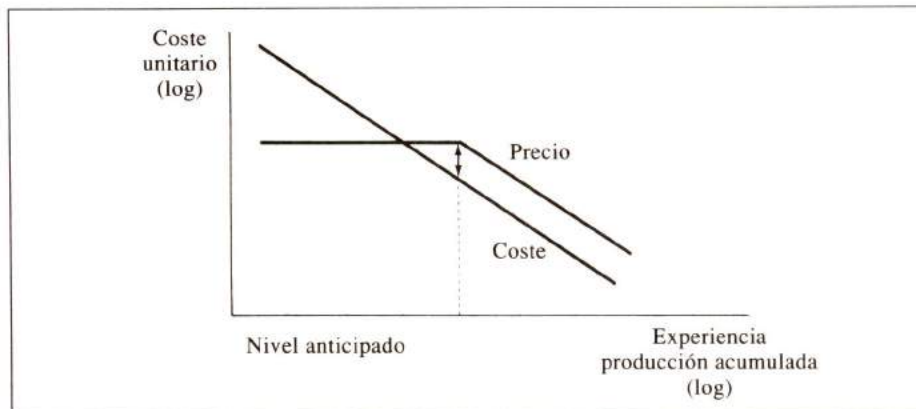


Figura 7.11. Política de precio de penetración.

Si la producción acumulada suscita el descenso de los costes y si la empresa dominante puede proteger el beneficio de la experiencia adquirida, el efecto experiencia conduce a crear un obstáculo a la entrada de nuevos competidores y da una ventaja de coste a la empresa líder. Las empresas que tengan una cuota de mercado pequeña tendrán costes inevitablemente más elevados y deberán soportar fuertes pérdidas si fijan su precio al nivel del precio de la empresa dominante. Además, la empresa que ostenta la cuota de mercado más elevada se beneficiará de una liquidez mayor que le permitirá invertir en nuevos equipos o en nuevos procedimientos que reforzarán su avance.

A modo de ilustración, examinemos los datos reflejados en la Figura 7.12. Se compara la evolución de los costes unitarios, función de la experiencia, para pendientes de experiencia de 70, 80 y 90 %, respectivamente.

Primer supuesto: dos empresas, A y B, utilizando la misma tecnología y beneficiándose de las mismas condiciones de partida; tanto una como la otra tienen una pendiente de experiencia del 70 %. La empresa A está en su primera duplicación de la producción acumulada, la empresa B está en su cuarta duplicación. Los costes serán respectivamente de 70 frente a 24. Se demuestra que esta diferencia puede hacerse difícilmente recuperable por la empresa A que debería aumentar su cuota de mercado en proporciones considerables para restablecer la igualdad de costes.

Segundo supuesto: las dos empresas A y B tienen la misma experiencia; están las dos en su cuarta duplicación. Sin embargo, la empresa A tiene mejor valorado el proceso de aprendizaje y se sitúa sobre una curva de experiencia del 70 %, mientras que la empresa B tiene una curva de experiencia cuya pendiente no es más que del 90 %; los costes unitarios serán respectivamente de 24 frente a 66. Igualmente, el desfase es difícil de colmar. Los efectos de experiencia pueden, pues, ser el origen de disparidades elevadas en los costes entre empresas del mismo tamaño, pero que han tenido un éxito desigual en valorizar dicho potencial a través de inversiones de productividad.

Producción acumulada en (000)	Número de duplicaciones	Coste unitario correspondiente a diferentes pendientes de experiencia		
		$\lambda = 0,70$	$\lambda = 0,80$	$\lambda = 0,90$
1	–	100	100	100
2	1	70	80	90
4	2	49	64	81
8	3	34	51	73
16	4	24	41	66
32	5	17	33	59
64	6	12	26	48

Figura 7.12. Evolución del coste unitario según la importancia del efecto de experiencia.

7.4.3. Límites de la ley de experiencia

La ley de experiencia no tiene aplicación universal; se verifica principalmente en las actividades donde un volumen superior confiere una ventaja económica y donde los efectos de aprendizaje son importantes. Mas, precisamente, las situaciones donde la ley de experiencia se manifiesta poco son las siguientes:

- El potencial de aprendizaje es poco elevado.
- El valor añadido en el producto es poco importante.
- Un competidor se beneficia de una fuente de aprovisionamiento privilegiada, que le da una ventaja de coste sin relación con su cuota de mercado relativa.
- Un competidor que tenga una pequeña cuota de mercado se beneficia más de un efecto experiencia que otros competidores, como consecuencia de una superioridad tecnológica.
- Las diferencias de experiencia son rápidamente anuladas por innovaciones en el producto o en el procedimiento que dan lugar a tecnologías nuevas o mejoradas y, en consecuencia, a una curva de experiencia diferente.
- Factores estratégicos, además de la cuota de mercado relativa, afectan a la rentabilidad, por ejemplo, intervenciones legales, elementos de diferenciación apreciados por los compradores...

Este último punto es particularmente importante. Una empresa dominada en su mercado de referencia por un competidor que disponga de una ventaja en coste irrecuperable puede perfectamente defenderse y desarrollarse adoptando una **estrategia de diferenciación** que le permitirá compensar su desventaja en el coste unitario por un precio de venta superior aceptado por el mercado debido a las cualidades distintivas detentadas. Una segunda manera de protegerse contra un competidor dominante es el **avance tecnológico** que situará de golpe al nuevo competidor en una curva de experiencia más favorable.

La ley de experiencia no es, pues, de aplicación general. Lo contrario significaría que todos los «pequeños» competidores, aquellos cuya participación en el mercado es mucho más reducida que la de los líderes de un sector, están condenados a resultados mediocres, hasta la desaparición. Ahora bien, es evidente que los hechos contradicen esta proposición (Hamermesh, Anderson y Harris, 1978). La aplicación de la ley de experiencia debe hacerse con prudencia.

El Boston Consulting Group (1981), que ha contribuido mucho a difundir la ley de experiencia, ha sido inducida a corregir el tiro. Esta empresa consultora sugiere describir una actividad competitiva en términos de dos dimensiones principales: (a) la importancia de la ventaja competitiva defendible (VCD), y (b) el número de fuentes potenciales de diferenciación susceptibles de conferir una VCD. Se obtiene así la matriz presentada en la Figura 7.13. Horizontalmente figura la VCD, la cual puede ser baja o alta; verticalmente se tienen las fuentes potenciales de diferenciación que pueden ser pocas o muy numerosas. A cada uno de los cuatro cuadrantes corresponde una situación competitiva concreta que demanda un

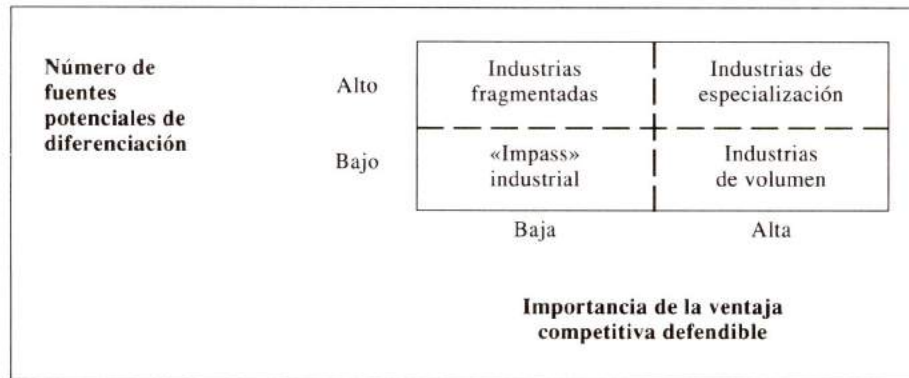


Figura 7.13. Tipología de situaciones competitivas.
Fuente: Lochridge, R. K., 1981. *Strategies in the Eighties*.
 The Boston Consulting Group Annual Perspective.

enfoque estratégico específico. Los cuatro tipos de industria son las industrias de volumen, las industrias especializadas, fragmentadas, y las industrias en estancamiento.

Las **industrias de volumen** son aquellas en las que las fuentes de diferenciación son poco numerosas, pero en las que la ventaja competitiva procurada por un volumen superior es muy importante, en el sentido de que conduce a disparidades de coste importantes entre competidores. Estas son generalmente las situaciones en las que se manifiestan los efectos de experiencia y los efectos de tamaño, y en donde una elevada cuota relativa de mercado es un activo precioso. La rentabilidad está estrechamente unida a la cuota de mercado.

Las **industrias de especialización** se observan allí donde las fuentes de diferenciación son numerosas y susceptibles de conferir una ventaja competitiva defendible importante. Se trata de situaciones de competencia monopolística descritas anteriormente, donde los productos tienen cualidades distintivas importantes para el comprador, el cual acepta pagar un precio superior al practicado por los competidores directos. En este tipo de situación, el efecto del tamaño no confiere ninguna ventaja decisiva; es el valor de la diferenciación o de la especialización lo que cuenta y lo que determina el potencial de rentabilidad. La cuota de mercado total tiene poco valor; es la cuota de mercado en un segmento o en un nicho específico lo que es crítico, incluso si este nicho es de escasa importancia.

En las **industrias fragmentadas**, las fuentes de diferenciación entre competidores son numerosas, pero ninguna empresa puede crear una ventaja duradera y decisiva sobre sus competidores. El tamaño no aporta economías significativas y una cuota de mercado dominante no puede traducirse en costes más bajos. Al contrario, el aumento de los costes unido a la complejidad limita el tamaño óptimo de una empresa. Muchas empresas de servicios son buenos ejemplos de actividad fragmentada.

Carman y Langeard se hacen eco de un estudio sobre 869 bancos americanos que revela que los costes de gestión de las cuentas corrientes aumentan con el tamaño de la empresa bancaria. Las economías obtenidas por el hecho de implantaciones múltiples estandarizadas están compensadas por la falta de flexibilidad y por la complejidad creciente de la gestión (Carman y Langeard, 1980, pp. 11-12).

Competidores pequeños y numerosos pueden coexistir con rentabilidades muy diversas. La cuota de mercado no tiene ningún valor, cualquiera que sea la forma en que se mida. Ejemplo de este tipo de industrias son principalmente la confección femenina, los restaurantes, los servicios de reparación y mantenimiento de automóviles... En la mayoría de los casos, la mejor estrategia consiste en ensayar el transformar una actividad fragmentada en actividad de volumen o de especialización.

En las **situaciones de estancamiento industrial**, al igual que en las actividades de volumen, existen pocas maneras de diferenciarse de los competidores, pero, a diferencia de las actividades de volumen, la experiencia acumulada no constituye una ventaja competitiva. Al contrario, son a veces las recién llegadas, las que habiendo invertido más recientemente, tienen las herramientas de producción más eficaces. Cuando la tecnología está disponible ampliamente, como en la siderurgia y en la química de base, la competitividad depende más de la antigüedad de la inversión que del tamaño global de la empresa: el último en invertir obtiene los costes de explotación más bajos.

Se constata, pues, que la ley de experiencia no tiene aplicación más que en las situaciones competitivas caracterizadas por actividades de volumen. Como se ha visto anteriormente, la empresa dispone de otros medios para obtener una ventaja competitiva, esencialmente dotando a su producto de un elemento de diferenciación importante para el comprador potencial.

BIBLIOGRAFIA

- Abell D.E. and Hammond J.S. (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall, Inc.
- Abernathy W. and Wayne K. (1974), «The Limits of the Experience Curve», *Harvard Business Review*, september, p. 109-119.
- Bon J. et Louppe A. (1980), *Marketing des services publics: l'étude des besoins de la population*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Boston Consulting Group (1968), *Perspectives on Experience*, Boston.
- Carman J.M. and Langeard E. (1980), «Growth Strategies for Service Firms», *Strategic Management Journal*, Vol. 1, p. 7-22.
- Chamberlin E.H. (1953), *La théorie de la concurrence monopolistique*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Von Clausewitz C. (1908), *On War*, London, Routledge and Kegan P.

- Durö R. et Sandström B. (1988), *Le marketing de combat*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Hamermesh R.G., Anderson M.J. and Harris J.E. (1978), «Quand les plus petits sont les plus rentables», *Harvard-L'Expansion*, Automne.
- Hax A.C. et Majluf N.S. (1984), «La courbe d'expérience», *Harvard-L'Expansion*, Hiver, p. 64-72.
- Kotler P. and Singh R. (1981), «Marketing Warfare in the 1980s», *Journal of Business Strategy*, Winter, p. 30-41.
- Kotler P., Liam Fahey and Somkid Jatuskripitak (1985), *The New Competition*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Lambin J.J. et Peeters R. (1977), *La gestion marketing des entreprises*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Lochridge R.K. (1981), *Strategies in the Eighties*, The Boston Consulting Group Annual Perspective.
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Paris, Economica.
- Porter M.E. (1986), *L'avantage concurrentiel*, Paris, Inter Edition.
- Ries A. and Trout J. (1988), *Le marketing guerrier*, Paris, McGraw-Hill.
- Thompson D.H. (1981), «The Experience Curve Effect on Costs and Prices: Implications for Public Policy», in: Balderston F.E., Carman J.M. and Nicosia (eds.), *Regulation of Marketing and Public Interest*, New York, Pergamon Press.
- Wright T.P. (1936), «Factors affecting the Cost of Airplanes», *Journal of Aeronautical Sciences*, Vol. 3, p. 16-24.

Ambitos	Evaluación				
	1	2	3	4	5
AMBITO DE MARKETING					
Cuota de mercado					
Calidad del producto	—	—	—	—	—
Amplitud de la distribución	—	—	—	—	—
Tamaño del equipo de ventas	—	—	—	—	—
Calidad de los vendedores	—	—	—	—	—
Nivel de formación en ventas	—	—	—	—	—
Apoyo a la venta	—	—	—	—	—
Precio	—	—	—	—	—
Capital clientes	—	—	—	—	—
Presupuestos de publicidad	—	—	—	—	—
Eficacia de la publicidad	—	—	—	—	—
Base de datos de marketing	—	—	—	—	—
Nivel de los stocks	—	—	—	—	—
Rapidez de entrega	—	—	—	—	—
Apoyo a la distribución	—	—	—	—	—
Nivel de los márgenes	—	—	—	—	—
Tasa de crecimiento del mercado	—	—	—	—	—
Servicio a clientes	—	—	—	—	—
Precisión de la segmentación	—	—	—	—	—
Nivel de satisfacción de los clientes	—	—	—	—	—
Amplitud de la gama de productos	—	—	—	—	—
AMBITO DE LA PRODUCCION					
Capacidad de producción	—	—	—	—	—
Localización de las unidades de producción	—	—	—	—	—
Posibilidad de extensión	—	—	—	—	—
Antigüedad de las instalaciones	—	—	—	—	—
Edad de los bienes de equipo	—	—	—	—	—
Estado de los bienes de equipo	—	—	—	—	—
Versatilidad de los bienes de equipo	—	—	—	—	—
Disponibilidad de la mano de obra	—	—	—	—	—
Calidad de la mano de obra	—	—	—	—	—
Disponibilidad de materias primas	—	—	—	—	—
Costes de fabricación	—	—	—	—	—
Control de stocks	—	—	—	—	—
Control de calidad	—	—	—	—	—
Relaciones Sindicales	—	—	—	—	—

Anexo 7.A. Búsqueda de la ventaja competitiva.

Ambitos	Evaluación				
	1	2	3	4	5
AMBITO FINANCIERO					
Cash flow	—	—	—	—	—
Rentabilidad	—	—	—	—	—
Dividendos distribuidos	—	—	—	—	—
Acceso al crédito	—	—	—	—	—
Capitales disponibles	—	—	—	—	—
Endeudamiento	—	—	—	—	—
Rotación de stocks	—	—	—	—	—
Liquidez	—	—	—	—	—
Total de activos	—	—	—	—	—
Compromisos en curso	—	—	—	—	—
Deuda a largo plazo	—	—	—	—	—
Rendimiento sobre capital invertido	—	—	—	—	—
Valor de la acción	—	—	—	—	—
Valor contable	—	—	—	—	—
Valor de la cuota de mercado	—	—	—	—	—
Ventas por persona ocupada	—	—	—	—	—
Propiedad	—	—	—	—	—
AMBITO ADMINISTRATIVO					
Competencia de los empleados	—	—	—	—	—
Oficinas	—	—	—	—	—
Procedimientos administrativos	—	—	—	—	—
Costes de funcionamiento	—	—	—	—	—
Servicio clientela	—	—	—	—	—
Rotación del personal	—	—	—	—	—
Competencia administrativa	—	—	—	—	—
Costes de formación	—	—	—	—	—
Equipamiento de oficina	—	—	—	—	—
Ofimática	—	—	—	—	—
Tratamiento de datos	—	—	—	—	—
AMBITO DE LA TECNOLOGIA					
Edad de la tecnología	—	—	—	—	—
Edad del procedimiento tecnológico	—	—	—	—	—
Capacidad en ingeniería	—	—	—	—	—
Patentes sobre productos	—	—	—	—	—
Patentes sobre procedimientos	—	—	—	—	—
Talento de I + D	—	—	—	—	—
Gestión de la I + D	—	—	—	—	—
Nivel de gasto en I + D	—	—	—	—	—
Realizaciones en I + D	—	—	—	—	—

Anexo 7.A. Búsqueda de la ventaja competitiva (continuación).

Marketing estratégico

Segunda edición

Jean-Jacques Lambin

Universidad Católica de Lovaina

Traducción:

ALEJANDRO MOLLA

SALVADOR MIQUEL

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Valencia

Revisión técnica:

IVAN MARTEN

The Boston Consulting Group

McGraw-Hill

MADRID • BOGOTA • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MEXICO • NUEVA YORK • PANAMA • SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILAN • MONTREAL • NUEVA DELHI
PARIS • SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

CAPITULO 8

La elección de una estrategia de desarrollo

El objetivo de este capítulo es examinar las diferentes estrategias de desarrollo que se ofrecen a la empresa para permitirle alcanzar sus objetivos de crecimiento y de rentabilidad. Los análisis descritos en los dos capítulos precedentes conducen a clasificar los diferentes productos-mercados cubiertos por una empresa en función de los **atractivos** del mercado de referencia (análisis de atractivo) y en función de las **posiciones** detentadas en cada producto-mercado (análisis de competitividad). El objetivo es, pues, definir estrategias específicas para cada unidad de actividad estratégica, teniendo en cuenta su posicionamiento diferenciado sobre estas dos dimensiones. A ese efecto, se tendrá que recurrir a la noción de **cartera de productos-mercados**, que ocupa un lugar central en el proceso de análisis estratégico, favoreciendo un análisis de las actividades de la empresa y sugiriendo una gestión selectiva y una asignación de los recursos tan óptima como sea posible. En base al diagnóstico resultante de un análisis de cartera, diferentes **estrategias de desarrollo** pueden ser consideradas. Se describirán las orientaciones y las implicaciones competitivas y financieras de las mismas.

8.1. ANALISIS DE LA CARTERA DE ACTIVIDADES

El objetivo de un análisis de cartera consiste en caracterizar la posición estratégica de cada actividad en referencia a dos dimensiones independientes: el atractivo del mercado de referencia donde se ejercen las actividades y la fuerza competitiva de la empresa en cada producto-mercado considerado. Diferentes métodos de análisis han sido desarrollados, tomando la forma de representaciones matriciales, donde son utilizados diferentes indicadores para medir las dimensiones de atractivo y de competitividad. Nos conformaremos aquí con describir los dos métodos más utilizados: el método del Boston Consulting Group (BCG), llamado matriz «crecimiento-cuota de mercado relativa» (Boston Consulting Group, 1972, y Henderson, 1970)

y el método atribuido a la General Electric y McKinsey, llamado «matriz atractivo-competitividad» (Hussey, 1978; Abell y Hammond, 1979, y Day, 1984). A pesar de su similitud, estos métodos tienen hipótesis implícitas muy diferentes y la elección entre una u otra técnica no es indiferente.

8.1.1. La matriz «crecimiento-cuota de mercado relativa»

La matriz del BCG está construida en torno a dos criterios: la tasa de crecimiento del mercado de referencia, que sirve de indicador del atractivo, y la cuota de mercado relativa al líder, que es utilizada como indicador de la competitividad detenida. Tenemos, pues, una tabla de doble entrada, como se muestra en la Figura 8.1, donde ha sido establecida una línea de demarcación sobre cada eje de manera que se obtiene una matriz de cuatro cuadrantes. En la dimensión «crecimiento del mercado», el punto de referencia, que distinguirá las actividades de crecimiento fuerte de las de crecimiento débil, corresponde a la tasa de crecimiento del producto nacional bruto, o a la media ponderada de la tasa de crecimiento de cada actividad. Igualmente, en la dimensión «cuota de mercado relativa», la

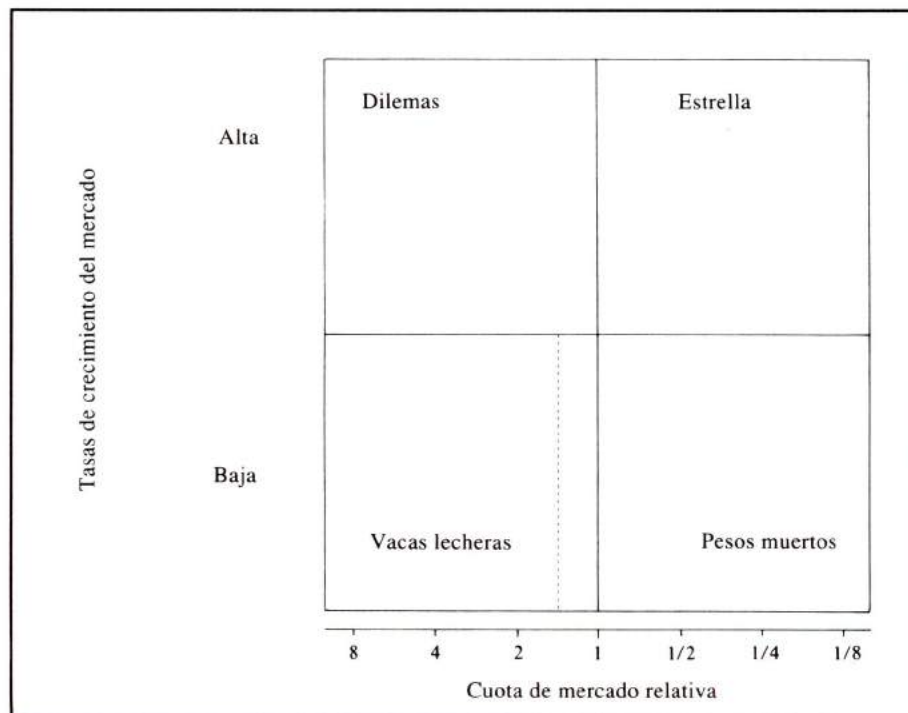


Figura 8.1. La matriz «crecimiento-cuota de mercado relativa».

Fuente: Boston Consulting Group (1968). *Perceptives on Experience* (Boston).

línea de división está habitualmente situada en 1 o 1,5. Por encima de este nivel de referencia, la cuota relativa de mercado es fuerte; por debajo es débil.

Detentar el 50 % de cuota de mercado, frente a un competidor que posee igualmente el 50 %, no tiene la misma significación que detentar el 50 % frente a varios competidores de los cuales el más importante no tiene más que un 10 % del mercado. La cuota de mercado relativa se obtiene dividiendo la cuota de mercado absoluta por la de su seguidor inmediato (es decir, 1 o 5 en los ejemplos citados). La cuota de mercado relativa del siguiente es obtenida dividiendo la cuota absoluta por la del competidor principal (1 o 0,2 en los ejemplos citados).

Se obtienen así cuatro cuadrantes que definen cada uno cuatro situaciones fundamentalmente diferentes en términos de las necesidades financieras para su funcionamiento, y que deberán ser administradas de distinta forma.

Subyacentes al análisis del BCG, se encuentran dos hipótesis fundamentales, una que se apoya en la presencia de efectos de experiencia y la otra en el ciclo de vida del producto. Estas hipótesis pueden ser precisadas como sigue:

- Del hecho de la presencia de un **efecto de experiencia**, una cuota de mercado relativa elevada implica una ventaja competitiva en términos de coste en relación a los competidores; inversamente, una cuota de mercado relativa débil implica una desventaja en términos de coste unitario.
- El hecho de estar situado en un **mercado en crecimiento** implica una necesidad elevada de liquidez para financiar el crecimiento; inversamente, la necesidad de liquidez es débil para un producto situado en un mercado de débil crecimiento.

En la medida en que estas hipótesis son respetadas, se pueden identificar cuatro grupos de productos-mercados respecto a los cuales se puede formular un diagnóstico preciso.

- Los «**vacas lecheras**» (también se les llama «cash-cows» o vacas de liquidez): productos cuyo mercado de referencia está en débil crecimiento, pero para los cuales la empresa posee una cuota de mercado relativa elevada; estas unidades deben en principio proporcionar liquidez financiera importante y consumir poco; el objetivo estratégico prioritario es «cosechar».
- Los **pesos muertos** (en inglés se les denomina «dogs»): los productos cuya cuota de mercado relativa es débil en un sector que envejece. Aumentar la cuota de mercado debería hacerse frente a competidores con ventajas en costes y, por tanto, resulta poco factible; mantener viva tal actividad se traduce generalmente en una sangría financiera sin esperanza de mejoría. El objetivo es retirarse o en todo caso vivir modestamente.

- Los «**dilemas**» (en inglés, «problem children»): se encuentran en este grupo los productos con débil cuota de mercado relativa en un mercado de expansión rápida, y que exigen importantes fondos para financiar el crecimiento; se trata de identificar actividades que puedan ser promovidas con posibilidades de éxito, a pesar de su desventaja con relación al líder y mantenerlas.
- Los «**estrellas**» (en inglés, «stars»): productos que son líderes en su mercado, el cual está en crecimiento rápido. Estas actividades exigen medios financieros importantes para sostener el crecimiento; pero, debido a su ventaja competitiva, generarán beneficios importantes y tomarán en el futuro el relevo de los productos «vacas lecheras».

Cada actividad puede ser posicionada en una matriz similar a la de la Figura 8.1. La importancia de una actividad puede representarse por un círculo cuya superficie es proporcional a la cifra de ventas o al valor añadido. En la puesta en marcha de este modelo es importante definir el mercado de referencia en el cual una actividad compite. La cuota de mercado relativa compara el vigor de una actividad en relación a las de los competidores. Si el mercado está definido demasiado estrechamente, la empresa se vuelve infaliblemente el líder del segmento; demasiado ampliamente, es representada como débil. Los mensajes que se desprenden del análisis son entonces los siguientes:

- La posición sobre la matriz supone una indicación sobre la **estrategia a considerar** para cada producto: mantenimiento del liderazgo para los estrellas; abandono o perfil bajo para los pesos muertos; inversión y desarrollo selectivo para los dilemas; rentabilización máxima para las vacas lecheras.
- La posición sobre la matriz permite apreciar las **necesidades financieras y el potencial de rentabilidad**. El beneficio es, en principio, función de la posición competitiva; la necesidad de financiación es generalmente función de la fase del ciclo de vida, es decir, del grado de madurez del mercado de referencia.
- El reparto de la cifra de ventas según los cuadrantes permite evaluar el **equilibrio de la cartera de actividades**. El ideal es disponer a la vez de productos susceptibles de generar recursos y de productos en fase de introducción o de crecimiento, encargados de asegurar la renovación a tiempo de la empresa, siendo financiadas las necesidades de los segundos por los primeros.

A partir de este tipo de diagnóstico, la empresa puede considerar diferentes estrategias dirigiendo sus esfuerzos, ya sea a mantener, ya sea a restaurar el equilibrio de su cartera de actividades. Precizando más, este esquema permite:

- analizar el potencial de la cartera de productos existentes y calcular la **masa de cash-flows** (flujos de caja), susceptible de ser suministrada por cada actividad, año por año, hasta el final del horizonte de planificación;

- analizar la **desviación estratégica**, es decir, la diferencia observada entre el resultado alcanzado y resultado deseado;
- identificar **los medios a poner en marcha** para absorber esta desviación, ya sea por una mejora del rendimiento de las actividades existentes, ya sea por un abandono de actividades que absorben demasiados recursos sin una esperanza real de mejora, ya sea, finalmente, por actividades nuevas cuyo objetivo es reequilibrar la estructura de la cartera.

Demasiados productos en fase de envejecimiento indica un peligro de deterioro, incluso si los resultados actuales son muy positivos. Demasiados productos jóvenes pueden conducir a problemas de financiación, incluso si las actividades son sanas, con el riesgo de pérdida de independencia que este tipo de situación suscita infaliblemente.

Este tipo de diagnóstico, recordémoslo, no será válido más que en la medida en que las hipótesis recortadas anteriormente se encuentren efectivamente verificadas. Ahora bien, como ya se ha visto, las relaciones entre cuotas de mercado y rentabilidad, por una parte, entre tasa de crecimiento y necesidades financieras, por otra parte, no se observan en todos los casos*.

8.1.2. Evaluación del método del BCG

El mérito principal del método desarrollado por el BCG es, sin duda, la **solidez del desarrollo teórico** que conduce a establecer una relación rigurosa entre el posicionamiento estratégico y el resultado financiero. Las hipótesis de partida son ciertamente restrictivas, pero verificadas, permiten formular un diagnóstico preciso y unas recomendaciones cuyo valor normativo es elevado. La dirección general puede así concentrar su reflexión sobre los problemas estratégicos principales y analizar las implicaciones que resulten de las estrategias alternativas de desarrollo. Además, el método se apoya en **indicadores objetivos** de atractivo y de competitividad, lo que reduce el riesgo de subjetividad. Para finalizar, añadamos también que la matriz aporta una **síntesis visual y expresiva** del conjunto de actividades de la empresa, lo que facilita la comunicación.

Un cierto número de límites y dificultades existen, sin embargo, e interesa subrayarlas, ya que reducen el alcance general del método.

- La hipótesis implícita sobre la relación entre cuota de mercado relativa y potencial de rentabilidad no permite, en definitiva, el recurrir a esta técnica de análisis más que allí donde hay efecto experiencia, es decir, en las **industrias de volumen**, como se vio en el capítulo precedente (ver Figura 7.12). Ahora

* The Boston Consulting Group desarrolló con posterioridad una matriz para analizar los diferentes entornos competitivos y entender la diferente relación entre cuota de mercado y rentabilidad en cada uno de ellos (Boston Consulting Group, 1989). (*N. del T.*)

eriencia puede observarse en algunos productos-mercados, pero no en todos los productos-mercados que constituyen la cartera.

Se apoya únicamente en la noción de ventaja competitiva «interna» que representa la **ventaja competitiva «externa»** de la que puede beneficiarse una empresa, o una marca, consecuencia de una estrategia acertada de marketing.

- A pesar de la simplicidad aparente, pueden presentarse **dificultades de medida**. ¿En relación a qué competidores compararse? ¿Cómo determinar la tasa de crecimiento del mercado? ¿Históricamente o en base a previsiones? Wind, Mahajan y Swire (1983) han mostrado que el análisis era muy sensible a las diferentes medidas utilizadas.
- Las recomendaciones resultantes de un análisis de cartera son muy generales y constituyen, como mucho, **orientaciones** que es necesario precisar. Decir que en un producto-mercado dado es preciso proceder a una estrategia de «cosecha» o de «perfil bajo» no es muy explícito y, en todo caso, insuficiente para orientar de manera efectiva las políticas de precio, de distribución, de comunicación...

Estos límites son importantes y restringen seriamente el campo de aplicación de la matriz «crecimiento-cuota de mercado relativa». Otros métodos que han sido desarrollados se apoyan sobre hipótesis menos restrictivas.

8.1.3. La matriz «atractivo-competitividad»

La matriz BCG se apoya sobre dos indicadores, la cuota de mercado relativa y la tasa de crecimiento del mercado de referencia. Sin embargo, es evidente que el atractivo de un mercado puede depender de otros muchos factores como su accesibilidad, su tamaño, la existencia de una red de distribución organizada, la ausencia de competidores poderosos, una legislación favorable, etc.

El mercado de los ordenadores portátiles es, en principio, altamente atractivo si se le juzga por la tasa elevada de crecimiento de este mercado. Sin embargo, la rapidez de evolución de la demanda, las modificaciones alcanzadas en los precios, el ritmo rápido de obsolescencia de los productos, la intensidad de la lucha competitiva... son otros tantos factores que hacen este mercado muy arriesgado y, por tanto, relativamente menos atractivo.

Igualmente, la ventaja competitiva detentada por una empresa puede derivarse de una imagen de marca, de una organización comercial, de un adelanto tecnológico,

etcétera., incluso si la cuota de mercado detentada es débil en relación al competidor más importante.

Cuando IBM introdujo en Europa su ordenador personal, en 1982, su competitividad era muy débil según la matriz BCG, ya que su participación en el mercado era cero. Ahora bien, para muchos analistas, la capacidad competitiva de IBM era percibida como muy elevada en razón de la importancia de su saber hacer tecnológico, de sus recursos disponibles y de su voluntad de tener éxito en este mercado.

Está claro que otros factores deben ser tomados en consideración para medir correctamente el potencial de atractivo y de competitividad de una empresa. Antes que utilizar un **indicador** por dimensión, se va, pues, a elegir un juego de indicadores de atractivo y un juego de indicadores de competitividad. Existen diferentes listas de criterios posibles (Abell y Hammond, 1979; McNamee, 1984; Day, 1984; Hax y Majluf, 1984).

A modo de ilustración, se presenta en la Figura 8.2 una batería de criterios seleccionados para medir los **atractivos** intrínsecos de productos-mercados situados en la industria textil, así como una serie de indicadores que permitan evaluar las **posiciones** de una empresa concreta, la sociedad Tissex que opera en este mismo sector de actividad.

La definición precisa de estos indicadores es delicada y la significación de las notas a atribuir debe ser claramente precisada como muestra la Figura 8.2. Cada indicador es clasificado, por ejemplo, «débil», «medio», «fuerte»; o bien se utiliza una escala ordinal de 5 o 7 puntos. En lo que concierne a los indicadores de competitividad, las notas referentes a las posiciones de la empresa no son atribuidas «en abstracto», sino, en cada producto-mercado o segmento, en relación a los dos o tres competidores más peligrosos. También pueden ser introducidas ponderaciones si algunos indicadores parecen más importantes que otros, aunque es necesario que estas ponderaciones sean las mismas para cada actividad considerada. Una nota de conjunto puede ser entonces atribuida al atractivo global del producto-mercado y a la capacidad competitiva de la empresa en este producto-mercado.

Al contrario de lo que se hace en el método BCG, las notas de atractivo y competitividad se apoyan, pues, sobre evaluaciones subjetivas. El proceso de evaluación puede, sin embargo, ganar en objetividad interpersonal, en la medida en que se recurra a varios «jueces» que operen independientemente y en que después se confronten las evaluaciones recogidas, con el fin de reconciliar o de explicar las diferencias y los desacuerdos observados.

Se obtiene, pues, un sistema de clasificación de dos dimensiones, similar a la matriz del BCG. Es frecuente subdividir cada dimensión en tres niveles (débil, medio, fuerte), lo que conduce a definir nueve casillas, correspondiendo cada una a una posición estratégica específica.

Cada una de las zonas corresponde a un posicionamiento específico. Las diferentes actividades de la empresa pueden ser representadas por círculos, cuya superficie es proporcional a la importancia en la cifra total de ventas. Los cuatro

Criterios	Peso (total: 100)	Escala de evaluación				
		Débil 1	2	Media 3	4	Fuerte 5
Accesibilidad del mercado	—	Países fuera de Europa y fuera de U.S.A.		Europa + U.S.A.		Europa
Tasa de crecimiento	—	< 5%		5 a 10 %		> 10 %
Extensión del ciclo de vida	—	< 2 años		2 a 5 años		> 5 años
Potencial de margen bruto	—	< 15 %		15 a 25 %		> 25 %
Dureza de la competencia	—	Oligopolio estructurado		Competencia no estructurada		Competencia atomizada
Posibilidades de diferenciación (además del precio)	—	Producto banalizado		Producto poco diferenciable		Producto muy diferenciable
Concentración de la clientela	—	> 2000		2000 a 200		< 200

Figura 8.2a. Atractivo.
Criterios de evaluación.

Criterios	Peso (total: 100)	Escala de evaluación				
		Débil 1	2	Media 3	4	Fuerte 5
Cuota de mercado relativa	—	< 1/3 del líder		> 1/3 del líder		Líder
Precio de coste	—	> Competidor directo		= competidor directo		< Competidor directo
Cualidades distintivas	—	Producto «me too»		Producto poco diferenciado		Producto único en su género
Grado de dominio de la técnica	—	Difícil de dominar		Fácilmente dominable		Perfectamente dominada
Herramienta de venta	—	Intermediarios no controlados		Intermediarios controlados		Venta directa
Notoriedad - imagen	—	Inexistente		Imagen vaga		Fuerte imagen

Figura 8.2b. Competitividad.
Criterios de evaluación.

posicionamientos más claros son aquellos que se sitúan en las cuatro esquinas de la matriz de la Figura 8.3.

- En la zona C, los atractivos del producto-mercado y la capacidad competitiva de la empresa son elevados; la orientación estratégica a seguir es la de un **crecimiento ofensivo**. Se vuelven a encontrar aquí las características de los «estrellas» de la matriz del BCG.
- En la zona A, los atractivos y las posiciones son muy débiles; la orientación estratégica es la de **mantenimiento sin inversión** o la **desinversión**. Se encuentran aquí los «pesos muertos» de la Figura 8.1.
- La zona B es intermedia; la ventaja competitiva es débil, pero el atractivo del mercado de referencia es alto. Esta es la situación típica de los «dilemas». La estrategia a seguir es la del **desarrollo selectivo**.
- En la zona D, se tiene la situación inversa. La ventaja competitiva es fuerte, pero el atractivo del mercado bajo. Una estrategia llamada de «**perfil bajo**» consiste en defender la posición sin incurrir en gastos elevados.

Las demás zonas corresponden a posiciones estratégicas mal definidas y a menudo difíciles de interpretar, la nota media puede reflejar, ya sea evaluaciones muy al-

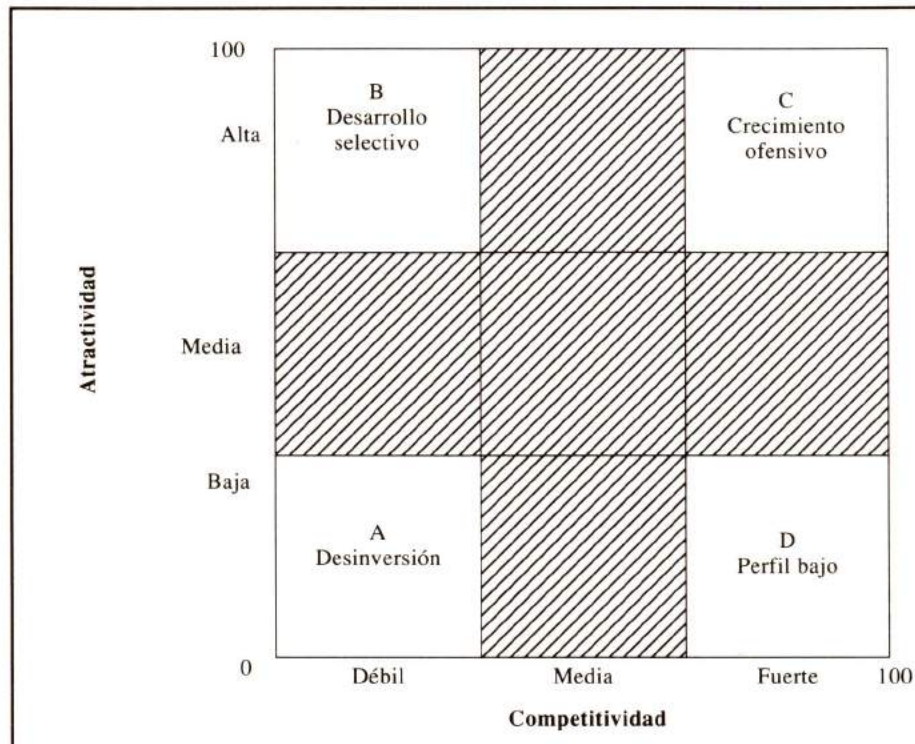


Figura 8.3. La matriz «atractividad-competitividad».

tas en algunos criterios y muy bajas en otros, o una evaluación media sobre el conjunto de los criterios. Este último caso, que se observa frecuentemente en la práctica, es a menudo el reflejo de la imprecisión de la información que se posee o de la ausencia de información.

Se dispone así de una representación visual del potencial de desarrollo de la empresa. Proyectando la evolución alcanzada en cada actividad bajo la hipótesis de mantener la estrategia en curso, la empresa está en condiciones de determinar la importancia del eventual «gap» estratégico y de definir después objetivos prioritarios de desarrollo para colmar este «gap». Un ejemplo de aplicación del método de atractivo-competitividad es presentado en la Figura 8.4. Se trata de un análisis de la cartera de productos de una empresa de la industria alimentaria. Se observará que el atractivo de los productos-mercados es muy medio y que la competitivi-

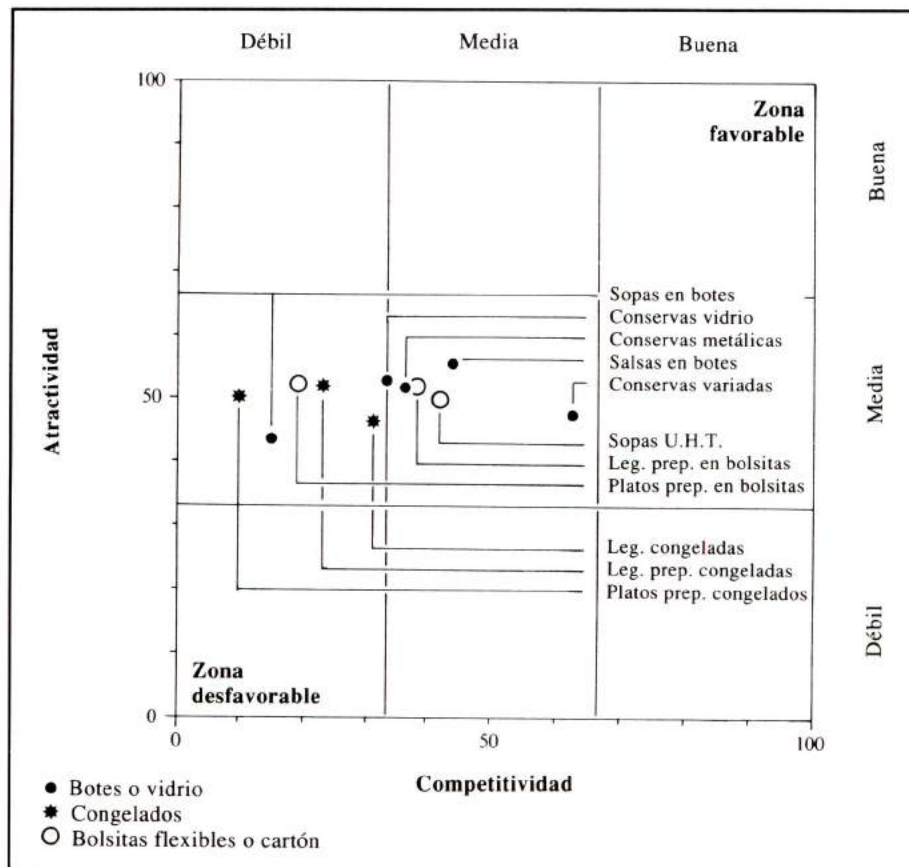


Figura 8.4. Ejemplo de análisis «atractividad-competitividad» en la industria alimentaria.

Fuente: M.D.A. Consulting Group (Bruselas).

dad de esta empresa es evaluada como débil para casi todos los productos considerados.

La **matriz «atractivo-competitividad»** desemboca, pues, en análisis similares a los descritos anteriormente para la matriz BCG, con una pequeña diferencia, la ausencia de relación lógica con el rendimiento económico y financiero. El método presentado aquí es, no obstante, de aplicación más general, ya que no se apoya sobre ninguna hipótesis específica. Además, es de una gran flexibilidad, ya que los indicadores son elegidos en función de cada situación particular.

Sin embargo, un cierto número de **limitaciones** a la utilización de las matrices de este tipo deben ser mencionadas.

- Los **problemas de medida** son más delicados y el riesgo de subjetividad es aquí mucho más importante. El riesgo se encuentra no sólo en la elección de los indicadores y en su ponderación eventual, sino sobre todo en cuanto al establecimiento de puntuaciones respecto de los criterios. El riesgo de subjetividad es mayor para los indicadores de competitividad, donde necesariamente hay autoevaluación.
- Cuando el número de criterios retenidos y el número de actividades diferentes a evaluar son elevados, el **procedimiento se vuelve pesado** y exigente, sobre todo cuando la información poseída es escasa o imprecisa.
- Los valores de los indicadores son agregados de factores. El resultado no será el mismo según el **método de agregación utilizado**. Apreciarse la competitividad y el atractivo a través de la media de las evaluaciones no es necesariamente el mejor método. La utilización de métodos multicriterios sería, sin duda, más apropiado, principalmente para probar la sensibilidad del resultado con juegos de pesos alternativos de criterios.
- Como para la matriz BCG, las **recomendaciones** que se desprenden del análisis son muy generales y deben ser precisadas. Además, la relación con el rendimiento financiero está menos claramente establecida.

En definitiva, se constata que los dos métodos presentados difieren, no sólo en la forma de evaluar los atractivos del producto-mercado y las posiciones detentadas por la empresa, sino también en la precisión de las recomendaciones.

8.1.4. La utilidad del análisis de la cartera de actividades

El análisis de la cartera es el resultado y la concretización de la **gestión de marketing estratégico** que ha sido descrita en los tres capítulos precedentes. Un análisis de cartera, cualquiera que sea el método utilizado, descansa en los siguientes principios:

- una división precisa de las actividades de la empresa en productos-mercado o segmentos;

- unos indicadores de competitividad y de atractivo que permitan evaluar y comparar el valor estratégico de las diferentes actividades;
- un vínculo entre posición estratégica y rendimiento económico y financiero, principalmente en el método del BCG.

Las representaciones matriciales permiten sintetizar los resultados de esta vía de reflexión estratégica y de visualizarlas de una manera clara y expresiva. Contrariamente a las apariencias, su elaboración no es simple, ya que implica la existencia de una información completa y fiable sobre el funcionamiento de los mercados, sobre las fuerzas y debilidades de la empresa y de sus competidores. Más precisamente, este análisis implica:

- un esfuerzo considerable de análisis para la división en productos-mercados, tanto más importante que la pertinencia del diagnóstico final está condicionada por la elección más o menos buena de la segmentación inicial;
- una recogida sistemática y minuciosa de informaciones muy precisas que raramente existen como tales y que se deben reconstituir por comprobación y tanteo; de la fiabilidad de esta información depende también la calidad de los resultados.

Este tipo de análisis no se improvisa y supone, principalmente, el apoyo total de la dirección general. Este instrumento de análisis no es evidentemente una panacea, pero tiene el mérito de poner el acento sobre un cierto número de orientaciones de gestión importantes:

- moderar las visiones a muy corto plazo, insistiendo en el equilibrio a mantener entre actividades de rentabilidad inmediata y actividades que preparan el porvenir;
- incitar a la empresa a razonar a la vez en términos de atractivo del mercado y en términos de capacidad competitiva;
- establecer prioridades en materia de asignación de recursos humanos y financieros y estrategias de desarrollo diferenciadas por actividad;
- crear en la organización un lenguaje común y fijar objetivos visibles que refuercen la motivación y faciliten el control.

La debilidad principal de los métodos de análisis de cartera es dar una imagen del presente, hasta de un pasado reciente, que es a veces peligroso extrapolar. Se les puede reprochar igualmente el no dar una visión prospectiva de las potencialidades de los productos-mercados.

Sin embargo, hay que destacar que estas matrices pueden ser utilizadas de una **manera dinámica**, por ejemplo, comparando las posiciones actualmente detenidas en cada producto-mercado con las posiciones buscadas para el período siguiente.

La matriz de la Figura 8.5 es también útil a este respecto; permite analizar la evolución de la posición competitiva de cada unidad de actividad (Hussey, 1978, y Lewis, 1977).

La utilidad de los análisis de cartera ha sido verificada en una encuesta realizada en los Estados Unidos por Haspeslagh (1982), que se efectuó a las mil primeras empresas americanas. El estudio ha puesto en evidencia principalmente los hechos siguientes:

- En 1979, el 36 % de las mil primeras empresas industriales y el 45 % de las quinientas primeras habían adoptado el método de análisis de la cartera en grados diversos; sólo el 14 % de las mil primeras estaban en la etapa más avanzada.
- Las empresas interrogadas tendían a considerar que el método en sí importaba poco; el problema principal era saber cómo definir lo mejor posible una unidad de actividad estratégica y atribuirle una misión.

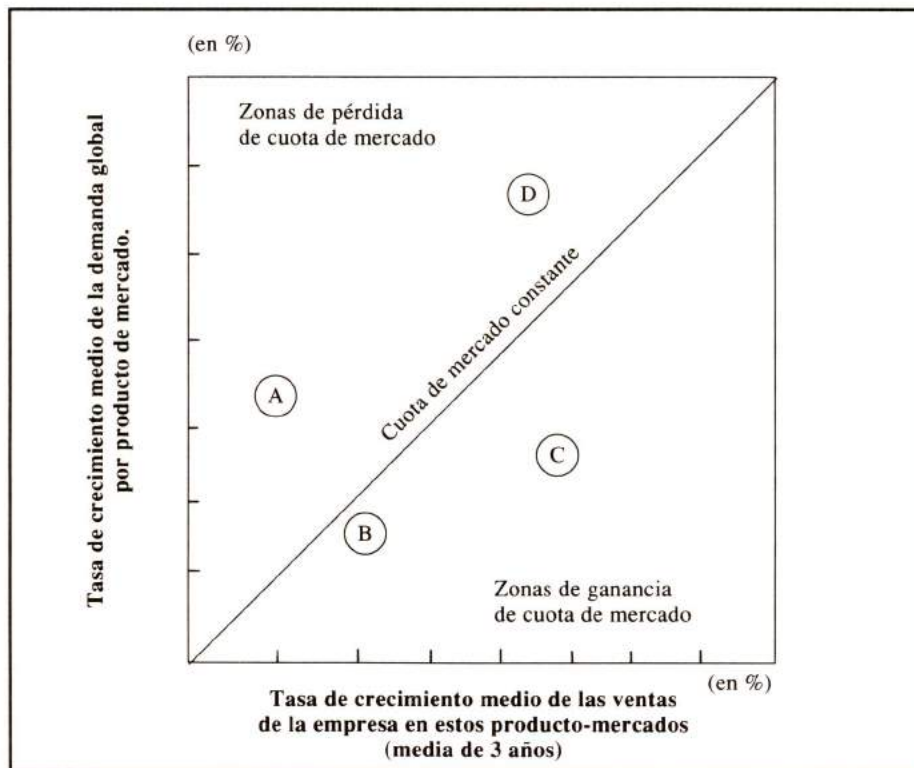


Figura 8.5. Análisis dinámico de la estructura de la cartera de productos.
Fuente: Lewi, W. W. (1977), *Planning by Exception* (Strategic Planning Associates, Washington, D. C.).

- Los intereses más valoradas eran: (a) obtener una mejor comprensión de cada actividad, (b) tomar decisiones estratégicas adaptadas, (c) introducir una terminología y esquemas comunes que faciliten la comunicación.

La encuesta ha mostrado también que las empresas utilizadoras del método de la cartera tenían en conjunto, en mayor medida que las empresas no usuarias, una óptica de largo plazo. Una encuesta similar efectuada más recientemente por Hamermesh (1987) ha llegado al mismo tipo de conclusiones.

8.2. LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Un análisis de cartera desemboca en recomendaciones estratégicas diferentes según sea el posicionamiento de las actividades que conforman la cartera. Estas recomendaciones, como se ha visto, son a todo lo más orientaciones generales del tipo: invertir, resistir, cosechar, abandonar... que exigen ser precisadas y traducidas en objetivos estratégicos más explícitos. El objetivo de esta sección es hacer el inventario de las líneas de acción que se presentan en la empresa interesada en mantener o restablecer el equilibrio de su cartera de actividades. Se examinarán, en primer lugar, las estrategias básicas a considerar, teniendo en cuenta la ventaja competitiva detentada, después las estrategias de crecimiento y finalmente, las estrategias competitivas.

8.2.1. Las estrategias básicas

El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia de desarrollo es precisar la naturaleza de la **ventaja competitiva defendible**, que servirá de punto de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores.

Se ha visto en el capítulo precedente que la ventaja competitiva podría definirse por referencia a dos dimensiones (ver Figura 7.1): una **dimensión «productividad»** (la ventaja está en términos de precio de coste), y una dimensión **«poder de mercado»** (la ventaja está en términos de precio de venta máximo aceptable). La cuestión que se plantea es saber qué dimensión de la ventaja competitiva debe ser privilegiada teniendo en cuenta las características de la empresa, sus puntos fuertes y débiles y los de sus competidores. En otros términos, ¿cuál es la ventaja «defendible» en un producto-mercado determinado?

Identificar esta ventaja competitiva defendible implica un análisis de la situación competitiva y, más específicamente, las respuestas a las cuestiones siguientes:

- ¿Cuáles son los factores claves de éxito en el producto-mercado o segmento considerado?
- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles de la empresa en relación a esos factores claves?

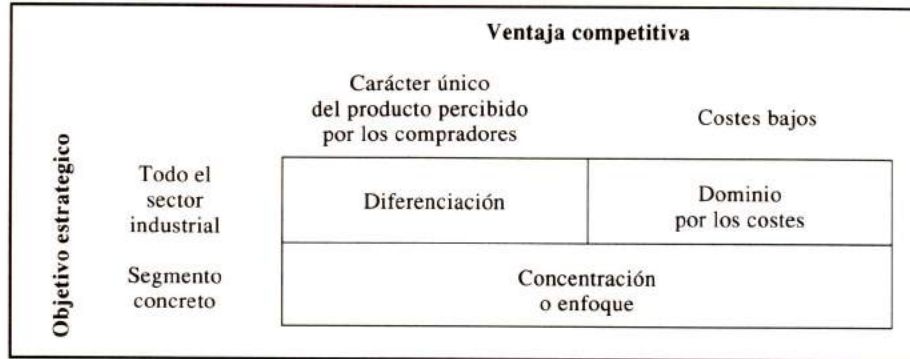


Figura 8.6. Las estrategias básicas según Porter (1982).

Fuente: Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence* (París, Económica, p. 42).

- ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del o de los competidores más peligrosos en relación a estos mismos factores claves?

En base a estas informaciones, la empresa puede: (a) evaluar la naturaleza de la ventaja en relación al que esté mejor situado; (b) decidir crearse una ventaja competitiva en un área específica; o, finalmente, (c) intentar neutralizar la ventaja competitiva detentada por la competencia.

Las estrategias básicas susceptibles de ser adoptadas serán, pues, diferentes según se apoyen en una ventaja competitiva basada en una ganancia de productividad, y por consiguiente en términos de costes, o basada en un elemento de diferenciación y, por tanto, en términos de precio.

Porter (1982) considera que existen tres grandes estrategias básicas posibles frente a la competencia, según el objetivo considerado: todo el mercado o a un segmento específico; y según la naturaleza de la ventaja competitiva que dispone la empresa: una ventaja en coste o una ventaja debida a las cualidades distintivas del producto.

(1) La estrategia del liderazgo en costes

Esta primera estrategia básica se apoya en la **dimensión productividad** y está generalmente ligada a la existencia de un efecto experiencia. Esta estrategia implica una vigilancia estrecha de los gastos de funcionamiento, de las inversiones en productividad que permiten valorar los efectos experiencia, de las concepciones muy estudiadas de los productos y de los gastos reducidos de ventas y de publicidad a la vez que el acento está puesto esencialmente en la obtención de un coste unitario bajo en relación a sus competidores.

El hecho de tener una ventaja en costes constituye una protección eficaz contra las cinco fuerzas competitivas (ver Figura 7.2).

- Respecto a los **competidores directos**, la empresa puede resistir mejor a una eventual competencia de precios y obtener además un beneficio a nivel del precio mínimo para la competencia.
- **Clientes fuertes** no pueden hacer bajar los precios más que hasta el nivel correspondiente al del competidor directo mejor situado.
- Un precio de coste bajo protege a la empresa de los aumentos de coste impuestos por un **proveedor fuerte**.
- Un precio de coste bajo constituye una barrera de entrada para los **nuevos competidores** y también una buena protección respecto a los **productos sustitutos**.

De manera general, una posición de liderazgo en costes protege a las empresas contra las cinco fuerzas competitivas, porque son los competidores menos eficientes los primeros que sufrirán los efectos de la lucha competitiva.

(2) Las estrategias de diferenciación

Estas estrategias tienen por objetivo dar al producto calidades distintivas importantes para el comprador y que le diferencien de las ofertas de los competidores. La empresa tiende, pues, a crear una situación de competencia monopolística donde detente un **poder de mercado**, debido al elemento distintivo. Se ha visto anteriormente que la diferenciación puede tomar diferentes formas: una imagen de marca, un avance tecnológico reconocido, la apariencia exterior, el servicio postventa, etcétera. (Levitt, 1985, pp. 79-99).

Las diferenciaciones, como el liderazgo en costes, protegen a la empresa de las cinco fuerzas competitivas, pero de manera muy diferente.

- Frente a los **competidores directos**, la diferenciación reduce el carácter sustituible del producto, aumenta la fidelidad, disminuye la sensibilidad al precio y por ello mejora la rentabilidad.
- Debido a la mayor fidelidad de la **clientela**, la entrada de competidores nuevos se hace más difícil.
- La rentabilidad más elevada aumenta la capacidad de resistencia de la empresa a los aumentos de coste impuestos por un eventual **proveedor fuerte**.
- Finalmente, las cualidades distintivas del producto y la fidelidad de la clientela constituyen, igualmente, una protección frente a los **productos sustitutos**.

Así, una diferenciación acertada permite obtener beneficios superiores a los competidores debido al precio más elevado que el mercado está dispuesto a aceptar, y a pesar de los costes generalmente más elevados que son necesarios para asegu-

rar las cualidades distintivas. Este tipo de estrategia no es siempre compatible con un objetivo de cuota de mercado elevada, la mayoría de los compradores no están necesariamente dispuestos a pagar el precio elevado, aun reconociendo la superioridad del producto.

Las estrategias de diferenciación implican generalmente inversiones importantes en el marketing operacional, particularmente en gastos publicitarios, cuyo objetivo es dar a conocer al mercado las cualidades distintivas reivindicadas por la empresa.

(3) Las estrategias del especialista

Una tercera estrategia básica es la del **especialista**, que se concentra en las necesidades de un segmento o de un grupo particular de compradores, sin pretender dirigirse al mercado entero. El objetivo es, pues, asignarse una población-objetivo restringida y satisfacer las necesidades propias de este segmento mejor que los competidores, los cuales se dirigen a la totalidad del mercado. Esta estrategia implica, por consiguiente, bien diferenciación, bien liderazgo en costes, o bien las dos a la vez, pero únicamente respecto a la población-objetivo escogida.

- Un fabricante de pinturas puede, por ejemplo, decidir dirigirse únicamente a las pinturas profesionales y no hacia el mercado del gran público, ni a la industria de la construcción del automóvil y naval.
- En la industria del automóvil, Mercedes se dirige únicamente al segmento alto de la gama, un segmento estrecho, pero que esta empresa cubre más eficazmente que otras marcas de automóviles.

Una estrategia de concentración permite obtener cuotas de mercado altas dentro del segmento al que se dirige, pero que son necesariamente débiles en relación al mercado global.

La elección entre una u otra de estas estrategias básicas no es neutra, en el sentido que implica riesgos de naturaleza diferente y formas de organización diferentes. Los riesgos inherentes a cada estrategia básica están descritos en la Figura 8.7.

La implantación de estas estrategias implica recursos y cualidades distintivas diferentes. Una estrategia de liderazgo en costes supone inversiones continuadas, una competencia técnica elevada, una vigilancia estrecha de los procesos de fabricación y de distribución, y productos estandarizados que faciliten la producción. La función de producción ejerce, pues, un papel dominante. Una estrategia de diferenciación implica, por el contrario, la existencia de una habilidad en marketing importante más que un avance tecnológico. La capacidad de analizar y de anticipar la evolución de las necesidades del mercado es aquí fundamental; igualmente, la coordinación de los esfuerzos entre I + D, producción y marketing. El princi-

Riesgos de una estrategia basada en un liderazgo de costes

- Cambios tecnológicos que anulan la ventaja obtenida gracias a las inversiones anteriores y gracias al efecto experiencia.
- Difusión de la tecnología a bajo coste entre los nuevos llegados y entre los imitadores.
- Incapacidad para detectar a tiempo los cambios a efectuar en los productos por exceso de atención en el problema del coste.
- Inflación en los costes que reduce el diferencial de precios necesario para imponerse frente a la competencia.

Riesgos de una estrategia basada en la diferenciación.

- El diferencial de precios necesario para mantener el elemento de diferenciación se hace demasiado elevado en relación a los precios competidores.
- Las necesidades de los compradores por un producto diferenciado se disipan debido a la banalización del producto.
- Las imitaciones reducen el impacto de la diferenciación.

Riesgos de una estrategia de concentración

- El diferencial de precios en relación a los productos competidores no especializados llega a ser demasiado importante.
- Las diferencias entre los segmentos y el mercado global se disipan.
- El segmento cubierto se subdivide en subsegmentos más especializados.

Figura 8.7. Análisis de los riesgos propios de las tres estrategias básicas.
 Fuente: Adaptación de Porter, M. E. (1982). *Choix stratégiques et concurrence* (París, Económica, pp. 49-51).

pio del equilibrio de las funciones en la organización debe ser respetado. Por último, una estrategia de **concentración** supone las características precedentes reunidas frente al segmento estratégico escogido.

8.2.2. Las estrategias de crecimiento

Los objetivos de crecimiento se hallan en la mayor parte de las estrategias empresariales, se trata del crecimiento de las ventas, de la cuota de mercado, del beneficio o del tamaño de la organización. El crecimiento es un factor que influye en la vitalidad de una empresa, estimula las iniciativas y aumenta la motivación del personal y de los ejecutivos. Independientemente de este elemento de dinamismo, el crecimiento es necesario para sobrevivir a los ataques de la competencia, gracias, principalmente, a las economías de escala y a los efectos experiencia que ofrece

Una empresa puede tratar de definirse un objetivo de crecimiento a tres niveles diferentes:

- un objetivo de crecimiento en el seno del mercado de referencia en el cual opera; se hablará entonces de **crecimiento intensivo**;
- un objetivo de crecimiento realizado en el seno del sector industrial a través de una extensión horizontal, por arriba o por abajo de su actividad básica; se trata de **crecimiento integrado**;
- un objetivo de crecimiento que se apoya en las oportunidades situadas fuera de su campo de actividad habitual; se trata entonces del objetivo de **crecimiento por diversificación**.

A cada uno de estos objetivos de crecimiento corresponden un cierto número de estrategias posibles que es interesante examinar brevemente.

(1) Crecimiento intensivo

Una estrategia de **crecimiento intensivo** es justificable para una empresa cuando ésta no ha explotado completamente las oportunidades ofrecidas por los productos de que dispone en los mercados que cubre actualmente. Diferentes estrategias pueden ser consideradas.

Una **estrategia de penetración** consiste en intentar aumentar las ventas de productos actuales en los mercados actuales. Dos vías pueden ser adoptadas:

- aumentar las ventas gracias a un aumento de la cuota de mercado, atrayendo a los compradores de los productos competidores; esta estrategia supone que los productos presenten cualidades distintivas importantes para el comprador;
- intervenir sobre los componentes de la demanda global con el fin de aumentar el tamaño del mercado total; por ejemplo, (a) incitar a los compradores a utilizar más regularmente el producto, (b) incitar a los compradores a consumir más por ocasión de consumo, (c) hallar nuevas oportunidades de utilización.

Hay que destacar que esta segunda estrategia tiene el riesgo de beneficiar al conjunto de competidores en la medida en que influye más en la demanda global que en la demanda selectiva.

Una estrategia de **desarrollo de productos** consiste en aumentar las ventas desarrollando productos mejorados o nuevos, destinados a los mercados ya atendidos por la empresa. Diferentes posibilidades pueden ser consideradas:

- **Añadir funciones** o características al producto de manera que se extienda el mercado; por ejemplo, en el mercado de relojes, la incorporación de minuterio, de bases de datos, de calculadora, etc.; en el mercado de microordenadores, combinar las funciones de cálculo científico y de tratamiento de texto; añadir una función de anticorrosión a los productos químicos de los filtros de agua...

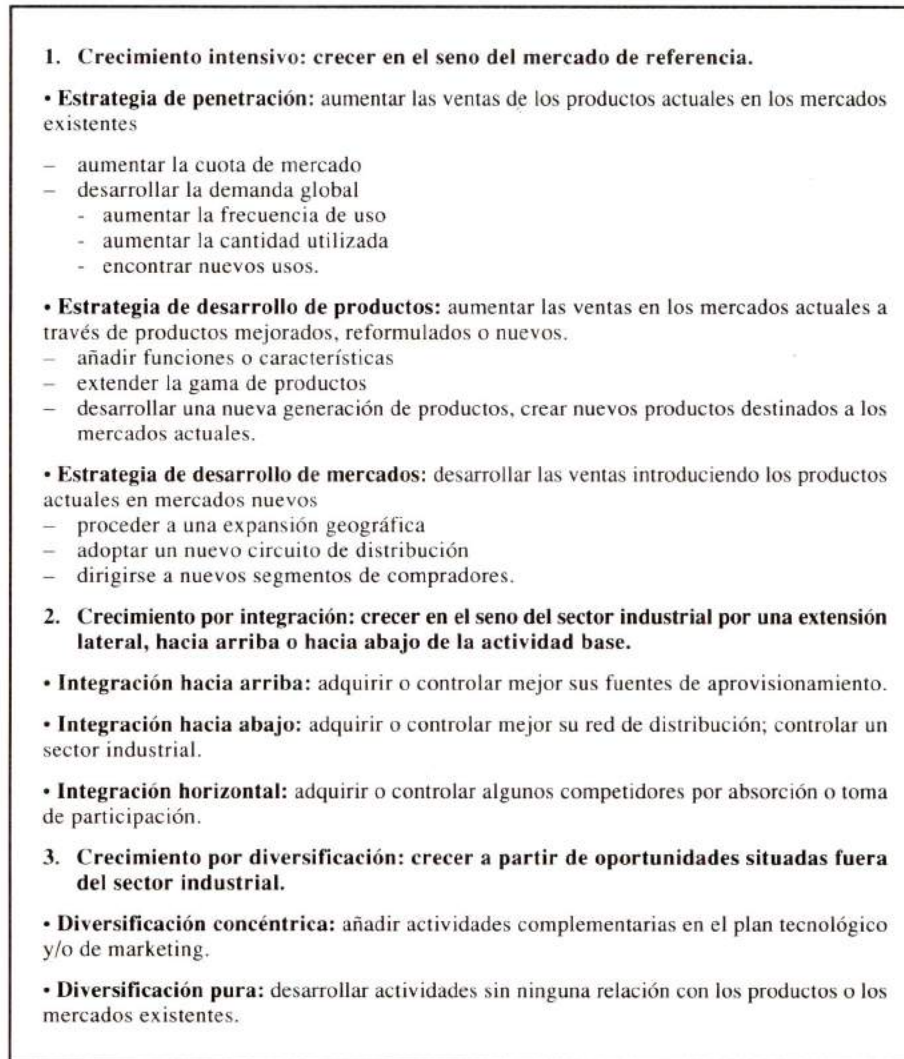


Figura 8.8. Tipología de las estrategias de crecimiento.

- Ampliar la gama de productos desarrollando **nuevos modelos**, nuevos tamaños, o varias versiones del producto correspondientes a diferentes niveles de calidad; es importante, claro está, verificar si estas acciones contribuyen realmente al aumento de las ventas y no se limitan a desplazar la demanda de un producto a otro.
- Desarrollar una **nueva generación de productos** que presenten características de rendimientos nuevos que dejen desfasados a los productos actuales; el caso

se observa continuamente en el mercado de microordenadores; la gama IBM-PS2 reemplaza y deja irrisoria la gama de los IBM-PC/XT, al menos para ciertas aplicaciones.

- Desarrollar **productos nuevos** para los mercados actuales; se trata aquí de adición de productos y no de extensión de la gama; por ejemplo, un confitero que lance una gama de postres a base de frutas y que se apoya en la complementariedad de este producto nuevo en términos de grupos de compradores, de distribuidores, de fuerza de venta, imagen de marca, etc.

La palanca utilizada en esta estrategia de crecimiento es, esencialmente, la política de producto y el análisis de segmentación.

Una estrategia de **desarrollo de mercados** tiene por objetivo desarrollar las ventas introduciendo los productos actuales de la empresa en nuevos mercados. Aquí también son posibles varias estrategias:

- Proceder a una **expansión geográfica** hacia otras regiones del país o hacia otros países; la expansión de productos japoneses en el mundo entero es el ejemplo más espectacular.
- Adoptar un **nuevo canal de distribución** suficientemente distinto a los circuitos existentes; por ejemplo, distribuir bebidas en los lugares de trabajo (fábricas, despachos, escuelas...); venta directa de productos de mobiliario a cadenas de hoteles...
- Dirigirse a **nuevos segmentos** de usuarios, posicionando el producto diferentemente.

Una estrategia de desarrollo de mercados se apoya, pues, principalmente en la política de distribución y en el posicionamiento.

(2) Estrategia de integración

Una estrategia de crecimiento por integración se justifica si una empresa puede mejorar su rentabilidad controlando diferentes actividades de importancia estratégica para ella, situadas en el sector industrial en la cual se inserta. Se tratará, por ejemplo, de asegurarse la regularidad de unas fuentes de aprovisionamiento o de controlar una red de distribución, o también de tener acceso a la información de una actividad que se sitúa por debajo y de la cual depende la demanda propia de la empresa. Se establece una distinción entre integración hacia el origen, integración hacia el consumidor e integración horizontal.

Una estrategia de **integración hacia el origen** está generalmente guiada por la preocupación de estabilizar, o de proteger, una fuente de aprovisionamiento de importancia estratégica. En algunos casos, una integración hacia el origen es necesaria porque los proveedores no disponen de recursos o de conocimiento tecno-

lógico para fabricar componentes o materiales indispensables para la actividad de la empresa.

Así, por ejemplo, en Estados Unidos, es la industria alimentaria la que ha originado el desarrollo de contenedores y de camiones frigoríficos necesarios para el desarrollo de la cadena del frío en la distribución alimentaria. En el momento en que la necesidad se manifestó, no había proveedores equipados para afrontar esta demanda (Aaker, 1984, p. 243).

Otro objetivo puede ser facilitar un acceso hacia una nueva tecnología esencial para el éxito de la actividad de base. Numerosos fabricantes de ordenadores se han integrado hacia el origen en la concepción y la fabricación de semiconductores con el objetivo de controlar mejor esa tecnología fundamental para ellos.

Una estrategia de **integración hacia el consumidor** tiene como motivación de base asegurar el control de las salidas de los productos sin las cuales la empresa está asfixiada. Para una empresa de bienes de consumo, se tratará de asegurar el control de la distribución por sistemas de franquicia o de contratos de exclusividad, también por el desarrollo de una red de tiendas propias, tal como la red de Yves Rocher o de Bata. En los mercados industriales, el objetivo es principalmente cuidar del desarrollo de las actividades de transformación o de incorporación hacia abajo que son las salidas naturales. Es así como algunas industrias de base participan activamente en la creación de empresas transformadoras situadas más abajo de su propia actividad. En siderurgia, por ejemplo, Cockerill en Bélgica ha creado Phoenix Works, especializada en el revestimiento y la galvanización de planchas de acero, Polypal que desarrolla y fabrica sistemas de almacenaje para uso industrial, Polytuile que fabrica revestimientos de tejados por medio de planchas de acero. En algunos casos, el objetivo de integración hacia el consumidor es tener, por finalidad, una mejor comprensión de las necesidades de los clientes usuarios de los productos fabricados. La empresa crea entonces una filial que juega el papel de unidad piloto: comprender la problemática de los clientes usuarios o incorporadores para poder encontrar sus necesidades más eficazmente.

Una estrategia de **integración horizontal** se sitúa en una perspectiva muy diferente. El objetivo es reforzar la posición competitiva absorbiendo o controlando a algunos competidores. Los argumentos pueden ser de naturalezas muy variadas: neutralizar un competidor que estorbe, alcanzar el punto crítico para obtener efectos de escala, beneficiarse de la complementariedad de las gamas de productos, tener acceso a redes de distribución o a segmentos de compradores...

(3) Estrategia de crecimiento por diversificación

Una estrategia de **crecimiento por diversificación** se justifica si el sector industrial, en el cual se inserta la empresa, no presenta ninguna o muy pocas oportunidades de crecimiento o de rentabilidad, ya sea porque la competencia ocupa una

posición demasiado fuerte, ya sea porque el mercado de referencia está en declive. Una estrategia de diversificación implica la entrada en productos-mercados nuevos para la empresa. Como tal, este tipo de estrategia de crecimiento es más arriesgado, ya que el salto a lo desconocido es más importante. Se establece habitualmente una distinción entre diversificación concéntrica y diversificación pura.

En una estrategia de **diversificación concéntrica**, la empresa sale de su sector industrial y comercial y busca añadir actividades nuevas, complementarias de las actividades existentes en el plano tecnológico y/o comercial. El objetivo es, pues, beneficiarse de los efectos de sinergia debido a la complementariedad de las actividades y extender así el mercado potencial de la empresa.

Por ejemplo, la división «Deportes» de la Fabrique Nationale en Bélgica, especializada desde hace muchos años en la fabricación de armas de caza, se ha diversificado progresivamente por el aumento de su gama de otros artículos de ocio al aire libre, tales como los palos de golf, las cañas de pescar, las raquetas de tenis, tablas de wind-surf... El objetivo era, por una parte, compensar el declive del mercado de los artículos de caza y, por otra parte, valorizar la red de distribución de los artículos de deporte, principalmente la red Browning en Estados Unidos.

Una estrategia de diversificación concéntrica, normalmente, debe tener como resultado atraer nuevos grupos de compradores.

En una estrategia de **diversificación pura**, la empresa entra en actividades nuevas sin relación con sus actividades tradicionales, tanto en el plano tecnológico como en el comercial. El objetivo es entonces orientarse hacia campos completamente nuevos a fin de rejuvenecer la cartera de actividades. Es por esta razón, por ejemplo, que a finales de 1978, Volkswagen compró la sociedad Triumph-Adler, especializada en informática y en ofimática.

Las estrategias de diversificación son indudablemente las estrategias más arriesgadas y las más complejas, ya que conducen a la empresa a terrenos completamente nuevos para ella. El éxito de una operación de diversificación exige recursos importantes, tanto humanos como financieros. Drucker (1981, p. 16) considera que una condición del éxito de una diversificación es la existencia, al menos, de un punto común entre la actividad nueva y la actividad de base, ya se trate de mercado, de tecnología o de procesos de producción. Los especialistas del management de las organizaciones ponen en evidencia también la importancia de la «**cultura de empresa**» o del «estilo de dirección» que caracterizan toda organización y que pueden ser eficaces en algunos campos de actividad, sin serlo en otros.

Caroli y Harvatopoulos (1988) han estudiado la lógica de las diversificaciones observadas en la industria francesa. Dos dimensiones han sido identificadas. La primera dimensión está unida a la **naturaleza del objetivo estratégico**: una diversificación puede ser defensiva (reemplazar una actividad en declive) u ofensiva (conquistar nuevas posiciones). La segunda dimensión pone de relieve los **resultados esperados** de la diversificación: los directivos pueden alcanzar un gran va-

lor económico (crecimiento, rentabilidad) o ante todo una gran coherencia o complementariedad con las actividades actuales (explotación del saber hacer).

De la intersección de estas dos dimensiones aparecen cuatro lógicas de diversificación presentadas en la Figura 8.9.

- La diversificación «**extensión**» en la que la empresa busca reforzar su actividad (objetivo ofensivo) valorando su saber hacer (coherencia). Es, por ejemplo, la estrategia de diversificación seguida por Salomon, líder mundial de la fijación de esquís, que entra en el mercado del calzado de esquí, después en el mercado del esquí de fondo y más recientemente en la fabricación de palos de golf y de esquí.
- La diversificación «**relevo**» que busca reemplazar una actividad en declive (objetivo defensivo), utilizando recursos humanos de alto nivel (coherencia). Esta fue la estrategia de Framatome a finales de los años setenta, cuando el mercado de las centrales nucleares comenzó a estrecharse.
- La estrategia de **despliegue** es ofensiva y busca un valor económico elevado. Este fue el caso de la diversificación del productor de champán francés Taittinger, hacia la hostelería de lujo.
- La estrategia de **redespliegue** cuyo objetivo es defensivo, pero que busca una nueva vía de crecimiento. Es, por ejemplo, la estrategia de la cementera francesa Lafarge, confrontada al declive del mercado de la construcción y que entra en el sector de las biotecnologías fusionándose con Coppée.

A estas lógicas básicas, se añaden dos lógicas particulares. Las diversificaciones guiadas por el deseo de mejora de la imagen (**lógica de imagen**) y las que se guían por el deseo de vigilar la evolución de una nueva tecnología prometedora (**lógica de la ventana**).

En el origen de un proyecto de diversificación, es importante que los dirigentes de la empresa definan lo más claramente posible la lógica de diversificación, pues de esta lógica van a depender los criterios de evaluación y de selección de las actividades potenciales (Calori y Harvatopoulos, 1988, p. 50).

Naturaleza del objetivo	Tipo de resultado buscado	
	Coherencia	Valor económico
Ofensivo	EXTENSION (Salomon)	DESPLIEGUE (Taittinger)
Defensivo	RELEVO (Framatome)	REPLIEGUE (Lafarge)

Figura 8.9. La lógica de las estrategias de diversificación.

Fuente: Calori, R., y Harvatopoulos, Y. (1988). «Diversification: les règles de conduite».

Harvard-L'Expansion, Printemps, p. 50.

8.3. LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

La consideración explícita de la posición y del comportamiento de los competidores es un dato importante de una estrategia de desarrollo. Los análisis de competitividad (Capítulo 7) han permitido evaluar la importancia de la ventaja competitiva detentada en relación a los competidores más peligrosos e identificar sus comportamientos competitivos. Ahora se trata de desarrollar una estrategia en base a evaluaciones realistas de la relación de fuerzas existentes y de definir los medios a poner en funcionamiento para alcanzar el objetivo fijado.

Kotler establece una distinción entre cuatro tipos de estrategias competitivas; esta tipología se basa en la importancia de la cuota de mercado detentada y distingue las siguientes estrategias: las estrategias del líder, del retador, del seguidor y del especialista (Kotler, 1988, p. 319).

8.3.1. Las estrategias del líder

La empresa «líder» en un producto-mercado es aquella que ocupa la posición dominante y es reconocida como tal por sus competidores. El líder es a menudo un polo de referencia que las empresas rivales se esfuerzan en atacar, imitar o evitar. En este grupo figuran las empresas o las marcas más conocidas, tales como Procter & Gamble, IBM, Kodak, Rank Xerox, etc. Varias estrategias son consideradas por la empresa líder.

La empresa líder es generalmente aquella que contribuye más directamente al desarrollo del mercado de referencia. La estrategia más natural que pone de relieve la responsabilidad del líder es la de desarrollar la demanda global, intentando descubrir nuevos usuarios del producto, de promover nuevos usos de los productos existentes, o también de aumentar las cantidades utilizadas por ocasión de consumo. Volvemos a encontrar aquí los objetivos de la estrategia de crecimiento intensivo. Obrando así, la empresa líder amplía el mercado de referencia, lo que será, en definitiva, beneficioso para el conjunto de los competidores existentes. Este tipo de estrategia se observará principalmente en las primeras fases del ciclo de vida de un producto-mercado, cuando la demanda global es ampliable y la tensión entre competidores débil, debido al elevado potencial de crecimiento de la demanda global.

Una segunda estrategia propia de la empresa que detenta una cuota de mercado elevada es una estrategia defensiva: proteger la cuota de mercado construyendo la acción de los competidores más peligrosos. Esta estrategia es a menudo adoptada por la empresa innovadora que, una vez abierto el mercado, se ve atacada por competidores imitadores. Este ha sido el caso de IBM en el mercado de grandes ordenadores, de Danone en el mercado de productos frescos, etc. Varias estrategias defensivas pueden ser adoptadas: la innovación y el avance tecnológico con el fin de desanimar a la competencia; la consolidación del mercado gracias a una distribución intensiva y a una política de gama que procure cubrir todos los seg-

mentos; la confrontación, es decir, el enfrentamiento directo mediante la guerra de precios o mediante la lucha publicitaria. Este tipo de estrategia ha sido ejecutada principalmente entre Hertz y Avis, Coca-Cola y Pepsi-Cola, Kodak y Polaroid...

Extender su cuota de mercado mediante una **estrategia ofensiva** es una tercera posibilidad que se presenta a la empresa dominante. El objetivo aquí es beneficiarse al máximo de los efectos de experiencia y de mejorar así la rentabilidad. Esta estrategia se apoya en la hipótesis de la existencia de una relación entre participación en el mercado y rentabilidad. Hemos visto en el capítulo precedente que esta relación se observaba principalmente en las industrias de volumen, allí donde la ventaja competitiva resulta de un liderazgo en los costes. La existencia de esta relación ha sido establecida empíricamente por los trabajos del PIMS (Buzzell et al., 1975) y confirmada más recientemente por Galbraith y Schendel (1983). Si una empresa tiene interés en aumentar su cuota de mercado, es evidente que existe un límite más allá del cual el coste de un aumento suplementario de la cuota de mercado llega a ser prohibitivo. Además, una posición de excesiva dominación presenta también el inconveniente de llamar la atención de las autoridades públicas encargadas de mantener condiciones equilibradas de competencia en los mercados. En la Comunidad Económica Europea es principalmente la función de la Comisión de la competencia; en Estados Unidos, la de la ley «antimonopolio». La vulnerabilidad de las empresas dominantes es igualmente grande cara a las agrupaciones de consumidores que suelen elegir los blancos más evidentes, como Nestlé en Suiza, Fiat o Montedison en Italia.

Una cuarta estrategia a considerar por una empresa dominante es **reducir su participación en el mercado**, con el fin de evitar las acusaciones de monopolio o de quasi-monopolio. Varias posibilidades pueden ser consideradas. En primer lugar, practicar los principios del «desmarketing», con el fin de reducir el nivel de la demanda sobre algunos segmentos por medio de aumentos de precio, de una disminución de los servicios ofrecidos y de los esfuerzos de publicidad y de promoción. Otra estrategia será la de la **diversificación** hacia productos-mercados diferentes de aquellos en los que la empresa detenta una posición dominante. Por último, en una perspectiva diferente, una tercera estrategia es la del **marketing circular** o de las relaciones exteriores, cuyo objetivo es valorar el papel social de la empresa frente a sus diferentes públicos. Es así como, en Bélgica, la gran distribución que detenta una posición dominante en el sector de alimentación saca fácilmente a relucir su papel de lucha contra la inflación que realiza gracias a su política de precios, y especialmente por medio de la introducción a gran escala de «productos simplificados» de un 30 a un 40 % menos caros que los productos con marcas de fabricantes o de distribuidores.

8.3.2. Las estrategias del retador

La empresa que no domina un producto-mercado puede elegir, bien atacar al líder y ser su «retador», o adoptar un comportamiento de seguidor alineándose sobre

las decisiones tomadas por la empresa dominante. Las estrategias del retador son, pues, estrategias agresivas cuyo objetivo declarado es ocupar el lugar del líder.

Los dos problemas clave a los cuales está confrontado el retador son: (a) la elección del campo de batalla sobre el cual basarse para atacar a la empresa líder, y (b) la evaluación de su capacidad de reacción y de defensa.

En la **elección del campo de batalla**, dos posibilidades se ofrecen al retador: el ataque frontal o el ataque lateral. El **ataque frontal** consiste en oponerse directamente al competidor utilizando las mismas armas que él, sin buscar atacarle particularmente en sus puntos débiles. Para tener éxito, un ataque frontal exige una relación de fuerzas muy superior en el atacante. En estrategia militar, esta relación de fuerzas está habitualmente fijada en 3 a 1.

Por ejemplo, cuando en 1981 IBM atacó el mercado de los microordenadores con su PC, los medios de marketing utilizados, principalmente publicitarios, eran claramente muy superiores a los de Apple, Commodore y Tandy, que dominaban este mercado (Business Week, 25 de marzo de 1985). Dos años después, IBM era el líder.

Los **ataques laterales** dirigen sus esfuerzos a oponerse al líder en una u otra dimensión estratégica en las cuales el competidor es débil o está mal preparado. Un ataque lateral puede dirigirse, por ejemplo, hacia una región o una red de distribución donde la empresa dominante está menos representada, o también hacia un segmento de mercado donde su producto está menos adaptado. Una estrategia clásica para un retador es atacar la empresa dominante por el precio: ofrecer el mismo producto, pero a un precio sensiblemente reducido. Es la estrategia adoptada por numerosas empresas japonesas, especialmente en el mercado de la electrónica y del automóvil.

Esta estrategia es tanto más eficaz para el retador cuando mayor sea la cuota de mercado del líder, ya que alinearse sobre el precio reducido implica para él costes importantes, aun cuando el retador, sobre todo si es pequeño, no perderá dinero más que en un escaso volumen.

Es así como las principales empresas siderúrgicas europeas han sufrido gravemente los descensos de precios propuestos por las miniacerías italianas Bresciani. El mismo fenómeno ha sido observado en el mercado petrolífero con los «saldos» como Seca en Bélgica, Uno-X en Dinamarca, Conoco en Gran Bretaña; las empresas dominantes (BP, Exxon, Shell...) tienden más a perder que a ganar en una guerra de precios.

Los ataques laterales o por los flancos pueden adoptar formas variadas. La analogía con la estrategia militar es directa y se pueden definir estrategias de desbordamiento, de cercamiento, de guerrilla, de defensa móvil, etc. Ver a este respecto Kotler y Singh (1981), Ries y Trout (1988).

Una evaluación correcta de la **capacidad de reacción y de defensa** del competidor dominante es indispensable antes de emprender una maniobra ofensiva. Porter (1982) sugiere evaluar la capacidad de defensa a la luz de los criterios siguientes:

- **Vulnerabilidad:** ¿A qué maniobras estratégicas, a qué actos del gobierno, a qué acontecimientos, en el conjunto de la economía o en el sector, sería más vulnerable el competidor?
- **Provocación:** ¿Cuáles son las maniobras que amenazarían los objetivos de un competidor hasta tal punto que se viera obligado a replicar, quisiera o no?
- **Represalias:** ¿Qué acciones podrían emprenderse que no provoquen una respuesta eficaz del competidor, aun cuando se esforzase en contrarrestarlas o en imitarlas? (Porter, 1982, pp. 75-76).

El ideal es adoptar una estrategia contra la cual el competidor sea incapaz de reaccionar, a causa de su situación actual o de sus objetivos prioritarios.

Como se ha señalado anteriormente, en mercados saturados y estancados, la aspereza de la lucha competitiva tiene tendencia a intensificarse y a menudo contrarrestar las acciones de los competidores viene a ser el objetivo prioritario. El riesgo de una estrategia centrada únicamente en un «marketing de guerra» es dedicar lo esencial de las energías a expulsar a la competencia, con el riesgo de perder de vista el objetivo de satisfacción de las necesidades de los compradores. Una empresa completamente centrada en los competidores tiende a adoptar un comportamiento reactivo que depende más de las acciones de los competidores que de la evolución de las necesidades del mercado. Es necesario, pues, mantener un buen equilibrio entre estas dos orientaciones (Oxenfeld y Moore, 1978).

8.3.3. Las estrategias del seguidor

El seguidor, como se ha visto anteriormente, es el competidor que, no disponiendo más que de una cuota de mercado reducida, adopta un comportamiento adaptativo alineando sus decisiones sobre las decisiones tomadas por la competencia. En vez de atacar al líder, estas empresas persiguen un objetivo de «coexistencia pacífica» y de reparto consciente del mercado, alineando su actitud a la del líder reconocido del mercado. Este tipo de comportamiento se observa principalmente en los mercados de oligopolio, donde las posibilidades de diferenciación son escasas y las elasticidades cruzadas respecto al precio muy elevadas, de tal forma que ningún competidor tiene interés en iniciar una lucha competitiva que pueda ser desfavorable para el conjunto de las empresas existentes.

El hecho de adoptar un comportamiento de seguidor no dispensa a la empresa de tener una estrategia competitiva, sino todo lo contrario. El hecho de que la empresa detente una cuota de mercado débil refuerza la importancia de objetivos estratégicos claramente definidos, adaptados al tamaño de la empresa y a su ambi-

ción estratégica. Hamermesh, Anderson y Harris (1978) han analizado las estrategias de empresas de baja cuota de mercado y han señalado que estas empresas pueden remontar la desventaja del tamaño y obtener resultados a veces superiores a los de los competidores dominantes. En otros términos, como ya se subrayó anteriormente, no todas las empresas de baja cuota de mercado en los sectores de escaso crecimiento son necesariamente pesos muertos.

Hamermesh, Anderson y Harris (1978) han descubierto cuatro características principales en las estrategias implantadas por las empresas rentables de escasa participación en el mercado.

- (1) **Segmentar el mercado de manera creativa.** Para compensar su desventaja de tamaño, una empresa de baja cuota de mercado debe limitarse a un cierto número de segmentos donde sus competencias distintivas serán mejor valoradas y donde tenga mayores probabilidades de no coincidir con los competidores dominantes.
- (2) **Utilizar eficazmente la I + D.** Las empresas de baja cuota de mercado no pueden luchar con grandes empresas en el campo de la investigación fundamental; la I + D debe orientarse principalmente hacia la mejora de los procedimientos que tratan de reducir los costes.
- (3) **Pensar en pequeño.** Las empresas rentables se contentan con su pequeño tamaño y ponen el acento en el beneficio, más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado, en la especialización más que en la diversificación.
- (4) **La fuerza del dirigente.** En las empresas eficaces con baja cuota de mercado, la influencia del «jefe» a menudo va más allá de la formulación y comunicación de una estrategia adaptada; llega hasta una implicación real en la actividad cotidiana y concreta de la empresa (Hamermesh y otros, 1978, pp. 80-83).

Una estrategia de seguidor no implica, pues, una pasividad en el director de la empresa, sino más bien la preocupación por adoptar una estrategia de desarrollo que no suscite represalias por parte del líder.

8.3.4. Las estrategias del especialista

La empresa que se especializa se interesa por uno o varios segmentos y no por la totalidad del mercado. El objetivo perseguido es ser cabeza de ratón en vez de cola de león. Esta estrategia competitiva es una de las estrategias básicas analizadas anteriormente en este capítulo, la estrategia de concentración. La clave de esta estrategia es la especialización en un nicho. Para ser rentable y duradero, un nicho debe poseer cinco características (Kotler, 1988, p. 342):

- representar un potencial de beneficio suficiente;
- tener un potencial de crecimiento;

- ser poco atractivo para la competencia;
- corresponder a las capacidades distintivas de la empresa;
- poseer una barrera de entrada defendible.

El problema al cual está confrontada la empresa que busca especializarse es descubrir la característica o el criterio a partir del cual construir la especialización. Este criterio puede referirse a una característica técnica del producto, a una cualidad distintiva concreta o a cualquier elemento del esfuerzo de marketing.

8.4. AMBICION ESTRATEGICA Y MARKETING DE GUERRA

La puesta en marcha de una estrategia competitiva implica, en primer lugar, una decisión en cuanto al objetivo competitivo perseguido —lo que hemos llamado anteriormente **ambición estratégica**—, refiriéndose a una de las estrategias examinadas en la sección precedente. En segundo lugar, el problema es determinar los medios a poner en funcionamiento, es decir, identificar los recursos de marketing necesarios para la realización de la ambición estratégica elegida y evaluar el rendimiento esperado.

8.4.1. Evaluación de la relación de fuerzas necesaria

Se concibe que los recursos de marketing serán tanto más importantes cuanto más elevada sea la ambición estratégica y los medios de los competidores importantes. El problema es calibrar el nivel de los recursos de marketing en función de la ambición estratégica, lo que nos lleva a definir **la relación de fuerzas** necesaria para la realización del objetivo perseguido. La relación de fuerzas, expresada por ejemplo en gastos de marketing, puede definirse como sigue:

$$M_i^* = M_i / M_r$$

donde,

- M = gastos totales de marketing
- i* = empresa considerada
- r* = competidores de *i* (no incluida *i*)

M_i^* designa, pues, el esfuerzo de marketing relativo adoptado por la empresa *i* y mide la relación de fuerzas entre la empresa *i* y el conjunto de sus competidores.

En el ámbito de la estrategia militar, un principio básico exige que la relación de fuerzas sea de 1 a 3 para **dominar** en un ataque frontal contra un adversario

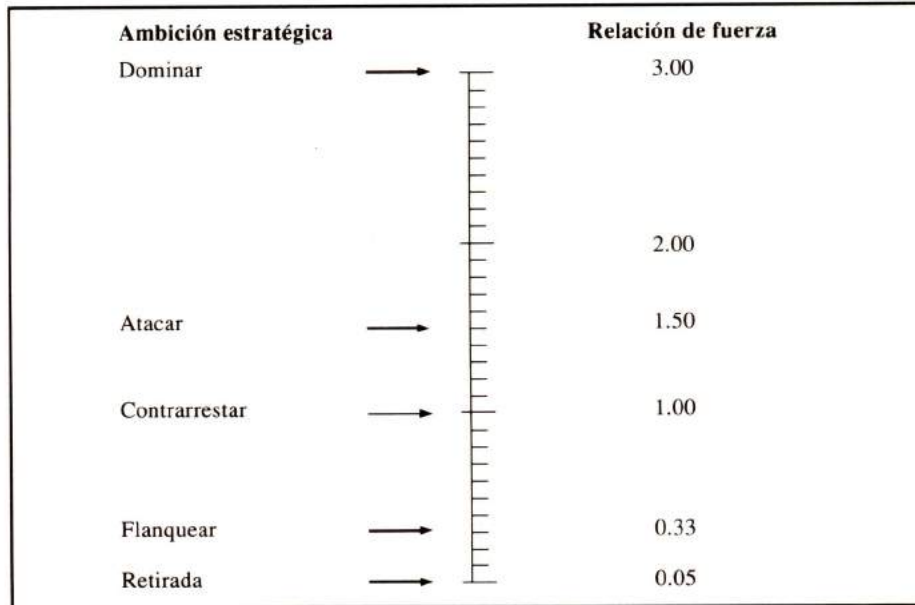


Figura 8.10. Relación entre ambición estratégica y relación de fuerzas.

Fuente: Cook, V. J., 1983. «Marketing and Differential Advantage», *Journal of Marketing* (vol. 47, primavera, p. 70).

bien defendido; igualmente, **atacar** supone una fuerza superior entre 1,5 y 2 veces la del adversario; **contraatacar** supone una fuerza al menos equivalente; **atacar por los flancos**, una fuerza igual a $1/3$, y **retirarse**, una fuerza mínima, digamos de $0,10$. La relación entre ambición estratégica y relación de fuerzas necesaria está representada en la Figura 8.10.

Esta relación es algo arbitraria, reconozcámoslo. Tiene el mérito de poner en evidencia, en base a una analogía con la estrategia militar, el crecimiento de los recursos de marketing necesarios para la realización de objetivos ambiciosos (Cook, 1983 y 1985).

El arte de la guerra tiene aplicaciones evidentes en el ámbito de la estrategia de marketing. Ries y Trout (1988), inspirándose en Von Clausewitz (1908), han propuesto un cierto número de principios del «marketing de guerra»* susceptibles de mejorar la calidad de la reflexión estratégica frente a determinados adversarios. Estos principios están contenidos en la Figura 8.11. Estas reglas de estrategia militar son ciertamente pertinentes para el marketing, aunque su aplicación práctica no siempre es evidente.

* Para más detalles puede consultar *Marketing de guerra*, McGraw-Hill; Madrid, 1991.

- 1. La guerra ofensiva**
 - 1.1. Tener en cuenta, sobre todo, la fuerza que representa la posición ocupada por el líder.
 - 1.2. Encontrar el punto débil en la fuerza del líder y atacarle en ese punto.
 - 1.3. Efectuar el ataque en un frente que sea lo más estrecho posible.
- 2. La guerra defensiva**
 - 2.1. Sólo el líder del mercado puede considerar jugar a la defensiva.
 - 2.2. La mejor estrategia defensiva consiste en tener el coraje de lanzar una ofensiva contra sí mismo.
 - 2.3. Neutralizar siempre las poderosas maniobras de los competidores.
- 3. La guerra de ataque por el flanco**
 - 3.1. Un buen ataque por el flanco debe llevarse a cabo en una zona no codiciada.
 - 3.2. El efecto sorpresa debe ser un importante elemento del plan.
 - 3.3. La continuación de la ofensiva juega un papel tan decisivo como el mismo ataque.
- 4. La guerrilla**
 - 4.1. Encontrar un segmento de mercado que sea suficientemente pequeño para ser defendible.
 - 4.2. Sea cual sea la amplitud del éxito, no actuar nunca como líder.
 - 4.3. Estar preparado para retirarse inmediatamente.

Figura 8.11. Los principios de marketing de guerra.
Fuente: Marketing de Guerra, McGraw-Hill, 1991. Madrid.

En la medida en que los recursos de marketing puestos en funcionamiento sean eficaces, la ambición estratégica se concretará en una cuota de mercado. La relación entre cuota de mercado relativa y esfuerzo de marketing relativo puede deducirse del teorema de la determinación de las cuotas de mercado según el cual,

«... las cuotas de mercado tienden a repartirse entre marcas o empresas proporcionalmente a la cantidad y a la calidad de los recursos de marketing utilizados puestos en funcionamiento».

Como muestra la Figura 8.12, la relación entre cuota de mercado relativa y esfuerzo de marketing relativo adopta la forma general siguiente:

$$\frac{Cdm_i}{Cdm_r} = \frac{(\alpha_i M_i)^e}{(\alpha_r M_r)^e}$$

• Es razonable considerar que las cuotas de mercado (CDM) entre marcas o empresas tienden a repartirse proporcionalmente a la importancia de los medios de marketing (M) puestos en funcionamiento. Se tendría, pues,

$$CDM_i = \frac{Q_i}{Q_i + Q_r} = \frac{M_i}{M_i + M_r} \quad (1)$$

• El volumen absoluto del esfuerzo de marketing es generalmente un indicador insuficiente, dadas las diferencias de eficacia que se pueden observar en la utilización de los recursos de marketing, ya se trate de la publicidad, de la fuerza de venta o de la red de distribución. La ecuación (1) debe complementarse como sigue:

$$CDM_i = \frac{\alpha_i M_i}{\alpha_i M_i + \alpha_r M_r} \quad (2)$$

donde α es un índice de eficacia cuyo valor medio es la unidad. La ecuación (2) une pues las cuotas de mercado a la relación de los esfuerzos de marketing «efectivos».

• Un segundo corrector debe ser introducido. La ecuación (2) implica una relación estrictamente proporcional entre las cuotas de mercado y esfuerzos de marketing efectivos. Ahora bien, numerosos trabajos empíricos han demostrado la existencia de rendimientos decrecientes en las funciones de respuesta de marketing. Para tener en cuenta el sesgo de la respuesta, se introducirán en los exponentes coeficientes de sensibilidad (ϵ) cuyo valor esperado está comprendido entre 0 y 1. La ecuación (2) se convierte en

$$CDM_i = \frac{(\alpha_i M_i)^{\epsilon_i}}{(\alpha_i M_i)^{\epsilon_i} + (\alpha_r M_r)^{\epsilon_r}} \quad (3)$$

En el caso general, los coeficientes de sensibilidad no son solamente propios para cada marca, sino también para cada variable.

• Si se opone la marca i estudiada al conjunto de sus competidores (o a sus competidores más peligrosos), se tiene

$$CDM_r = \frac{(\alpha_r M_r)^{\epsilon_r}}{(\alpha_i M_i)^{\epsilon_i} + (\alpha_r M_r)^{\epsilon_r}} \quad (4)$$

La cuota de mercado relativa se obtiene dividiendo (1) entre (4), lo que da

$$\frac{CDM_i}{CDM_r} = \frac{Q_i}{Q_r} = \frac{(\alpha_i M_i)^{\epsilon_i}}{(\alpha_r M_r)^{\epsilon_r}}$$

Se verifica que es la relación de fuerzas, medida por el esfuerzo de marketing relativo, lo que determina la cuota de mercado relativa.

Figura 8.12. Relación entre la cuota de mercado y el esfuerzo de marketing relativo.
 Fuente: Lambin, J. J., y Dor, E. (1988), *Cuota de mercado y esfuerzo de marketing: hacia una estrategia de modelización*, Louvain-la-Neuve, Institut d'Administration et de Gestion, trabajo de investigación no publicado.

Este modelo se puede resolver por estimaciones econométricas y numerosas aplicaciones se mencionan en la literatura especializada (Naert y Leeflang, 1978; Parsons y Shultz, 1984; Lambin y Dor, 1989).

8.4.2. Evaluación del rendimiento estratégico

¿Cómo podemos comparar el rendimiento de diferentes estrategias competitivas? Gracias a los trabajos del PIMS, pueden aportarse a esta cuestión elementos de respuesta. Las primeras publicaciones del PIMS (Schoeffler, Buzzell y Heany, 1974; ver también Buzzell, Gale y Sultan, 1975) han puesto esencialmente en evidencia la existencia de una relación entre cuota de mercado y rentabilidad. La principal conclusión de sus primeros trabajos se enuncia como sigue:

«... resulta que la rentabilidad media de las inversiones, antes de impuestos, es del 9 % para una cuota de mercado inferior al 10 %... Por término medio, una ganancia de 10 puntos en cuota de mercado se acompaña de un crecimiento de la rentabilidad de 5 puntos. Así, las empresas que detentan más del 40 % tienen una rentabilidad media del 30 %».

Estos resultados sugieren, pues, que una estrategia de dominio es mucho más rentable, al menos bajo el criterio de la rentabilidad. Esta conclusión debe en cualquier caso ser interpretada con prudencia, si tenemos en cuenta el número de observaciones utilizadas y la dispersión alrededor de la media. Además, hemos visto anteriormente que empresas con débil participación en el mercado pueden perfectamente obtener resultados financieros superiores a los de las empresas dominantes (Hamermesh, Anderson y Harris, 1978). Por tanto, los resultados del PIMS deben ser utilizados con prudencia; aumentar la cuota de mercado no es necesariamente la estrategia más rentable. Una u otra de las condiciones siguientes debe verificarse:

- Los costes disminuyen con el aumento de la cuota de mercado debido a las economías de escala o a los efectos experiencia: la empresa detenta una ventaja competitiva en términos de costes.
- La empresa posee un producto superior que tiene un elemento de diferenciación por el cual el mercado está dispuesto a pagar un precio superior que cubre ampliamente el coste de la mayor calidad: la empresa detenta una ventaja competitiva en términos de poder de mercado.

Un análisis más reciente de la base de datos PIMS aporta informaciones interesantes. Galbraith y Schendel (1983) han establecido una tipología de estrategias competitivas y han comparado sus resultados según tres criterios: el nivel del cash-flow (CASH), la tasa de rentabilidad sobre el capital invertido (ROI) y el cambio del nivel de la cuota de mercado (CDM).

Galbraith y Schendel utilizan los datos del PIMS-SPYR que se basan en 1200 productos-mercados y varios años de observación. Para cada producto-mercado, disponen de informaciones de 26 variables explicativas sobre los precios, la fuerza de venta, la publicidad, la actividad de I + D, las gamas de productos, los costes, las inversiones... Estas variables son expresadas de dos maneras: en términos de posición relativa en relación a la competencia y en términos de las modificaciones de las posiciones relativas, observadas de un período a otro.

Seis estrategias distintas han sido identificadas para los bienes de consumo; cuatro estrategias para los bienes industriales. Las medidas de rendimiento observadas para cada estrategia en el campo de los bienes de consumo son reproducidas en la Figura 8.13, donde se establece una distinción entre empresas con fuerte y débil cuota de mercado.

El examen de estos resultados muestra claramente que los rendimientos son, en general, más elevados para las empresas que ocupan una posición dominante. Por ejemplo, el ROI medio es de 26,3 para las empresas dominantes y de 10,9

Estrategia adoptada	Medidas de rendimiento	Posición competitiva	
		dominante	débil
Cosechar	CASH	30,21	36,18
	ROI	29,06	8,54
	CDM	4,67	-26,12
Construir	CASH	-10,32	-15,41
	ROI	21,96	7,65
	CDM	22,03	6,39
Mantener	CASH	6,87	2,97
	ROI	25,64	13,53
	CDM	4,31	1,92
Escalar	CASH	-0,09	-2,01
	ROI	27,91	11,82
	CDM	7,89	3,31
Especializarse	CASH	-4,07	-4,54
	ROI	20,83	14,49
	CDM	23,00	3,30
Generar liquidez	CASH	15,94	12,38
	ROI	32,33	9,51
	CDM	11,74	-6,03

Figura 8.13. Rendimiento comparado de diferentes estrategias competitivas.

Fuente: Galbraith, C., y Schendel, D. (1983). «An Empirical Analysis of Strategy Types», *Strategic Management Journal* (vol. 4, p. 169).

para las otras. Este resultado confirma, pues, las primeras conclusiones del estudio PIMS. Una segunda observación interesante que se desprende es la importancia de los arbitrajes a efectuar entre los diferentes objetivos que se ofrecen a la empresa: rentabilidad, crecimiento de la cuota de mercado y liquidez financiera, objetivos manifiestamente no conciliables por completo.

8.5. LAS ESTRATEGIAS DE DESARROLLO INTERNACIONAL

Como subrayé en el capítulo primero, la mundialización de la economía tiene como consecuencia que un número creciente de empresas operen en mercados donde la competencia es global. Las estrategias de desarrollo internacional conciernen, de hecho, a todas las empresas, estén activamente comprometidas en los mercados extranjeros o no. Se examinarán aquí las etapas del desarrollo internacional, así como el razonamiento estratégico propio de una empresa que persigue una estrategia de desarrollo de marketing global.

8.5.1. Los objetivos de desarrollo internacional

El desarrollo internacional ya no es un hecho único de las grandes empresas. Para crecer, o simplemente para sobrevivir, numerosas empresas de pequeña dimensión están abocadas a internacionalizarse.

Los objetivos perseguidos en una estrategia de desarrollo internacional pueden ser variados.

- Ampliar la **demanda potencial**, lo que permite realizar un volumen mayor de producción, y obtener así resultados superiores gracias a las economías de escala realizadas. Para numerosas actividades la masa crítica está situada a un nivel que exige un mercado potencial elevado.
- Diversificar el **riesgo comercial**, apoyándose sobre clientes operando en entornos económicos diferentes y conociendo coyunturas más favorables.
- Alargar el **ciclo de vida** implantándose en mercados que no están en el mismo nivel de desarrollo y en los que la demanda global está en expansión mientras que está en fase de madurez en el mercado doméstico de la empresa exportadora.
- Protegerse de la **competencia**, por una parte diversificando sus posiciones, y por otra parte vigilando las actividades de los competidores en los otros mercados.
- Reducir sus **costes de aprovisionamiento y de producción** explotando las ventajas comparativas de los distintos países.

A estos objetivos de base, es necesario añadir el fenómeno de globalización de los mercados ya evocado en el capítulo primero y en el Capítulo 5.

8.5.2. Las etapas del desarrollo internacional

La internacionalización de una empresa no se hace de la noche a la mañana, sino que resulta de un proceso subdividido en seis etapas de internacionalización creciente (Leroy, Richard y Sallenave, 1978).

- (1) **La exportación** es la forma más corriente. En una primera etapa, resulta a menudo de la necesidad de dar salida a un excedente de producción; luego, la exportación puede llegar a ser una actividad regular, pero a reconstruir cada año sin que haya una forma cualquiera de ajuste a medio o largo plazo con el extranjero. Las relaciones son puramente comerciales.
- (2) La segunda etapa es el **estado contractual** donde la empresa busca acuerdos a más largo plazo con objeto de estabilizar sus salidas, particularmente cuando su capacidad de producción ha sido calibrada en función del potencial de exportación. Habrá entonces contrato a largo plazo, sea con un importador, sea con un franquiciado o incluso con un fabricante con licencia si se trata de una empresa industrial.
- (3) Por razones de control sobre el asociado extranjero o para financiar su expansión, la empresa puede ser inducida a comprometerse directamente con sus capitales; es el **estado participativo** que desemboca en sociedades comerciales o de producción en co-propiedad.
- (4) Después de algunos años, el compromiso puede llegar a ser total, poseyendo la empresa el 100 % del capital de la filial extranjera; es la etapa de la **inversión directa** sobre una filial en gestión vigilada.
- (5) Progresivamente, la filial extranjera busca desarrollarse de forma autónoma, utilizando una financiación local, mandos nacionales, una actividad de I + D propia, distinta de la de la matriz. Es el **estado de la filial autónoma**. En la medida en que la matriz tenga varias filiales de este tipo, llega a ser una sociedad multinacional. La expresión de sociedad «multidoméstica» es probablemente más apropiada, porque pone el énfasis en el hecho de que cada sociedad está centrada en la problemática de su mercado interior, las diferentes sociedades del grupo cohabitan con independencia unas de otras.
- (6) La última etapa de evolución es la que se desarrolla actualmente, es la de la **empresa global** que administra el mercado internacional como si se tratara de un mercado único e igual. Este tipo de empresa se apoya en la interdependencia entre los mercados, los cuales ya no son administrados de forma autónoma.

A estas diferentes etapas de desarrollo internacional corresponden a menudo modalidades específicas de organización en el plan internacional reveladoras de concepciones distintas del marketing internacional. Keegan (1989) propone la tipología descrita a continuación.

- **La organización «doméstica»**. La empresa está centrada en su mercado interior y la exportación es una actividad esporádica como respuesta a oportuni-

des. Este tipo de organización es frecuente en la etapa de «marketing pasivo» descrita en el Capítulo 1 de esta obra.

- La organización «**internacional**». La internacionalización se hace de forma más activa y, en esta etapa, la orientación de la empresa es «**etnocéntrica**», es decir que, en la aproximación a los mercados extranjeros, se apoya implícita o explícitamente en la hipótesis de que los métodos, los productos, los procedimientos, los valores... del mercado interior son transportables tal cual a los mercados extranjeros. La atención se fija principalmente en las similitudes con el mercado nacional interior.
- La organización «**multidoméstica**». Es una etapa más avanzada del proceso de internacionalización, la empresa descubre la importancia de las diferencias entre países y su orientación llega a ser «**policéntrica**». La atención se fija esta vez en los caracteres específicos de cada país y la preocupación dominante es la de adaptarse a estas particularidades. Cada país tiene su organización propia y la empresa policéntrica administra los mercados extranjeros como si se tratase de entidades autónomas.
- La organización «**global**». La orientación es «**geocéntrica**». Esta orientación se apoya en la hipótesis de que los mercados a través del mundo son a la vez similares y diferentes y que es posible desarrollar una estrategia global que se apoye en las similitudes que trascienden a las particularidades nacionales, adaptándose a las diferencias locales. La concepción básica de una estrategia global puede, pues, resumirse como sigue: «pensar globalmente y actuar localmente».

Esta última fase es la que se desarrolla actualmente en la economía mundial. Implica cambios importantes en los razonamientos del marketing estratégico.

8.5.3. El razonamiento del marketing estratégico global

La óptica de marketing global implica que el marketing estratégico esté pensado a nivel de un **mercado de referencia geográfica ampliado**, por ejemplo, al nivel de los países de la Comunidad europea, de la Tríada, incluso del mundo entero. Esta óptica tiene implicaciones importantes en el terreno del razonamiento estratégico. Se precisarán aquí los conceptos de gestión propios del marketing estratégico global.

(1) Búsqueda de la estandarización

La aproximación global de los mercados pone el énfasis en las similitudes entre los mercados, mientras que la aproximación multidoméstica (o multinacional) ignora estas similitudes y se concentra en las características del mercado interior a servir. La puesta en marcha de una estrategia multidoméstica desemboca necesariamente en diferencias que pueden ser muy importantes de un mercado a otro,

ya sea en términos de concepción de producto, ya sea en términos de comunicación y de posicionamiento. La aproximación global busca al contrario estandarizar lo más posible, dejando lugar a adaptaciones a las características locales allí donde éstas son necesarias, como expliqué en el Capítulo 5 en la sección dedicada a la segmentación internacional (ver Figura 5.13). No se trata, pues, de practicar una estandarización «pura y dura», sino que se trata a pesar de todo de buscar todas las ocasiones de estandarización.

(2) Interdependencia entre los mercados

En una industria global, cada competidor administra las actividades situadas en diferentes países como perteneciente a un mercado único e igual, y no como una cartera de productos-mercados (geográficos) independientes entre ellos. La posición competitiva detentada en un mercado está de hecho influenciada por la posición detentada en otro mercado y viceversa. En una industria multidoméstica, al contrario, la competencia en un país es independiente de la competencia en otro país. El tipo de razonamiento seguido en un análisis de cartera tal como presenté anteriormente (ver Sección 8.1.3) y que consiste en asignar los recursos entre unidades de actividades (aquí entre productos-mercados geográficos) según sus méritos propios, sería, pues, inapropiado en una industria global, ya que un competidor global buscará utilizar su posición competitiva en un país como palanca en otro país.

(3) Subsidiación cruzada

En una industria organizada según el modo multidoméstico, cada país persigue de forma autónoma sus objetivos de rentabilidad independientemente de las necesidades financieras de las otras sociedades del mismo grupo. En una industria global, se observarán transferencias de recursos de un país a otro en función de los objetivos perseguidos por el conjunto de la empresa, por ejemplo, financiar una lucha competitiva en un mercado de importancia estratégica. Incluso, las actividades de producción podrán estar repartidas entre las filiales según las características de los recursos locales.

(4) Cuota de mercado global

En una industria global, deben ser tomados en consideración nuevos conceptos para interpretar correctamente la noción de cuota de mercado (Hamel y Prahalad, 1985).

- **Cuota de mercado crítica mundial.** Se trata de definir la cuota de mercado mínima que una empresa debe tener a nivel mundial para poder beneficiarse de los efectos de economías de escala y de experiencia suficientes, con objeto

de ser competitivo en términos de coste y capaz de financiar los esfuerzos de investigación y desarrollo necesarios.

- **Cuota de mercado de disuasión.** Se trata de la capacidad de acción detentada por la empresa en cada mercado. Es la cuota de mercado mínima que una empresa debe tener en un país particular para tener un impacto en el comportamiento de los competidores en ese país.
- **Cuota de mercado doméstica.** La cuota de mercado detentada por una empresa local, líder en su mercado doméstico, puede estar amenazada por un competidor global si esta empresa no dispone de una distribución internacional que le permita defenderse organizando acciones sobre otros mercados.

(5) Organización de marketing global

La empresa global debe pensar de nuevo su organización de marketing en el sentido del esfuerzo de la centralización de algunas actividades en las que las economías de escala son realizables y en el sentido del esfuerzo de la coordinación. Este último problema es particularmente difícil de resolver. Ver a este objeto, Takeuchi y Porter (1987), así como Farley (1986).

BIBLIOGRAFIA

- Aaker D.A. (1984), *Strategic Market Management*, New York, John Wiley and Sons.
- Abell D.E. and Hammond J.S. (1979), *Strategic Market Planning*, Englewood Cliffs, New-Jersey, Prentice Hall Inc.
- Boston Consulting Group (1982), *Perspectives on Experience*, Boston Consulting Group Inc., Boston, MA.
- Boston Consulting Group (1989), *Cambios en las estrategias empresariales al final de la década de los ochenta*, The Boston Consulting Group, Madrid.
- Buzzell R.D., Gale B.T. and Sultan G.M. (1975), «Market share, A Key to Profitability», *Harvard Business Review*, January/February.
- Calori R. et Harvatopoulos Y. (1988), «Diversification: les règles de conduite», *Harvard-L'Expansion*, Printemps.
- von Clausewitz K. (1908), *On Wars*, London, Routledge and Kegan P.
- Cook V.J. Jr. (1983), «Marketing Strategy and Differential Advantage», *Journal of Marketing*, Vol. 47, Spring.
- Cook V.J. Jr. (1985), «Understanding Strategy and Differential Advantage», *Journal of Marketing*, Vol. 49, Spring, p. 137-142.
- Day G.S. (1984), *Strategic Market Planning*, St. Paul, West Publishing Company.
- Drucker P. (1981), «The Five Rules for Successful Acquisition», *The Wall Street Journal*, October 15, p. 16.
- Drucker P. (1981), *L'entreprise face à la crise mondiale*, Paris, Interéditions.
- Farley L.J. (1986), «Going Global: Choices and Challenges», *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 3, n° 1, Winter.
- Galbraith C. and Schendel D. (1983), «An Empirical Analysis of Strategy Types», *Strategic Management Journal*, Vol. 4.

- Hamel G. and Prahalad C.K. (1985), «Do You Really Have a Global Strategy?», *Harvard Business Review*, july/august.
- Hamermesch R.G., Anderson M.J. and Harris J.E. (1978), «Quand les plus petits sont les plus rentables», *Harvard-L'Expansion*, Automne.
- Hamermesch R.G. (1987), «Le planning de portefeuille reste un bon outil stratégique», *Harvard-L'Expansion*, Été.
- Haspelslagh P. (1982), «L'analyse de portefeuille: utilisations et limites», *Harvard-L'Expansion*, Été, p. 76-92.
- Hax A.C. and Majluf N.S. (1984), *Strategic Management: An Integrative Perspective*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Henderson B.D. (1979), *Henderson on Corporate Strategy*, Abt Books, Cambridge, MA.
- Hout T., Porter M.E. and Rudden E. (1982), «How Global Companies Win Out», *Harvard Business Review*, september/october.
- Hussey D.E. (1978), «Portfolio Analysis: Practical Experience with the Directional Policy Matrix», *Long Range Planning*, august.
- Keegan W.L. (1989), *Global Marketing Management*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Kotler P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 6th. Edition.
- Kotler P. and Singh R. (1981), «Marketing Warfare in the 1980s», *Journal of Business Strategy*, Winter, p. 30-41.
- Kotler P., Fahey L. and Jatusrupitak S. (1985), *The New Competition*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc.
- Lambin J.J. et Dor E. (1989), *Part de marché et pression marketing: vers une stratégie de modélisation*, Louvain-la-Neuve, Institut d'Administration et de Gestion (IAG), papier de recherche non publié.
- Leefflang P.S.H. and Naert P.A. (1978), *Building Implementable Marketing Models*, Leiden-Boston, Martinus Nijhof Social Sciences Division.
- Lewis W.W. (1977), *Planning by Exception*, Strategic Planning Associates, Washington D.C.
- Leroy G., Richard G. et Sallenave J.P. (1978), *La conquête des marchés extérieurs*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Levitt T. (1980), «Marketing Success Through Differentiation of Anything», *Harvard Business Review*, january-february. Voir également la traduction française (1985), dans: *L'imagination au service du marketing*, Paris, Economica, p. 79-99.
- McNamee P. (1984), «Competitive Analysis Using Matrix Displays», *Long Range Planning*, Vol. 17, june, p. 98-114.
- Oxenfeld A.R. and Moore W.L. (1978), «Customer or Competitor: Which Guide lines for Marketing?», *Management Review*, august, p. 43-48.
- Parsons L.J. and Shultz R.L. (1976), *Marketing Models and Econometric Research*, New York, North Holland Publishing Cy.
- Porter M.E. (1982), *Choix stratégique et concurrence*, Paris, Economica.
- Ries A. y Trout J. (1991), *Marketing de guerra*. Madrid, McGraw-Hill.
- Schoeffler G. and others (1974), «The Impact of Strategic Planning on Profit Performance», *Harvard Business Review*, april.
- Takeuchi H. and Porter M.E. (1987), «Three Roles of International Marketing in Global Strategy», in: Porter M.E. (ed.), *Competition in Global Industries*, Boston, Harvard Business School Press.
- Wind Y. et Mahajan V. (1981), «Un portefeuille d'activités en sept étapes», *Harvard-L'Expansion*, Été, p. 37-49.
- Wind Y., Mahajan V. and Swire D.J. (1983), «An Empirical Comparison of Standardized Portfolio Models», *Journal of Marketing*, Vol. 42, p. 83-99.

MARKETING Y TURISMO

Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos

Carmen Altés Machín
Profesora de Marketing en la Escuela Oficial
de Turismo de Gerona (INSETUR)

14

EL PLAN DE MARKETING

En los capítulos anteriores se han descrito y argumentado el rol, las ventajas y los elementos que componen el proceso de planificación estratégica de marketing. También se han descrito, con apoyo de algunos ejemplos, las principales técnicas, formas y herramientas metodológicas para abordar la definición y formulación de los dos elementos básicos del proceso de planificación: los objetivos y las estrategias.

Sin embargo, la mejor planificación estratégica, la más completa y sofisticada, se convierte en un ejercicio inútil, en un esfuerzo estéril, si no se articulan las formas concretas de llevarla a la práctica.

Algunas empresas, o destinos turísticos, invierten grandes cantidades de tiempo y dinero en elaborar ellos mismos, o encargándolo a firmas consultoras especializadas, sus planes estratégicos. Pero, con bastante frecuencia, esos documentos pasan a formar parte del paisaje decorativo de algún importante despacho o, en el peor de los casos, se pierde en las profundidades de algún cajón. En ambos casos, sin embargo, la consecuencia es la misma: la inutilidad del esfuerzo.

Es preciso reconocer, no obstante, que esto no siempre obedece a una actitud indolente o frívola del o de los directivos que tienen la facultad de decidir o no su aplicación.

En más ocasiones de las que cabe desear, el directivo se encuentra frente a un buen ejercicio teórico e intelectual pero con escasas o nulas posibilidades de ser aplicado en la realidad, lo que le convierte en un simple compendio de buenas intenciones y deseos. Mientras que la fuerza y el poder de la planificación estratégica reside en su factibilidad y en su capacidad para orientar y dirigir la acción diaria de la empresa.

La planificación estratégica es una parte esencial y básica en el proceso global de gestión empresarial, pero sólo una parte.

La otra parte, también fundamental, es el diseño, articulación, ejecución y control de las acciones concretas y específicas que, en coherencia con las estrategias adoptadas, permitirán alcanzar los objetivos generales.

➡ El Plan de Marketing no es otra cosa que una guía para la acción.

El Plan pone en movimiento todas y cada una de las formulaciones más o menos abstractas y generales establecidas en el proceso de planificación estratégica, en una forma combinada, sistemática y ordenada.

Así, por ejemplo, al objetivo general de “incrementar las ventas” se le da una medida concreta y cuantificable, en términos absolutos o relativos: “X” unidades o Y% de incremento sobre ventas actuales.

A efectos operativos, pueden diseñarse tantos planes como se considere oportuno en función de los productos-mercados que constituyen el portafolio de negocios, de los mercados geográficos seleccionados o de los segmentos elegidos.

Una empresa o un destino turístico puede establecer planes para cada uno de los productos, segmentos y mercados geográficos definidos en la planificación estratégica. Mediante un proceso posterior de agregación e integración se llega al Plan general.

Por ejemplo, y suponiendo que una empresa o destino turístico ha establecido como objetivo general un incremento de 6.500 unidades en alguno de sus indicadores (ventas, clientes, visitantes, etc.), veamos como pueden fijarse objetivos específicos para cada producto y para cada mercado geográfico.

PRODUCTOS MERCADOS	A	B	C	D	TOTAL MERCADOS GEOGRAFICOS
1	+ 350	+ 525	+ 440	+ 610	+ 1.9
2	+ 570	+ 230	+ 360	+ 415	+ 1.575
3	+ 200	+ 625	+ 200	+ 375	+ 1.400
4	+ 380	+ 320	+ 500	+ 400	+ 1.600
TOTAL POR PRODUCTO	+ 1.500	+ 1.700	+ 1.500	+ 1.800	+ 6.500

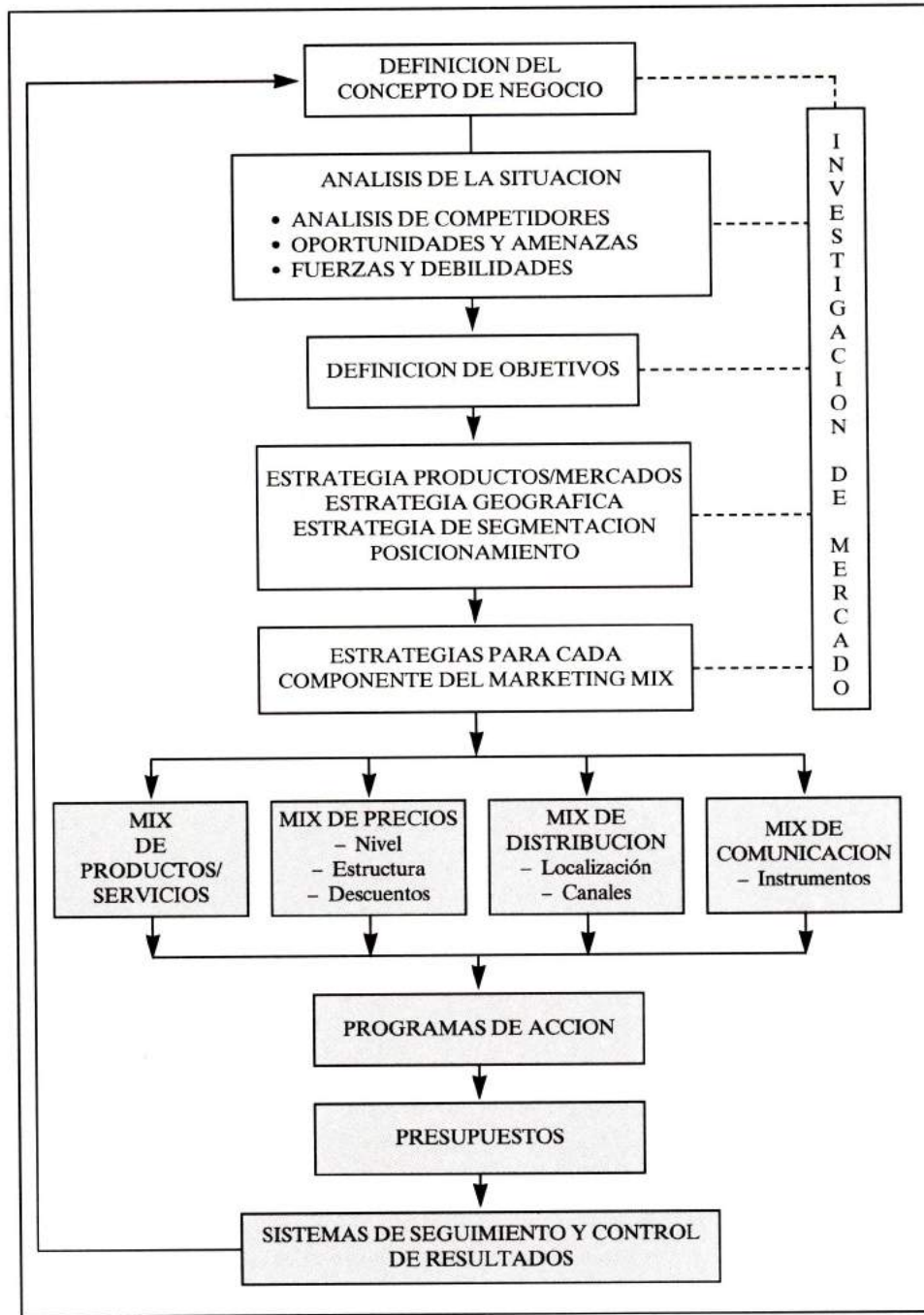
Una lectura horizontal de los datos permite apreciar cuál es el objetivo a conseguir en cada mercado geográfico y, dentro de éste, en cada uno de los productos. A su vez, la lectura vertical muestra los objetivos de incremento a alcanzar en cada producto globalmente y cómo contribuye cada mercado geográfico a este objetivo.

Del mismo modo, el Plan se encargará de diseñar y articular todas las acciones para desarrollar los diferentes aspectos que constituyen el marketing-mix: estructuración de productos-servicios, política de precios, política de comercialización y política de comunicación.

En esta función, el Plan deberá establecer prioridades; definir una programación temporal; asignar recursos financieros, humanos y materiales; determinar responsabilidades, etc.

Asimismo, el Plan deberá establecer los adecuados mecanismos de control

FIGURA 14.1
Esquema para la planificación estratégica



y seguimiento para asegurar una correcta ejecución, identificar y corregir eventuales alteraciones o desviaciones en su desarrollo y alimentar permanentemente un sistema de información de marketing, que posibilite reaccionar ante situaciones imprevistas o coyunturales, facilitando la modificación o adecuación de los objetivos y estrategias a las nuevas condiciones del mercado.

Marketing estratégico

Segunda edición

Jean-Jacques Lambin

Universidad Católica de Lovaina

Traducción:

ALEJANDRO MOLLA

SALVADOR MIQUEL

Departamento de Dirección de Empresas y Marketing

Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

Universidad de Valencia

Revisión técnica:

IVAN MARTEN

The Boston Consulting Group

McGraw-Hill

MADRID • BOGOTA • BUENOS AIRES • CARACAS • GUATEMALA • LISBOA
MEXICO • NUEVA YORK • PANAMA • SAN JUAN • SANTIAGO • SAO PAULO
AUCKLAND • HAMBURGO • LONDRES • MILAN • MONTREAL • NUEVA DELHI
PARIS • SAN FRANCISCO • SIDNEY • SINGAPUR • ST. LOUIS • TOKIO • TORONTO

CAPITULO 13

El plan de marketing estratégico

La reflexión estratégica de la empresa debe materializarse en un programa de acción que precise los objetivos y los medios a poner en marcha en el marco de la estrategia de desarrollo elegida. A corto plazo, el éxito de una empresa depende esencialmente del equilibrio financiero entre las diferentes actividades por ella emprendidas. A más largo plazo su supervivencia y su desarrollo dependen de su capacidad de anticiparse en tiempo útil a la evolución de los mercados y de modificar en consecuencia la estructura y la composición de su cartera de actividades. En el plano práctico, para ser eficaces esta reflexión debe ser sistematizada a fin de «organizar el futuro» y de preparar las acciones a emprender y de comunicar claramente las elecciones a aquellos que se encargarán más tarde de aplicarlas. Esta labor, es tanto más difícil y compleja cuanto más incierto sea el futuro. La «planificación de lo imprevisible», forma parte también del plan estratégico. Apoyándose en los principios y métodos presentados en este libro, se examinará en este capítulo el procedimiento a seguir para aplicar la gestión del marketing estratégico en el marco de un plan de acción a medio y largo plazo.

13.1. RAZONES DE SER DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO

El plan de marketing estratégico tiene como objetivo primordial el expresar de una forma clara y sistemática las opciones elegidas por la empresa para asegurar sus desarrollo a medio y largo plazo. Tales opciones deberán seguidamente traducirse en decisiones y en programas de acción. La gestión del marketing estratégico ha sido descrita, etapa por etapa, en este libro, y, por tanto, es esta misma estructura la que seguiremos para elaborar el plan. Esta estructura está expuesta en el cuadro de la Figura 13.1.

- (1) ¿Cuál es el **mercado de referencia** y cuál es la **misión estratégica** de la empresa en este mercado?
- (2) ¿Cuál es la diversidad de los **productos-mercados** y cuáles son los **posicionamientos** susceptibles de ser ocupados?
- (3) ¿Cuáles son los **atractivos intrínsecos** de los productos-mercados y cuáles son las **oportunidades y amenazas** de su entorno?
- (4) ¿Cuáles son las **bazas** de la empresa, sus **puntos fuertes y débiles** y el tipo de ventaja competitiva detentada?
- (5) ¿Qué **estrategia de desarrollo** adoptar y qué nivel de **ambición estratégica** seleccionar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- (6) ¿Cómo traducir el objetivo estratégico seleccionado a nivel de cada uno de los medios del **marketing operacional**: producto, distribución, precio y comunicación?

Figura 13.1. Las seis preguntas clave del marketing estratégico.

13.1.1. Estructura general del plan de marketing estratégico

La gestión del marketing estratégico se articula alrededor de **seis preguntas clave**. Las respuestas aportadas a estas preguntas van a constituir los objetivos elegidos por la empresa.

- (1) ¿Cuál es el **mercado de referencia** y cuál es la **misión estratégica** de la empresa en dicho mercado?
- (2) En este mercado de referencia ¿cuál es la diversidad de **productos-mercados** y cuáles son los **posicionamientos** susceptibles de ser adoptados?
- (3) ¿Cuáles son los **atractivos intrínsecos** de los productos-mercados y cuáles son las **oportunidades y amenazas** de su entorno?
- (4) Por producto-mercado ¿cuáles son las **bazas** de la empresa, sus **fortalezas y debilidades** y el tipo de ventaja detentada?
- (5) ¿Qué **estrategia de cobertura y de desarrollo** adoptar, y qué nivel de **ambición estratégica** seleccionar para los productos-mercados que forman parte de la cartera de la empresa?
- (6) ¿Cómo traducir los objetivos estratégicos seleccionados a nivel de cada una de las variables del **marketing operacional**: producto, distribución, precio y comunicación?

Tomando como base a estas seis preguntas clave, cuyas respuestas se apoyarán en una **auditoría del marketing estratégico**, queda una última etapa a franquear que consiste en establecer en una síntesis el conjunto de objetivos seleccionados, los medios a reunir para conseguirlos, los programas de acción específicos a emprender y, finalmente, la cuenta de resultados previsional por actividad y para el conjunto de la empresa.

Un plan de marketing estratégico es, en definitiva, un plan financiero a medio

y largo plazo, pero considerablemente enriquecido de informaciones sobre el origen y el destino de los flujos financieros. Tal como se muestra en la Figura 1.2, comentada en el capítulo primero de este libro (ver p. 6), el plan de marketing estratégico determina, de hecho, toda la actividad económica de la empresa y tiene implicaciones directas en las demás funciones, I+D, producción y la gestión financiera.

- **Investigación y Desarrollo:** las necesidades del mercado deben traducirse en productos nuevos, mejorados o adaptados.
- **Finanzas:** las previsiones de actividades o de desarrollo del marketing dependen de la disponibilidad de recursos.
- **Producción:** los volúmenes de venta son tributarios de las capacidades de producción disponibles y de los plazos de fabricación.
- **Recursos humanos:** la realización del plan implica la disponibilidad de personal competente y formado.

El marketing estratégico tiene como misión orientar y reorientar continuamente las actividades de la empresa hacia los dominios que conllevan un crecimiento y una rentabilidad. Los impulsos dados interpelan, por tanto, todas las funciones, y no sólo la función marketing.

13.1.2. Importancia de un plan estratégico

Un director de empresa, aunque sea hostil a toda idea de planificación, está obligado a formular previsiones al menos en tres ámbitos:

- las **inversiones** en capacidad de producción que va a tener que consentir para poder responder a la evolución de la demanda o para poder entrar en nuevos productos-mercados.
- el **programa de producción** que deberá disponerse en función de las previsiones de pedidos, que a su vez, están en función de la estacionalidad de la demanda, de acciones promocionales, etc.
- la **tesorería** necesaria para cubrir los vencimientos y que supone una previsión de gastos y de cobros.

Estos problemas de gestión son ineludibles para toda empresa, y por ello requieren previsiones de venta para poder ser abordados válidamente. De ahí, la importancia de un plan estratégico cuyas previsiones van a condicionar las previsiones contables y financieras, incluso si éstas, por prudencia, tienden a reservarse un margen de seguridad reduciendo las previsiones proporcionadas por el marketing.

Además de este argumento de necesidad, la planificación presenta otras ventajas desde el punto de vista de la gestión.

- El plan expresa la **filosofía del dirigente** de la empresa y pone de manifiesto una visión conjunta del futuro en el seno del equipo de dirigentes.
- El plan explica la situación de partida y describe los contratiempos y las evoluciones aparecidas en el entorno, ello hace que las elecciones efectuadas y los resultados alcanzados sean **más inteligibles** para la dirección general.
- El plan es un **instrumento de coordinación** que permite mantener una coherencia entre los objetivos y al mismo tiempo favorecer los arbitrajes tomando como base criterios objetivos en caso de conflictos o de incompatibilidades.
- El plan **facilita el seguimiento** de las acciones emprendidas y permite una interpretación objetiva de las diferencias entre objetivos y resultados.
- **El plan incrementa la capacidad de reacción** de la empresa frente a cambios imprevistos, en la medida en que ya se haya llevado a cabo una reflexión sobre el alcance de estos cambios para la empresa.
- El plan permite una organización y una **gestión más rigurosas**, basadas en normas, en presupuestos, un calendario... y no en improvisaciones.

Un plan estratégico a menudo se completa con un «**plan anticrisis**», referido a las variables clave susceptibles de poner en peligro a la empresa.

13.1.3. Las objeciones a la planificación formal

A pesar de las ventajas presentadas por la planificación, se le suelen hacer numerosas objeciones por parte de los directivos que no ven la utilidad de la misma, o que están francamente opuestos a una gestión de planificación. Las objeciones con las que nos encontramos habitualmente son de tres tipos: la falta de información, la futilidad de la previsión y la rigidez engendrada por el plan.

- **La falta de información.** Esta objeción es cada vez menos válida, debido a los progresos que se realizan en el campo de la información económica. Si bien es verdad que desarrollar un sistema de información de marketing es una operación costosa, no lo es menos que es indispensable a toda empresa, independientemente de la existencia de un sistema de planificación formal.
- **La futilidad de la previsión.** En un mundo en turbulencia, ¿por qué realizar previsiones y planes que posteriormente serán contradichas por los hechos? Esta actitud denota en realidad una deficiente comprensión del papel de la previsión que se suele asimilar a un ejercicio del tipo «bola de cristal». Como se señaló en el Capítulo 5 de este libro, la previsión no es un fin en sí mismo, sino un escenario, un medio destinado a hacernos reflexionar sobre lo que podría suceder en el entorno, así como en las consecuencias para la empresa. La previsión incrementa nuestra sensibilidad y nuestra vigilancia, y desde ese momento nuestra capacidad de reacción. Este objetivo se alcanza incluso si el plan no se lleva a cabo, algunas hipótesis básicas del escenario tampoco se han manifestado.

- **La rigidez del plan.** Un plan engendraría una gestión burocrática, poniendo a la empresa dentro de un corsé, cuando precisamente, el entorno lo que pide es estar «dispuesto a todo». Esta objeción es la más importante, pero otorga mayor prioridad a una concepción autoritaria y formal de un plan que al principio mismo de la planificación. Un plan se concibe para incrementar la capacidad de reacción, gracias a una interpretación rápida de lo que suponen las modificaciones observadas; debe ser, por tanto, revisable a lo largo del período. Sólo el hecho de haber analizado sistemáticamente el entorno y de haber identificado los posibles conflictos constituye ya en sí mismo un factor que favorece la rapidez de adaptación.

En la práctica, la planificación estratégica está muy extendida entre las empresas líderes, como lo pone de manifiesto las diversas encuestas realizadas tanto en Europa como en Estados Unidos (Haspeslagh, 1982; Hamermesh, 1987; Caeldris y van Dierdonck, 1988).

13.2. DESCRIPCION DEL CONTENIDO DE UNA AUDITORIA DEL MARKETING ESTRATEGICO

En esta sección se examinará, de manera más detallada el contenido de cada una de las diferentes etapas descritas en la Figura 13.1 y las informaciones necesarias para poder formular recomendaciones en cuanto al tipo de estrategia de desarrollo a adoptar.

13.2.1. La elección del mercado de referencia y de la misión estratégica

Se trata, de hecho, de una declaración fundamental dentro de la cual la empresa describe su campo de actividad y su mercado de referencia, expresa su vocación básica y sus principios directores en materia de resultado económico y no económico, y precisa su sistema de valores. Esta declaración es importante en un doble aspecto:

- en un plano interno, porque da al personal de la empresa una comprensión de los objetivos perseguidos y un punto de vista unitario que favorece la creación de una **cultura de empresa**;
- respecto al entorno, porque contribuye a la creación de un **clima de confianza** explicando el papel económico y social que la empresa ejerce en la sociedad.

La definición de la misión estratégica de la empresa debe comprender, al menos, los elementos descritos a continuación.

(1) Un breve repaso a la **historia de la empresa**, sus orígenes y sus transformaciones sucesivas a lo largo del tiempo. El conocimiento del pasado es importante para comprender la situación actual y el peso atribuido a algunos objetivos extra-económicos.

La sociedad Materne-Confilux festejó su centenario en 1987. Esta sociedad ha acumulado a lo largo del tiempo una experiencia considerable en el campo de la compra y transformación de frutas, logrando mantener una estructura familiar de dirección. Este sólido pasado en el sector de la fruta es un factor importante a tener en consideración en una eventual elaboración de una estrategia de diversificación.

(2) La definición del **ámbito de actividad**, no en términos tecnológicos, sino en términos de necesidades o de funciones genéricas, para evitar el escollo de la óptica de «producción» y el riesgo de miopía que ello conlleva. Como se ha mostrado en el capítulo tercero de este libro (ver Sección 3.2.1), lo que el comprador busca no es tanto el producto cuanto el conjunto de servicios aportados por el producto (servicio básico y servicios necesarios o añadidos). Por tanto, es con referencia al mercado y a esta noción de «producto-servicio» que la empresa deberá asentar su campo de actividad.

- La sociedad Bata define su campo de actividad como el de «productos de calzado», siendo la materia utilizada el cuero (su oficio tradicional), el textil o el plástico.
- La sociedad Soudometal, especializada en la fabricación de productos de soldadura al arco sufre la competencia de los productos de soldadura eléctrico automática y por ello ha redefinido su campo de actividad como el de ensamblaje de materiales, cualquiera que sea la tecnología aplicada.
- La sociedad Sedal, fabricante de rejillas metálicas de ventilación, sufre la competencia de las rejillas plásticas y ha redefinido su campo de actividad con referencia a los sistemas de aireación y posteriormente con relación al campo del aire acondicionado.

Adoptando una definición del mercado de referencia que ponga el acento en la necesidad genérica más que en la tecnología, la empresa favorecerá la adopción de una óptica de marketing en la organización: seguir las necesidades del comprador más que acogerse a una tecnología.

(3) El enunciado de los **objetivos prioritarios** de los dirigentes y/o propietarios de la empresa que constituyen tanto las directivas generales como las restricciones a respetar en el plan estratégico y, por tanto, deben ser precisadas de antemano para evitar la propuesta de estrategias condenadas de antemano por la dirección.

Estos objetivos son generalmente múltiples, evidentemente de naturaleza económica, pero también de naturaleza no económica. Se tratará, por ejem-

plo, de la exigencia de un rendimiento mínimo del capital invertido, de un objetivo de crecimiento de la cuota de mercado, del mantenimiento de la estructura familiar de la empresa, del rechazo a penetrar en ciertos campos de actividad, del mantenimiento de un volumen de empleo, etc.

La descripción de los **recursos disponibles** forma también parte de las restricciones que deben precisarse a fin de evitar una propuesta de «misiones imposibles». Aquí es donde se enunciarán los **valores éticos y morales** que una empresa considera que debe respetar en su estrategia de marketing (Laczniak y Murphy, 1985) pero también, de una forma más amplia, en sus relaciones con la sociedad. Se puede comprobar en la Figura 13.2 una lista de factores que normalmente se tienen en cuenta en la definición de la **misión de empresa**.

(4) El enunciado de la **ambición estratégica** de la empresa, es decir, la línea de política general que expresa la vocación de la empresa en el mercado de referencia, y el papel que quiere jugar en él. Aquí se pueden encontrar las diferentes **estrategias competitivas** analizadas en el Capítulo 8 (ver Sección 8.3), y que son básicamente las estrategias del líder, del retador, del seguidor o del especialista. La ambición debe ser evidentemente compatible con los medios disponibles y debe enunciar el posicionamiento general en el cual se apoya la empresa.

La sociedad X quiere estar entre las cinco primeras empresas líderes tecnológicamente en la fabricación de recipientes rígidos especiales muy resistentes para productos difíciles de contener (productos aerosoles, bebidas gaseosas, productos químicos, etc.). La cuota de mercado que se debe alcanzar será del 20 al 40 % de cada uno de los mercados locales... Su

- (1) **Clientes:** ¿Quiénes son los clientes de la empresa?
- (2) **Productos y/o servicios:** ¿Cuáles son los principales productos y servicios ofrecidos por la empresa?
- (3) **Localización:** ¿Cuál es el mercado geográfico sobre el que actúa la empresa?
- (4) **Tecnología:** ¿Cuál es la tecnología de base dominada por la empresa?
- (5) **Objetivos de supervivencia:** ¿Cuáles son los objetivos económicos que la empresa pretende realizar?
- (6) **Filosofía:** ¿Cuáles son los valores, las creencias, las aspiraciones y los objetivos prioritarios en la empresa?
- (7) **Imagen propia:** ¿Cuáles son las fuerzas y las cualidades distintivas exigidas por la empresa?
- (8) **Imagen de marca:** ¿Cuáles son las responsabilidades sociales asumidas por la empresa y cuál es la imagen deseada?
- (9) **Responsabilidad social:** ¿Cuál es la actitud general de la empresa respecto a su personal?

Figura 13.2. Factores a tener en cuenta en la definición de la misión estratégica de la empresa.

Fuente: David, F. R. (1989), «How Companies Define Their Mission?», *Long Range Planning*, vol. 22, n.º 1, p. 92.

crecimiento se obtendrá gracias al aumento del número de pequeñas fábricas descentralizadas, equipadas y situadas de forma que aseguren una entrega rápida con costes de transporte poco elevados. (Ejemplo citado por Paris, 1980, p. 18.)

De hecho, el enunciado de la ambición estratégica debe necesariamente referirse en este aspecto a las **estrategias básicas** descritas en el Capítulo 8 (dominio por los costes, diferenciación o concentración, ver Sección 8.3), en la medida en que se evoque el tipo de **ventaja competitiva** sobre el cual la empresa pretende basar su política de producto y su política de comunicación. En este estado del plan, se trata más bien de una orientación general que se redefinirá de forma más precisa para cada producto-mercado.

13.2.1. La elección de una estrategia de cobertura de productos-mercados

Una vez establecidas las líneas de política general será en este marco en el que deberá definirse la elección de los productos-mercados o de los segmentos-objetivo que forman parte del mercado de referencia. Esta etapa supone evidentemente que la empresa dispone de resultados de un análisis de segmentación de su mercado de referencia, que se trata de macro o de micro-segmentación. El lector debe remitirse aquí al Capítulo 5. Para cada uno de los productos-mercados, deben examinarse tres preguntas.

(1) Política de producto

En primer lugar, en el enfoque del mercado de referencia, ¿qué tipo de **política de producto** adoptar? Como se ha visto en el Capítulo 5 (ver Sección 5.4), la empresa puede pretender practicar: (a) una estrategia de marketing indiferenciado (o de contra-segmentación), (b) una estrategia de marketing diferenciado, o (c) de marketing concentrado.

(2) Estrategia de cobertura

Seguidamente, si la empresa practica un marketing diferenciado, qué **estrategia de cobertura** adoptar: cobertura completa o selectiva, especialización en los clientes o en los productos (ver Sección 5.2.3).

Estas elecciones se determinarán por la amplitud de la ambición estratégica y por los recursos y el tipo de saber-hacer de que dispone la empresa. Una estrategia de cobertura completa con el marketing diferenciado generalmente será el caso de una gran empresa que dispone de un saber-hacer de marketing considerable

para poder reencontrar las necesidades de segmentos muy diferentes. Una pequeña empresa, muy al contrario, deberá lógicamente adoptar una estrategia de especialización, concentrándose en un producto o en un grupo de clientes.

(3) Elección de un posicionamiento

Una vez que se han identificado los productos-mercados objetivo, se plantea el problema del **posicionamiento** que debe adoptarse en cada producto-mercado, y esto teniendo en cuenta las expectativas de los compradores, al igual que las posiciones ocupadas por los competidores.

Aquí el objetivo se concreta en definir la promesa ofrecida por el producto a fin de ocupar una «posición» en el mercado o en la conciencia del comprador que sea única y que lo distinga lo más posible de las promesas ofrecidas por los productos de la competencia. En definitiva, posicionar un producto, es **valorar un producto por sus características o atributos más diferenciadores (objetivos o percibidos) en comparación con los productos de la competencia, y ello respecto a los compradores para quienes este elemento de diferenciación es importante.**

Para posicionar su producto, la empresa dispone de varios puntos de anclaje posibles, siendo el más importante el producto en sí mismo y sus características distintivas, aunque existen otras posibilidades.

- **La ventaja aportada.** Es necesario que ésta tenga un carácter de exclusividad importante. Es el caso, por ejemplo, de Polaroid y la fotografía instantánea, o de los microordenadores de Toshiba, con el concepto de «Effective Portable Power», la potencia portátil.
- **La empresa.** La personalidad o la imagen de la empresa puede ser el mejor de los posicionamientos. Es este el caso, por ejemplo de IBM cuando entra en el mercado de los microordenadores; la referencia de IBM es suficiente para posicionar el producto en la mente de los compradores.
- **La situación de uso.** Hay algunos productos que se presentan como particularmente bien adaptados a ciertas situaciones de consumo. El whisky Chivas se posiciona, por ejemplo, como regalo.
- **Las características de uso.** La marca Vigor se posiciona como un producto específico de «limpiador industrial para suelos», mientras que Ajax amoniacal, hace ver «las posibilidades de uso ligadas a la eficacia».
- **Algunos tipos de usuarios.** Algunos productos pueden presentarse como particularmente utilizados por un grupo específico de usuarios, lo que puede contribuir a reforzar la credibilidad de la promesa. Este es el caso de ciertos productos de alimentación «sana» presentados por deportistas de renombre.
- **La comparación con la competencia.** La comparación puede ser discreta; es el caso de los microordenadores Victor que se comparan a IBM sin citarlo explícitamente.

En la elección de un posicionamiento, deben respetarse un cierto número de reglas.

- (1) Conocer el **posicionamiento adquirido por la marca**, cuando no se trata de un nuevo producto. Este conocimiento puede adquirirse particularmente gracias a los estudios de imagen de marca descritos en el Capítulo 4, y en particular, por los perceptuales (ver Sección 4.2.4).
- (2) Conocer las posiciones detentadas por **las marcas competidoras**, e identificar aquellas que están más próximas del posicionamiento detentado por nuestra marca.
- (3) Decidir la **posición a adoptar** e identificar los elementos más pertinentes y más creíbles que permitan reivindicar este posicionamiento.
- (4) Evaluar el **interés de esta posición**, desconfiando de las falsas creencias que no existen más que en la mente del publicitario o de algunos consumidores interrogados, por ejemplo, en un estudio cualitativo cuyas conclusiones no han sido validadas a través de una gran muestra.
- (5) Analizar los **componentes de la personalidad** del producto o de la marca que conducen a tal posicionamiento en la mentalidad del comprador, y asegurar que la marca tiene el potencial requerido para encontrar tales expectativas.
- (6) Estimar el grado de **vulnerabilidad de esta posición**, lo que implica dos preguntas: ¿tenemos los medios para ocupar esta posición (barreras de entrada) y, tenemos los medios para defender esta posición?
- (7) Velar por la limpieza y **coherencia del posicionamiento** buscado con los diferentes medios de acción del marketing operacional, publicidad, precio, distribución, condicionamiento, servicio, etc. Por tanto, no debe buscar la satisfacción de todo el mundo, es decir, ocupar varias posiciones simultáneamente.

Una vez definidas las posiciones pretendidas, éstas constituyen de alguna forma el **pliego de condiciones** para el departamento de investigación y desarrollo y para el marketing operacional, y en particular para los creativos publicitarios encargados de traducir estos posicionamientos en ejes de comunicación. La elección final del posicionamiento se realizará cuando las conclusiones de los análisis de atractivo y de competitividad sean conocidos.

13.2.3. El análisis del atractivo del entorno

Las decisiones de cobertura del mercado de referencia están estrechamente ligadas con la evolución de la demanda global en el interior de cada producto-mercado y de una forma general con los «atractivos» que los caracterizan. Como se desarrolló en el Capítulo 6, por «atractivos» se entiende las tendencias principales, que adoptan la forma de **oportunidades o de amenazas**, a las cuales se confrontan

los agentes económicos, que operan en tales productos-mercados, y esto independientemente de los puntos fuertes y débiles de la empresa que efectúa el análisis.

⇒ Tales oportunidades o amenazas, provocadas por factores fuera del control de la empresa, pueden provenir de horizontes muy diferentes; esencialmente del mercado, de los compradores, de la distribución, de la competencia, de la evolución del entorno tecnológico, legal, social o ecológico. Para evaluar el alcance de estas evoluciones, no existe ninguna regla de conducta precisa, si no es la que sugiere **pensar en el acontecimiento en tiempo útil, es decir, antes de que éste se produzca**. Lo que se pone en evidencia es, por tanto, el sistema de información marketing y de vigilancia del entorno.

Para cada uno de los campos estudiados, habría que contentarse con presentar un cuestionario que comprenda los principales datos que hace falta recoger y analizar. Las informaciones buscadas deberán adaptarse evidentemente en función del tipo de mercado: bienes de consumo duraderos o no duraderos, servicios, productos industriales consumibles o bienes de equipo.

(1) El análisis de las tendencias del mercado

Consiste en identificar las perspectivas de evolución de la demanda global del producto-mercado de referencia en el curso de tres a cinco años. El objetivo primordial es determinar el perfil del ciclo de vida del producto-mercado y de llegar a una previsión. Para analizar la demanda global, habrá que remitirse a los conceptos de la demanda global descritos en el Capítulo 6.

Cuestionario 1: las tendencias de evolución del mercado global

- ¿Cuál es el tamaño del mercado total, en volumen y en valor? ✓
 - ¿Cuáles son las tendencias? ¿Hay crecimiento, estancamiento, declive? ✓
 - ¿Cuál es el consumo medio por habitante, hogar, cliente?
 - ¿A qué nivel se sitúa la tasa de saturación?
 - ¿Cuál es la tasa de equipamiento de los hogares o de las empresas?
 - ¿Cuál es la duración de vida media del producto?
 - ¿Cuál es la parte de demanda de reemplazamiento en las ventas?
 - ¿Existe una estructura estacional en las ventas?
 - ¿Cuáles son los productos sustitutivos que ofrecen el mismo servicio?
 - ¿Cuáles son las innovaciones recientes aportadas al producto? ✓
 - ¿Cuáles son los costes respectivos de los diferentes tipos de distribución?
 - ¿Cuál es la estructura de la distribución?
 - ¿Cuál ha sido la tendencia de evolución de los precios medios?
 - ¿Cuál es el nivel de intensidad publicitaria total? ✓
 - ¿Cuáles son los medios publicitarios más utilizados? ✓
- /.../

Esta lista no pretende, ciertamente, ser exhaustiva, sino simplemente ilustrativa del tipo de información que hay que buscar. Es de destacar que en el caso de un

producto industrial, tales preguntas deben alcanzar no solamente la demanda de los clientes directos, sino también la de los clientes indirectos.

(2) El análisis del comportamiento de los compradores

El objetivo es describir los comportamientos de adquisición, de utilización, y de posesión de los compradores. A este respecto, se remitirá a la Figura 4.12 en donde se describen los principales elementos de información buscados. En más de una descripción concreta del perfil del comprador, es igualmente útil describir los procesos de compra y los factores susceptibles de influirlo.

Cuestionario 2: el análisis del comportamiento del comprador

- ¿Cuál es, por segmentos, el perfil sociodemográfico de los compradores? *usuarios*
- ¿Cuál es la composición del centro decisional de compra?
- ¿Quiénes son el comprador, el usuario, el decisor, el prescriptor?
- ¿Cuál es el proceso seguido en la decisión de compra? *decisión*
- ¿Cuáles son los móviles determinantes de la decisión de compra? *decisiones*
- ¿Cuáles son los principales usos del producto para los compradores?
- ¿Cómo evolucionan los hábitos de compra de los compradores?
- ¿Cuál es la frecuencia o la periodicidad de las compras? *decisiones*
- ¿A qué factores de marketing son más sensibles los compradores: precio, publicidad, servicio, imagen de marca, etc.?
usuarios.
- ¿Cuáles son las causas de satisfacción y de insatisfacción?
/.../

Estos datos, en conjunto muy descriptivos, deben complementarse en los mercados de consumo con datos más cualitativos, comprendiendo percepciones, actitudes, intenciones y preferencias (ver Figuras 4.1 y 4.2), así como los componentes de las imágenes de marca detentadas.

(3) El análisis de las estructuras y motivaciones de la distribución

Esta etapa del análisis de situación será importante sobre todo en los mercados de consumo y, en menor medida, en los mercados industriales. Consiste en analizar las evoluciones probables de los diferentes canales de distribución, y en delimitar las motivaciones y las expectativas de los distribuidores respecto a la empresa.

Cuestionario 3: estructuras y motivaciones de la distribución

- ¿Cuál es la cuota de mercado de cada canal de distribución?
- ¿Cuáles son las tendencias de evolución en cada canal?
- ¿Cuál es la concentración de la distribución?

- ¿La distribución es intensiva, selectiva, exclusiva?
 - ¿Cuál es la parte que abarca la distribución en el seno de la publicidad?
 - ¿Qué cambios se observan en los surtidos?
 - ¿Qué representan las marcas de distribuidores en el sector estudiado?
 - ¿Cuáles son los segmentos de clientes cubiertos por canal?
 - ¿Cuáles son los costes de distribución por canal?
 - ¿Cuál es el nivel del margen de distribución por canal?
 - ¿Cuáles son los descuentos y las rebajas practicadas habitualmente?
 - ¿Cuál es la importancia de los créditos del proveedor?
 - ¿Qué ayudas espera el distribuidor de la empresa?
 - ¿Cuáles son las ayudas promocionales acordadas con los detallistas?
 - ¿Qué perspectivas ofrece el marketing directo para el distribuidor o la empresa?
- /.../

Como decíamos en el Capítulo 7, el distribuidor en tanto que cliente, detenta un poder de negociación respecto a la empresa. El análisis de la distribución permite evaluar el grado de autonomía o de dependencia de la empresa respecto a los intermediarios en los procesos de comercialización de sus productos y servicios.

(4) El análisis de la estructura competitiva

La estructura competitiva de un sector constituye el marco en el interior del cual la empresa debe perseguir sus objetivos de crecimiento y de rentabilidad. Por tanto, el atractivo intrínseco de un sector depende en gran medida de las fuerzas competitivas que escapan al control de la empresa, pero que ésta deberá evaluar para elaborar su propia estrategia competitiva. Nos referimos aquí al Capítulo 7 de este libro, y en particular a las secciones 7.3 y 7.4.

Cuestionario 4: el análisis de las fuerzas competitivas del sector

- ¿Cuál es el número de competidores directos?
- ¿Cuál es la cuota de mercado detentada por los tres o cinco competidores directos más importantes?
- ¿Cuál es el tipo de comportamiento competitivo dominante (independiente, seguidor, retador, líder barométrico...)?
- ¿Cuál es la fuerza de la imagen de marca de los competidores actuales?
- ¿Cuál es la fuente de la ventaja competitiva detentada por los competidores más importantes?
- ¿Cuál es la fuerza y el grado de protección de los elementos de diferenciación de los productos y marcas de los competidores?
- ¿Cuál es el origen de la ventaja en coste de los competidores prioritarios?
- ¿Cuáles son los obstáculos que impiden la entrada de competidores nuevos en el sector?

- ¿Cuál es el valor de esta barrera de entrada para un competidor que dispone de una implantación internacional poderosa?
- ¿Cuáles son los productos sustitutivos y qué amenaza representan estos productos?
- ¿Cuál es el grado de concentración de los proveedores y qué poder de negociación detentan?
- ¿Cuál es el grado de concentración de los clientes y/o distribuidores, y qué poder de negociación detentan?
- /.../

Las informaciones que se reúnan en esta etapa deben permitir a la empresa definir el «clima» competitivo, la intensidad de la rivalidad ampliada y el tipo de ventaja competitiva detentado por cada uno de los competidores.

(5) El análisis del entorno económico, social y político

Aquí aparecerán los principales indicadores macroeconómicos de naturaleza demográfica, económica, tecnológica, política, jurídica, social, cultural y ecológica que tienen una incidencia en el desarrollo del mercado. Es evidente que todas las cuestiones planteadas no son necesariamente pertinentes. El contenido del análisis del entorno deberá, por tanto, adaptarse a cada caso en particular.

Cuestionario 5a: el entorno económico

- ¿Cuál es la tasa de crecimiento esperado del PNB o de la producción industrial?
- ¿Cuál es el aumento previsible de precios?
- ¿Qué cambios económicos podrían afectar negativamente a la evolución del mercado y de la demanda?
- ¿Qué medidas pueden emprenderse en el caso de que tales cambios se produjesen?
- /.../

Cuestionario 5b: el entorno tecnológico

- ¿Qué desarrollo tecnológico podría producirse que tuviera una incidencia sobre los costes de producción?
- ¿Qué medidas adoptaría si tal hecho se produjese?
- ¿Qué evolución tecnológica podría afectar a la demanda de nuestros productos?
- ¿Cuáles son los sectores tecnológicos susceptibles de amenazar nuestro campo de actividad?
- ¿Qué medidas permitirían minimizar el impacto de tal cambio?
- ¿Cuáles son los campos en los cuales un descubrimiento tecnológico podría afectar nuestro mercado?

- ¿En qué plazo podría producirse este descubrimiento tecnológico?
- ¿Qué medidas deberían emprenderse desde hoy mismo para minimizar el impacto de tal cambio?
/.../

Cuestionario 5c: el entorno socio-demográfico y cultural

- ¿Cuáles son las tendencias demográficas que podrían afectar la demanda de nuestros productos? ✓ (crecimiento)
- ¿Cuál será el impacto previsible de estas tendencias en nuestras ventas?
- ¿Cuáles son los cambios socio-culturales susceptibles de tener un impacto en la demanda de nuestros productos? ✓ cambios ✓
- ¿Qué cambios en las actitudes de los compradores podrían tener un impacto en la demanda global del mercado?
- ¿Cuál sería el impacto previsible de tales cambios?
/.../

Cuestionario 5d: el entorno político

- ¿Qué ley o reglamentación que tiene incidencia sobre nuestras actividades de producción podría adoptarse en un futuro próximo? ✓
- ¿Qué debería hacerse en esta hipótesis? ✓
- ¿Qué ley o reglamentación podría afectar nuestros mecanismos de venta, de distribución, de comunicación?
- ¿Qué medidas deberían adoptarse en esta hipótesis?
- ¿Qué regla financiera o fiscal es susceptible de tener un impacto en la rentabilidad de nuestras actividades?
- ¿Nuestra industria está expuesta a las críticas o a las quejas de asociaciones de defensa de los consumidores? ✓
- ¿Cómo reaccionar ante esta circunstancia? ✓
/.../

Cuestionario 5e: el entorno internacional

- ¿Somos tributarios de la importación de materias primas o de componentes?
- En caso afirmativo, ¿cuál es la estabilidad económica y política de los países de origen?
- ¿Qué medida adoptar en caso de ruptura brutal de los aprovisionamientos?
- ¿Cuáles son los cambios que podrían sobrevenir al país en donde estamos presentes que tuvieran incidencia en nuestras actividades?
- ¿Qué oportunidades y amenazas ofrece la creación del Mercado Único Europeo?
- ¿Cómo preparar un proceso de globalización de los mercados?
/.../

Cuestionario 5f: el entorno ecológico

- ¿Qué procedimientos utilizados por nuestros proveedores constituyen una amenaza para el entorno?
 - ¿Qué medidas deben adoptarse si nuestros proveedores deben modificar sus procedimientos de fabricación?
 - ¿Qué procedimientos, materias primas, envases utilizamos que constituyen una amenaza para la salud o para el entorno?
 - ¿Qué medidas adoptar en caso de cambio necesario?
 - ¿Nuestra industria podría convertirse en el objetivo de los movimientos ecológicos?
 - En caso afirmativo, ¿cómo hacer frente a esta eventualidad?
- /.../

Estas afirmaciones sobre el entorno son útiles para elaborar escenarios de desarrollo del mercado: Un escenario básico, pero también uno o varios escenarios de recambio, basados en los factores del entorno más críticos.

Las informaciones necesarias para poner en marcha un sistema de seguimiento y de vigilancia permanente del entorno son numerosas y a veces muy dispersas. A veces se trata de organizaciones profesionales por sector, que son las mejores situadas para asumir esta labor.

13.2.4. El análisis de las fuerzas y debilidades y de la competitividad

El análisis de las «fuerzas y debilidades» tiene como objetivo primordial permitir a la empresa identificar el tipo de ventaja competitiva en la cual basar su estrategia de desarrollo. Tiene como objetivo identificar las **bazas y las cualidades distintivas**, consideradas importantes por los compradores, y que en consecuencia pueden ser valoradas en la estrategia de posicionamiento y de comunicación. Este análisis no se realiza desde un plano abstracto, sino con referencia siempre al(los) competidor(es) prioritario(s).

A título ilustrativo, un aspecto de la superioridad para una marca de microordenadores, podría ser:

- la notoriedad de la marca y su imagen de productos de gran calidad;
- la potencia aliada a un diseño compacto que desemboque en un producto fácilmente portátil en cualquier circunstancia;
- la extensión de la gama que cubra cualquier tipo de necesidad.

En un mercado industrial, podía tratarse de:

- la economía de costes que el producto aporta al usuario;
- la calidad del servicio de asistencia técnica aportada a los usuarios;

- el soporte publicitario aportado a nivel de «los clientes de sus clientes», es decir, a nivel de la venta de los productos acabados.

Por tanto, las «**fuerzas**» van a servir de fundamentos a la estrategia básica retenida y determinan el tipo de **ventaja competitiva** detentado en relación a los competidores prioritarios. El lector debe remitirse en este punto al Capítulo 7, y en especial a la Sección 7.1. Las estrategias de posicionamiento y de comunicación se apoyarán en las fuerzas identificadas.

Asimismo, es importante identificar las «**debilidades**» de una marca o de un producto, dado que determinan la **vulnerabilidad de la empresa**. Las debilidades pueden provenir de factores muy diferentes, pudiendo estar alguno de ellos relacionados con el tamaño de la empresa; en este caso sería imposible corregir tal debilidad. Como ejemplos de «debilidades» tenemos:

- la falta de distribución internacional que no permite a la empresa defenderse en su mercado principal realizando acciones de represalia en el mercado principal de su competidor prioritario;
- la concentración de una gran parte de su cifra de ventas en un distribuidor potente que adquiere con ello una posición de fuerza;
- la debilidad del presupuesto publicitario en relación con el de que dispone el competidor prioritario.

Es importante distinguir claramente las debilidades susceptibles de ser corregidas y las debilidades para las cuales el grado de control detentado por la empresa es muy débil. Las debilidades estructurales tienen, por tanto, un alto riesgo y necesitan un grado de vigilancia importante.

El análisis de la competitividad tiene una estructura similar a la del análisis del atractivo. La diferencia fundamental radica en que aquélla se refiere a la empresa y no ya al mercado total y que además las fuerzas y debilidades se evalúan, no ya en un plano absoluto, sino con referencia a los competidores prioritarios.

(1) Análisis de la situación de la empresa

El objetivo es describir la posición ocupada por cada uno de los productos o marcas de la empresa en el mercado no solamente en términos de ventas y cuotas de mercado, sino también en referencia a los componentes del esfuerzo de marketing.

Cuestionario 6: el análisis de la cartera de productos

- ¿Cuál ha sido la evolución de las ventas por producto, segmento, circuito de distribución, región..., en volumen y en valor?
- ¿Cuál ha sido la evolución de la cuota de mercado, por producto, segmento, circuito de distribución, región...?

- ¿Cuáles son las características distintivas de los productos? ✓
 - ¿Cuál es la fuerza de la imagen de marca de los productos de la empresa? ✓
 - ¿Cuál es la extensión del surtido de productos? ✓
 - ¿Cuáles han sido las mejoras aportadas a los productos? ✓
 - ¿Cuál es la estructura de la clientela? ✓
 - ¿Cuál es la concentración de la cifra de ventas (ley del 20/80)?
 - ¿Cuál es el perfil de edad de la cifra de ventas?
 - ¿Cómo evolucionan los márgenes en función de la edad de los productos?
 - ¿Cuál es el nivel de precios nominales y de precios relativos?
- /.../

Este análisis debe repetirse para cada uno de los productos que formen parte de la cartera de la empresa. Igualmente, para cada producto deberá presentarse la **cuenta de explotación** realizada en el curso de los últimos años, siguiendo una estructura similar a la presentada en el cuadro del Anexo 13.A.

(2) Análisis de los competidores prioritarios

Para cada uno de los productos-mercados, debe comenzarse por identificar el o los competidores más peligrosos para la empresa, denominados competidores prioritarios. Para estos competidores prioritarios, seguidamente se deberán analizar de manera comparativa los mismos datos examinados para los productos de la empresa, tal y como se muestra en el cuadro de la Figura 13.3.

Deberán examinarse otras cuestiones con el fin de evaluar la fuerza del competidor prioritario.

Cuestionario 7: el análisis de los competidores prioritarios

- ¿Cuál es la cuota de mercado relativa detentada?
- ¿El competidor prioritario se beneficia de una ventaja en coste?
- ¿Cuál es el precio relativo?
- ¿Cuál es el comportamiento del competidor prioritario?
- ¿Cuál es la fuerza de la imagen de marca del competidor?
- ¿Cuáles son los elementos de diferenciación del producto competidor?
- ¿Cuál es la importancia de sus recursos financieros?
- ¿Cuál es su capacidad de represalias en caso de enfrentamiento directo?
- ¿Dónde se sitúan los puntos vulnerables del competidor prioritario?
- ¿Cuáles son las acciones agresivas que podrían adoptar nuestros competidores prioritarios?
- ¿Qué medidas de represalia o de protección podríamos adoptar en caso de ataque frontal?
- ¿Qué cambios podrían modificar sustancialmente la relación de fuerza en lo que respecta a nuestros competidores?

Variables marketing	Nuestro producto	Competidor # 1	Competidor # 2	Competidor # 3
PRODUCTO				
• Calidad	_____	_____	_____	_____
• Precio	_____	_____	_____	_____
• Gama	_____	_____	_____	_____
• Condicionamiento				
• Evaluación sobre atributo: _____	_____	_____	_____	_____
atributo: _____	_____	_____	_____	_____
atributo: _____	_____	_____	_____	_____
DISTRIBUCION				
• Dist. numérica	_____	_____	_____	_____
• Dist. en valor				
circuito # 1: _____	_____	_____	_____	_____
circuito # 2: _____	_____	_____	_____	_____
circuito # 3: _____	_____	_____	_____	_____
• Lineal	_____	_____	_____	_____
• Margen	_____	_____	_____	_____
• Descuentos	_____	_____	_____	_____
• P.L.V.	_____	_____	_____	_____
EQUIPO DE VENTA				
• Número de vendedores	_____	_____	_____	_____
• Calidad de los vendedores	_____	_____	_____	_____
• Frecuencia visita	_____	_____	_____	_____
• Formación	_____	_____	_____	_____
PUBLICIDAD				
• Nivel de presupuesto	_____	_____	_____	_____
• Plan de medios				
Medio # 1: _____	_____	_____	_____	_____
Medio # 2: _____	_____	_____	_____	_____
Medio # 3: _____	_____	_____	_____	_____
• Eje publicitario	_____	_____	_____	_____
• Creatividad	_____	_____	_____	_____
PROMOCION				
• Nivel del presupuesto	_____	_____	_____	_____
• Tipo de promoción	_____	_____	_____	_____
• Precio distribuidor	_____	_____	_____	_____
• Otras promociones	_____	_____	_____	_____
SERVICIOS				
• Amplitud	_____	_____	_____	_____
• Plazo de entrega	_____	_____	_____	_____
• Servicio post-venta	_____	_____	_____	_____

Figura 13.3. Análisis comparado de la estrategia de marketing.

VARIABLES marketing	Nuestro producto	Competidor ≠ 1	Competidor ≠ 2	Competidor ≠ 3
INVESTIGACION Y DESARROLLO				
• Nivel de gastos	_____	_____	_____	_____
• Número de investigadores	_____	_____	_____	_____
• Rendimiento en I + D	_____	_____	_____	_____
INFORMACIONES MARKETING				
• Calidad del S.I.M.	_____	_____	_____	_____
• Banco de datos	_____	_____	_____	_____
• Saber-hacer	_____	_____	_____	_____

Cada criterio debe ser evaluado sobre 10 puntos.

Figura 13.3. Análisis comparado de la estrategia de marketing (*continuación*).

- En esta hipótesis, ¿qué medidas podrían considerarse?
 - ¿En qué medida la competencia puede eliminar la ventaja competitiva que detentamos actualmente?
- /.../

El conjunto de informaciones recogidas en los Cuestionarios 6 y 7 permitirán proceder a un **análisis de cartera**, utilizando, bien la matriz BCG, bien la matriz General Electric, o cualquier otro método de síntesis similar. El lector deberá remitirse al Capítulo 8, y en particular a la Sección 8.1.

(3) El análisis de la penetración en la distribución

Elemento destacado en el proceso de comercialización en numerosos mercados, la distribución controla la entrada en el mercado y detenta por este hecho un poder de negociación importante, pudiendo constituir una amenaza para la empresa. En realidad, el distribuidor es el cliente de la empresa situado al mismo nivel que el consumidor final, por lo que el fabricante debe analizar las necesidades y expectativas de este «cliente intermedio» tal y como lo hace para el cliente final, para llegar a una relación de intercambio mutuamente satisfactoria.

Cuestionario 8: las relaciones con la distribución

- ¿Cuál es el número de distribuidores o detallistas que sostienen el producto en cada red existente?
- ¿Cuál es la tasa de distribución numérica y de distribución en valor?

- ¿Cuál es la tasa de distribución teórica de la marca teniendo en cuenta su nivel de cuota de mercado?
 - ¿Cuál es el reparto de las ventas por tipo de distribuidor?
 - ¿Cuál es la tasa de crecimiento de las ventas por tipo de distribuidor?
 - ¿Cuál es la calidad de los distribuidores que comercializan el producto?
 - ¿Cuáles son los móviles que mueven al distribuidor a referenciar nuestra marca?
 - ¿Qué cambios podrían modificar sensiblemente nuestras relaciones con nuestros principales distribuidores?
 - ¿Qué medidas adoptar en caso de que un distribuidor importante elimine la referencia de nuestros productos?
 - ¿Cuáles son los cambios tecnológicos susceptibles de afectar a la distribución de nuestros productos?
 - ¿Qué medidas adoptar si tales cambios se produjeran?
- /.../

Los objetivos del fabricante y del distribuidor no están necesariamente en armonía y pueden surgir conflictos en un canal de distribución. Por tanto, es importante organizar sistemáticamente una relación de intercambio y de comunicación entre fabricantes y distribuidores (ver Sección 10.6).

(4) El análisis de la fuerza y de la calidad de la comunicación

La publicidad y la fuerza de ventas son armas competitivas que pueden «establecer la diferencia» entre competidores, particularmente en los mercados en donde las posibilidades de diferenciación objetiva son limitadas.

Cuestionario 9: evaluación de las acciones de comunicación

- ¿Cuál ha sido la evolución de la intensidad publicitaria? ✓
- ¿Cuál ha sido la evolución de la cuota de inversiones en publicidad?
- ¿Cuál ha sido la estructura del plan de medios?
- ¿Cuáles han sido los temas publicitarios adoptados?
- ¿Cuál es la calidad creativa de la publicidad?
- ¿Cuál es el valor de impacto (Factor β) de la publicidad por medios?
- ¿Cuál es la eficacia comunicacional (memorización, reconocimiento) de la publicidad?
- ¿Cuál ha sido el efecto de la publicidad sobre las ventas, cuotas de mercado, distribución numérica, referenciación...?
- ¿Cuál es el tamaño de la fuerza de venta?
- ¿Cuál es la calidad de la fuerza de venta?
- ¿Cuáles han sido los medios promocionales utilizados?

Este conjunto de informaciones será consignado en un documento de síntesis que servirá de base para el establecimiento del cuadro de mando de la empresa.

13.3. LA ELECCION DE LOS OBJETIVOS Y DEL CAMINO ESTRATEGICO

Los elementos descritos en la sección anterior constituyen, de hecho, una «auditoría del marketing estratégico». Basándose en las informaciones reunidas, la empresa debe estar en condiciones de elegir una estrategia de desarrollo y de traducir esta estrategia en un programa de acción.

13.3.1. La elección de los objetivos

Los objetivos perseguidos por una empresa son múltiples y se pueden agrupar en dos categorías: los objetivos económicos y los objetivos no económicos.

- Los **objetivos económicos** pueden expresarse, bien con referencia al mercado, son los objetivos marketing; bien con referencia al beneficio, son los objetivos financieros.
- Los **objetivos no económicos** reflejan bien las aspiraciones individuales de los directivos o de los propietarios, bien las preocupaciones sociales. Como se ha destacado anteriormente, estos objetivos no-económicos deben precisarse en la definición de la misión de la empresa.

Dado que la empresa está para conseguir un beneficio económico, es evidente que los objetivos económicos son prioritarios, particularmente a nivel de una actividad específica.

Los **objetivos económicos del marketing** pueden expresarse de diferentes maneras.

- **En cifra de ventas.** Es el indicador más cómodo y el más simple dado que es seguido por la contabilidad y, por tanto, es conocido constantemente. A pesar de todo puede inducir a error, si no es corregido por la tasa de inflación e igualmente por la evolución de la composición de las ventas, la parte de productos de elevado precio susceptible de modificación en el curso del tiempo.
- **En unidades físicas.** Es el indicador más representativo de la actividad, por lo menos si las definiciones unitarias no se modifican. En bastantes casos, las comparaciones son complicadas debido a las diferencias de condicionamiento, por ejemplo, el caso de cajas de 12 o de 18 botellas. En este caso deberían expresarse las ventas en una misma unidad de volumen, por ejemplo en litros.
- **En cuotas de mercado.** Es el indicador más revelador del rendimiento competitivo del producto, y de la eventual existencia de una ventaja competitiva en términos de coste unitario, allí donde se manifiestan los efectos de experiencia. El objetivo puede expresarse en términos relativos, es decir, en relación al líder o competidor más peligroso.

- **En objetivos de comunicación.** Se trata de un objetivo intermedio relacionado, bien con la notoriedad del producto, bien con los componentes de la actitud. Este tipo de objetivo será reservado para el momento del lanzamiento de productos o de nuevas marcas.

Por lo que respecta a los **objetivos financieros o de beneficio**, se utilizará generalmente como indicador del rendimiento para una actividad específica, sea el resultado neto de explotación, sea el margen bruto de autofinanciación o «cash flow», es decir el resultado neto, más amortizaciones y provisiones.

Kotler (1988, p. 81) sugiere comenzar por definir los objetivos en términos financieros y de ellos deducir a continuación los objetivos de marketing necesarios para realizar el objetivo financiero. El razonamiento a seguir es el siguiente:

- especificar el nivel del **resultado neto de explotación** esperado;
- deducir el nivel de **cifra de ventas** necesario para producir tal resultado;
- considerando el precio medio de venta, determinar el correspondiente nivel de **ventas en volumen**;
- teniendo en cuenta el nivel esperado de demanda global, deducir de ello la **cuota de mercado** necesaria;
- considerando este nivel de la cuota de mercado, determinar los objetivos a alcanzar en términos de **distribución y de comunicación**.

Los objetivos de marketing correspondientes serían, por tanto, en este caso meramente ilustrativos;

- realizar tal cifra de ventas, la cual representa un aumento de $x\%$ en relación al año anterior;
- lo que implica un volumen de ventas de determinadas unidades, lo que a su vez corresponde a una cuota de mercado de $y\%$;
- determinar el nivel de «notoriedad» necesario para alcanzar este resultado, y eventualmente el porcentaje de intenciones positivas de compra;
- determinar el incremento de la distribución numérica necesaria; tener presente el nivel medio del precio a defender.

Es evidente que este método supone un buen conocimiento del nivel de demanda global esperado y de la relación que une cuota de mercado por una parte, notoriedad, distribución y precio de otra, lo que está lejos de ser siempre evidente. De ahí el interés de las distintas medidas de la respuesta de los compradores descritas en el Capítulo 4. Allí donde no se disponga de este tipo de información, se deberán formular hipótesis y verificar la sensibilidad de los resultados en el marco de los diferentes escenarios o planes de marketing alternativos.

Idealmente, los objetivos propuestos deben conducir a un cierto número de criterios. Deben ser: (a) compatibles con los objetivos generales de la empresa; (b) precisos y medibles y, en la medida de lo posible, expresados en términos cuanti-

tativos a fin de permitir el control de su realización; (c) definidos en el tiempo y geográficamente; (d) suficientemente estimulantes para crear motivación; (e) realizables, lo cual implica la disponibilidad de medios necesarios para ponerlos en práctica. En la Figura 13.4 se muestran ejemplos de formulación de objetivos.

13.3.2. La elección del camino estratégico

Definir un objetivo es una cosa; saber cómo y conseguirlo es otra. Puede alcanzarse un mismo objetivo de múltiples maneras:

- Un incremento de la cifra de ventas en un 10 %, por ejemplo, puede conseguirse aumentando el precio medio, o desarrollando la demanda global a través de una disminución de los precios, incluso aumentando la cuota de mercado sin modificar el precio, pero gracias a acciones publicitarias o promocionales intensivas.

Evidentemente, tales elecciones no son indiferentes y su eficacia dependerá de las características del mercado y de la situación competitiva. Por tanto, es importante precisar las orientaciones generales a seguir, apoyándose en informaciones recogidas en el marketing audit. Para identificar el tipo de estrategias a considerar, hay que remitirse al Capítulo 8 y especialmente a la Figura 8.7.

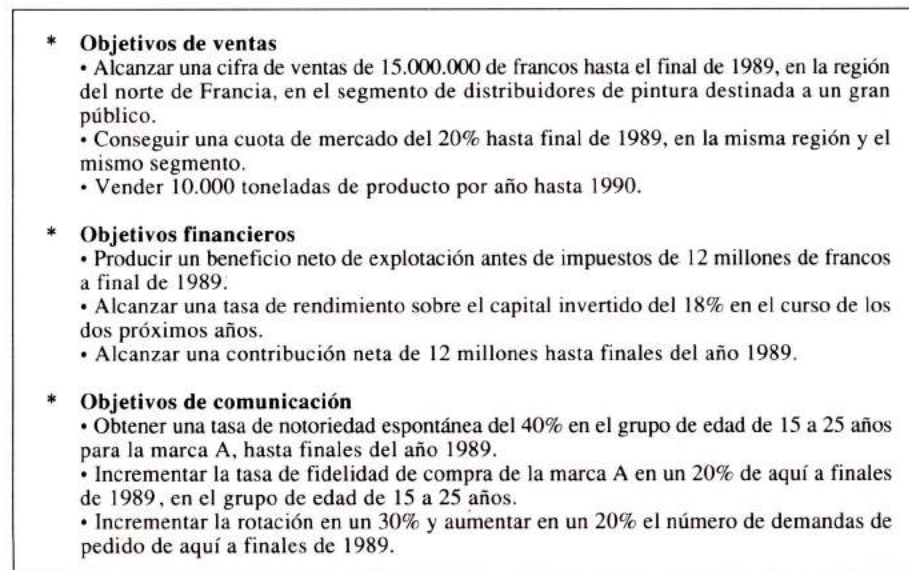


Figura 13.4. Ejemplos de definición de objetivos.

Si, por ejemplo, el objetivo perseguido es aumentar la cifra de ventas en un 10 %, en un producto-mercado dado, practicando para ello una **estrategia de penetración** sin modificación de la composición de la cartera de productos, la empresa puede considerar uno de los tres caminos estratégicos siguientes:

- atacar con resolución a los no usuarios del producto a través de acciones promocionales a fin de obtener una compra de prueba;
- animar a los usuarios irregulares a convertirse en usuarios fieles proponiendo para ello un abono variado que suponga una reducción de precio;
- incrementar la cantidad consumida por ocasión de uso, proponiendo condicionamientos (envases) más grandes.

Si el objetivo es aumentar la cifra de ventas por medio de una **estrategia de desarrollo a través de los mercados**, sin modificar la composición de la cartera de productos, los caminos estratégicos a considerar podrían ser los siguientes:

- extender la distribución geográfica creando una red comercial en el mercado holandés, donde el consumo de agua mineral de mesa es muy inferior al que se observa en Bélgica y en Francia;
- incrementar la intensidad de la distribución aumentando el número de colectivos visitados regularmente por el equipo de ventas;
- aumentar la presencia en el lineal de la gran distribución.

La línea de acción que se siga deberá traducirse seguidamente en acciones específicas, evaluándose los costes y los resultados esperados.

En el análisis de los objetivos, sería útil identificar la importancia de la desviación entre el **rendimiento esperado** en una hipótesis de crecimiento «vegetativo» (Thuillier, 1987, p. 130) y el **rendimiento deseado** en el marco de una hipótesis voluntarista de crecimiento. Las dos hipótesis de crecimiento están representadas en el gráfico de la Figura 13.5.

- El rendimiento vegetativo es la expresión de los resultados a los que se llegaría manteniendo una evolución para los productos y mercados sin cambiar y sin mayor esfuerzo de mejora de la productividad.
- El rendimiento deseado es aquel que resulta de los objetivos prioritarios asignados a la empresa y de los objetivos específicos retenidos.

Como muestra la Figura 13.5, la desviación entre estos dos niveles de rendimiento pueden dividirse en dos partes: la desviación operacional y la desviación estratégica.

- **La desviación operacional** refleja el potencial de mejora de lo existente, productos y mercados sin cambiar, que puede ser absorbida por medidas de mejo-

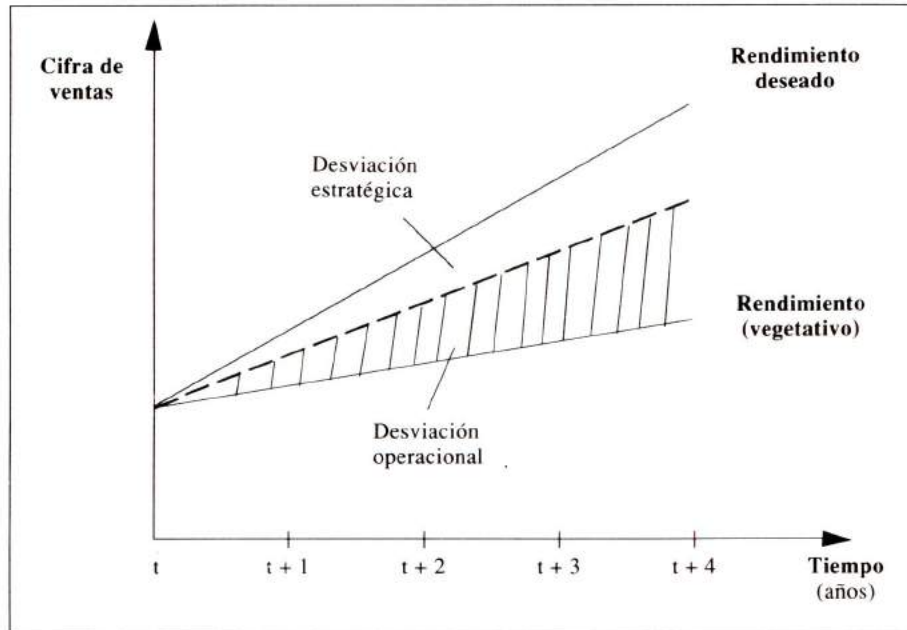


Figura 13.5. Análisis de las desviaciones entre rendimiento esperado y rendimiento deseado.

ra del rendimiento de conjunto y por una estrategia de penetración, que no implica la modificación de la composición de la cartera de productos-mercados (ver Figura 8.7).

- **La desviación estratégica**, debe componerse de actividades nuevas, nuevos productos, mercados o canales de distribución nuevos, exportaciones, diversificación, integración, etc.

Deberán definirse las estrategias seguidas para completar estos dos tipos de desviaciones; asimismo deberán precisarse sus aportaciones respectivas a la realización del rendimiento deseado.

En la elección de una estrategia, deben respetarse un cierto número de principios, inspirados en la estrategia militar, ya descritos en el Capítulo 8.

- **Principio de fuerza:** hay que tratar de ser el más fuerte, el mejor allí donde se intervenga.
- **Principio de concentración:** para ser fuerte deben concentrarse los medios de acción y evitar dispersas los esfuerzos.
- **Principio de sinergia:** deben utilizarse los medios disponibles de tal forma que se obtenga el mejor rendimiento, ello supone la coordinación y la coherencia de los esfuerzos.

- **Principio de seguridad:** deben preverse las posiciones de retroceso en caso de fracaso; evitar invertir en un solo proyecto y las elecciones de alto riesgo.
- **Principio de economía:** evitar los derroches cuando los recursos sean escasos (Dayan, 1987, p. 61-62).

13.3.3. El programa de acciones y el presupuesto de marketing

La descripción de la estrategia a seguir es una orientación general que debe traducirse en acciones específicas a emprender para cada uno de los componentes del esfuerzo de marketing y en medios que permitan realizar tales acciones. Tales medios comprenden recursos humanos, un programa de acción y un presupuesto.

- La realización de un objetivo supone la disponibilidad de **recursos humanos**, competentes y que operen en una **estructura adaptada**. El plan puede prever a este respecto el reclutamiento de competencias no disponibles o un programa eventual de formación y perfeccionamiento de los cuadros existentes. Puede proponer igualmente una adaptación de la estructura de la empresa, por ejemplo, la adopción de una organización por jefe de producto.
- El **programa de acción** comprende una descripción detallada de acciones a emprender para realizar la estrategia a seguir. Ello se acompañará de un calendario y de una descripción de las responsabilidades y labores de cada uno en su realización.
- Este programa de acción se traducirá en un **presupuesto de marketing**, que tras la aprobación de la dirección general, constituirá un compromiso de gasto.

El planteamiento conjunto a seguir en la elaboración del presupuesto de marketing se describe en la Figura 13.6.

Pueden adoptarse distintos procedimientos para realizar un plan. Este procedimiento debe ser sencillo, pero debe implicar a toda la empresa y en particular a los que se encarguen de realizar el plan. El procedimiento más utilizado, observado en una encuesta a 141 empresas (Piercy, 1987, p. 49), se organiza en dos etapas:

- los responsables de las unidades de actividad, jefes de productos y jefes de marcas, describen las necesidades financieras para realizar los objetivos establecidos; estas informaciones son coordinadas por el director de marketing y presentadas a la dirección general en el comité de dirección;
- la dirección general y el comité de dirección revisan el presupuesto, examinan la compatibilidad de los objetivos específicos y los medios con los objetivos generales y dan cuenta de sus recomendaciones.

Así se realiza un proceso de negociación que va a implicar, no sólo a la base, sino también a todos los responsables de las grandes funciones, marketing, finanzas,

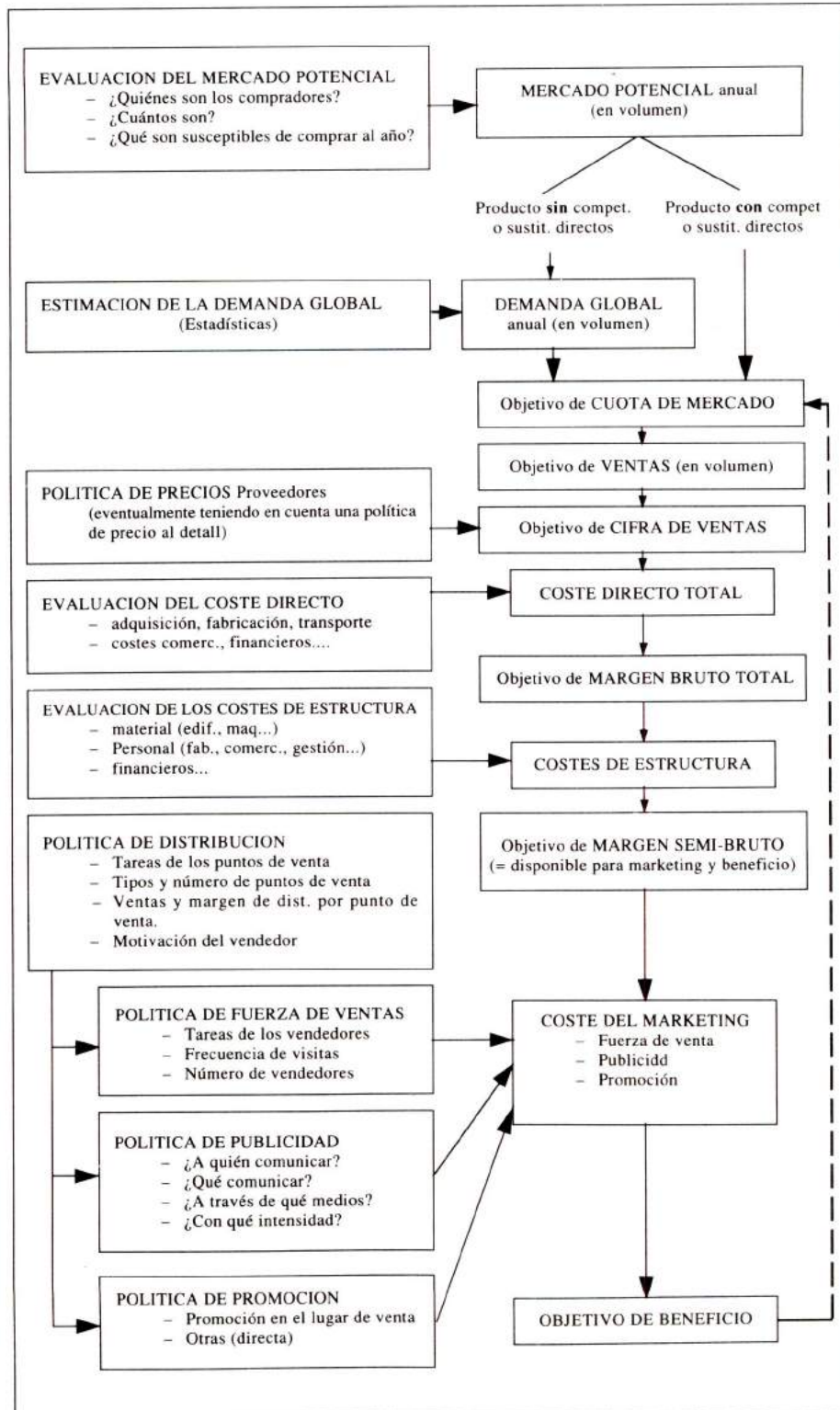


Figura 13.6. Procedimiento de elaboración del presupuesto de marketing.

producción, investigación y desarrollo, personal que, de una forma u otra, sean recabados por el plan estratégico.

Esta es la razón por la cual un plan estratégico debe ser un documento escrito: tiene valor de contrato. Implica para cada uno de los responsables un compromiso de poner en práctica los medios necesarios para realizar el objetivo pretendido.

Para ser eficaz el plan de marketing debe:

- ser lo suficientemente **estandarizado** para permitir una redacción, discusión y aprobación rápidas;
- prever las **soluciones alternativas** en función de la no realización de hipótesis consideradas y las acciones correctivas necesarias;
- realizar regularmente, en las fechas previstas, un **reexamen sistemático** y las correcciones eventuales;
- ser tratado como un **instrumento de gestión**, es decir, estricto en los objetivos fundamentales y las políticas básicas, y flexiblemente adaptable en las previsiones a corto plazo y la planificación de las cantidades (Thuillier, 1987, p. 125).

El horizonte del plan es normalmente un **horizonte «resbaladizo» a tres años** máximo. Ciertas empresas adoptan un horizonte a cinco años lo que, con la turbulencia actual del entorno, es realmente un horizonte muy lejano.

Un plan de marketing estratégico debe revisarse periódicamente para incluir las informaciones más recientes y adaptar los presupuestos. Normalmente, la confrontación entre objetivos y realizaciones se hace mensualmente lo que permite seguir de cerca su aplicación. Trimestralmente puede hacerse una reevaluación general.

13.4. EL ANALISIS DEL RIESGO Y LA PLANIFICACION DE LO IMPREVISTO

La elaboración de un plan de marketing estratégico es un ejercicio peligroso, en el sentido que obliga a la empresa a tomar una determinada dirección y que sus recomendaciones valen lo que vale el análisis sobre el cual se apoyan. Por tanto, es conveniente verificar la fortaleza de un plan estratégico y analizar sistemáticamente el riesgo asociado a las recomendaciones formuladas, a fin de poner en marcha un sistema de seguimiento y de señales de alarma que permitan detectar en un tiempo útil las desviaciones con referencia a las previsiones.

13.4.1. El test de robustez de un plan estratégico

Al igual que un prototipo sufre un determinado número de tests en el laboratorio antes de ser adoptado, de igual forma, un plan estratégico debe someterse a una

serie de preguntas, tests, destinadas a evaluar su robustez. Day (1986, p. 63-68), propone someter el plan a las siete preguntas siguientes:

(1) Oportunidad: ¿El plan o el proyecto, representan realmente una ventaja competitiva defendible, a la vista de la evolución del entorno, de las fuerzas y debilidades de la empresa, de las reacciones probables de la competencia? Esta es evidentemente la pregunta clave.

(2) Validez: ¿Cuál es la solidez de las hipótesis sobre las que está construido el plan? ¿Cuáles son estas hipótesis (a veces implícitas) y cuál es la calidad de la información en la que se apoyan?

(3) Factibilidad: ¿Tenemos los recursos financieros, humanos, el saber hacer y la voluntad de éxito necesarios para aplicar el programa propuesto?

(4) Coherencia: Los elementos del plan, ¿son coherentes entre sí desde el punto de vista interno y en relación con las características del entorno? Por ejemplo, sería incoherente buscar simultáneamente un volumen elevado y un posicionamiento de especialista (coherencia interna); o pretender una tasa de crecimiento elevada en un mercado en declive o estable (coherencia externa).

(5) Vulnerabilidad: ¿Cuál es la estabilidad de las condiciones del mercado y del entorno sobre las que se apoya el plan? Ciertas condiciones son particularmente volátiles y efímeras; otras, por el contrario, son elementos estabilizadores. El cuadro de la Figura 13.7, contrasta los factores que son origen de vulnerabilidad y los que son de estabilidad.

(6) Flexibilidad: ¿En qué medida estamos atrapados por nuestras elecciones? ¿Podemos posponer la elección, reducir nuestros compromisos, reconvertirnos, diversificar, desinvertir...? ¿Cómo organizarnos para mantener una buena capacidad de adaptación?

(7) Rentabilidad: Es la pregunta decisiva. ¿Cuál es el atractivo financiero real del proyecto? ¿La rentabilidad esperada, es compatible con los objetivos prioritarios de la empresa? Si es afirmativo, ¿en qué plazos se conseguirá el objetivo?

Factores de vulnerabilidad	Factores de estabilidad
<ul style="list-style-type: none"> • Fenómenos de moda • Utilización única • Dependencia tecnológica • Red de distribución única • Capitalización elevada, inversión fija • Imagen restrictiva • Apoyo en factores fuera de control 	<ul style="list-style-type: none"> • Valores de base • Utilizaciones múltiples • Tecnologías múltiples • Redes de distribución múltiple • Alquiler, leasing, propiedad compartida • Imagen polivalente • Apoyo en necesidades estables

Figura 13.7. Los factores de vulnerabilidad y de estabilidad.

Fuente: Gilbreath, R.D. (1987), «Planning for the Unexpected», *The Journal of Business Strategy*, vol. 8, n.º 2, p. 48.

El criterio de **validez de las hipótesis implícitas** es particularmente importante. Todo plan se apoya necesariamente en hipótesis, y es importante explicarlas claramente distinguiendo las hipótesis referidas a: (a) el entorno económico y social, (b) el sector en el cual opera la empresa, (c) la empresa misma, sus recursos, su capacidad de producción, etc.

Habida cuenta de la rapidez de cambio del entorno, este test de robustez debe aplicarse permanentemente a fin de permitir la revisión del plan. Una buena forma de proceder es aplicar este test por personas ajenas al proyecto. De hecho es frecuente observar un fenómeno de miopía en los autores del plan, que carecen de la distancia deseada para evaluar correctamente la robustez de las hipótesis básicas.

13.4.2. El análisis de la vulnerabilidad

La fragilidad de un plan estratégico depende de dos tipos de criterios: de una parte de la **importancia del riesgo**, el cual es función: (a) de la sensibilidad de los resultados del plan a una desviación de los valores previstos para los factores clave, y (b) de la probabilidad de que sobrevenga esta desviación; de otra parte, del **grado de control** ejercido por la empresa sobre los factores clave.

Estos dos criterios se representan en la Figura 13.8, bajo la forma de un eje de coordenadas en el cual se situarán los factores clave del plan estratégico. A cada cuadrante corresponde un nivel diferente de vulnerabilidad que requiere acciones de vigilancia y de seguimiento diferentes.

- Allí donde el riesgo y el grado de control son elevados, se situarán los **factores estratégicos dominables** por la empresa, la cual pondrá en marcha un sistema escrito de vigilancia de las acciones a emprender.
- Allí donde el riesgo es elevado, pero el grado de control débil o inexistente, se sitúa la **zona de vulnerabilidad**, en donde deberán ponerse en marcha planes anticrisis.
- Cuando el riesgo es poco importante y el grado de control elevado, estamos en la zona de los **problemas operacionales o de intendencia**, que no requieren procedimientos de gestión excepcional.
- Por último, para los factores situados en la zona de riesgo débil y de grado débil de control, deberemos contentarnos con formular **hipótesis** y retener la más verosímil (Day, 1986, p. 67).

Por tanto, la zona de vulnerabilidad es la que requiere una atención particular, ya que de aquí es de donde pueden provenir las amenazas más difíciles de anticipar y que, si son repentinas, constituyen una «crisis» para la empresa. Es por estos puntos sensibles que la empresa tendrá interés en desarrollar estrategias alternativas para estar dispuesta a reaccionar.



Figura 13.8. Análisis de la vulnerabilidad del plan estratégico.
 Fuente: Day, G. S. (1986), «Tough Questions for Developing Strategies»,
The Journal of Business Strategy, vol. 6, n.º 3, p. 67.

13.4.3. La planificación de urgencia

Una «crisis» se puede definir como un estado de urgencia que se produce repentinamente, que rompe la rutina de la organización y que exige una atención inmediata (Phelps, 1986). Los ejemplos de crisis no faltan.

El asunto «Nestlé mata a los niños» está todavía en la mente de muchos; los desastres de Three Miles Island y de Chernobyl, el asunto Tylenol, el desastre de Bhopal y de Unión Carbide, la OPA sobre la Société Générale de Bélgica, la explosión del Boeing 747 de la PanAm, y muchos otros constituyen ejemplos de crisis en el sentido indicado anteriormente.

Destaquemos que, para una empresa, una crisis no debe tener la amplitud de tales desastres para que ello exija una atención inmediata y acciones correctoras. Todo cambio brusco que afecte a su desarrollo requiere la elaboración de un plan de recuperación o de reorientación. Un sistema de planificación de urgencia tiene como

objetivo permitir una reacción rápida en caso de sobrevenir acontecimientos imprevistos cuya incidencia puede ser grave para la empresa.

La aplicación de un sistema de **gestión de lo imprevisto** implica los pasos siguientes:

- identificar los puntos sensibles y las **zonas de peligro** por medio de un análisis de vulnerabilidad;
- aplicar, con antelación, un sistema de vigilancia y de **señales de alarma** basados en la medida de lo posible en indicadores;
- preparar un plan de reacción o de reorientación listo para ser operativo, que se apoye en una **estrategia alternativa** previamente identificada.
- adoptar este procedimiento para los **riesgos importantes**.

Este procedimiento no impedirá que sobrevengan circunstancias absolutamente inesperadas, pero permitirá reducir las consecuencias de los riesgos importantes que son, para muchos, en realidad identificables.

BIBLIOGRAFIA

- Caeldries F. and Van Dierdonck R. (1988), «How Belgian Businesses Make Strategic Planning Work», *Long Range Planning*, Vol. 21, nº 2.
- Chase C. and Barasch K.L. (1977), *Marketing Problem Solver*, Radnor, Penn., Chilton Book Cy.
- Day G.S. (1986), «Tough Questions for Developing Strategies», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 6, nº 3.
- Dayan A. y otros (1986), *Marketing*, Paris, Presses Universitaires de France.
- Gilbreath R.D. (1987), «Planning for the Unexpected», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 8, nº 2.
- Hamermesch R.G. (1987), «Le planning de portefeuille reste un bon outil stratégique», *Harvard-L'Expansion*, Eté.
- Haspeslagh P. (1982), «La'analyse de portefeuille: utilisations et limites», *Harvard-L'Expansion*, Eté, p. 76-92.
- Hopkins D.S. (1981), *The Marketing Plan*, New York, The Conference Board Inc., Report nº 801.
- Kotler P. (1988), *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice-Hall Inc., 6th edition.
- Lacznik G.R. y Murphy P.E., eds (1985), *Marketing Ethics*, Toronto, Lexington Books.
- Paris F. (1980), *Missions stratégiques de l'équipe dirigeante*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Phelps N.L. (1986), «Setting Up a Crisis Recovery Plan», *The Journal of Business Strategy*, Vol. 6, nº 4.
- Stevens R.E. (1982), *Strategic Marketing Plan Master Guide*, Englewood Cliffs, Prentice-Hall Inc.
- Taylor J.W. (1986), *Competitive Marketing Strategies*, Radnor, Penn., Chilton Book Company.
- Thuillier P. (1987), *De l'étude de marché au plan marketing*, Paris, Les éditions d'organisation.
- Weber J.A. (1976), *Growth Opportunity Analysis*, Reston, Virginia, Reston Publishing Cy Inc.
- Weitz B.A. and Wensley R., Eds. (1986), *Strategic Marketing: Planning, Implementation and Control*, Boston, Kent Publishing Cy.

SEGMENTO:	PRODUCTO:			ZONA:			
	AÑO - 3	AÑO - 2	AÑO - 1	Año en curso		AÑO + 1	AÑO + 2
	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)	(19)
			Presupuesto	estimado			
<ul style="list-style-type: none"> • MERCADO TOTAL - Volumen de ventas - Cifra de ventas 							
<ul style="list-style-type: none"> • VENTAS DE LA SOCIEDAD - Volumen de ventas - Cuota de mercado - Cifra de ventas netas 							
<ul style="list-style-type: none"> • COSTE DIRECTO 							
<ul style="list-style-type: none"> • CONTRIBUCION BRUTA - En valor - En % sobre C.V. netas 							
<ul style="list-style-type: none"> • GASTOS PROPORCIONALES DE VENTA - Descuentos promocionales - Descuentos fin de año - Folletos - Varios - Total gastos proporcionales 							
<ul style="list-style-type: none"> • GASTOS SEMI-FIJOS DE VENTA - Publicidad en medios - P.L.V - Relaciones Públicas - Total gastos semi-fijos 							
<ul style="list-style-type: none"> • GASTOS FIJOS DE VENTA - Departamento de marketing - Fuerza de ventas - Estudio de mercado - Muestreos - Varios - Total gastos fijos de venta 							
<ul style="list-style-type: none"> • TOTAL GASTOS DE VENTA - En volumen - En % sobre C.V. netas 							
<ul style="list-style-type: none"> • CONTRIBUCION NETA - En valor - En % sobre C.V. netas 							

Anexo 13.A.

Estructura de una cuenta de explotación previsional.