

Marketing de Servicios Turísticos

ALEJANDRO PRZYBYLSKI

**MARKETING
DE SERVICIOS
TURISTICOS**

SURPASS

Diseño de tapa: **MUSTAFA PRODUCCIONES S.A.**
Fotocromo de tapa: **Save As srl.**
Armado: **Juan Salvador G.**

© 1995 - Derechos reservados por
Ediciones SURPASS
Rodríguez Peña 434 - 6º "B"
(1020) Buenos Aires. Argentina
Tel. 374-6336/6410

Prohibida la reproducción total o parcial por medios electrónicos o mecánicos, incluyendo fotocopia, grabación magnetofónica y cualquier sistema de almacenamiento de información, sin autorización escrita del editor.

Hecho el depósito que marca la ley 11.723.

Primera edición febrero 1995

I.S.B.N. 987-95266-0-0

Impreso en Argentina
Printed in Argentina

**A los Profesionales
de Turismo
que día a día
se preocupan en brindar
más y mejores servicios**

...si los administradores quieren compañías expeditas, ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables, ¿por qué tantas son pesadas, torpes, rígidas, perezosas, lentas, no competitivas, no creativas, ineficientes, desdeñosas con respecto a las necesidades del cliente y además pierden dinero?

Michael Hammer & James Champy

El marketing, hoy, no es una función; es una manera de realizar los negocios. El marketing no es una nueva campaña publicitaria ni la promoción "de este mes". El marketing debe ser algo asimilado dentro de la tarea de todos... Su objetivo no es engañar al cliente ni falsear la imagen de la empresa. Es integrar al cliente en la planificación del producto y diseñar un proceso sistemático para la interacción que establecerá los lazos duraderos de la relación.

Regis McKenna

INDICE

PROLOGO	XV
RECONOCIMIENTO	XIX
PREFACIO	1

Capítulo 1 - **CAMBIOS Y TENDENCIAS**

1 - Movilidad en los Mercados.....	5
1.1 - ¿Moda? o Tendencia	8
1.2 - Invasión Competitiva	10
2 - La Influencia de Los Cinco Niveles de Aprendizaje	14
3 - Capacitación... Para No Quedar “Fuera del Juego”	16
4 - Tecnología, Idoneidad y Servicio: La Clave de Hoy y Siempre... ..	18

Capítulo 2 - **“VISION” Y PENSAMIENTO PARA LA ACCION**

1 - La Diferente Manera de Percibir y “Ver”	23
1.1 - La “visión” de los clientes	25
2 - Los Obstáculos a la “Visión”	27
3 - El Pensamiento Práctico	28
4 - De Problema en Problema, de Solución en Solución ..	31
4.1 - ¿Problemas u Oportunidades?	32

4.2 - La Policausalidad y las Consecuencias Múltiples	33
--	----

Capítulo 3 - **MARKETING Y VENTAS**

1 - Sin Ventas No Hay Ingresos, Sin Marketing No Hay Ganancias	35
1.1 - Esquema comparativo del Enfoque Tradicional de Ventas y el de Marketing	41
2 - Del "Servicio al Cliente" al "Marketing Global, Sistémico y Vincular"	42

Capítulo 4 - **PRODUCTOS Y SERVICIOS TURISTICOS**

1 - Características y Efectos	47
2 - ¿Funcional o Imaginario?	52
3 - La Ventaja de la Diferencia	54
4 - Ciclo de Vida, Ciclo de Cambios	60
5 - Los Servicios Hacen la Diferencia	61

Capítulo 5 - **CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS**

1 - Cero Defectos	67
2 - El Costo de la No Calidad	69
2.1 - Posibles Causas de Costos por No Calidad	71
3 - El Precio de la Calidad	72

Capítulo 6 - **COMPORTAMIENTO DEL USUARIO DE SERVICIOS TURISTICOS**

1 - Qué, Quién, Cuándo, Cuánto, Cómo, Dónde, Por Qué y Para Qué	77
2 - Fases del Comportamiento	79
3 - Los Clientes No Compran Productos	81

4 - Turismo, Vacaciones y Tiempo Libre desde la "Fantasía" de los Usuarios	84
4.1 - Tiempo Libre	84
4.2 - Vacaciones y Turismo	84
4.3 - Evaluación de los Tours	85
5 - Clasificación según Patrones de Comportamiento	86

Capítulo 7 - POSICIONAMIENTO

1 - Segmentación de Mercado: Búsqueda de Potenciales Clientes	89
2 - Modelo de Segmentación Vincular	96
3 - Cuál es la Posición Más Competitiva: "Almacén General", "Almacén Especializado", "Boutique" o "Taller"	105
4 - Posicionando un Destino	110
4.1 - Plan de Marketing de Argentina para el Mercado Europeo	111
5 - La Agencia de Viajes: ¿Fábrica de Vacaciones?	113

Capítulo 8 - LA PROMESA DE LA OFERTA

1 - El Mensaje de la Promesa	117
1.1 - Todo o Nada	123
2 - Packaging en Turismo	125
3 - El Poder de una Marca	127
4 - La Promoción de Servicios Turísticos	129
5 - Los Medios para la Promesa	131
6 - Marketing Directo: Directo al Usuario, Directo al Negocio	134

Capítulo 9 - LA ORGANIZACION AL SERVICIO DEL NEGOCIO

1 - Primero ¿la Oferta... o la Demanda?	139
---	-----

2 - La Pirámide Invertida	141
2.1 - Burocracia o Innovación	144
3 - Las Fallas ¿Son de las Personas o del Sistema?	144
4 - Los Sistemas Integrados	146
4.1 - Vínculos Competitivos. Síntoma de Crisis	149
5 - La Rentabilidad es Negocio	149
EPILOGO	157
REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS	159

PROLOGO

Argentina está viviendo un escenario absolutamente inédito. Una economía estable, desregulada y, por sobre todo, **abierta** nos enfrenta a una realidad cada vez más dinámica y compleja. Primero, porque estamos obligados a lograr un nivel competitivo internacional aunque juguemos en “nuestra propia casa”. Segundo, porque los negocios incorporan como exigencia cotidiana Factores Clave de Exito que hasta hace muy poco no queríamos ni sabíamos utilizar o que, directamente, ignorábamos. El servicio es, quizás, el principal de todos esos factores.

Al igual que en la mayoría de los países desarrollados, una economía que crece aumenta fuertemente el peso relativo del **Sector Servicios** dentro del PBI. También, como en el resto del “Primer Mundo”, el **servicio** se convierte en una poderosa e imprescindible herramienta sin la cual ni siquiera es posible pensar en sobrevivir.

Es que aún en el más “conocido” mundo de los productos tradicionales estamos asistiendo a inesperadas paradojas. A mayor tecnología de los productos mayor es la cantidad de servicios y de Marketing que requieren.

Autos, televisores y computadores personales dependen cada vez más de la publicidad, el merchandising, el servicio post-venta y el asesoramiento “experto” de los vendedores. Mientras una mirada superficial señalaría que como empresarios vendemos productos o servicios, el enfoque estratégico nos muestra que, en realidad, el cliente **siempre compra ser-**

vicios, cualquiera sea el soporte “material” que le de sostén. En una gaseosa compra el servicio de preparación del sabor, llenado y entrega. En una heladera compra básicamente el servicio de congelación, más allá de cualquier posterior servicio de mantenimiento y reparación.

Sin embargo, independientemente de estas consideraciones generales, y de la necesaria **visión global** que una perspectiva estratégica requiere, la complejidad de los negocios exige evolucionar hacia nuevas y rigurosas **especializaciones**.

Como digo siempre, no puede existir una ciencia del Marketing o de la Estrategia Competitiva diferente para cada negocio, así como no existen dos técnicas para operar de apendicitis a un hombre muy alto o a otro muy bajito. Pero no se podría comenzar la cirugía sin respetar las respectivas historias clínicas o verificar que al señor altísimo no le cuelguen los pies en la camilla.

Bajo el marco del imprescindible tratamiento específico de cada negocio es que tengo el verdadero privilegio de prologar este libro de Alejandro Przybylski en la convicción de que contribuye a llenar un vacío en la actual literatura sobre Marketing Turístico. Los distintos temas tratados conforman —por su claridad conceptual y la originalidad del enfoque— un sólido compendio para el conocimiento tanto de quienes se acercan por primera vez al negocio, como para la reflexión y apertura de nuevas posibilidades en quienes, luego de operar muchos años en el sector, no encuentran el modo de adaptarse a la inexorable lógica de la alta competencia.

Con Alejandro hemos compartido una intensa actividad académica en cursos de grado y de postgrado así como un enriquecedor intercambio intelectual durante el desarrollo de mis libros “Marketing Estratégico” y “Política de Negocios en Mercados Competitivos”.

A través de su multidisciplinaria formación profesional y su valiosa experiencia empresarial Alejandro vuelca un conjunto de conceptos fundamentales mediante un abordaje coloquial y práctico que constituirá un aporte para los lectores

“abiertos” a recorrer el Marketing Turístico en una forma pragmática e innovadora.

Estoy seguro que la lectura y consulta del presente trabajo será de máxima utilidad para profesores, estudiantes, empresarios y profesionales del turismo, no sólo aquellos más directamente vinculados a las áreas comerciales sino para todos quienes trabajando en áreas relacionadas se sientan realmente comprometidos con la supervivencia y el crecimiento de su organización.

Alberto L. Wilensky

Director del Grupo Estratégico de Negocios
Prof. Titular de “Teoría de la Demanda” (UBA)
Prof. Titular de “Política de Negocios”
Doctorado y Master en Administración (UB)

Enero de 1995

RECONOCIMIENTOS

El afán por viajar y conocer todo lo que estuviera a mi alcance me llevó —paso a paso— a recorrer el camino del conocimiento y la formación profesional tanto en Turismo como en Marketing orientado al Servicio. Es así que este libro viene a representar una síntesis, producto de ese transitar...

No hay realizaciones que puedan emerger sin la colaboración directa e indirecta de “Muchos” reales merecedores de gratitud y reconocimiento.

En primer lugar, quiero agradecer a Alberto L. Wilensky a quien admiro por su sobresaliente nivel académico y profesional y con quien pude compartir innumerables momentos de intercambio de ideas y proyectos, como así también la actividad docente y de capacitación, todo lo cual me permitió ampliar y consolidar “experiencia profesional” en el campo del Marketing.

A Pedro F. J. Pavesi de quien pude aprender, como alumno primero y ayudante de cátedra después, “Teoría de la Decisión” (UBA). Pavesi logró despertar en mí una inquietud que resultó ser un punto de partida clave para mi orientación profesional: la motivación por la “Psicología del Decididor”.

A Alberto R. Levy (El Maestro) por haberme dado el puntapié inicial —como alumno y posteriormente como Auxiliar Docente de su Cátedra de “Comercialización”—para relacionarme con “El Gran Mundo del Marketing”.

A Gonzalo Yrurtia, Director-Editor de Ladevi Produccio-

nes (“La Agencia de Viajes Latinoamericana”; “La Agencia de Viajes Chile” y “La Agencia de Viajes Manual”) por brindarme la posibilidad de acceder con mi enfoque de Marketing de Servicios a los diferentes públicos de habla hispana especializados en Turismo y por su valiosa colaboración durante todo el proceso de realización de este libro.

A José A. Navarro, Director del Centro de Capacitación Profesional de AVIABUE, Director del Plan de Formación Profesional de AAVYT y Gerente General de AAVYT, a quien agradezco su amistad y confianza. Navarro es, sin lugar a dudas, un “experto” de la realidad turística sobre la cual conversamos periódicamente.

A Saúl (Coco) Andel, Psicólogo Social, Profesor de Posgrado en Técnicas Psicodramáticas y de Acción, con quien mantengo frecuentes “discusiones” sobre temas relacionados con el comportamiento humano en sus diferentes roles.

A los Dirigentes de las Asociaciones de Turismo y a los Directores, Profesionales, Gerentes y demás integrantes de empresas —de diversos rubros— con los cuales tuve y tengo oportunidad de interactuar y aprender.

A mi esposa y colaboradora Clara R. Schenquerman (Clari), Profesora para la Enseñanza Primaria y Técnica en Turismo (US), por su paciencia e invalorable aportes tanto referentes a los “secretos” de la sintaxis como a ejemplos y experiencias en turismo.

Un merecido agradecimiento a mi hijo Gabriel (de ocho años) quien con su apoyo se convirtió quizás en uno de mis colaboradores más “insistentes”.

Sin duda todo lo que soy también se lo debo a muchos otros “anónimos”, forjadores de mi condición de “sujeto producido”. A todos... mi sincero agradecimiento.

Alejandro Przybylski
Buenos Aires, Enero de 1995

PREFACIO

El Turismo ya no es ni debería ser visto solamente como un “satisfactor” destinado a viajeros en busca de saciar las fantasías o cubrir sus momentos de ocio. Atender a este tipo de usuarios resulta —de por sí— más que atractivo, pero el “boom” consiste en satisfacer otras necesidades tal vez más vitales y de real preocupación para la gran mayoría de empresarios y demás dirigentes públicos y privados: **“problemas derivados del estrés”**. Los “efectos estrés” crecen día a día afectando directa o indirectamente a la gran mayoría de habitantes de las grandes ciudades. “El estrés cuesta caro: 150.000 millones al año” que se gastan en ausentismo, caída de la productividad, gastos médicos directos, sustitución de los empleados en las empresas afectadas y primas de seguros...¹. Para paliar este fenómeno de gran costo económico y social existen diferentes “medicinas”; el Turismo podría llegar a ser considerado como uno de los remedios más efectivos.

Veamos la potencialidad del “turismo antistress” a través de una pequeña muestra de sugerencias orientadoras: “Tómese unos días... y quítese unos años” (Hotel Quirinale); “Porque renovarse es vivir” (Hotel Los Pinos, Río Hondo); “Por el placer de sentirse bien” (Centro Piriavital, Hotel Argentino); “La mejor forma de empezar un cambio” (Spa Los Angelitos); “La opción más completa de Turismo Saludable ...ante la menor duda consulte a su especialista en Turismo Salud (Viajes Diet); “Despierte todos sus sentidos... Toque. Escuche. Mire. Protagonice. Emocíonese.” (Misiones); “...Lejos de sensaciones térmicas y el stress. A todo sol, placer y diversión. Tómese el mejor remedio para todos los males” (Guamatur).

El Turismo, en su constante crecimiento y debido a múltiples factores, se ubica en el primer plano de los intercambios internacionales superando a otros sectores que tradicionalmente sobresalían en las estadísticas. Frente a esta realidad, los distintos países interesados en aprovechar el enorme potencial de desarrollo económico que justamente representa el turismo —desde la obtención de divisas hasta la creación de empleos—, apoyan y promueven esta actividad para que su futuro pueda ser concebido y “construido” como un Escenario favorable. Un ejemplo (aunque no único) es el de Uruguay. “Pequeño gran país para un turismo diferente todo el año”... nos hace notar de una manera creativa y precisa —a través de su Ministerio de Turismo— la importancia que le asignan a este rubro de la Economía: **“Estamos trabajando para que el turismo importe”**.

El Profesor George L. S. Shackle decía que **“el futuro no está ahí para descubrirlo, sino que se ha de crear”** en base a las decisiones de todos y que “...cuando una persona decide, innova, destruye la posibilidad o el sentido de todo intento, basado en el conocimiento, por perfecto o completo que sea, del estado de cosas anterior a su decisión, encaminando a predecir cuál sería el estado o la consecuencia del estado de cosas posterior a ella y, por consiguiente, crea algo nuevo.”²

El enfoque de Marketing de Servicios que traduce el contenido de este libro precisamente está en desacuerdo con el estilo “rígido” y predeterminado de encarar un negocio. En “Marketing de Servicios Turísticos”, la “visión orientadora” ha sido la de pensar que no hay ni habrá más lugar para la improvisación o para la falta de idoneidad en las decisiones. Los diferentes temas, casos y ejemplos fueron seleccionados con el objetivo de aportar distintas ideas que, a modo de estímulo, facilite a los interesados su “inspiración” para precisar la direccionalidad, repensar el negocio, ajustar la especialización y mejorar su potencial competitivo para estar en mejores condiciones de enfrentar los desafíos que plantean los dinámicos y altamente competitivos mercados de hoy.

Influenciado por la Psicología Social, en especial por el enfoque integrador del “Esquema Conceptual, Referencial y

Operativo (ECRO) —que desarrollara el Dr. Enrique Pichón Riviere— es que puedo concebir al Marketing de Servicios Turísticos como un “ECRO”. Un “esquema conceptual” o conjunto articulado de conocimientos interrelacionados al que hacemos “referencia” y utilizamos para “operar” en procura de resultados positivos. Para mejorar la cantidad y calidad del “ECRO” de cada interesado he tenido en cuenta los siguientes objetivos de la “demanda”:

- * Incorporar conocimientos y herramientas de Marketing de Servicios para aplicarlos a la actividad turística.

- * Ampliar la “Visión” necesaria para una mejor detección y administración de las oportunidades.

- * Estimular la flexibilidad, creatividad e innovación para enfrentar los continuos “riesgos” que se presentan en los Negocios.

Siguiendo con el estilo —activo y participativo— de propuesta metodológica que utilizo en los cursos y seminarios, este libro tiene la intención de ser **un libro para pensar**, facilitar, ampliar, relacionar y reestructurar tanto los conocimientos como las experiencias de los “activos” lectores, **más que para ser leído**. Un libro que utilizando un lenguaje accesible privilegia las ideas más que definiciones; casos, ejemplos y experiencias tal cual las opiniones.

Para la redacción he usado la primera persona del plural —el “nosotros”— que incluye a los que influenciaron en mi ser y pensar, a los distinguidos autores que con agrado cito en este libro, a los que me acompañan en mi actividad académica y profesional y, en especial, a los lectores que fueron los referentes en todo el proceso de realización de “Marketing de Servicios Turísticos” y por seguir teniendo un papel fundamental en su aplicación.

Capítulo 1

CAMBIOS Y TENDENCIAS

...es imposible dar reglas fijas sobre algo que varía tanto según las circunstancias.

Nicolás Maquiavelo

1 - Movilidad en los Mercados

¡El Mundo está cambiando a gran velocidad! Un acentuado proceso transformador genera, hoy más que nunca, múltiples e irreversibles impactos en la economía de las empresas, pudiéndose apreciar —como consecuencia de ello— una gran movilidad en los mercados turísticos que se traduce en la aparición de más empresas con nuevas ideas y empuje, mientras otras, inclusive consideradas grandes o tradicionales, dejan de operar; aumento de la competitividad debido a la disminución de precios y tasas de interés; mayor utilización de tarjetas de crédito u otros sistemas de (pre y post) financiación; avances tecnológicos; globalización de los mercados; desregulación en el transporte y política de cielos abiertos; facilitación de cruce de fronteras y la disminución de obstáculos culturales...

Resultan notorios además los cambios en las preferencias de los viajeros: menos vacaciones sedentarias, más de tipo itinerante; menos turismo “pasivo”, más de aventura; menos concurrencia a las playas y más deseos de estar en contacto pleno con la naturaleza; menor duración, mayor frecuencia. Crece el número de visitas a parques temáticos u

otros atractivos especialmente creados por el hombre. Hay más viajes de estudio, intercambio cultural, viajes de incentivos, de eventos especiales, de compras, de negocios, tours de afinidad y visitas a familiares o amigos que, conjuntamente con el crecimiento de otras alternativas de vacaciones en casas rodantes, cruceros, granjas o estancias, acentúan el desarrollo de una etapa diferente para muchos usuarios de servicios turísticos.

La tendencia hacia una vida saludable como así también la toma de conciencia de la impostergable preservación del medio ambiente y de los atractivos naturales orienta a los emprendimientos turísticos hacia un encuadre ecológico con recomendaciones y reglas específicas para tener en cuenta. En ese sentido, las Asociaciones que nuclean a los empresarios se preocupan cada vez más en recomendar y promover la utilización de materiales reciclados y bio-degradables, el ahorro de energía y agua, el tratamiento de los desechos y el apoyo a planes de forestación, entre otros. Un buen ejemplo de turismo ecológico podría considerarse al del **balneario para no fumadores**, ubicado a orillas del Mar Báltico (en Schleswig-Holstein, Alemania) con el objeto de preservar —amén de la salud de los bañistas— sus arenas de la contaminante presencia de colillas de cigarrillos¹.

La competencia y movilidad en los mercados se ve estimulada en forma creciente por inimaginables atracciones que abren una nueva gama de posibilidades:

- * Hoy es realidad poder disfrutar de una playa artificial (Playa Paraíso) ubicada en Japón a unos 1000 km. al sur de Tokio donde, aparentemente, nada falta: instalaciones cubiertas con temperatura controlada; vegetación tropical; 600 toneladas de piedritas pulidas conforman la “arena fina”; un volcán preparado para la admiración de los turistas; olas de agua de mar programadas por un sistema computarizado con chorros de viento para la práctica de surf; video en el horizonte. No falta la lluvia “reparadora” nocturna ni la luna artificial y para completar el ambiente un conjunto musical crea el clima acorde con los deseos de los presentes.
- * Las visitas a las “nuevas” milenarias tumbas faraónicas que Egipto incorporó a sus itinerarios turísticos...

- * Las excursiones a los “famosos” túneles subterráneos utilizados por el Vietcong en la guerra con Estados Unidos, con servicio de guías a cargo de ex-guerrilleros.
- * Pilotear un MIG a velocidad hipersónica, disparar unos cuantos bombazos desde un tanque de guerra o manejar sistemas de lanzamiento de cohetes se están convirtiendo en las mayores —y más caras— atracciones turísticas de la ex Unión Soviética.²
- * El incremento de los atractivos turísticos en las grandes ciudades (Bingo, Casinos, Museos o los Spa Urbanos) que antes eran patrimonio de los centros vacacionales, obligan a los empresarios del turismo (que operan los destinos tradicionales) realizar mayores esfuerzos en mejorar su oferta.

Compañías proveedoras de aviones aseguran que en unos pocos años más revolucionarán la industria aerocomercial con los superjumbos de varios pisos y mayor capacidad para pasajeros, que podrán realizar diversas actividades como caminar y relajarse; recorrer los bares, autoservicios, restaurantes, galería comercial o ir al cine con pantalla gigante. Para las clases ejecutiva y primera habrá cabinas para dormir y áreas de trabajo conectadas satelitalmente, con computadoras y fax. Cada pasajero tendrá pantalla individual de televisión y juegos electrónicos y los asientos estarán provistos con parlantes en los apoyacabezas, eliminando el uso de los auriculares. Los aeropuertos tendrán que adaptarse a las nuevas modalidades operativas.³

Todo lo que nos rodea está en estado de cambio continuo. (...) No sólo todo está cambiando sino que todas las cosas existen en relación con otra cosa que está cambiando: un servicio en relación con una necesidad, un producto en relación con un consumidor, un líder en relación con su grupo, la producción en relación con el medio, el entrenador en relación con el equipo.⁴

Dentro de este marco de movilidad y crecimiento de los mercados, se impone una periódica evaluación de los negocios con el fin de detectar cuán rentables o “seguros” son y

determinar —al mismo tiempo— si los “productos de ayer” siguen satisfaciendo las “necesidades de hoy” ya que el cambio demanda nuevas y mejores opciones. Los cambios en las reglamentaciones, el lanzamiento de un nuevo producto por parte de un competidor o cualquier novedad que se produzca en el entorno, implica la posibilidad de que uno pueda capitalizarla en su provecho.⁵ Bajo esta perspectiva podemos decir que “en un mundo en el que lo único seguro es el cambio, estamos obligados a trabajar en la definición y construcción de nuestro propio futuro. De no ser así, alguien más lo definirá por nosotros, y a nuestras expensas”.⁶

1.1 - ¿Moda? o Tendencia

En los crecientes mercados turísticos coexisten dos fenómenos diferenciados: el de la Moda y el de la Tendencia.

Sabemos que resulta más fácil asociar la moda con indumentaria, deportes, peinados, cosméticos o bijouterie, pero ¿moda en turismo? Sí... porque, en realidad, no es correcto relacionar las modas solamente con un tipo de producto; habría que relacionarlas —de igual manera— con las conductas de los consumidores. **Las personas que responden favorablemente ante los atractivos de cualquier moda, actúan de la misma forma con los productos turísticos.**

Las modas, independientemente del esfuerzo de los empresarios para su imposición, responden a múltiples e impredecibles causas. Se manifiestan con la espontánea generalización de un mismo uso o costumbre durante un cierto tiempo (cualquier observador podría afirmar que la moda es una consecuencia de un aparente “capricho” del mercado o del efecto imitación). En la mayoría de los casos son fenómenos fugaces o de poca duración debido a que los usuarios advierten rápidamente que el uso se “masifica” y/o simplemente se dan cuenta que esos productos (de moda) en realidad no satisfacen plenamente.

En turismo, la moda se manifiesta a través de una mayor rotación de los Destinos que son elegidos en forma masiva. Cuando la preferencia perdura en el tiempo es más fácil aceptar que lo que pudo haberse interpretado como moda en un primer momento, resultó ser una tendencia.

La tendencia en el crecimiento es consecuencia de la

inclinación de los consumidores a adquirir cierto producto cuyos atributos representen claras ventajas con respecto a otros (sustitutivos). Las tendencias difícilmente se deban al azar; su presentación y perdurabilidad suele ser el resultado de oportunas estrategias como así también de las necesarias inversiones.

Para tener una fuerte corriente de visitantes, un destino turístico no tuvo que haber sido necesariamente “moda”. Al contrario, las estadísticas y los estudios de mercado demuestran que la mayoría fue desarrollando su tendencia de crecimiento en el tiempo. Dos centros turísticos que comparten el haber realizado una temporada excepcional, pueden presentar notorias diferencias en las próximas. Detectar si se debió a una moda o si por el contrario se viene acentuando una favorable tendencia de ocupación, puede resultar clave al momento de definir las compras o al decidir sobre las próximas inversiones a realizar.

Los operadores y prestadores directos —después del “boom” de una temporada— suelen autoconvencerse, sin lugar a dudas, que el próximo período va a ser igual o mejor. Tal es así que aumentan sus pretensiones. Muchos se lanzan a contratar todo lo que pueden sin evaluar el riesgo que representa comercializar productos altamente perecederos. Frente a esta “psicosis colectiva” los precios no tienen más alternativa que subir hasta que se presenta el esperado momento de la verdad... Se levanta “el telón” de la temporada; estando todo (escenografía y actores) preparado para brindar la “función”, enfrentan la desagradable sorpresa: los turistas no están; han sido atraídos por otros escenarios turísticos de moda. Tras advertir la realidad y para “salvar la situación” se suele cometer un segundo error que podría llegar a ser fatal. El mismo consiste en ofrecer significativos descuentos con ofertas que no expresan más que desesperación para salir tardíamente a “pescar viajeros”.

El intercambio de acusaciones entre los sectores público y privado no ayuda a entender cómo es que de un período excelente se llega al “desastre”. Los Destinos tradicionales procuran acentuar su receptivo apelando “en contra” de las modas con mensajes como por ejemplo: “Acapulco. Mucho más que una playa de moda. Las modas pasan, Acapulco sigue”. Las grandes tendencias en los cambios de los valores

culturales y en los hábitos al igual que las estrategias de las Regiones, prestadores y operadores, influyen en el negocio del turismo. Pero... **el turismo masivo se “engancha” con las modas.**

En el negocio del turismo, las Modas —además de condicionar las reacciones de los usuarios— influyen directamente en las empresas. “Las Empresas, son Personas” y como tales responden también a este fenómeno. Aquí la Moda se da con la elección de algún sistema operativo porque “otros” lo hacen (sin evaluar sus ventajas); o al empleo de apelaciones publicitarias “similares” a los demás operadores; o la selección “casual” de los mismos Destinos que oferta la “competencia directa”; o a la adopción de una política de precios, descuentos o bonificaciones “parecida” a las que la Empresa XX —tomada como modelo de comparación— está poniendo en práctica.

Como vemos, el “efecto-Moda” puede resultar perjudicial para el negocio. La difícil pero interesante alternativa para las empresas consiste —como lo expresa el lema de una conocida institución bancaria— en buscar la manera para “estar siempre un paso adelante”.

1.2 - Invasión Competitiva

La “Invasión Competitiva” es otro de los fenómenos que está conformando un nuevo escenario de mayor riesgo relativo para los negocios turísticos.

Las compañías aéreas, por ejemplo, se están reestructurando permanentemente en su organización y accionar. Cada día son más las aerolíneas que se integran y/o fusionan con empresas que puedan complementar su actividad. Con el fin de obtener mayor rentabilidad y poder constituyen Operadoras de Turismo; extienden sus negocios hacia otros rubros tales como hotelería, ferrocarriles, servicios de aeropuerto, catering y sistemas de reservas que facilitan comercializar múltiples productos turísticos (propios y de otras compañías menores).

La invasión competitiva también se da cuando grandes compañías de diversos rubros instalan su propia empresa de viajes, ya sea interna o cautiva.

Paralelamente, las agencias de turismo incursionan en

otros rubros al incorporar Buses a su capital de trabajo o al comercializar vuelos charters para ofrecer tarifas más bajas que las anunciadas por las líneas aéreas regulares.

Otras empresas prestadoras de servicios —prescindiendo de las agencias de viajes— incursionan, por su parte, en la venta directa de variados paquetes realizando ofertas a usuarios, tanto en forma masiva como selectiva. Las Cadenas de Hoteles, al realizar reservas para sus asociados, dejan a las agencias fuera de esa operatoria comercial.

El sistema de Propiedad Vacacional Participativa o de Tiempo Compartido está “invadiendo” los mercados tradicionales con el objeto de imponer cambios de hábitos en la compra y uso de servicios turísticos.

Por su parte, Organizaciones lucrativas y sin fines de lucro provenientes de otras actividades (Financieras, Casas de Cambio, Inmobiliarias, Asociaciones Profesionales o Empresarias, Clubes de Automovilistas, Fundaciones, Sindicatos, etc.) incursionan en turismo.

Al mismo tiempo, la mayor invasión competitiva es perceptible en los Ferrocarriles que desarrollan cada vez mayor velocidad como, por ejemplo, el Shinkansen (tren bala japonés) para competir en corta distancia con compañías aéreas; otros servicios ferroviarios diseñados con coches cama y baño privado incorporado compiten en forma sustitutiva con la hotelería. Empresas navieras que compiten con las líneas aéreas mediante veloces “barcos” tales como “El Avión de Buquebus”. Se trata de naves que están diseñadas para brindar servicios similares a los ofrecidos por las compañías aéreas.

Asimismo la incorporación de Buses permite ofrecer traslados directos desde Montevideo hacia variados destinos quitándole pasajeros a empresas de transporte automotor que realizan recorridos regulares. La mayor oferta de casas rodantes y la proliferación de autocampings aumentan las alternativas turísticas. Otra modalidad elegida para vacaciones y que compite con la hotelería es la que brindan los cruceros. Otro ejemplo lo conforman las agencias de viajes minoristas que se “meten” en el negocio de venta por mayor y las operadoras mayoristas que venden directamente al usuario...

La competencia inter-rubros “está que arde” como bien puede apreciarse en el siguiente anuncio:

“No gaste en vacaciones! Invierta en un natatorio... y veranee 6 meses al año” o en el que sugiere: “Hágase socio del Club... y pase las mejores vacaciones de su vida sin cuota de ingreso”.

Inclusive destacados Museos han extendido sus negocios al competir por el interés de los turistas no sólo con sus obras sino con la venta de reproducciones, réplicas, libros, regalos, imitaciones de joyas en plata, T-shirts, bolsas, almanques, rompecabezas, juegos y, por supuesto, las clásicas tarjetas. La satisfacción de la “compra-manía” de los turistas lleva a la instalación de sucursales de los “Museum-Shops” como así también a la promoción y venta directa por el sistema de catálogos.⁷

La gran competencia se da entre productos y servicios que se le cruzan por la mente al consumidor en el momento de la decisión de compra. En ese mismo instante el turismo compite con una lista interminable de artículos sustitutivos como ser el cambio del auto, los muebles o la casa, el estudio de los hijos, el tapado de piel para la señora, los electrodomésticos, computadoras, el arte...

¿A qué se debe la invasión competitiva? Al deseo de los prestadores de diversificar sus negocios; al déficit de negociación, imagen o posicionamiento de un sector que se siente invadido o tal vez a la ineficiencia para mantener la lealtad de los clientes. En realidad, los motivos pueden ser diversos:

- * La creencia que el negocio del otro es mejor.
- * La aspiración de liderar algún destino o segmento de mercado.
- * Fácil imitación de los productos existentes por falta de cobertura legal de patentamiento.
- * Bajas barreras de entrada y/o salida del negocio para las agencias de viajes (las exigencias tanto de habilitación como de capital son menores que las de muchas otras actividades).
- * La invasión también podría deberse a la dificultad que tie-

nen las empresas para ponerse de acuerdo en cómo repartir la utilidad global del negocio turístico (compartido por la agencia de viajes, hotel, transportadoras, etc.) del cual **cada integrante de la cadena —productor, distribuidor, mayorista, minorista— pretende obtener una mayor retribución por su participación.**

Existen distintos “juegos” de competencia múltiple que hacen a la Invasión Competitiva. Uno de los posibles podría ser “Todos Contra Todos”. Cada empresario —de acuerdo con sus posibilidades y estilo— elige el modo de su participación en la competencia.

El “Todos Contra Todos” suele evidenciarse, por ejemplo, cuando los que operan un determinado Destino con múltiples atractivos, pretenden ponerse de acuerdo con respecto al posicionamiento que debería adoptar la Región. En estos casos podría suponerse que los “jugadores” no poseen intereses en común: son competidores. Tanto es así que entre ellos hay quienes prefieren que el Destino se promueva como un Centro Especializado en Turismo de Aventura; otros, más comprometidos con el negocio que representan los deportes invernales, desean posicionar la región como un Centro Internacional de Ski. Están los más interesados en que se les asegure a los usuarios tranquilidad para descansar; proliferan, por otra parte, los que intentan imponer la especialización en el segmento estudiantil o juvenil, y seguramente habrá quienes se inclinan para que se privilegie el Destino como elección para la realización de Congresos, Convenciones y viajes de incentivos. Los conservadores tal vez estén más predispuestos en posicionar la zona como una “opción completa”; quizás también aparezca alguien que prefiera concentrar el mayor esfuerzo promocional para captar turistas de la Tercera Edad...

Desde el punto de vista Táctico, a los distintos operadores, prestadores de servicios y agencias de viajes locales podríamos considerarlos competidores atentos a sus propios intereses; pero desde el Estratégico, **un importante interés en común debería condicionar los “vínculos competitivos”: la preservación de la región como destino turístico preferido por los potenciales usuarios para sus vacaciones.**

En general, dentro del mercado turístico pueden

advertirse con facilidad varios ejemplos involucrados dentro de este juego. Existen empresarios que en vez de potenciar la imagen del negocio y concentrar sus esfuerzos en anunciar los reales beneficios de su oferta, transmiten como su mayor (y en muchos casos única) ventaja —a través de avisos, reportajes, gacetillas y del personal de ventas— el hecho que los “colegas” son ineficientes o carentes de seriedad e idoneidad profesional.

Ahora... **Qué pasaría con el negocio de Todos si cada uno saliera a decir:** “Nosotros somos los únicos que trabajamos este destino con gente seria”; “Porque su tranquilidad no es cuento”; “No le vaya a pasar lo que le pasó a la familia... que tuvo que cambiar de hotel o de transporte y está ahora en juicio con...”; “Nosotros vendemos servicios confiables”; “Hoy día no se puede confiar en nadie”; “A nuestros pasajeros ni siquiera les roban las valijas”; “Nosotros les aclaramos a nuestro público que hay agencias que venden productos de calidad dudosa”; “La nuestra es una operadora para confiar”; “Nuestro Caribe (...) Un Caribe de verdad”; “Los pasajeros que no viajan a Europa con nosotros arriban al lugar equivocado, terminando con malos recuerdos y terribles confusiones” o “Si viaja a Europa, no dejen que se la vendan cambiada”... En estos casos se estaría arriesgando el futuro de la actividad porque convengamos que **cuando desaparece o deja de ser atractivo un negocio, los que se perjudican son todos los que dependen de él.**

2 - La Influencia de Los Cinco Niveles de Aprendizaje

Para sobrevivir y crecer en un contexto difícil se hace cada vez más necesario estar actualizados, resultando clave para ello la permanente incorporación de aprendizajes a partir de nuevas experiencias. Teniendo en cuenta que **cambio es aprendizaje y aprendizaje es cambio**, no podemos referirnos a la competencia en los mercados ni al Marketing de Servicios sin considerar cómo influyen en ellos los cinco niveles de aprendizaje: **Términos, Conceptos, Hábitos, Habilidades y Actitudes.**

El aprendizaje de **términos** (el más sencillo de todos) resulta de gran importancia para cualquier actividad. Es el nivel de las palabras y datos, de las técnicas y de la informa-

ción en general. El conocimiento de términos no habilita para la innovación, pero sí permite repetir o copiar todo lo que pueda resultar de utilidad. Nadie ignora que en el momento de tomar decisiones contar con buena información (datos) es estratégico y, por lo tanto, vital. Pero muchas veces se les da más importancia a los datos de la que realmente tienen. “Podemos tener montones de datos sobre la competencia sin ser por eso más competitivos, y podemos tener gran cantidad de información acerca de nuestros clientes sin ser por eso sensibles a sus necesidades. (...) El mayor problema con los datos del mercado no son los datos en sí mismos, sino más bien la interpretación que se hace de ellos.”⁸

Cuando a un término lo “llenamos” de contenido, éste se convierte en **concepto**. El nivel de los conceptos es el de los aprendizajes significativos, de ideas y pensamientos. Cada nuevo concepto aprendido —a diferencia de los términos— resignifica y enriquece los conocimientos anteriores. Este “saber conceptual” estimula la creatividad e innovación sirviendo de base para el diseño de nuevos productos o desarrollo de negocios diferentes, como así también para el armado de una estrategia competitiva o cualquier otra planificación comercial. Sin una idea clara que oriente la direccionalidad y el accionar de una empresa, ésta estaría evidenciando una debilidad o vulnerabilidad competitiva.

Una idea que sintetiza el propósito de la empresa y de su estrategia de diferenciación con respecto a productos sustitutivos podemos considerarla como “**concepto empresarial**”. Un concepto empresarial debe ser flexible para adaptarse a los cambios del entorno:

- * “Antes hacíamos volar aviones. Ahora hacemos volar gente” (J. Lapidoth de SAS). La vieja forma genera asociaciones que hacen que la persona se ponga en una mentalidad fundamentalmente mecánica y operativa. La nueva manera de expresar el concepto empresarial genera asociaciones que conducen a la preocupación por las personas como seres humanos y clientes individuales, no como carga.⁹
- * El Hotel Boix de Martinet de la Cerdanya, ofreciendo un servicio de restaurante de altísima calidad ha cambiado con el tiempo su concepto empresarial. En la actualidad,

el restaurante es el servicio básico y el alojamiento se ha convertido en un servicio complementario.¹⁰

Los **hábitos** son costumbres expresadas en conductas iguales frente a hechos similares. **Habitualmente nos comportamos de la misma manera** para ahorrar tiempo y esfuerzo. El responder en forma espontánea presenta una gran ventaja pues evita la necesidad de tener que tomar decisiones cada vez que nos encontramos frente a situaciones conocidas o rutinarias. Los hábitos se pueden aprender y modificar, aunque no es fácil. Sin embargo, en ciertos momentos, tienen por desventaja el hecho de estar precondicionados para actuar precisamente sin pensar. Detectar y conocer en profundidad los hábitos de los actuales y potenciales clientes ayudará, sin duda, para la mejor reestructuración y presentación de la oferta existente y, en especial, para el lanzamiento con menores riesgos de servicios turísticos “innovadores”.

La Publicidad, en muchos casos, suele tener como objetivo “romper” con ciertos hábitos (que no favorecen al anunciante) para reemplazarlos por otros más convenientes al producto y/o marca publicitada.

El aprendizaje de **habilidades** requiere de mayores esfuerzos que los descriptos anteriormente. No cabe duda que en todo “enfrentamiento” **estar bien entrenado ayuda**; el que demuestra poseer mayores habilidades “juega con ventaja”.

Por último... las **actitudes**, las más difíciles de modificar. La actitud es una determinada predisposición hacia algo o alguien. Para manejarse mejor en los negocios hay actitudes que “ayudan”; otras no. Por ejemplo, de qué sirve **saber hacer** (ser apto) si la actitud es **no querer hacer**. Al mismo tiempo, poco aporta el saber que en el negocio turístico es fundamental **brindar servicios** si uno no es **servicial**, si la actitud en vez de **servir a los usuarios** fuese la de **servirse** de los demás. ¿En cuánto ayuda comunicar al mercado seguridad, eficiencia u honestidad cuando los hechos no avalan ni refuerzan estos anuncios?

3 - Capacitación... Para No Quedar “Fuera del Juego”

El sostenido desarrollo de una empresa se produce cuando el Titular (en equipo con sus colaboradores) “se

preocupa y ocupa” cada vez más en ir superándose a sí mismo consiguiendo —de paso— superar también a los demás.

En tal sentido resulta de por sí notoria la tendencia —tanto de directivos como de colaboradores— a exteriorizar su avidez por incorporarse a los distintos procesos de formación y actualización profesional. Crece la convicción en que un adecuado aprendizaje marca el camino correcto para evitar o disminuir errores e impulsar, al mismo tiempo, el surgimiento y la aplicación de nuevos proyectos.

Para no quedar “fuera del juego”, la actitud que se adopte con respecto a la capacitación es fundamental. Los conceptos **“aprender a aprender”** y la **“adaptación activa a la realidad”** fortalecen precisamente las actitudes necesarias para no quedar rezagado. El aprender a aprender implica ni más ni menos que el no acumular conocimientos en forma cuantitativa sin que cada aprendizaje, a su vez, facilite el estar en mejores condiciones para seguir aprendiendo; y la adaptación activa a la realidad permite estar en ventaja con respecto a los “pasivos” o a los que no se adaptan fácilmente al entorno.¹¹ En relación con el tema podemos señalar la diferencia en la actitud comercial de empresas que representan la competencia activa con otras que operan en forma pasiva.

El sujeto sano —decía Pichón Riviere—, en la medida en que aprehende el objeto y lo transforma, se modifica también a sí mismo. Aclaremos que el objeto al cual se refiere es el objeto de aprendizaje y que el proceso de transformación permite que con mayor conocimiento cualitativo, un sujeto “más completo” está en mejores condiciones para operar.

Difícilmente “sobreviva” quien ponga en duda la conveniencia de estar preparado o en condiciones para no tener que improvisar a último momento ni concederle ventajas a la competencia. “La capacidad de aprender con mayor rapidez que los competidores quizá sea la única ventaja sostenible”¹². A pesar de ello, todavía hay quienes siguen argumentando a favor de la no capacitación con dichos como “Capacitar es avivar giles” o “¿Por qué preparar al personal si apenas aprenden algo nuevo se van a trabajar con la competencia o se ponen por su cuenta?”; o con “Tenemos otras prioridades y los recursos no sobran”, “Yo nunca fui a ninguna Universidad y puedo dar vuelta a cualquier Licenciado”, “La calle siempre fue mi mejor Maestro” y otros similares.

La real capacitación no se produce solamente con leer libros, folletos o asistir a conferencias, cursos y seminarios; requiere además de experiencias concretas. En tal sentido, una herramienta teórico-vivencial de por sí eficaz es la realización de “viajes de familiarización”. Viajes que permiten “acercarse” al producto y descubrir “los detalles” que serán de gran utilidad en el momento de cerrar una venta.

La capacitación —el “saber más” para “hacer mejor”— pasa a ser entonces un objetivo prioritario para todas las empresas y cada uno de sus integrantes porque **el no estar actualizados implica “jugar” con la desventaja que representa el atraso.**

4 - Tecnología, Idoneidad y Servicio: La Clave de Hoy y Siempre...

Múltiples factores son los que permiten hoy fortalecer el potencial competitivo de las empresas de turismo, pero contar con **Tecnología** (conocimientos para transformar; herramientas y equipos), **Idoneidad** (aptitud para el manejo de los negocios, responsabilidad, profesionalismo) y **Servicio** (actitud imprescindible que conjuga el “saber hacer” y la predisposición del “querer hacer” en beneficio de los usuarios) resultará, sin duda, clave para ello.

No se trata de factores aislados sino de una estructura que es más que la suma de sus partes. La merma en una de ellas le quita valor a las demás disminuyendo la calidad de la prestación.

¿Qué ocurre cuando falta Tecnología?... Dificultad en comunicación con proveedores o clientes; en la transmisión de textos e imágenes; no poder responder en tiempo real; atraso en el procesamiento de la operatoria comercial; gasto innecesario del —costoso— tiempo del personal; información insuficiente o desactualizada.

Aquellos que todavía no cuentan con tecnología adecuada para dar respuestas inmediatas a los clientes, operan con desventaja. Convendría tener presente además que las nuevas tecnologías en administración, informática y comunicaciones, no sólo mejoran el servicio o ayudan a fortalecer la

imagen, sino, en esencia, son elementos imprescindibles para lograr una importante reducción de costos.

¿Qué ocurre cuando falta Idoneidad?... El cliente detecta errores de conocimientos y “poca” experiencia, sintiendo inseguridad en la relación.

Al igual que las inversiones que se realizan para el mantenimiento de equipos e instalaciones, no se podrá dejar de invertir en el mantenimiento de los equipos humanos. Los primeros no funcionan bien si hay fallas en los segundos.

¿Qué ocurre con la falta de Servicio?... El cliente se siente mal atendido o no tenido en cuenta; piensa que gasta más tiempo y esfuerzo que el necesario. En vez de recibir mayor “value for money” cree que el negocio lo está haciendo únicamente el vendedor.

Todavía hay quienes que por desconocimiento, descuido o error no le asignan al servicio la importancia que merece. Algunos ejemplos que parecen inverosímiles pero son muy reales se dan en empresas que invierten en publicidad sin avisarle a su personal de ventas de las nuevas ofertas o de la variación de algún precio o condición (se enteran por las consultas de los pasajeros); o las que se apuran en vender pasajes de servicios no regulares sin aclararles a los compradores que estos vuelos todavía no están aprobados por el gobierno; o comercializar vuelos charters directos ocultando el “detalle” de tener que realizar una escala obligada con cambio de aeronave.

La cultura comercial y las creencias que orientan las decisiones de directivos acostumbrados a manejarse en base a criterios económico-financieros y a privilegiar aspectos operativos del negocio, tienden a sufrir modificaciones. Una oportuna cultura de servicios definirá la direccionalidad para las nuevas decisiones.

Para brindar un buen servicio puede contarse con distintas alternativas de soporte físico (máquinas y herramientas) como ser:

- * Las PC y videos portátiles permiten construir propuestas de servicios turísticos directamente en el domicilio de los interesados; brindarles la más completa información y asesoramiento para que todos los integrantes de la familia

participen en el armado de su propio viaje y empiecen a disfrutar de sus vacaciones en ese mismo instante.

- * Una heladera en una habitación de hotel no llega a convertirse en un buen servicio “Frigobar” si permanece vacía y el huésped tiene que pedir expresamente que la “carguen” para su uso; o que por las dimensiones de la habitación se ubica junto a la cama originando ruido y calor (del motor) que dificultan el descanso, agregado al peligro que representa extender la mano y toparse con la “electricidad”.
- * En una publicidad de telefonía celular, un agente de viajes dice: “Prefiero jugar de local. Pero si algún cliente no puede venir a mi oficina, por supuesto, voy a verlo yo. Lo que no puedo hacer es dejar de atender a los demás por esa razón. Por eso les doy mi número de...” Pero cuando este agente visita a un cliente y va interrumpiendo sistemáticamente la reunión para atender las llamadas que recibe en su propio teléfono ¿está brindando un mejor servicio? ¿Mejor servicio para quién?¹³

El error fundamental que muchas compañías cometen al pensar en Tecnología es verla a través del lente de sus procesos existentes. Se preguntan: ¿Cómo podemos usar estas nuevas capacidades tecnológicas para realzar o dinamizar o mejorar lo que ya estamos haciendo? Por el contrario, deberían preguntarse: ¿Cómo podemos aprovechar la tecnología para hacer cosas que no estamos haciendo?¹⁴

¿Podría ser éste el caso de algunos usuarios del sistema Tournet? Se trata de una red —creada en Argentina, asociada a Amadeus— que permite “revolucionar” la comercialización de productos turísticos desde una PC sin límite de horarios para reservar, confirmar y comprar los variados productos en tiempo real, pudiendo además pagar los mismos mediante el sistema de banca electrónica, evitando costos de manejo administrativo y riesgos de traslados físicos de dinero. La red Tournet disminuye sensiblemente los costos de servicio telefónico al permitir la transmisión de mensajes desde la oficina del emisor a cualquier lugar del mundo, a un fax, telex o a otra terminal Tournet o Amadeus.¹⁵

La tecnología es una gran oportunidad para los que cam-

bien sus sistemas de trabajo pero puede ser una gran amenaza para los que contratan nuevas tecnologías pretendiendo seguir haciendo “más de lo mismo”, es decir, adoptar la automatización a su “viejo” modo de operar sin acostumbrarse a que, por ejemplo y según comentarios de los propios agentes de viajes, las reservas se confirmen automáticamente (sin cancelación previa) generando débitos automáticos que superan los saldos o límites de créditos de sus cuentas bancarias.

Las necesidades de mejorar aún más los servicios y la interacción entre usuarios y proveedores de tecnología permitirá encontrar insospechados usos de las herramientas disponibles, como así también la creación de otras hoy imposibles de imaginar.

Capítulo 2

“VISION” Y PENSAMIENTO PARA LA ACCION

Para ver no basta con mirar. Sólo podemos ver cuando tenemos una idea de lo que busca la mirada.

Luis Chiozza¹

1 - La Diferente Manera de Percibir y “Ver”

La percepción es la manera en que miramos las cosas y el diferente modo de “ver” una situación determinará lo que podemos hacer con ella.² La percepción es también el “desde dónde” miramos las cosas ...así como aquellos que se colocan en el llano para apreciar mejor los montes y los lugares altos y para apreciar mejor el llano escalan los montes...³

Existen, indudablemente, diferentes maneras de percibir y “ver”; algunas acercan al éxito, otras “hacen” al fracaso. El futuro de cada empresa depende entonces de la visión de la realidad que tengan sus directivos y de la capacidad para “captar” e interpretar —de la manera menos distorsionada— los acontecimientos del entorno.

Muchos anuncios publicitarios denotan con claridad las diferencias de “visión” entre empresas competidoras. Tal el caso de “Ferrylíneas” con su “SeaCat” al pretender atraer pasajeros con una propuesta ¿más ventajosa? que la promovida por el “Avión de Buquebus”.

En una publicación comparativa “Ferrylíneas” —presuponiendo que a los que viajan al Uruguay les da lo mismo ir a Colonia que a Montevideo— presenta como ventaja del “SeaCat”: 45 minutos en vez de 2.45 horas; 8 salidas diarias y no 4; \$ 70 por bodega y no \$ 100; \$ 27 por pasaje y no \$ 32. “Buquebus” en respuesta recomienda: “A la hora de viajar a Uruguay, lo mejor que se puede hacer antes de subir, es saber dónde hay que bajar”. Como siempre, “la visión” de los usuarios sumado a los avances tecnológicos que acercan los trayectos (igualdad de distancia en menor tiempo) definirán ¿la batalla?

Las diferencias de la visión entre un agente de viajes y un cliente pueden generar conflictos como lo ejemplifica la siguiente anécdota:

Un agente de viajes —que se considera a sí mismo como un intermediario entre el prestador y el usuario— le reclama a su cliente una diferencia por aumentos en el precio de un tour previamente reservado. El cliente, por su parte, se niega a pagar diferencias; él ya pagó el precio oportunamente solicitado. Adopta esa actitud, entre otras razones, porque no “ve” a la agencia como una intermediaria que pretende realizar gestiones por cuenta y orden de los clientes, sino como la “vendedora de servicios turísticos” que debe cumplir con lo prometido.

Se dice que la realidad depende del ojo del observador (del cristal con que se mira). Al igual que los prestadores que pueden percibir al mercado desde diferentes perspectivas (como un conjunto de personas con necesidades y deseos a satisfacer o bien como un simple número de unidades o dólares de venta), los clientes también perciben en forma selectiva y diferente los atributos de los productos. Por tal motivo, **los productos no son como el vendedor cree que son; son como el público los percibe.**

Los empresarios gastronómicos saben que en días nublados la gente come más que en días soleados con igual temperatura ambiente; que las bebidas en envases rociados con gotitas de agua parecen más frías y tentadoras para calmar la sed o que las comidas se perciben como más frescas

en un plato adornado con una hojita de lechuga. Tal vez para algunos la percepción selectiva parezca “a priori” una desventaja pero, en la práctica, representa una enorme ventaja para pequeñas y medianas empresas (en especial las nuevas) que cuentan así con posibilidades para llegar —con mínimos recursos— a sus públicos (siempre y cuando el mensaje vaya dirigido al destinatario “correcto”, en el medio adecuado y en un lenguaje o código comprensible por el usuario).

Si bien resulta obvio que la percepción es una síntesis de “imágenes” captadas por todos los sentidos (vista, oído, tacto, gusto y olfato), la experiencia en la interacción o contacto con las personas señala claramente la conveniencia de utilizar medios que estimulen a más de uno de los sentidos del receptor de la comunicación. Hay personas “visuales” (su percepción y memoria responden en mayor grado a lo visto) y otras “auditivas” (les llega más y/o se acuerdan mejor de lo que escucharon). Las diferentes investigaciones de mercado confirman algo que los buenos vendedores y maestros manejan permanentemente: la importancia de los mensajes audiovisuales (videos, televisión o folletos ilustrativos sumados a los argumentos verbales, etc.).

En mercados altamente competitivos progresan los mejores. En turismo, al igual que en otros rubros, la búsqueda de la excelencia impone (como dice el lema de Utell International) **“Para ser el mejor hay que tener visión... y poder ver más allá”**.

1.1 - La “visión” de los clientes

Las compañías —como bien dice Peter Drucker— no pueden contestar a la pregunta “¿En qué negocio trabajo?” sin conocer las percepciones y las actitudes de los compradores. Qué es nuestro negocio realmente no lo determina el productor, sino el consumidor. No está definido por el nombre de la compañía, por sus estatutos ni por las denominaciones legales, sino por la necesidad del cliente, que se satisface cuando éste compra un producto o servicio. La pregunta, por lo tanto, sólo puede contestarse si se observa el negocio desde afuera, es decir, desde el punto de vista del cliente y del mercado.⁴

La diferencia de la visión —desde adentro o desde afuera— en cuanto a cuál es el negocio, es tal porque con frecuencia los consumidores no perciben correctamente las comunicaciones sobre un producto. Ello podría deberse a los siguientes motivos⁵:

- * Que carezcan de las capacidades básicas necesarias para comprender correctamente los hechos.
- * Que están predispuestos a creer solamente lo que concuerde con algún deseo personal.
- * Las expectativas anteriores distorsionan sus percepciones sobre lo que es relevante.

Para conocer la perspectiva de los usuarios con respecto a la empresa, al producto, marca, promoción, atención recibida o detectar las posibles consecuencias no deseadas que provoca en los actuales y potenciales clientes la comunicación comercial, se recurre a diferentes formas de indagación:

Servicios de Investigación de Mercado realizadas por especialistas, quienes utilizando diferentes técnicas cuantitativas y/o cualitativas permiten la obtención “científica” de información clave.

Consultas verbales que periódicamente se les formulan a los clientes generalmente por intermedio del personal que trabaja en contacto con ellos. El secreto es simple: mantener un fluido y permanente diálogo empresa/usuarios como así también estimular en el personal el hábito de la atenta “escucha”.

Encuestas en hoteles, compañías aéreas y demás empresas de turismo, mediante breves cuestionarios previstos para respuestas simples y preferentemente anónimas (para facilitar la colaboración).

Recepción de sugerencias y tratamiento de quejas que deberían ser premiadas para estimular la preocupación y el esfuerzo de los clientes.

Un análisis individual o en pequeños grupos de clientes facilita enormemente conocer la “visión de los usuarios” (con respecto a productos, servicios, anuncios o también folletos) mediante la realización de sencillas “investigaciones” en las que se podría formular cuatro preguntas: **lo mejor, lo peor, lo que falta y lo que sobra.**⁶

Otra forma muy original y efectiva consiste en mandar-

le a un grupo selecto de clientes una carta pidiéndoles, a modo de colaboración, que hagan un dibujo que represente lo que la empresa significa para ellos (adjuntando una caja de lápices de colores y un sobre con franqueo pago).⁷

2 - Los Obstáculos a la “Visión”

La “visión” es una inspiración que puede madurar o desvanecerse fácilmente. Aunque hay quienes poseen una visión “amplia o global”, las parciales (focalizadas) son las más difundidas.

Uno de los mayores obstáculos se presenta al **no aceptar que la visión es siempre parcial**, que puede y debe ser enriquecida por medio de la interacción con los demás integrantes de la empresa y en especial —investigación o estudio de mercado mediante— con la perspectiva de los clientes y usuarios.

El **enamoramamiento de las propias ideas** es otra limitación que no permite apreciar y aprovechar las buenas ideas de los demás. La **falta de una autocrítica**, ya sea por no tomarse el tiempo para ello o por estar “centrado en uno mismo”, facilita el síndrome. Una forma extrema del **“efecto enamoramamiento”** es la que originan las **“ideas dominantes”** que actúan precisamente sin dejar que uno pueda salirse de ellas. Toda información es asimilada e interpretada para justificar la idea “fija”. Tomemos como ejemplo a los empresarios que están convencidos de que su oferta no es apta para atraer a turistas fuera de temporada. Esta creencia limita toda posibilidad de aceptar una buena idea para ofrecer algo atractivo, como ser un espectáculo “para elegidos”; o las semanas de gastronomía como las que organizan algunos hoteles; alguna propuesta de descanso tipo “antistress” aprovechando la “soledad del paisaje” o incluso el armado de algún campeonato deportivo amateur o profesional organizado en forma directa por un prestador o en conjunto entre varios empresarios de turismo con la colaboración de las asociaciones e instituciones del lugar y/o el sector público local, regional o nacional. Los grandes eventos empiezan con una pequeña idea...

La “idea dominante” se da también cuando una característica del producto es considerada como constante, en vez

de operar como si fuera una variable. Es el caso de las grandes distancias entre un destino turístico y los importantes centros emisores. El dejar de pensar que el vuelo en avión es sólo un medio permite desarrollar muchas alternativas de entretenimiento (que adquieren un atractivo en sí) transformando un posible “tiempo perdido” en un gratificante “tiempo ganado”. Si los operadores de cruceros estuvieran convencidos de que las naves sólo deben ser utilizadas para transporte marítimo de pasajeros, su oferta vacacional no tendría el extraordinario y evidente desarrollo que presenta.

El “**dormirse**” en el éxito funciona como otro obstáculo; impide poder pensar en posibles fracasos para aquellos que creen que siempre seguirán siendo los triunfadores.

Otro de los obstáculos tiene que ver con los temores o miedos que se presentan frente a algo nuevo y que condicionan las conductas en lo que se denomina **resistencia al cambio**. Las “**ideas aplastantes**” como el “no va a andar”, “para qué arriesgarse”, “no hay presupuesto”, “nadie lo va a comprar”, “el cliente sólo busca precio”, “no es negocio para nosotros” o “para qué investigar si nosotros sabemos lo que la gente necesita”, son sólo algunos ejemplos de las resistencias.

Dentro de la serie de obstáculos aquí considerados, no podemos dejar de mencionar que “**el pensar que siempre hay una sola decisión o solución correcta**” limita la posibilidad de acceder a otros puntos de vista. En coincidencia con Pedro Pavesi podemos decir que “Para un buen decididor siempre hay una alternativa más”.

Romper con los obstáculos no es sencillo pero intentarlo ya de por sí resulta favorable.

3 - El Pensamiento Práctico

El pensamiento en sí puede ser “visto” desde sus diversos significados: como una reflexión, una idea principal de una obra o el tiempo que transcurre entre el momento en que percibimos algo y el momento en que sabemos cómo manejarnos con respecto a esa percepción.

Generalmente suele “etiquetarse” a las personas con el rótulo de teóricos (pensantes) o como “gente de acción” (prácticos) pero, en realidad, absolutamente todos actuamos —

muchas veces sin pensarlo siquiera— en base a ideas, creencias y pensamientos. **Lo práctico no necesariamente tiene que ser lo superficial.** En un escenario competitivo, **lo más práctico puede ser lo más profundo.** Así lo entienden muchos exitosos empresarios cuando invierten recursos en investigaciones de mercado motivacionales o en evaluaciones del perfil psicológico para comprobar la capacidad “pensante” de los postulantes en el complejo proceso de selección del personal.

Las múltiples decisiones que se toman a diario se basan en diferentes formas de pensamiento y el éxito de las decisiones (el resultado de su aplicación) depende de los conocimientos, habilidades, experiencia y actitudes propias de cada decididor, del personal que interviene en el proceso operativo, como así también de la eficiencia y complementariedad de los integrantes del equipo de trabajo, porque si bien en la práctica todo se puede aprender, cada individuo es más idóneo para la realización de un tipo de tarea que otro: “No todos pueden hacer todo”.

En trabajos rutinarios como los que desarrolla una telefonista, un cadete, el operador de reservas o un cajero, se utiliza un tipo de pensamiento práctico que se podría denominar Convergente, porque en todos los casos se procura seguir con un mismo y probado proceso de ejecución para garantizar la obtención del resultado esperado. En cambio, cuando se pretende resolver problemas nuevos o imprevistos que requieren soluciones a partir de un estilo creativo y personal —sin posibilidad de aplicar recetas— se presenta la necesidad de encarar un proceso diferente de pensamiento productivo para obtener la solución más conveniente de acuerdo con las circunstancias. El tipo de pensamiento empleado en estos casos es el Divergente⁸.

A los hombres de negocios con mayor inclinación por el uso del pensamiento Divergente se los considera Estratégicos; en cambio, a los que se manejan en base a la modalidad Convergente se los denomina Tácticos. En cuanto a su accionar, tanto unos como otros utilizan una forma de pensar que les resulta productiva.

Los **Estratégicos** poseen una “visión” más global o amplia. Son integradores que cuentan con habilidad para “hacer-hacer” y para coordinar o “dirigir la orquesta”. Suelen ser pensantes; considerados “hombres del habla” más que de

acción. Los Estratégicos adhieren a expresiones tales como “mejor prevenir que curar” o “más vale maña que fuerza” porque para ellos “lo esencial es invisible a los ojos”.

Los **Tácticos**, por su lado, se consideran expertos en resolver cualquier problema que se les presente en la “cancha”. Son personas de acción; hombres-orquesta capaces de realizar cualquier tipo de trabajo. Por actuar frente a los hechos se los suele llamar “bomberos o apaga-incendios”. Los Tácticos o Prácticos (como les gusta ser considerados) creen que “el poder está en la fuerza” y “si no lo veo no lo creo”. Por su visión parcial suelen no tener en cuenta que ganar es consecuencia del esfuerzo y del buen funcionamiento de todo un equipo (tanto de los que juegan en la delantera como del personal de apoyo y, en especial, de la dirección técnica).

Muchos excelentes empleados con formación técnica fracasan al pretender salirse de su rutina frente a un imprevisto o al ascender a niveles superiores o cuando se ponen a trabajar por su cuenta, evidenciando falta de training en la utilización del pensamiento integrador. No están acostumbrados a manejarse con la suficiente creatividad para responder en forma eficiente frente a situaciones de incertidumbre ni poseen la necesaria flexibilidad para brindar buena atención al público o para mantener una armónica relación con los demás empleados y, por sobre todo, suelen carecer de “Inventiva Espontánea” e intuición, lo que podría dar lugar a la improvisación.

Otra manera de pensamiento práctico es la que Edward De Bono denominó “Pensamiento Lateral” o analógico para diferenciarlo del vertical, lógico o tradicional. El pensamiento lateral, lejos de ser una nueva fórmula mágica, es un modo creativo de utilizar la mente que permite apreciar las situaciones de diferente manera para arribar a soluciones “no comunes” pero sumamente apropiadas. Supongamos que en un hotel de lujo hay quejas de los huéspedes por la “excesiva demora” que implica la llegada de los ascensores. La “visión” tradicional llevaría a pensar que tal vez la cantidad de ascensores con que cuenta el hotel es insuficiente, o que la velocidad de los mismos es menor a la necesaria... El decididor que utiliza el pensamiento lateral procura “ver” la problemática desde otra óptica: en vez de focalizar como problema la transportación vertical, se dedica a estudiar la “baja” tolerancia de los pasajeros, buscando soluciones menos onerosas que la

de instalar ascensores externos o modificar las instalaciones actuales (salvo que tuvieran un real déficit de funcionamiento). La solución válida de pensamiento lateral podría ser **relativizar el tiempo de espera** poniendo en cada piso, cerca de los ascensores, algún elemento de “distracción” como podría ser un gran espejo para que los pasajeros puedan “admirarse” mientras transcurre la “normal” espera. También cumplirían esta función (disminuir la impaciencia) otros objetos como artesanías, carteleras informativas/promocionales o cuadros que atraigan la atención.⁹

4 - De Problema en Problema, de Solución en Solución

Administrar un negocio no es ni más ni menos que desplegar conocimientos y habilidades para enfrentar y resolver problemas. Pero, ¿qué es un problema? Para muchos es una dificultad que molesta y “duele”; para los decididores con más experiencia es **la diferencia entre una expectativa previa o algo que se desea y la realidad que nos toca vivir**.

Resolver problemas es difícil pero “verlos” o definirlos en forma apropiada es más difícil aún. Muchos de los problemas podrían tener rápida solución si se ajustaran las expectativas o deseos, más que la realidad.

El problema de un turista es resolver una determinada necesidad; el objetivo es el logro de su satisfacción. En el momento de enfrentarse con la realidad de la prestación y compararla con las promesas del producto, quedará conforme sólo si su expectativa es cubierta o superada (resolvió su problema); de lo contrario, puede llegar a sentir malestar por haber sido ¿engañado? (problema no resuelto o solucionado en forma parcial). Los viajeros que regresan de un tour no exteriorizan el mismo grado de conformidad. ¿Podría llegar a pensarse que los que tenían menores expectativas vuelven más satisfechos?

Sabiendo que los problemas suelen ser complejos habría que descomponerlos para que se pudieran resolver mediante varias “soluciones simples”. Por otra parte, **lo que generalmente aparece es una señal o síntoma** (un efecto de otro u otros verdaderos problemas a resolver) **y no la “enfermedad” en sí**. “Muy a menudo estamos cerca de una solu-

ción pero avanzamos con ímpetu sin detenernos ni por un momento a evaluar dónde nos encontramos y dónde queremos estar”.¹⁰

Frecuentemente nos desconcierta la causa de nuestros problemas, cuando sólo necesitamos examinar nuestras propias soluciones a otros problemas en el pasado... Los problemas de hoy derivan de las “soluciones” de ayer.¹¹

4.1 - ¿Problemas u Oportunidades?

Decimos que cada situación es diferente no sólo por sus componentes intrínsecos sino, y en especial, por la diferente manera que tenemos de “verla”: **las cosas no las vemos como son, las vemos como somos**.¹² Por tal motivo, una característica importante para alguien puede resultar complementaria o poco relevante para otro observador: **lo que para uno es figura, para otro es fondo. Donde uno ve problemas, otros descubren oportunidades**; tal como la conocida discusión (que no se limita a los amantes del licor): “¿la botella está medio-llena o medio-vacia”...?

Las grandes distancias entre los importantes centros emisores y los atractivos destinos turísticos suelen ser obstáculos para el incremento del receptivo. Sin embargo, en vez de considerar las distancias en sus valores absolutos resulta más conveniente pensarlas en sus valores relativos: no tanto en cantidades de millas u horas sino en cómo se las transita. Las oportunidades surgen al ofrecer viajes con “el disfrute asegurado a bordo” y no como un medio para llegar a destino. Múltiples actividades de recreación y entretenimiento “relativizan” las pesadas distancias.

Los cambios que se produjeron a raíz de la desregulación de las compañías aéreas representaron para muchos agentes de viajes una señal de alarma que les indicaba su ruina comercial, sin embargo, otros advirtieron la nueva oportunidad de mejorar sus servicios —especialmente para viajeros de negocios— incorporando a sus actividades el negocio de la gestión de información que permite que los clientes, además de poder seleccionar los servicios en función de la calidad, puedan obtener importantes ahorros de dinero sin que la agencia tenga que ceder comisión para realizar ventas.¹³

4.2 - La Policausalidad y las Consecuencias Múltiples

En los negocios, al igual que en la vida cotidiana, los procesos suelen ser más o menos complejos y raras veces se presentan como simples relaciones de causa y efecto. Podemos comprobar a diario que **una causa puede producir distintos efectos** (fenómeno de consecuencias múltiples) y **un efecto puede ser consecuencia de una conjunción de diferentes factores** (fenómeno de policausalidad).

Una causa... varios efectos: el dólar “caro” evita que venga el turismo masivo pero incrementa la posibilidad de atraer al turismo selectivo que desea descansar lejos de las “masas” o realizar alguna actividad que justifique una mayor inversión; un día lluvioso es malo para el balneario pero muy apreciado por panaderos, comerciantes en general y empresarios de espectáculos; la remodelación de un restaurante atrae “otro público”, pero al mismo tiempo produce una disminución en los ingresos provenientes de la clientela habitual que ya no se siente cómoda en el “nuevo establecimiento”.

Diferentes causas... un mismo efecto: la venta puede ser consecuencia de cualquiera de las múltiples motivaciones posibles. No es cierto que la causa de toda venta sea el bajo precio, porque entonces no se venderían los productos “más caros”; o la buena calidad, ya que estaríamos presuponiendo que los clientes conocen perfectamente los atributos y las ventajas de todos los productos. Tampoco se debería sólo a la marca: cada uno la percibe en forma diferente; o a la publicidad (hay quienes compran sin conocer los anuncios); o a la simpatía del vendedor...

Resulta así que muchas veces se suele “rotular” equivocadamente el origen de un problema o se descarta erróneamente alguna otra hipótesis, lo que impide continuar en la búsqueda de la solución correcta. Ejemplo de ello sería creer que la empresa no vende debido a que su local no está a la calle o porque no es IATA; que no hay ganancias porque no se hace publicidad; no lanzar el producto porque no es el momento adecuado; suponer que no hay ventas porque los vendedores son ineptos; etc.

Debido a que el éxito de un negocio es consecuencia de diferentes estrategias y acciones de Marketing —que no siempre dan buenos resultados ni son infalibles para cualquier emprendimiento o persona que los aplique— podemos afirmar que **en Marketing no hay recetas, magia ni milagros.**

Capítulo 3

MARKETING Y VENTAS

El objetivo del Marketing debe ser deleitar al cliente de manera que se convierta en un vendedor de la compañía.

Philip Kotler

1 - Sin Ventas No Hay Ingresos, Sin Marketing No Hay Ganancias

En momentos de gran demanda, cuando los negocios “marchan sobre ruedas”, pocos se interesan por saber cuáles son sus “Factores Clave de Exito” (fortalezas) o sus “Factores de Riesgo” (debilidades). Las empresas —lejos de preocuparse por la calidad de los servicios— están ocupadas en cómo “despachar” más rápido para no perder ventas.

Sus integrantes quedan absorbidos por los problemas relacionados con la compra de productos y/o el buen manejo financiero del negocio; no sufren necesidad ni disponen de tiempo para el diseño o implementación de estrategias y planes de Marketing. En este tipo de escenario, la rentabilidad no es problema.

En cambio, cuando las cosas no salen tan bien como se espera, cada empresario —para mantener o aumentar sus ganancias— toma conciencia de lo importante que resulta desarrollar estrategias que permitan **concretar más ventas rentables... porque los buenos clientes ya no vienen so-**

los. La clásica creencia que “toda oferta genera su propia demanda”, bajo el supuesto que **siempre** habrá alguien pre-dispuesto a adquirir lo que vendemos, no resulta hoy tan convincente, y menos aún en un mercado como el del turismo donde muchos están queriendo competir ofreciendo “de todo a todos” y/o “más de lo mismo” y en el que los clientes, a su vez, no están muy interesados a priori en gastar su dinero.

En este contexto hay “empresarios” que, lejos de conocer y/o adoptar el enfoque de Marketing, con el solo hecho de contar con la autorización oficial para funcionar creen tener un negocio. Muchos de ellos, al tener además la posibilidad de elaborar o comercializar un producto, ya se sienten seguros de él... Oportunamente, el mercado les hará notar que éstas son condiciones necesarias para obtener ingresos pero no suficientes para “hacer negocio”. Por otra parte, hay muchos que con el objeto de mantener o acrecentar sus ventajas estratégicas, están buscando —en forma activa y creativa— el mejor modo de aprovechar los aportes del Marketing de Servicios para determinar con mayor precisión el **Qué** y el **Cómo** satisfacer mejor las expectativas de sus diferentes públicos (a quienes no les da lo mismo una empresa que otra, ni un producto que otro).

“El objetivo básico de toda empresa es la obtención de rentabilidad” y el camino más corto para alcanzarla pasaría a través de las mayores ventas. Pero ¿es siempre así...? **¿Qué ocurre cuando vender más no aporta la ganancia esperada?** Cuando se pretende, por ejemplo, “forzar ventas” y los clientes aprovechan para exigir descuentos, financiación sin intereses o algún servicio adicional sin cargo; cuando en una agencia de viajes los costos operativos superan las comisiones sin que se le cobre al cliente un “arancel mínimo” por servicios brindados; cuando se incrementan las ventas en temporada alta sin prever cómo cubrir la incidencia de los mayores costos fijos en la baja; o cuando con sobreventas se supera la capacidad de prestación o la capacidad de mantener la buena calidad del servicio... los clientes —a la corta o a la larga— dejan de comprar.

Algo muy diferente ocurre cuando son los clientes los que demandan el producto. A diferencia del criterio tradicional de ventas, Marketing trabaja para convertir al comprador en un “cliente leal” que adquiera una especie de hábito o “adicción positiva” hacia el producto y que, además de fre-

cuenta comprador, se convierta en un invaluable “promotor” ante sus allegados.

Desde otro enfoque, **muchas empresas competitivas hacen lo imposible para que el público las elija... para convertirse en los mejores clientes de sus clientes.** Aquí el problema real no es cómo vender más productos sino, por el contrario, cómo “comprarle” más dinero a los usuarios. Cómo atraerlos y qué ofrecerles a cambio para que no se lo “vendan” a otros; es decir, **en vez de ser las empresas las que venden sus productos, son los clientes los que venden su dinero a cambio de servicios.**

Un interesante caso se le presentó a “Air Inter” —cuyos principales clientes son viajeros de negocios— al pretender cubrir su capacidad en vuelos con poca tasa de ocupación (en medio del día) cuando al principio y al final de cada jornada tenía que enfrentar problemas a consecuencia de “vuelos muy cargados”. La pregunta clave era cómo incitar a hombres de negocios a elegir vuelos fuera de las horas pico. Bajar los precios en horas de poca actividad sería un grave error de Marketing porque ello implicaría beneficiar a las empresas (que pagan los servicios) y no a los viajeros (que eligen los horarios). “Air Inter” pudo incrementar su rentabilidad cuando decidió recompensar con pasajes gratuitos al que decidiera viajar en horas poco activas. Un éxito similar fue el obtenido por la cadena Novotel con su campaña de verano para atraer familias. De julio a setiembre —temporada baja para hoteles frecuentados por viajeros profesionales— se ofreció, además del atractivo de la piscina, juegos y la TV, un menú especial más barato para niños y el alojamiento gratuito para menores que comparten la habitación con sus padres. Tanto “Air Inter” como “Novotel”, sin tocar los precios, pudieron aprovechar mejor la capacidad que de todas formas no hubiera sido utilizada.¹

El Marketing al servicio de la rentabilidad empresarial facilita entonces la búsqueda de soluciones a simples “problemáticas” como definir la duración más adecuada de tours a ofrecer; servicios para una participación activa o más pasiva por parte de los pasajeros; excursiones compartidas o exclusivas; con o sin guías... o bien, complejas como las que se presentan, por ejemplo, entre la empresa y sus clientes (tra-

tamiento de las quejas); del personal en contacto y del de apoyo; la sustitución de productos; la elección del conjunto de usuarios que más conviene servir; grados de compatibilización entre diferentes segmentos; definición de la estrategia de comunicación: qué decir, a quién, cómo, dónde, cuándo y por qué; la fijación de precios “razonables”; la construcción y preservación de la imagen; política de marcas y del cómo neutralizar el efecto “imitación” o el “rumor”, entre otras.

Sin embargo, pensar en Marketing —insistimos— no implica pensar en recetas o fórmulas mágicas. Dentro de un contexto competitivo los “problemas” generalmente requieren soluciones que son “a medida” y, por lo tanto, difíciles de prever. Por ejemplo, para aumentar la rentabilidad de un Hotel, a veces conviene suprimir servicios periféricos de alto costo, es decir, ofrecer únicamente las prestaciones básicas de alojamiento a precios sumamente atractivos. En otras oportunidades, puede ser aconsejable incorporar nuevos servicios “selectos” como ser: aparatos de TV color en los baños, un control remoto “inteligente” para accionar tanto los aparatos de TV, audio, aire acondicionado..., como las persianas que regulan la intensidad de luz de la habitación; servicios que no se prestan en otros hoteles, para que los huéspedes puedan decir: “aunque pagué un poco más... valió la pena”.

Otro ejemplo: podemos advertir que en la mayoría de los balnearios se “venden” solamente servicios básicos: alquiler de espacios cubiertos con sombrillas o carpas, baños, bañeros que además de cuidar mantienen limpia la playa. Pero se pueden encontrar algunos balnearios que con “buen criterio marketinero” incrementan su ganancia ofreciendo “servicio plus para un estilo de vida diferente en la playa” que incluye (depende el caso) azafatas brindando servicio de “confitería a la carpa”, periódicos, servicio de telefax, música funcional, juegos de salón, gimnasia, juegos deportivos al aire libre, entretenimientos para chicos y grandes, concursos... hasta “beneficios vivenciales únicos” como el topless que los turistas aseguran disfrutar en “Playa Franka”.

Un ejemplo más: habitualmente se venden distintos “tours tradicionales” cuyas denominaciones coinciden con el nombre de los lugares (lagos, cerros o montañas) a visitar. Es de destacar una excursión muy solicitada por turistas que recorren Bariloche. Se trata de “Safari Blanco” en invierno y

“Safari Verde” en verano. El prestador del servicio podría hasta llegar a cambiar el destino o parte de su recorrido —porque los viajeros ni siquiera conocen el nombre del lugar a recorrer— y aún así mantener su clientela activa y satisfecha. La diferenciación (el no vender más de lo mismo) permite cobrar un mayor precio que las alternativas clásicas y, para mejorar el negocio, no hay prácticamente turista que deje de adquirir el video del “safari” que, además de ser un recuerdo y tenerlo a él mismo de principal protagonista, es un excelente medio para promocionar el producto.

Las diferencias entre las distintas ópticas (de la Oferta y de la Demanda) se pueden advertir también en servicios que se brindan en los aeropuertos. Para el enfoque tradicional, un aeropuerto es el medio necesario para el acceso y partida de los aviones y la mayor preocupación consiste en velar por la seguridad, facilitar los trámites de inmigración y aduana, como así también el agilizar los despachos de equipajes para disminuir el tiempo de permanencia de los pasajeros en el área. Pero la realidad demuestra que hay más aviones y que se transportan cada vez más pasajeros, muchos de los cuales tienen que permanecer varias horas en tránsito o en espera de conexiones. Por otra parte, la variedad y calidad de los servicios disponibles en los aeropuertos ayuda a que los usuarios puedan decidir la conveniencia de volar en una u otra compañía. KLM (línea aérea holandesa) viene promocionando con distintas promesas su compañía... “Sí, hay una manera diferente de entrar a Europa: por Holanda y por KLM” es una de ellas. Para sustentar con más hechos esta apelación, el aeropuerto de Amsterdam (Schiphol) cuenta con una serie de atracciones para los pasajeros que van desde el solarium, gimnasio, sauna hasta un centro de golf que ofrece la posibilidad de practicar golpes o participar de un juego simulado en una especie de “golf virtual”, de modo que los usuarios puedan aprovechar los tiempos de espera entre vuelos. Para ampliar la oferta de atracciones y entretenimientos no podía faltar un Casino.² Hay otros servicios que han sido pensados para facilitar a los viajeros empresarios la concreción de negocios, poniendo a su disposición un Centro completamente equipado, compuesto por minioficinas para áreas de trabajo privado y salones de reunión con capacidad para grupos de hasta dieciocho personas.³

British Airways premia al viajero frecuente de negocios con una gama de servicios en el aeropuerto de Heathrow (Londres): alquiler de automóviles, teléfono, fax, servicios de mecanografía y copiado, refrigerios de cortesía, un “free shop” e inclusive baños donde ofrece la posibilidad de tomarse una refrescante ducha...

Los “hechos increíbles” o extremos suelen ser de lo más ilustrativos. En este caso, nos parece oportuno citar la siguiente anécdota que marca con claridad la diferencia entre el estar centrado en el producto (óptica de la Oferta) en vez de considerar la satisfacción de la Demanda: El propietario de un cine pensó que la película que se proponía exhibir era demasiado larga, de manera que decidió recortar lo que, en su concepto, carecía de importancia. Bien, la película era “La Novicia Rebelde” (“The Sound of Music”) y, créase o no, acortó la película suprimiendo todas las canciones. Por supuesto, esta decisión resultó absurda, miope e impopular.⁴

Ventas y Marketing son dos conceptos muy ligados. Con decir que **sin Ventas no hay presente** (ingresos) y **sin Marketing no hay futuro** (ganancias), queremos afirmar que Marketing está y debe seguir trabajando al servicio de la Venta ya que **las Ventas son acciones insustituibles de cualquier estrategia de Marketing.**

1.1 - Esquema Comparativo del Enfoque Tradicional de Ventas y el de Marketing:

TRADICIONAL DE VENTAS	MARKETING
OPTICA DE LA OFERTA	OPTICA DE LA DEMANDA
TACTICO (Presente)	ESTRATEGICO (Pasado, Presente y Futuro)
MAS VENTAS = MAS GANANCIAS	MAS CLIENTES SATISFECHOS = MAS VENTAS RENTABLES
PRODUCTO GENERICO (Físico)	PRODUCTO ESPECIFICO (Funcional, Imaginario)
GENERALISTA: "TODO A TODOS"	ESPECIALIZACION: "ALGO A ALGUIEN"
PROBLEMA A RESOLVER: ¿COMO VENDER MAS?	PROBLEMA A RESOLVER: ¿COMO COMPRARLE EL DINERO AL CLIENTE?
LA EMPRESA VENDE: - SILLAS - COSMETICOS - RELOJES - TALADROS - ASIENTOS, CAMAS, COMIDAS, PAQUETES, ETC.	LOS USUARIOS COMPRAN: - COMODIDAD, DISEÑO - BELLEZA, ESPERANZA - ACCESORIOS DE MODA - AGUJEROS - REALIZACION DE SUEÑOS, FANTASIAS, VACACIONES
SE SUELE VENDER MEDIOS (Recursos)	SE DEBERIA VENDER FINES (Satisfacciones, Servicios del producto)

2 - Del “Servicio al Cliente” al “Marketing de Servicios: Global, Sistémico y Vincular”

La mayor complejidad de los problemas a resolver fue imponiendo sistemáticos ajustes a la Administración de Negocios. El criterio tradicional de Ventas ha sido reemplazado por el de Marketing y, en el proceso de evolución —orientado a brindar soluciones prácticas a los nuevos problemas que iban apareciendo— el Marketing ha ido adaptándose hacia un Marketing de Servicios, Global, Sistémico y Vincular.

* **Marketing de Servicios**, porque para cada cliente lo más importante no es el producto en sí, sino los servicios que ese producto y su vendedor y/o prestador le pueden brindar.

* **Global**, por acentuar una “visión estructural” de tipo general más que particular.

* **Sistémico**, porque en una organización empresaria todo (en conjunto) tiene importancia para el éxito del negocio. En turismo también se da que el todo es más que la suma de sus partes. Cuando falla una parte —por más “insignificante” que parezca— queda comprometido el funcionamiento del todo.

Para que un negocio sea rentable ¿qué es lo más importante? Tomemos el caso en un hotel: ¿la limpieza, que los mozos sean serviciales, no hacer esperar al pasajero “colgado” en el teléfono, la rapidez del “check out”, el botones, que no quede sin lugar un pasajero con reserva confirmada, la eficiencia del contador o del portero...? En un servicio de ómnibus: ¿el chofer, el mantenimiento de los coches, la puntualidad, el personal de boletería...? Y en una compañía aérea: ¿el piloto, el combustible, el personal de a bordo, que no se extravíen las valijas...? En una agencia de viajes ¿qué ocurre, por ejemplo, si el cadete llega tarde con un pasaje y el cliente pierde su vuelo?

Desde el punto de vista sistémico, **todo es importante para brindar un buen servicio y que, a su vez, la actividad sea rentable**. Veamos el siguiente caso:

En un nuevo e importante campo de recreo todo funcionaba muy bien excepto su nueva y “extraordinaria” cafetería

exterior de autoservicio, pues no producía dinero. El gerente del lugar opinaba que la gente gastaba allí menos en comida de lo que estaba previsto. Las investigaciones daban cuenta que la comida era maravillosa, el servicio magnífico y la vista sensacional. Los consultores expertos en restaurantes no lograban resolver el enigma. Los diferentes cambios de gerentes, proveedores, motivos, colores interiores, menús, disposición de los asientos... no aportaron a la solución hasta que, de repente, surgió el motivo: los clientes tenían dificultades en ubicar los platos, botellas, vasos, etc. en **bandejas muy pequeñas** para el tipo de establecimiento. La observación permitió detectar que a algunos clientes se le caían las cosas al suelo y la mayoría, para evitarlo, compraba lo mínimo posible.⁵

* **Vincular**, por jerarquizar los lazos, relaciones o vínculos interpersonales y las establecidas entre empresa/cliente y usuario/producto. Una importante compañía aérea norteamericana sintetiza en su lema precisamente este enfoque vincular con su “Nosotros y Ud. más United que nunca”.

Un vínculo —decía Pichón Riviere— es un sistema de relaciones en el que se articulan sujetos, y se articulan a partir de sus necesidades. El vínculo es la unidad primaria de la interacción. Vínculo es unidad de dos... Es el sistema de interacción más elemental, y el grupo es una red de vínculos, es decir, es una organización de relaciones y de interacción más compleja que un vínculo.⁶

Desde esta óptica integradora se focaliza hacia las expectativas, exigencias y resistencias de los usuarios a fin de brindarles una mejor atención, priorizando su satisfacción como base generadora de la necesaria rentabilidad empresarial.

Cada una de las diferentes formas de considerar al “sujeto de la demanda” por parte de las empresas de turismo podría indicar el tipo de vínculo existente y, en consecuencia, la calidad del servicio a brindar. Se emplean términos que representan una “fría” relación comercial; están los más asociados con Servicio; otros transmiten la idea de Club y están los que denotan “familiaridad”.

No es lo mismo para el que recibe un servicio ser considerado **Cliente** que **Pasajero**, **Consumidor**, **Usuario**, **Pres-**

tatario, Viajero, Beneficiario, Miembro, Huésped o... Invitado.

Si el objetivo es alcanzar la máxima satisfacción de un cliente, atenderlo como a un “invitado” representa el “actuar a su servicio”, porque no se invita a cualquiera, ni en un mismo momento se juntan personas no compatibles; al “invitado” se lo atiende con gusto haciéndolo sentir más cómodo que en su propia casa. Atender a un “amigo-invitado” supone el deseo de reforzar un vínculo preexistente o establecer una nueva relación comercial.

Los parques de atracciones de Walt Disney World no tienen clientes; sólo hay invitados. Asimismo todos los empleados son “anfitriones”: más que agentes de policía, hay anfitriones de seguridad; los barrenderos son anfitriones de la limpieza, y los camareros de café, anfitriones de la alimentación y las bebidas. Para el Marketing de Servicios de Disney cada personal es un participante del espectáculo que asume un papel como un actor en la escena o en el cine.⁷ Algo similar ocurre con el Club Med cuyo personal es considerado como los “Gentiles Organizadores” y, en el mismo sentido, los usuarios son los “Gentiles Miembros”.

Este enfoque de Marketing Global, Sistémico y Vincular resulta de excepcional ayuda para empresas que prestan especial atención a los diferentes roles que asumen las personas en la decisión: **¿Quién compra? ¿Quién es el usuario? ¿Quién decide la compra? ¿Quién sugiere esta opción?** y a otras variables clave del mismo proceso: **¿Cuáles son las ventajas e inconvenientes con respecto a los productos sustitutivos? ¿Qué es lo que realmente le están comprando?...**

No es lo mismo diseñar estrategias y acciones de Marketing orientadas al “Comprador” que al “Beneficiario”, al “Decididor”, al “Líder de Opinión”, a todos juntos en forma indiscriminada o a ninguno en especial. Las empresas prestadoras de servicios turísticos y los operadores mayoristas suelen tener dificultades en satisfacer las necesidades y deseos de “sus” clientes (agencias de viajes) muchas veces no coincidentes con las “demandas” de los beneficiarios del servicio a prestar. El necesario equilibrio de intereses se debería alcanzar adoptando —en forma compartida— las estrategias de promoción y venta. Este enfoque integrador del Marketing

no se limita solamente a la competencia que se da entre empresas por los clientes (Marketing de Servicios al Cliente), abarca también la competencia que se da por los recursos que provee el Mercado de Insumos. El Marketing de Servicios representa entonces un enfoque que debería ser empleado para establecer y mejorar las relaciones con el personal (Marketing de Servicios Interno) y con los proveedores (Marketing de Servicios a Proveedores).

Capítulo 4

PRODUCTOS Y SERVICIOS TURISTICOS

Los productos son herramientas para la solución de problemas.

Theodore Levitt

1 - Características y Efectos

Es una costumbre compartida por los integrantes del sector nombrar a cada uno de los servicios que comercializan con la denominación genérica de “producto turístico”.

No sólo el transporte, alojamiento, comidas, alquiler de autos o excursiones son considerados productos; se extiende este término para referirse además a una playa, montaña, un cerro nevado o una ciudad.

Acorde con una clásica definición “marketinera” podemos decir que un producto es algo que se considera capaz de satisfacer una necesidad o un deseo de un usuario sin dejar de “satisfacer”, como consecuencia de ello, las necesidades económicas del empresario.

En base a esta definición queda claro que la utilización del **término producto** en su aspecto amplio es correcta, pero la apreciable diferencia existente entre el punto de vista de la oferta y el de la demanda hace que el **concepto producto** sea diferente para cada uno.

Para un empresario, **producto** es todo lo que puede vender... Para un turista, en cambio, lo que está a la venta en la mayoría de las empresas son medios para que él pueda obtener su verdadero producto: “vacaciones”.

Mientras hay empresas que venden únicamente lugares en un avión, habitaciones de hotel o comidas (medios), los turistas aspiran a comprar descanso, deportes, salud, placer o prestigio (fines). Peor aún si pensamos que cada usuario procura “saciar” sus propios deseos, criterios de salud, inclinaciones deportivas, mayor o menor orientación hacia el consumo de productos “prestigiantes” y, por supuesto, diferentes expectativas del ideal para sus vacaciones.

Cada usuario aspira a conseguir un producto específico. Muchos, adquiriendo servicios básicos de traslado y alojamiento, se las arreglan bien. Otros, después de haber arribado al destino previsto y estando ya alojados en el hotel, se encuentran con la necesidad de emprender una búsqueda de qué vivenciar y/o qué hacer. Hay quienes teniendo dificultades en sobrellevar satisfactoriamente la situación terminan sintiéndose abandonados a su suerte.

Las empresas de turismo —apelando a la creatividad— pueden combinar de distinta manera los atractivos naturales y otros **recursos turísticos** con **motivaciones** (motivos que le justifican al cliente comprar): descanso, salud, libertad, naturaleza, conocimiento, bajo precio, “escaparse” de la rutina, aventuras, actividades culturales, sociales, educativas, hedonistas, lúdicas, de exploración o de status... y con propuestas de **actividades** (acordes con el destino y con el segmento de mercado elegido): practicar deportes, cazar, pescar, cabalgar, jugar, bailar, pasear, comprar, filmar y realizar cualquier entretenimiento específico para obtener nuevos, variados y valorados productos. Las posibilidades de combinación son “casi infinitas”.

El ofrecer “productos completos” puede contribuir a mejorar el grado de satisfacción, facilitar la incorporación de clientes logrando —sin costo adicional— que muchos de ellos se conviertan, como hemos visto, en sus mejores recomendadores; obtener mayor rentabilidad por trabajar “productos únicos” y construir una mejor imagen de empresa favoreciendo la diferenciación para dejar de ser una más del montón.

Los productos turísticos —de acuerdo con sus características— son:

Intangibles: Los productos turísticos no pueden ser percibidos por los sentidos; muchas veces hasta pueden llegar a ser imposibles de imaginar. La intangibilidad de estos productos obliga a la elaboración de mensajes especialmente diseñados. Las dificultades en la demostración de los beneficios traen aparejado que terceros (amigos, parientes, vecinos) lideren la opinión ante los usuarios, influyendo en su decisión de compra. La inmaterialidad del producto turístico trae como consecuencia que las empresas tengan que estar preparadas para construir señales “objetivas” del producto, “tangibilizando lo intangible” como por ejemplo: mostrar una habitación antes de su contratación, la faja con la leyenda de “higienizado” que se pone en la tapa de los inodoros, las bolsitas de plástico que envuelven los vasos o el aroma a limpio proveniente de un “agradable” spray. Para los más racionales, los indicadores deberían referirse a la funcionalidad, precio y rendimiento.

Para los emotivos, las señales deberían transmitir las características más vivenciales y simbólicas de la propuesta apuntando al hedonismo, afecto, contención y estética. Podría decirse que una marca (desde el punto de vista simbólico) es percibida como uno de los elementos “objetivos” de la tangibilización.

Perecederos: En turismo se opera con productos altamente perecederos, lo cual torna al negocio más riesgoso que otros.

Las utilidades que se podrían haber producido con la venta y uso de los lugares vacíos de cualquier medio de transportación o las de un hotel, no son recuperables. Esta característica del producto dificulta la operatoria, requiriéndose contar con adecuadas políticas de precios y estrategias de promoción para premiar a los clientes que compren con anterioridad o para reorientar los flujos de la alta hacia las temporadas intermedias y/o bajas sin descuidar, obviamente, la política de personal que es un factor estratégico fundamental de cualquier negocio de servicios.

El ser perecedero hace que el producto turístico no sea stockeable. Se pueden inventariar, por ejemplo, pasajes, pero éste no es un producto en sí, a lo sumo representa un derecho contractual de transporte que a veces, en la práctica, ni siquiera alcanza para viajar... puede haber sorpresas de últi-

mo momento como cancelaciones de servicios, fallas en el sistema de reservas o sobreventas.

Dolphin Cruise Line —con su Saleaway Program— procura disminuir los efectos temidos del factor perecedero de su oferta promoviendo “profundos” descuentos para los pasajeros de compra temprana. Con su apelación “The earlier you book, the more you save” pretende “motorizar” a los potenciales usuarios hacia una pronta decisión de compra premiando con sustanciales ahorros a los que compran con suficiente anticipación.

Por suerte, el hecho que los productos no se puedan stockear, resulta ser una importante ventaja estratégica para la mayoría de las empresas de turismo: **Cada temporada, los usuarios tienen que volver a considerar las posibles opciones para sus viajes**, razón por la cual se mantiene en permanente vigencia el juego competitivo.

Heterogéneos: No hay dos productos exactamente iguales; la gran cantidad de combinaciones posibles diferencian una oferta de otras. Por otra parte, el mismo producto no es exactamente igual en un momento de su prestación que en otro debido a que las características —tanto internas como externas— no son estables: predisposición del personal y del cliente, el clima, la interacción con los demás usuarios que comparten el servicio, etc.

Inseparables: No existe servicio sin la participación del beneficiario en su armado y uso. Se pueden preparar los escenarios, personal, equipos y demás recursos necesarios, pero el producto cobra vida únicamente con la participación del usuario y, en especial, al ser utilizado.

Pese a su condición de “inseparabilidad”, es muy común escuchar a protagonistas del sector insistiendo en afirmar que “los productos están” independientemente de si se los utiliza o no y poniendo como ejemplo la indiscutible existencia de los medios de transporte que “brindan servicios” aunque circulen vacíos.

Estos mismos profesionales que están convencidos sinceramente de sus creencias, frente a una hipotética experiencia concreta en la que se les pretendiera cobrar un cargo por “servicios disponibles” pero no contratados ni utilizados, tal vez —cambiando rápidamente de opinión— más de uno lle-

garía a exclamar... ¡El servicio es servicio únicamente cuando se lo utiliza!

En Turismo hay muchas variables imposibles de controlar. Algunas de ellas podrían ser: factores climáticos; cortes de energía; accidentes o actitudes imprevistas de pasajeros, personal o terceros involucrados.

La simultaneidad de producción y uso torna difícil la aplicación de controles de calidad. Habrá que instrumentar las maneras para prevenir las distorsiones y contar con la flexibilidad necesaria para realizar los ajustes en el momento preciso.

Para que la operación sea más rentable, teniendo en cuenta el carácter único e irrepetible de cada producto, se requiere una meditada estandarización de los mismos sin descuidar las peculiaridades de cada segmento de mercado. Hay diferentes criterios con respecto a la adopción de una Política de Productos. Tomemos como ejemplo a una empresa que, trabajando la especialidad playa, anuncia en un mismo folleto o aviso varias opciones del mismo producto:

Siete días en Mar del Plata, en Punta del Este, en Acapulco o en Miami. Cuatro opciones para el alcance de todos...

¿Cuál es la política de esta empresa? ¿Se dirige a algún segmento en especial? ¿Transmite claramente su posicionamiento?

Conviene recordar el siguiente axioma estratégico: **Productos similares percibidos por los usuarios como diferentes, son distintos. Productos diferentes percibidos como similares, son iguales, o fácilmente sustituibles entre sí.**

Las características de los productos turísticos en un mercado competitivo los tornan fácilmente imitables. No tienen cobertura legal efectiva de protección o patentamiento. Debido a ello resulta aconsejable construir, dentro de lo posible, barreras de protección "mercadológicas" consistentes en el desarrollo de marcas, adecuados canales de ventas, comunicación comercial apropiada y, por supuesto, asegurarse las disponibilidades a ofrecer.

2 - ¿Funcional o Imaginario?

Comercializar viajes y turismo es vender productos de tipo “imaginario” por excelencia, porque lo que cada cliente está comprando en realidad son imágenes de producto o imágenes de la promesa de su prestación. Aunque el producto sea intangible y generalmente con atributos o cualidades difíciles de percibir, la “fuerza” de las imágenes motoriza su comercialización.

Desde otro enfoque podemos pensar a los productos como Espejos que en su imagen nos dan la nuestra y, más aún, nos ayudan a conseguir la imagen que deseamos. Estas imágenes nunca son las mismas (varían constantemente en los mismos consumidores y ante diferentes productos o en los mismos productos y ante diferentes consumidores). Por un instante, a través del consumo, nos encontraremos con la imagen nuestra que queremos ver en el “espejo simbólico de los productos” o nos encontraremos con la imagen nuestra que conciente e inconcientemente queremos que otros vean.¹

Por eso decimos que no todos compran lo mismo... Desde el punto de vista del producto físico una hotelería eficiente debería simplemente **funcionar**: las camas deberían ser cómodas, las sábanas limpias y las duchas calientes. Sin embargo, este aspecto **no puede desvincularse del producto imaginario que los clientes esperan** —especialmente en vacaciones— ligado a satisfacciones personales, que van desde el status de una amplia recepción alfombrada y un portero engalanado, hasta la calidez del pequeño, rústico y solitario refugio de montaña. Desde fantasear con dormir en la misma habitación que usara un personaje famoso hasta contar con máquinas tragamonedas y grandes espectáculos dentro del hotel. Desde servicios de guardería para dejar los chicos hasta servicios de masajes, apuestas clandestinas y call-girls.²

Algunos turistas compran el producto imaginario “calor de hogar” y varias cadenas hoteleras internacionales garantizan que por más desconocido que resulte el lugar siempre se encontrará la tranquilidad de tener las mismas habitaciones, los mismos desayunos y la misma eficiencia que en casa. Otros compran productos imaginarios como “exclusividad” y “nivel”, pagando precios altísimos que nada tienen que ver con el costo intrínseco del servicio. Algunos compran únicamente el producto funcional limitándose a exigir condiciones

mínimas de confort e higiene, o se focalizan en atributos “técnicos” como telex y telediscado internacional o servicio de secretaría, traducción y recepción de mensajes. Otros sólo compran un lugar para pasar la noche.³

Veamos otros ejemplos de producto imaginario:

- * Mientras para muchos el agua es agua, para los viajeros que regresan de México cargados con bidones de agua “curativa” de Tlacote, ese agua es un “milagro”.
- * Resulta fácil comprender que una fiesta navideña despierte fantasías y un sinfín de imágenes: apetecibles propuestas del chef o la atracción de un espléndido show... Pero cada tanto aparecen propuestas que nos confirman que la imaginación no tiene límite, como “La Noche de Al Capone” en La Mansión del Park Hyatt Buenos Aires que promete revivir el espíritu del viejo Chicago de los años 20 rodeado de un sorprendente clima de “mafia”.
- * La Marca de un hotel tiene mucho que ver con el producto imaginario. El Hotel Panamericano (Bariloche) al incorporarse a la cadena Holiday Inn Crown Plaza cambió su nombre por “Lagos de Patagonia” probablemente para despertar “mejores imágenes” a sus potenciales huéspedes. Algo similar pudo haber ocurrido con el Hotel Costa de Oro (Costa de Oro de Canelones - Uruguay) cuando sus nuevos propietarios reemplazaron su denominación por “Saint Moritz”.
- * El “Tren a las Nubes” (Prov. de Salta) constituye un atractivo que está probablemente más ligado con el “imaginario” que con lo “funcional”. Contingentes de todo el mundo responden a la oferta que, sin dudas, tiene sus méritos más para los “ferromaníacos” que para el público en general. Los pasajes se venden con mucha anticipación debiéndose instrumentar listas de espera para cubrir posibles devoluciones. Los turistas descubren que la fantasía de “viajar a las nubes” contrasta con que en la mayor parte del año no llueve y, por ende, no hay una sola nube pero sí se supera la altura que éstas suelen tener. Lo más destacable de la oferta es que **no sobrepromete**; el viaje responde exactamente a lo anunciado.

“Por lo tanto, de un mismo producto pueden existir una diversidad de imágenes. En la estrategia de comercialización de un determinado producto hay que establecer qué imagen es la que se va a adoptar, a fin de hacerla entrar en sintonía con un determinado segmento y sensibilizar particularmente al público objetivo”.⁴ Tomar conciencia del valor que representa el componente imaginario de un producto implica estar en condiciones para poder generar propuestas más satisfactorias y rentables.

3 - La Ventaja de la Diferencia

Cualquier diferencia percibida entre productos es una ventaja para algunos, una desventaja para otros y puede resultar irrelevante para aquellos consumidores que no valoran el atributo diferencial en cuestión. Diferenciar un producto de otro implica entonces crear la posibilidad para que un usuario pueda asignarle un mayor valor.

Por ejemplo: estar alojado en un hotel famoso por la calidad y abundancia de sus desayunos (servicio incluido en la tarifa diaria) es, sin duda, un placer singular para los pasajeros de “buen comer”, una peligrosa tentación para los que están a dieta y no representa ventajas ni desventajas para los amantes de la vida nocturna que a la hora del desayuno seguramente estarán durmiendo. Para ellos, una gran ventaja diferencial sería desayunar a cualquier hora, sin cargo extra, y de ser posible en su habitación.

Un ejemplo de diferenciación en base a un mismo recurso (el automóvil taxímetro) lo demuestra el servicio cinco estrellas: “Un mundo de cuatro asientos”. Un servicio personalizado que comienza con la puerta que se abre automáticamente por medio de un diligente electro imán accionado por el conductor. Sobre el barral del asiento delantero se destacan desde galletitas alemanas, cigarrillos norteamericanos y caramelos, hasta pañuelitos de papel, encendedor y un diario que se puede leer durante el viaje sin más cargo que el de la tarifa del recorrido. El rodado cuenta además con un portaequipaje, aire acondicionado (frío/calor) y un teléfono celular a costo razonable. El servicio se completa con un fax instalado en el domicilio del propietario para recibir los mensajes de empresas y particulares interesados. Cuando “el taxi”

lleva ejecutivos de empresas clientes el chofer se coloca una gorrita con el logotipo de la empresa que lo contrató. El empresario “tachero” posee varias unidades con similares características. Los nuevos clientes del servicio no sólo acceden por recomendación sino por efecto de la publicidad como lo sugiere el texto del aviso publicado en la revista brasileña “Segurança y Defensa”: VOCE VAI A BUENOS AIRES? ENTAO VAI A PRECISAR DE: SEGURANÇA, EXPERIENCIA Y CONFIABILIDADE. USE A MELHOR OPÇÃO”.⁵

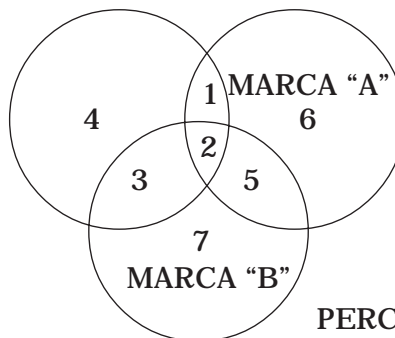
Otro ejemplo relacionado con el servicio “Taxi” es el de los coches preparados para transportar pasajeros que viajan acompañados con animales domésticos (especialmente perros). En el espacio originalmente destinado para el asiento delantero está previsto la ubicación del animal.

Las preferencias de los compradores no son idénticas; en consecuencia los productos tampoco deberían serlo. Lo que se persigue —diferenciación mediante— es contar con las mejores condiciones para satisfacer las expectativas de los clientes.⁶

Las expectativas del consumidor representan al conjunto de características que conforman —para él y para los demás participantes del segmento al que pertenece— el producto ideal. A fin de comparar dos ofertas de alojamiento de una misma ciudad (dirigidas a un mismo segmento de mercado) podríamos considerar, como ejemplo hipotético, los siguientes atributos comunes y diferenciales:

EXPECTATIVAS
DEL CONSUMIDOR

PERCEPCION
DEL PRODUCTO “A”



PERCEPCION DEL
PRODUCTO “B”

* Zona 1: Ventaja competitiva de la Marca "A" (expectativas a satisfacer por "A" que no podría cubrir "B"): Acepta pagos con Tarjetas de Crédito (en varias cuotas sin interés); servicios de gimnasio, sauna; masajes.

* Zona 2: Neutra competitivamente (expectativas cubiertas por ambas marcas). Las características comunes dejan de tener importancia en la decisión de compra: ubicación céntrica; idéntica categorización; precio similar; desayuno incluido; aire acondicionado; TV color en cada habitación.

* Zona 3: Desventaja competitiva de la Marca "A" (o sea, ventaja de "B" con respecto a "A"): transfers sin cargo entre aeropuerto y hotel; city tour.

* Zona 4: Ventaja Estratégica Simbólica (expectativas que no pueden ser satisfechas por las Marcas "A" o "B"). Esta zona representa la potencialidad para aquél que la pueda aprovechar con una oferta adecuada: piscina climatizada; guardería.

* Zona 5: Atributos percibidos y no deseados de ambas marcas: servicio de desayuno en la habitación.

* Zona 6: Atributos percibidos y no deseados de la Marca "A" (que no ofrece la "B"): shows todas las noches.

* Zona 7: Atributos percibidos de la Marca "B" que no forman parte de las "Expectativas del Consumidor" en consideración: hidromasaje; atendido por sus propios dueños.

Diferenciarse no resulta fácil; requiere de creatividad, flexibilidad, rapidez de respuesta y predisposición para asumir riesgos. El riesgo no se limita únicamente a la dificultad en predecir las reacciones de la demanda sino en la facilidad de que alguien "empate" una ventaja diferencial "copiándola".

Siempre hubo y habrá personas dispuestas a imitar o "asociarse" al éxito de los demás. El que lo logra sentirá una relativa tranquilidad a corto plazo, pero como **todo "empate" anula cualquier ventaja**, a mediano o largo plazo debería ofrecer otra ventaja adicional para seguir operando sus negocios sin dificultad.

¿Hay empate entre dos centros turísticos cuando cada uno de ellos afirma que “lo tiene todo”... o cuando una región asegura tener, por ejemplo, “todos los verdes” y otra manifiesta que “el verde se presenta con todos sus matices”? ¿Empatan las compañías aéreas ofreciendo bajo distinto nombre su Business Class, o los sistemas de “frequent fliers” que premian a los pasajeros con millaje sin cargo, o dos agencias de viajes que conceden los mismos descuentos o financian las ventas a la misma tasa de interés e igual cantidad de cuotas, u ofrecen noches free en los hoteles o una semana de auto gratis volando con...?

Las diferencias funcionales, las de condiciones de pago o de precios se pueden imitar fácilmente; sus ventajas tienen corta vida. Pero las diferencias simbólicas (marca, denominación comercial, imagen, lema, etc.) son más difíciles de imitar, entre otras razones porque los Registros de Marcas y de Sociedades rechazan los pedidos de inscripción que puedan generar confusión en los mercados.

Otras ventajas que resultan difíciles de igualar son: la organización y los sistemas de trabajo, experiencias acumuladas, habilidades y conocimientos propios del equipo de gente que conforma la empresa.

Las cadenas internacionales de hoteles —según comentarios de sus directivos— hace tiempo se dieron cuenta que tener personal “entrenado”, alegre y servicial, las mejores instalaciones, organización y tecnología de avanzada, no alcanza para competir porque ya no representan en el mercado ventaja alguna. Dichas características pasaron a ser parte de los servicios esperados y demandados por los pasajeros. Las Cadenas tuvieron que buscar entonces otro tipo de diferenciación saliendo a ofrecer una amplia variedad de servicios con líneas específicas de hoteles para cada segmento de mercado bien definido, dándose tanto una **interdiferenciación** con otras cadenas hoteleras como así también un fenómeno de **intradiferenciación** con posicionamientos múltiples para cubrir las diferentes expectativas, con establecimientos propios, o sea, un hotel para cada tipo de pasajero.

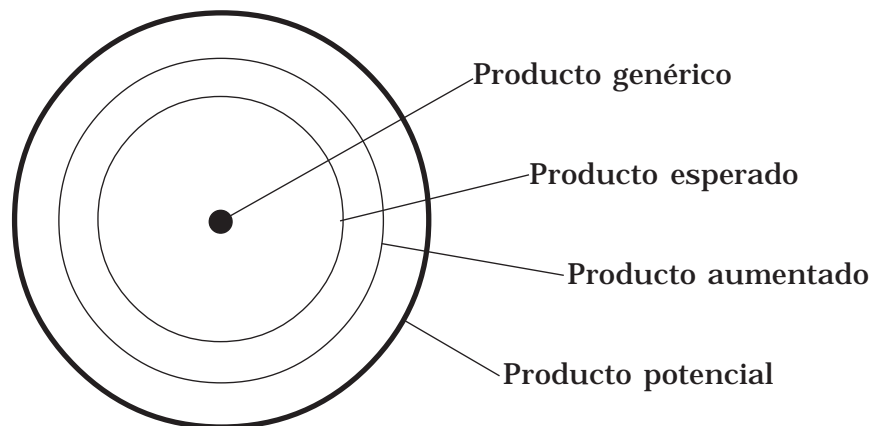
SAS dice que “tiene todo estudiado para atenderlo mejor en todo el camino!” Un ejemplo de su propuesta diferencial es “Un menú a su medida”. Solicitándolo en el momento de hacer la reserva cada pasajero puede “darse los gustos” y disfrutar su menú preferido dentro de las siguientes opciones:

bebés, niños, según prescripción médica, kosher, sin sal, musulmán, vegetariano, hindú, asiático, a base de pescado; y también la torta de Casamiento, Cumpleaños o Aniversario.

La diferenciación tecnológica “de alto vuelo” promete competir ofreciendo, desde las pantallas “inteligentes” ubicadas en cada asiento, una serie de opciones: films, video juegos, compras por video y juegos de azar que permiten apostar fortunas en las “máquinas tragamonedas y de video-poker” mientras el usuario “jugador” se traslada en los “casinos voladores” de una ciudad a otra. Habría que analizar qué efectos producirán esos avances en las reales preferencias y cómo “manejar las cábalas” de los fanáticos “frecuentes jugadores”.

Suele ocurrir que una reconocida diferenciación le otorgue a la empresa que la posee un mayor poder sobre su entorno, resultando así que por un buen producto nuevo o mejorado los clientes acceden a pagar un razonable plus en el precio. Algunos de los “errores típicos” más comunes en que incurren las empresas al diferenciarse —según M. Porter— son: generar ventajas competitivas no valoradas por el mercado; no dimensionar el costo/beneficio de la diferenciación; focalizarse exclusivamente en el producto físico en lugar de considerar todo el proceso de valor añadido; excederse en la diferenciación o en el precio o ignorar la necesidad de las “señales” de valor.⁷

Theodore Levitt aporta su particular modo de entender las múltiples posibilidades de la diferenciación al presentar el producto en cuatro partes o dimensiones: “Producto genérico”, “Producto esperado”, “Producto aumentado” y “Producto potencial”.⁸



El “Producto genérico”, como dice Levitt, es la “cosa” rudimentariamente sustantiva sin la cual no existe la posibilidad de entrar al juego de la participación de mercado. Es la base o esencia de la prestación ya que no se concibe una oferta de alojamiento sin un lugar destinado para dormir (todos los hoteles tienen que tener cama para ser considerado hotel); un restaurante sin el servicio de comida sería simplemente un lugar apto para comer y una agencia de viajes sin los elementos necesarios para trabajar sería una oficina como cualquier otra.

Cuando un usuario compra un producto siempre espera algo más que los componentes genéricos. Los atributos que componen las expectativas de los usuarios serían factibles de satisfacer precisamente con el “producto esperado”.

Las características no esperadas —pero incluidas en la oferta— son las que conforman el “producto aumentado”. Hay ventajas que no son conocidas o comprendidas por los usuarios y que podrían convertirse en la base estratégica para captar a un público que “ve” a los productos como todos iguales.

Todo aquello que una empresa y sus integrantes pueden hacer u ofrecer (y que no realizan), Levitt lo llama “producto potencial”. Es lo que un vendedor o cualquier personal en contacto con los clientes puede incorporar a la prestación para agregar valor en beneficio del cliente y de la empresa. Generalmente se trata de los “pequeños detalles” que marcan la diferencia entre lo esperado y lo posible. El estilo, motivación, conocimientos y deseos son esenciales para aprovechar las posibilidades potenciales de mejorar el producto total.

En materia de satisfacción de las necesidades y expectativas, nada se adquiere para siempre. Una vez que se introduce una innovación fuerte, se crea una discontinuidad en el mercado que se convierte en una fuente de presión para las otras marcas. Estas deben adaptarse si no quieren perecer.⁹

Las ventajas diferenciales se pueden encontrar en empresas cuyo leitmotiv es el no parecerse a sus colegas, sosteniendo que **“para no ser sustituable uno tiene que ser distinto”**. Distinto no necesariamente por ser de las líderes o grandes como apunta el lema de Hertz: **“Siempre la Primera”**, sino independientemente de su tamaño, esforzarse por proporcionar el mejor servicio como expresa Avis: **“Nos esta-**

mos esforzando más que nunca". Así es la esencia del Marketing de Servicios: "El Marketing de la Diferencia".

4 - Ciclo de Vida, Ciclo de Cambios

Al igual que las personas, cada producto, marca o empresa tiene su propio ciclo de vida: nace, crece, madura, declina y en algún momento, desaparece. Las distintas etapas se presentan con características únicas siendo recomendable, por lo tanto, la aplicación de una estrategia específica para cada una de ellas.

Previo al lanzamiento de un producto —en la etapa cero— hay que prever si el momento (timing) es el apropiado para su introducción. ¿Cuál es el mejor momento?, entendiendo por momento a la sincronización de la oferta (el estar en perfectas condiciones personales, económicas y técnicas para la prestación) con el "timing" de los usuarios, o sea, el estar económica y "mentalmente" predispuestos a comprar (sin limitaciones culturales, religiosas o por falta de costumbre o conocimiento en el uso de nuevas tecnologías). Pero, por más que se realicen investigaciones y estudios preliminares de factibilidad, todos los lanzamientos implican riesgos. Riesgos que van disminuyendo a medida que se verifican las primeras experiencias positivas de los clientes con el nuevo producto o servicio.

En la etapa de lanzamiento, por ejemplo, se requiere de una mayor inversión publicitaria y capacitación del personal debido a que se está dando a conocer un nuevo producto y, al mismo tiempo, se está pretendiendo asegurar un posicionamiento "sin sorpresas". Es aquí donde se define la primera aceptación o rechazo.

Durante la introducción se recomienda mantener un estrecho diálogo con los usuarios para aprovechar sus experiencias con el producto. Siendo éste el momento de la "siembra" hay menos ingresos que costos, debiéndose cubrir las diferencias con recursos derivados de otros productos, o bien, con aportes de los propietarios.

Una vez que el producto ha demostrado sus logros habiendo pasado con éxito su difícil primera etapa, empiezan a ingresar más fondos, se tranquilizan los responsables pero se sigue operando con un resultado financiero negativo. Es el

momento de ajustar las estrategias para consolidar el posicionamiento previendo que ya, a esta altura, hay varias empresas competidoras analizando la posibilidad de ofrecer alguna alternativa parecida o adecuando sus ofertas para defenderse de las disminuciones en sus propias ventas. La competencia se torna así cada vez más acentuada.

En la maduración el producto ya es más conocido. Se intenta en esta etapa que la comunicación estimule la repetición de su uso. Se procura asimismo ofrecer nuevas variantes con los mismos recursos turísticos existentes (otras posibles actividades a realizar en el destino).

En la etapa de saturación indefectiblemente deberá definirse el futuro del producto: una opción sería dejar que siguiera aportando fondos —hasta el momento de discontinuarlo— para impulsar otro negocio con mayor potencialidad de crecimiento, o decidir realizar las inversiones necesarias para su relanzamiento transformándolo en uno nuevo o mejorado. Muchas veces se pueden obtener excelentes resultados económicos ajustando la oferta para que pueda satisfacer a otro segmento de usuarios menos exigentes: en vez de familias dedicar los esfuerzos para atraer al turismo juvenil.

Los ciclos pueden ser más cortos o más largos, pero así como siempre tienen un principio también tienen fin (declinación). En la última etapa, carente de inversión, se “ordeña” el producto hasta que no da más. Es en estos momentos cuando el producto ya no responde tanto como en las etapas anteriores y tarde o temprano se lo dejará de ofrecer; lo difícil es “cortar” a tiempo...

5 - Los Servicios Hacen la Diferencia

Las mayores demandas de los clientes “obligan” a agregar múltiples servicios a los productos de la oferta. No se trata solamente de servicios relacionados directamente con el producto, sino de todo aquello que pueda ayudar a la satisfacción del usuario ya sea antes, durante o después de la prestación y/o venta. La sumatoria de los servicios brindados por prestadores y comercializadores conforman un producto diferente, único y enriquecido.

Lamentablemente, no todas las empresas transmiten con claridad cuál es el mayor valor que agregan a su oferta. En

algunos casos, los responsables ni siquiera se asumen como profesionales prestadores de servicios, como ocurre con algunos agentes de viajes que pretenden “hacer fortuna” basándose en la mera reventa.

Por otra parte y con relación al servicio en sí, es factible encontrar tres tipos de orientaciones bien definidas: a) Estar **al servicio del proveedor**: son las empresas que ofrecen únicamente los productos del proveedor elegido. b) Estar **a su propio servicio**: centradas en sí mismas (egocentrismo comercial), estas empresas promueven solamente lo que a ellas les interesa vender sin tener en cuenta las necesidades de sus clientes, pretendiendo que la gente se adapte a su voluntad. c) Estar **al servicio de los usuarios** procurando satisfacerlos sin descuidar la rentabilidad del negocio. El tercer enfoque, a diferencia de lo que comúnmente se cree, no implica vender “de todo a todos” ni dejar de cobrar los servicios prestados; al contrario, es la resultante del equilibrio armónico entre la especialización, la correcta administración de las demandas y las políticas de precios y de servicios, entre otras decisiones de Marketing a tomar.

Correspondería preguntarse entonces cuáles son los servicios (valor agregado) que estamos brindando; cuáles son los no percibidos o no valorados y cuáles son los servicios esperados y que no deberíamos dejar de brindar.

Servicios que los usuarios suelen demandar:

* **De información**: la información solicitada es sumamente variada, puede ser general o específica, directa o a través de material explicativo referida a documentación de viaje, limitaciones de equipaje, requisitos aduaneros, cambio de moneda, clima, distancias, diferencias horarias, transportes, alojamiento, costumbres y cualquier otra información adicional que ayude a conocer las múltiples posibilidades existentes para ver, sentir y hacer “mejor” un viaje.

* **De asesoramiento**: tomando en cuenta las necesidades y deseos de los usuarios es posible ayudarlos a elegir la opción que esté más acorde con sus expectativas y posibilidades, facilitando la maximización del rendimiento de la inversión. Asesorar a un cliente consiste en colaborar con él en su dificultad por resolver su “conflicto de necesidades”.

* **De atención multilingüe:** el poder expresarse en otros idiomas amplía las posibilidades de comunicación y, por ende, la expansión de los negocios.

* **De ahorro de tiempo:** teniendo a su disposición —en el acto— la mayor variedad de alternativas que sean de interés específico para el usuario.

* **De ahorro de esfuerzos:** para evitarle al pasajero tener que realizar un cansador “safari de búsqueda”.

* **De ahorro de dinero:** gestiones menos costosas que si las tuviera que realizar personalmente cada pasajero. Por otra parte, el ofrecimiento de alternativas más económicas, dentro de la misma calidad de servicios solicitada, basadas en ofertas de baja temporada o las que posibilitan los itinerarios en grupo, o bien las que se logran con tarifas de convenios.

* **De reservas:** conseguir lugar.

* **De seguridad:** que las “promesas” se cumplan sin sorpresas.

* **De ajuste de expectativas:** el profesional de turismo debería cuidar que las expectativas previas no sean demasiado altas para evitar que superen la realidad.

* **De contención:** un viaje puede distorsionar el llamado “equilibrio vital”; por tal motivo, hay pasajeros que reaccionan con mayor temor y necesitan sentirse protegidos ya sea por el prestador y/o su agencia “amiga”.

* **De compañía:** son los que brindan los coordinadores o guías de turismo.

* **Financieros:** opciones de pago para que los clientes puedan viajar cuando tengan ganas, aunque no tengan disponible todo el dinero.

* **De garantía:** los antecedentes e imagen deben permitir a los clientes “dormir tranquilos”, en especial, entre el momento del pago y el del viaje.

* **De entrega “a tiempo”:** evitar la angustiada espera entregando los pasajes y vouchers “a tiempo”... ¡a tiempo del usuario!

* **De Marketing Directo:** a muchos potenciales pasajeros les encantaría recibir alguna propuesta “única” e interesante que les despertara la motivación para viajar.

* **Varios:** cambios en las reservas, cancelaciones, reclamos de reintegros, trámites de visas, entregas a domicilio, llevar a los clientes al aeropuerto y/o recibirlos y todos los servicios que se nos puedan ocurrir, como asegurarle al pasajero que en su excursión programada no se va a encontrar con desagradables sorpresas, tales como su ex-mujer o suegra...

El cliente se vuelve cada vez menos tolerante frente al servicio imperfecto o incluso promedio. Un servicio excelente va más allá de lo habitual... conseguir lugares en los vuelos vendidos; habitaciones en los hoteles llenos; pasaportes y visas en el último minuto; pasajes en primera clase en los vuelos y suites en los hoteles como cortesía; localización del equipaje perdido; servicio de mensajes llamando a los cónyuges o secretarías; recibir a los clientes como invitados especiales en el aeropuerto; conseguir entradas para el teatro, acontecimientos deportivos, reservas en restaurantes, servicios de cuidado de niños, horarios para jugar al golf o realizar otros deportes; arreglos para el cuidado de animales; incluso pedidos de algún pasajero para despertarlo... Hacer que la excelencia en el servicio se convierta en regla y no en la excepción.¹⁰

Hay empresas que no operan al servicio de sus clientes. Por ejemplo, supongamos que en una cafetería los que son responsables de preparar la comida también lo son en preparar el menú. Lo más probable es que —si no tienen en cuenta los gustos de los clientes— preparen comidas que se ajusten a su gusto personal o bien, que les resulte fácil preparar. De esta manera los usuarios ¡insatisfechos! elegirán desviarse de la cafetería para buscar otras alternativas.¹¹

Otro ejemplo muy difundido de empresas que no diseñan sus servicios teniendo en cuenta las necesidades del cliente se puede encontrar en muchos hoteles de importantes zo-

nas de turismo que se “ahorran” el costo del desayuno incluido en sus tarifas, debido a que a la hora de su servicio (7:30) los pasajeros ya están viajando en las excursiones de día entero que parten generalmente antes de ese horario.

La mayoría de las empresas pueden comprobar día a día que “los servicios hacen la diferencia” tal como lo ilustra la siguiente anécdota: Un huésped de un hotel se acercó al portero y se quejó de que le habían robado su detector de radar del automóvil, en el garaje del hotel. El portero, facultado para servir a los clientes, le preguntó cuánto le había costado, lo llevó al mostrador de recepción y le ordenó al empleado: “Entréguele a este caballero 150 dólares”. Todo el mundo se quedó con la boca abierta, y el cliente muy satisfecho. Dos semanas después, el gerente general recibió una carta de ese cliente, en que le explicaba que había encontrado su detector de radar en el baúl del automóvil. Acompañaba un cheque por valor de 150 dólares. La postdata de la carta decía: “Nunca en mi vida volveré a hospedarme en un hotel que no sea de la cadena de ustedes”.¹²

Algunos grandes hoteles de Nueva York —como una clara expresión de estar cada vez más al servicio del cliente— han logrado eliminar las formalidades del check out de la mañana, pesadilla de sus clientes por culpa de las largas colas de espera. Se registra la tarjeta de crédito a la llegada del pasajero, y la noche antes de la partida, la factura se desliza debajo de la puerta de la habitación, el cliente la verifica antes de irse y si está de acuerdo, no necesita pasar por recepción. El Hotel posee su impreso, y en estos hoteles las llaves han sido reemplazadas por tarjetas magnéticas de las que se cambia la combinación después de cada cliente.¹³

¿Hasta dónde puede llegar el Marketing de Servicios? Una investigación de Mercado realizada sobre viajes de trabajo muestra los orígenes de muchas peleas familiares consecuencia de las diferentes percepciones con respecto a lo que realmente pasa en los viajes de negocios. Lo que para el viajero son una serie de aburridos aeropuertos y hoteles solitarios, para el familiar que se queda en casa son comidas elegantes y aventuras de cinco estrellas. Ambos creen que merecen algún tipo de compensación. El que se quedó cuidando la casa y los hijos quiere salir a comer afuera y recibir regalos. Por su parte, el cansado viajero desea una comida

hecha en casa y tiempo para relajarse. Según el Dr. Frederic Medway de la Universidad de Carolina del Sur, los hoteles pueden regalar juguetes que no sean muy caros para los niños que quedaron en casa, además de la imprescindible buena comunicación entre los protagonistas.¹⁴ Conociendo este hecho, los prestadores (en especial, Agentes de Viajes) podrían brindar a sus clientes **el servicio de prevención de conflictos familiares.**

Los usuarios que no valoran los servicios ofrecidos actúan como si éstos no existieran y, por tal motivo, no están dispuestos a pagar por ellos. En estos casos las posibilidades son: 1) Ajustar el mensaje, los medios de comunicación o el modo de la prestación del servicio. 2) Dirigir la oferta hacia otro tipo de clientes. 3) Suprimir servicios para bajar costos y precios; decisión riesgosa que muy pocas veces logra el resultado esperado.

Capítulo 5

CALIDAD TOTAL EN SERVICIOS

Si un directivo piensa que su servicio es bueno pero éste no llena la medida de lo que el cliente espera, habrá que calificarlo de malo.

James L. Heskett

1 - Cero Defectos

Tanto los productos como los servicios se destacan por su calidad; sabemos que los hay mejores y peores. Pero ¿se puede llegar a admitir fácilmente que un producto sea de buena y mala calidad a la vez; o que el servicio que brinda un hotel de una estrella sea comparable con otro de cinco? En principio, tal vez cueste aceptar esto como posible. La clave está en preguntarse **qué entienden los usuarios por calidad**. Cuando alguien anuncia que su producto es excelente ¿qué está queriendo decir?... que la calidad de su producto es más importante que la de los demás. Al centrar la atención en la cualidad del “objeto” está presuponiendo que dicha condición será valorada de la misma manera por todos los consumidores.

Los análisis de mercado muestran claramente que cada consumidor tiene su propia “percepción selectiva” y “criterio de valoración”. De hecho, la **calidad ofrecida** muchas veces difiere con la **calidad percibida** y, a su vez, puede no coincidir con la **calidad esperada**.

Cada segmento tiene sus expectativas con respecto a la calidad de un servicio. Cuando éstas son cubiertas plenamente es posible afirmar que el servicio es de **calidad total** (cero defectos). Para los demás segmentos que perciben que sus “demandas” no son satisfechas en su totalidad, este mismo servicio les representa **déficit de calidad**.

En cuanto a los consumidores... pretenden obtener el máximo beneficio posible; quien paga diez no se conforma con recibir prestaciones por nueve, hasta incluso espera más que diez. Cada cliente evalúa un servicio comparando —conciente o inconcientemente— la calidad percibida con la esperada. Cuando la diferencia es grande tiende a pensar que el servicio es malo.

Por otra parte, la Oferta se maneja con una lógica diferente. Los empresarios esperan obtener lo más posible, brindando servicios “razonablemente” buenos. Ellos, que “aceptan” un pequeño déficit en la calidad de sus propios servicios, en su rol de consumidores no estarían dispuestos a volar con una compañía cuya eficacia de vuelo no sea total, ni siquiera tolerarían un “razonable” déficit del uno por ciento (que se caiga solamente un avión de cada cien).

Existe una marcada diferencia entre productos tangibles y servicios con respecto al control de calidad. En los productos tangibles, tanto el proceso de producción como el producto en sí pueden ser controlados antes de que llegue a manos del cliente debido justamente a que su elaboración es previa a la venta. En el caso en que un producto defectuoso haya pasado los controles (sin que haya sido desechado o reemplazado) se suele “aceptar” la posibilidad de algún defecto siempre y cuando el proveedor se haga cargo del reemplazo del bien, o de su reparación. No ocurre lo mismo cuando un usuario siente diferencias en la atención con respecto a sus expectativas o experiencias de viajes anteriores. Hasta podría llegar a la conclusión que debido a que el servicio ya no es el mismo, convendría probar con otra compañía. En servicios, dado que la producción se realiza en forma simultánea con su prestación, la calidad no se puede controlar como en el caso de los productos tangibles. En servicios se dice entonces que “Una empresa no controla la calidad, la crea...”

Cada huésped satisfecho con los servicios recibidos recomienda “Su Hotel” como el mejor, indistintamente de su

categoría (de una o cinco estrellas), precio o ubicación. A los hoteles que comparten la condición de haber llegado a conformar plenamente a todos sus pasajeros, podríamos considerarlos como **establecimientos cuya calidad de prestación es del tipo “cero defectos”**.

En materia de servicios todo es importante para brindar una excelente calidad; no hay detalles insignificantes: “El hotel que ofrece más a los huéspedes que exigen mucho. Todo lo que Ud. esperaba... Y algo más” (Holiday Inn Crowne Plaza); Aerolíneas Argentinas anuncia... “Una atención que comienza mucho antes de subir al avión” y American Airlines... “Todo es especial”, “Para la cuidadosa atención de American, nada es demasiado pequeño”.

Vale la pena aclarar que la “Calidad Total” de un producto no permanece estable en el tiempo; muy por el contrario, va variando en forma dinámica. Un mismo producto no puede mantener estable su condición de “cero defectos” porque a medida que cambia el entorno, cambian las expectativas de los usuarios y/o a medida que un cliente incrementa su experiencia en viajes, sus parámetros y exigencias varían. Cada nueva vivencia resignifica y enriquece al usuario abriendo nuevas expectativas para los próximos viajes. Los productos y servicios turísticos —según lo estima la Organización Mundial del Turismo— tendrán que incluir criterios de calidad en lo que hace al respeto del medio ambiente y su preservación para que sean tenidos en cuenta por los usuarios.

2 - El Costo de la No Calidad

Si bien en cada empresa se conoce cuáles son los costos y gastos totales, resulta difícil advertir qué parte de los mismos son originados por la “No Calidad”, es decir, por brindar servicios que no llegan a satisfacer a los usuarios.

Resulta más fácil aceptar que “a mayor calidad, mayor costo y/o precio”, y no que la menor calidad (menor que la esperada por los clientes) represente mayor costo. Para la rentabilidad y futuro del negocio estos costos (de déficit de calidad) pueden y deben ser eliminados, aunque su “visualización” no resulte sencilla.

Pese a que un Balance no lo refleje en forma explícita, **la**

falta de calidad siempre tiene costo. Hay quienes, subestimando a los clientes, le agregan una “picardía” a su oferta de servicios sin evaluar las consecuencias. La misma consiste en disminuir la calidad y/o cantidad en la prestación esperada para abaratar costos, como así también aumentar los precios de los servicios periféricos o facturar servicios no prestados. Ejemplos:

- * Instalar lámparas que irradian una baja intensidad de luz en las habitaciones de hotel que no permiten a los huéspedes disfrutar de su acostumbrada lectura antes de ir a dormir o la dificultad que enfrentan los viajeros de negocios para redactar sus informes comerciales.
- * Un agente de viajes que no cumple con la promesa de alojar a sus pasajeros en “El Conocido Hotel XX” o similar cuando el nivel de calidad de servicios del hotel elegido dista mucho —a los ojos de los usuarios— de contar con el prestigio y las comodidades que se detallan en los anuncios y folletos exhibidos.
- * Los abusos en los precios que cobran los hoteles por servicio telefónico y la facturación de “llamadas fantasmas” hace que los pasajeros traten de no usar esos servicios, llegando —algunos de ellos— a tener que viajar con su propio teléfono celular para utilizarlo desde su habitación. Hay hoteles que echan mano a su imaginación para ocultar sustanciales cargos telefónicos difíciles de detectar y aún más de creer. Incluso cadenas internacionalmente reconocidas como Marriot y Hilton cobran a los huéspedes US\$ 4 ó US\$ 5 por llamadas que cuestan centavos. Hay viajeros experimentados que tratan de usar tarjetas de crédito internacionales para pasar así por alto las centrales telefónicas de los hoteles. Pero muchos hoteles contraatacan bloqueando mecánicamente las llamadas. Muchos importantes hoteles tienen una grave falla en sus sistemas telefónicos: no pueden determinar si una llamada fue o no respondida. Estos hoteles usan relojes especiales que comienzan a contar las llamadas de larga distancia después del sexto o séptimo timbrado, incluso si nadie responde al otro lado de la línea. La mayoría de los hoteles no tienen una tarifa de descuento para llamadas nocturnas, de madrugada ni fines de semana, como las compañías de larga dis-

tancia. Los hoteles sencillamente se quedan con la diferencia. “Es una de las estafas más molestas a los viajeros”, tal la conclusión generalizada de los usuarios de todo el mundo.¹

2.1 - Posibles Causas de Costos por No Calidad

Falta de información: se da más en las empresas “generalistas” (que venden de “todo a todos”). Sus vendedores no pueden estar al tanto de los detalles de todos los productos existentes y de sus continuos cambios.

Déficit de experiencia y/o capacitación de los directivos al no advertir a tiempo la importancia de los cambios del entorno.

Falta de experiencia y/o capacitación del personal: los costos de una buena selección y capacitación del personal (Recurso Estratégico del Negocio) son mucho más bajos que los costos por ineficiencia.

Costos por ineficiencia interna: errores por desconocimiento que pueden desorientar a los clientes o generar gastos en tiempo de consulta a otros empleados o terceros. Errores de emisión que pueden requerir incrementos en los controles. Costo de llamadas y de personal en la atención de reclamos sumados al hecho de tener que hacerse cargo de reintegros a clientes por servicios deficientes o no recibidos. El trabajar con muchos proveedores implica un alto costo unitario de operación (no es lo mismo comprarle todo a un operador o a unos pocos, que comprarle cada producto a otro proveedor).

Ineficiencias del proveedor por haber sido mal seleccionado o por posibles errores en la documentación no detectados a tiempo (para los usuarios la empresa que le vendió los servicios es la responsable, aunque las Condiciones Generales digan otra cosa).

Características no deseadas del producto, aunque el precio sea “barato”.

Los **Servicios no solicitados** difícilmente aumenten la calidad del servicio o la satisfacción del cliente.

Promesas “sobreprometedoras”: generan expectativas difíciles de satisfacer y los clientes insatisfechos no vuelven a comprar. Como consecuencia de ello y para mantener los volúmenes de venta se incurre en mayores costos hacia la búsqueda de nuevos clientes.

Parte de estos costos podrían ahorrarse procurando satisfacer a los actuales clientes. **Quienes perciben “cero defectos” en la prestación, no sólo vuelven a comprar sino que promocionan (sin cargo) los productos originando mayores ventas.**

El no entregar el producto “exacto” genera costos y problemas. Supongamos que un pasajero llega al hotel y se le informa que no hay habitación disponible a pesar de haberla reservado... ¡alguien tendrá que hacerse cargo del problema! Supongamos también que se libera una habitación interna y más económica. En este caso, si el pasajero acepta tomarla, va a exigir un importante descuento (pérdida del hotel por no haber tenido disponible la comodidad reservada). Para el caso en que se le ofrezca como alternativa una suite cuya tarifa es el doble de la contratada, el cliente la aceptará, sin duda, pero no estará dispuesto a pagar diferencia alguna (pérdida del hotel por no poder vender esta habitación a su real valor).

3 - El Precio de la Calidad

Es sabido que muchos vendedores están convencidos que el precio es el factor más importante para “cerrar la venta” pero, debido a que no siempre es así, conviene analizar el grado de “razonabilidad” de este pre-juicio.

Hay una creencia generalizada en suponer que los empresarios pretenden únicamente cobrar el mayor precio por sus mercancías y que los clientes, a su vez, buscan pagar lo menos posible por los productos que adquieren. Es real, hay vendedores que sobrevaloran sus productos y usuarios que no están fácilmente predispuestos a gastar su dinero. Pero también es muy real que diariamente se realizan una infinidad de transacciones, seguramente a consecuencia de pre-

cios “justos” que contribuyen tanto a la rentabilidad de la Oferta como al beneficio de la Demanda.

Los prestadores que opinan que los precios deben ser altos, no llegan a comprender cómo hacen otros para ganar más dinero que ellos si están “regalando la mercadería”. Por el contrario, los que piensan que los clientes solamente adquieren lo que es “barato” no pueden aceptar el fenómeno real del consumo; ni siquiera aceptarían que ellos mismos, en el rol de consumidores, se comportaran “comprando precio”.

Hay coincidencia en aceptar que el precio debería estar directamente relacionado con la calidad: **diferente calidad, diferente precio**. El problema sería entonces establecer **cuál es el precio de la calidad**. Para los que entienden que la calidad es la “calidad ofrecida” resuelven el problema de fijar los precios agregándole a los costos y gastos del producto un plus de utilidad. En estos casos, a productos de costos iguales, precios iguales. Para los que consideran que la calidad es la “calidad percibida” (por el mercado) los precios tienen básicamente en cuenta los beneficios obtenibles por el usuario. Este enfoque se fundamenta en que **nadie compra costos, gastos ni utilidades del proveedor**. Los clientes pagan por la “calidad percibida”.

Analicemos el siguiente caso: Dos personas adquieren un mismo producto. El “Cliente A” paga \$ 1.000.- y el “Cliente B” \$ 1.200.- ¿A cuál de las dos le costó menos? Para dar respuesta a esta sutil pregunta habría que considerar la diferencia entre el “precio pagado” y el “costo de adquisición”. Cuando un cliente recibe, además del producto comprado, un servicio que lo libera de tener que gastar tiempo y dinero en el proceso de compra, su costo de adquisición es igual al precio; supongamos que sea el caso del “Cliente B” que pagó \$ 1.200.- Si el “Cliente A” para acceder a la compra gastó, además de los \$ 1.000.- (precio pagado al vendedor), otros \$ 300.- en viáticos, lucro cesante por tiempo de visitas, cargos de llamadas para reclamos, etc., su costo total de adquisición es de \$ 1.300.-, es decir, que el “Cliente A” compró más caro: el producto le costó \$ 100.- más que a “B”.

Cada producto podría tener diferentes precios. Diferentes para los usuarios que perciben calidad total (cero defectos) como para los que perciben déficit de calidad. El único problema se presentaría en el caso en que los clientes se jun-

taran, como a veces ocurre en las excursiones, descubriendo que cada uno pagó otro precio, sin tener en claro si el precio incluía algún servicio adicional.

Las reacciones de los clientes con respecto al precio son muy diversas. Lo que es barato para unos, puede ser caro para otros. Un precio percibido como alto puede motivar la compra de otro producto sustitutivo. Los que consideran que el precio es muy bajo, podrían interpretar este hecho como señal de baja calidad, o sentir desconfianza en cuanto al cumplimiento de las “promesas recibidas” (del vendedor, folletos o avisos).

Cuesta mucho tomar decisiones relacionadas con precios. Si bien los mismos —al igual que las otras variables de Marketing— deben responder a las expectativas de los usuarios, la diferencia radica en que es el único atributo vinculado directamente con los ingresos; todos los demás se asocian con los costos.

Los usuarios perciben la calidad de un producto como un conjunto integrado por todas las características incluyendo el precio. Nunca toman una decisión de compra por uno solo de los atributos. Si fuera así hacer negocios ¿sería mucho más sencillo?

Como vemos, el precio es una variable difícil de manejar; hay quienes piensan que vendieron muy barato cuando la operación “vino muy fácil” o que el precio es muy elevado cuando cuesta “hacer la venta”.

Normalmente los consumidores tienen que sentirse atraídos por un producto antes de considerar su precio. Pero una vez que se ha despertado el interés del consumidor, el interés pasa a lo que se debe recibir a cambio. La reacción al precio (es decir, si se considera razonable) está muy influida por el grado de interés que ha despertado realmente el producto.²

Tal vez todos coincidan en que un precio debe respetar la voluntad de los que pagan, es decir, ser representativo del valor del producto. Pero aquí nos encontramos con otro problema: cuál es el valor; quién lo define y cómo.

El vendedor podrá pensar —una vez más— que el valor está dado por los costos y gastos sumados al esfuerzo y experiencia que él agrega. Desde otra perspectiva, el comprador es el que paga el precio que considera justo por el “valor” o calidad que recibe (value for money).

Se pueden utilizar ofertas especiales de precios y reduc-

ciones de precios para agotar capacidad disponible. Esto ocurre en viajes en avión y turismo de vacaciones. El uso constante de estas formas de precios puede conducir a más sofisticación de los clientes: los compradores deliberadamente pueden demorarse en comprar ciertos servicios con la expectativa de que se van a producir rebajas. Por su parte, los vendedores pueden tratar de compensar este efecto ofreciendo reducciones ventajosas sobre pedidos hechos con anticipación.³

The Wall Street Journal, en uno de sus comentarios de actualidad relacionado con los viajes, destaca como hecho que “los pasajes baratos ya no son el único incentivo para atraer a los viajeros”. El título de la nota “El menú de los aviones, mejor que un restaurante” da cuenta que “la competencia entre las aerolíneas ha llegado a la cocina”. Sin que la demanda lo exija, la competencia culinaria —una moda compartida por American, Northwest y Delta, entre otras compañías aéreas— pretende superar las limitaciones económicas satisfaciendo las más variadas apetencias de los pasajeros muy exigentes.⁴

Los consumidores preocupados por la calidad están dispuestos a comprar a un precio más alto para no cometer un error. Asimismo, cuando el resultado de la función considerada para un producto es de vital importancia, los consumidores están dispuestos a pagar un precio adicional cuando no conocen la relación entre precio y resultados.⁵

Desde otro extremo, podría decirse que siempre habrá consumidores que compren productos de menor precio. Como lo decía John Ruskin “No hay casi nada en este mundo que alguien no pueda hacer un poco peor para venderlo un poco más barato. Y la gente que sólo se fija en el precio constituye el grupo de sus víctimas naturales”.

En servicios, lo barato puede salir caro: caro para los usuarios, cuando terminan insatisfechos o teniendo que pagar “extras imprevistos” o contratar servicios sustitutos o complementarios a su cargo; caro para las Agencias, que a pesar de haber trabajado mucho advierten que la necesaria rentabilidad no aparece; caro para el prestador o el mayorista, ya que se los culpa por conceder a “otros” mejores condiciones y caro para el sector, que sufre el deterioro de su imagen a medida que más usuarios se convencen que para obtener

importantes descuentos ni siquiera hay que averiguar precios, alcanza con “amenazar” a las empresas con el “cuento”... “Otros venden más barato”.

La fijación de precios para servicios, como ocurre para bienes, sigue siendo en gran parte una combinación de buena gerencia, experiencia, ensayo y error, intuición y buena suerte.⁶

Capítulo 6

COMPORTAMIENTO DEL USUARIO DE SERVICIOS TURISTICOS

Los consumidores compran lo que necesitan siempre que no existan razones más fuertes para no comprar.

John O'Shaughnessy

1 - Qué, Quién, Cuándo, Cuánto, Cómo, Dónde, Por Qué y Para Qué

Conocer en profundidad el comportamiento del consumidor antes, durante y después de adquirir un producto o servicio, es esencial para direccionar el diseño y la implementación de las estrategias comerciales.

Un buen punto de partida para llegar al usuario es a través del conocimiento de sus **hábitos de información, de compra y de uso del producto/servicio**. Y la mejor manera de alcanzar ese conocimiento es encontrando respuestas a: **qué, quién, cuándo, cuánto, cómo, dónde, por qué y para qué**.¹

El formularse las preguntas adecuadas tiende a abrir el camino para encontrar múltiples ideas que conducen directamente hacia las respuestas correctas. En este caso, refi-

riéndonos al comportamiento de los usuarios de servicios turísticos, vale la pena preguntarse:

¿Qué...? ...piensa; ...siente; ...hace; ...busca, demanda o espera con respecto a los destinos, servicios y demás medios o recursos.

¿Quién...? Este tipo de preguntas nos hace pensar en el mercado y en los segmentos que lo componen.

¿Cuándo...? Estas preguntas y sus respuestas tienen que ver con el timing: ¿cuándo decide su viaje?, ¿cuándo viaja (en qué período del año; si el día de salida y de llegada es fijo o puede optar por alguna promoción especial, etc.). Refiriéndonos al tiempo es de destacar que para los viajeros la organización de los horarios es fundamental. Hay quienes prefieren horarios perfectamente preestablecidos (están pendientes del reloj) y otros que se “organizan” para disfrutar las vacaciones “en libertad”, sin estar sometidos al rigor de los horarios.

¿Cuánto...? ...dinero y/o tiempo puede o desea invertir en su viaje; ¿con cuánta frecuencia viaja (una vez por año, más de una o menos)?

¿Cómo...? ...decide sus vacaciones; ...compra (contado o con financiación anterior y/o posterior al uso de los servicios contratados); cómo viaja (en qué medios; solo, acompañado con su grupo familiar, con su pareja, etc.)

¿Dónde...? ...se informa; ...compra (directamente en el destino, en compañías aéreas, en hoteles locales pertenecientes a la misma cadena a la elegida, en agencias de viajes); a dónde apuntan sus preferencias (destinos, lugar de salida o aeropuerto de llegada, alojamientos, etc.).

¿Por qué...? Los **motivos** que “motorizan” sus decisiones.

¿Para qué...? Esta pregunta invariablemente conduce a detectar los **finés** perseguidos por los usuarios.

¡Nadie compra lo que no cree necesitar, aunque resulte

barato! Ni siquiera los más “seductores” anuncios pueden lograr —en estos casos— que los consumidores se decidan a gastar su dinero. “Para que los consumidores deseen determinado producto, deben creer que el producto tiene un papel en la consecución de la buena vida y que ese producto es coherente con su estilo de vida, y sus sistemas de valores y creencias.”²

La gente gasta sólo para satisfacer sus carencias (reales o imaginarias). Inclusive las personas que se arrepienten luego de haber realizado una “compra por impulso” no se equivocaron; en ese momento alguna de las carencias latentes seguramente motivó la decisión de compra:

- * Un servicio de asistencia al viajero, al igual que cualquier seguro, brinda tranquilidad. Nadie se lamenta por no haber tenido necesidad de utilizarlo, si bien alguien a posteriori pueda pensar que tal vez podría haberse ahorrado el gasto.
- * Una tarjeta de crédito no sólo sirve para pagar. Aunque no se la utilice, su poseedor vivencia la sensación de poder: capacidad de emitir su “propio dinero” con una simple firma; disponibilidad de crédito automático; reconocimiento social; etc.
- * La reserva de una noche de hotel, más que el alojamiento en sí, podría representar la compra de la “seguridad” de contar con un lugar para estar y no tener que invertir tiempo en búsqueda de hospedaje, en especial, luego de un viaje agotador.

Cuando la gente no puede decidirse no es porque no sepa lo que quiere —quiere la consecución completa de todos los objetivos que constituyen su imagen de vida favorita—, sino porque todavía está decidiendo las prioridades.³

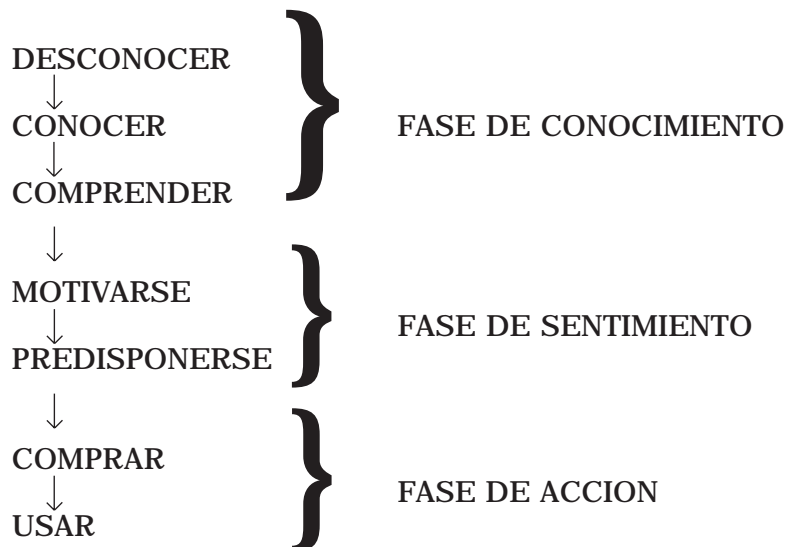
2 - Fases del Comportamiento

Los empresarios de servicios turísticos deberían prestarle especial consideración a las distintas fases de compor-

tamiento de los diferentes públicos —en relación con sus procesos de decisión de compra y uso de productos y servicios— para no perder ventas ni “empujar” al consumo de productos sustitutos. En ese proceso de decisión cada persona tiene que pasar por diferentes fases hasta convertirse en usuario.⁴

Inicialmente el usuario desconoce la existencia del producto y mediante una recepción progresiva de información va superando esa primer etapa del modelo, pero no alcanza con que las personas conozcan la existencia de un producto para tenerlo en cuenta en el momento de contratar sus viajes. Recordemos que el mero conocimiento viene dado por la recepción de datos que corresponden al primer nivel de aprendizaje repetitivo (términos). Recién al comprender los datos puede manejarse a nivel de ideas o conceptos. Para lograr “conocimiento” podría alcanzarse con hacerle llegar a la persona un anuncio, folletos o mailing. Para lograr comprensión, esos anuncios, folletos o mailing tienen que ser más completos y estar mejor elaborados y, aún así, el destinatario podría requerir la asistencia de un promotor o vendedor para que con sus argumentos de venta lo ayude en su decisión.

Una vez superada la fase de conocimiento, para que un cliente compre y use el producto/servicio debe estar suficientemente motivado y predispuesto para ello, tal como lo presenta J. Chias en “El Mercado Son Personas”:



3 - Los Clientes No Compran Productos

Los clientes no compran productos; lo que compran son los servicios que los productos les pueden brindar y/o los beneficios que aporta su uso.

Los servicios son para el cliente un conjunto de **utilidades funcionales, simbólicas y vivenciales**. Son utilidades funcionales aquellas que se obtienen por la finalidad intrínseca a satisfacer por el servicio. Las utilidades simbólicas están relacionadas con el “valor psicológico” que tiene el servicio para uno mismo o con el “valor social” que tiene frente a grupos de referencia del usuario. En las utilidades vivenciales es donde el consumidor encuentra el “valor de participación” en la producción y consumo del servicio, experimentando algo que sólo el usuario obtiene, no así el cliente no usuario.⁵

Ejemplos de utilidad funcional: dormir en cualquier hotel cuyo servicio sea razonable o standard; habitación con baño privado; aire acondicionado; guía de habla hispana; comidas diet; médico a bordo; ser atendido por la telefonista sin demora o recibir los vouchers en su domicilio. La funcionalidad se manifiesta en promesas como: “La forma más rápida y segura de viajar”; “Confitería giratoria. Dése una vuelta” (Teleférico Cerro Otto, Bariloche).

Ejemplos de utilidad simbólica: estar alojado en el Georges V de París; volar en “First Class”; contratar un tour para conocer la “gente selecta” que utiliza frecuentemente esos servicios o compartir un viaje con algún personaje famoso. La características “simbólicas” se ven reflejadas por las siguientes apelaciones: “Máximo confort... al máximo nivel!!” (Hotel Provincial Salta); “Una experiencia superior en confort” (Edelweiss Hotel, Bariloche).

Ejemplos de utilidad vivencial: disfrutar especialmente del servicio en un hotel; viajar en un avión u alojarse en una habitación de hotel para no fumadores; el placer de desayunar en la habitación o el caso de “...una compañía aérea que cargaba el billete entero promocionando la satisfacción que engendraba en los pasajeros el saber que sus compañeros de vuelo también serían pasajeros de billete entero”.⁶ Lemas que acentúan “lo vivencial” del servicio turístico pueden ser: “Hay muchas maneras de ir por la vida. ¿Probó viviendo?” (Hotel Tunquelén); “Disfrute la Florida” (Eastern); “Un oasis de confort en el centro de la naturaleza” (Hotel Cataratas); “Mendoza.

Siéntala más de cerca”; “...un lugar para “vivir” (Gran Hotel Colón); “No hay nada mejor que la libertad. Una de sus formas es viajando. Disfrútela con nosotros” (Sepean); “En Nuestros Destinos el placer está Escrito” (Mirasol Turismo); “Una cuestión de sensibilidad” (Portugal).

Es notable como los **Cruceros** representan en el “imaginario” de los usuarios “todos” los beneficios —funcionales, vivenciales y simbólicos— tal como lo sugiere el siguiente relato, que no precisa ningún comentario adicional:

“Aventurismo”⁷

Kaluhui y sus exóticos pájaros, el follaje de la ribera amazónica, las milenarias ciudades que descansan en el Mediterráneo... Todos destinos de ensueño. En este caso especialmente, “el medio es el mensaje”. Mac Luhan dixit no pudo ser más agudo pues el medio para arribar a estos destinos es un sueño en sí mismo.

Ya cuando uno abandona la plataforma de embarque intuye que le esperan unas vacaciones fascinantes. Y no se equivoca. Porque el viaje a bordo de un crucero es un cocktail de lo más sabroso donde se conjugan todas las alternativas en materia de recreación, entretenimientos, bienestar y los más extravagantes placeres high-high.

Seguramente, todos coincidirán en que despuntar la jornada con un exquisito breakfast donde no faltan las frutas tropicales ni los pastries daneses es una inmejorable manera de gratificar el espíritu. Y el cheff además se encarga de sorprendernos con las más sugerentes delikatessen en almuerzos y dinners.

Un abanico de actividades se abre para los viajeros, contemplando sus gustos más puntuales. Así, uno puede optar por una morosa caminata apreciando la vista desde cubierta o un antojadizo paseo por las boutiques de la galería; nadar y conseguir un puntilloso bronceado en la pileta o tomar clases de aerobic, golf, backgammon; mimar el cuerpo con las bondades del Spa o prepararse en las amplias suites —primas mejoradas de los camarotes— para el segundo tiempo, merecida prima donna del itinerario: la noche.

Es sugestivo ver como de impecable black-tie los pasajeros se dan cita en el salón de baile donde la orquesta inter-

preta una suave melodía. Hay otras parejas, más informales que beben un trago en el night club y contemplan el show que desata la nostalgia. En un generoso espacio a estribor se exhibe la película mientras que a babor se extiende el paño y algunos connaisseurs acomodan sus fichas. Aunque pensándolo mejor, ya es bastante suerte la de participar en esta travesía oceánica.

El Mundo Marino (San Clemente del Tuyú - Argentina) es un atractivo turístico diseñado para el disfrute de los visitantes y un buen ejemplo que confirma —por el éxito alcanzado— que los usuarios compran beneficios más que productos; porque difícilmente hubiera podido subsistir un emprendimiento de esas características que se limitara solamente a mostrar “animales”.

Los beneficios funcionales se destacan por su localización cercana a Buenos Aires, la extensión de su predio, la conservación, cuidado y limpieza, la amplia oferta gastronómica, los entretenimientos especialmente preparados para chicos y los variados shows con la participación de pingüinos, lobos marinos, orcas y delfines. Estos servicios básicos se ven enriquecidos con los “beneficios vivenciales” que los concurrentes experimentan al no ser considerados como meros espectadores; son “los protagonistas” que, en forma activa, disfrutan participando de los atractivos.

Cada visitante siente que, además de pasar momentos inolvidables, puede conocer un poco más sobre diferentes características y costumbres de los animales que habitan el mar y, al mismo tiempo, apoyar con su presencia la labor que la Fundación Mundo Marino realiza y que tiene que ver con la conservación y rescate de la fauna marina en peligro de extinción.

Haber conocido el “Oceanario más grande de Sudamérica” representa un beneficio simbólico para muchos usuarios.

La oferta se completa con: Programas Educativos de Mundo Marino, Programa Didáctico Recreativo “Olimpiadas Marinas”, “Un día inolvidable...” y las promociones especiales para viajes de egresados (de 7º grado) y para visitantes de tercera edad.

Como todo centro turístico, Mundo Marino ofrece una amplia gama de souvenirs que son adquiridos por los intere-

sados en llevarse “recuerdos” de su permanencia. La venta de material fotográfico, el servicio de revelado rápido, el préstamo (sin cargo) de una máquina de fotos y, por supuesto, numerosos “escenarios” para fotografiar como asimismo la infaltable “foto familia” enmarcada con la imagen que simboliza el lugar, completan las opciones en cuanto a recuerdos se refiere.

4 - Turismo, Vacaciones y Tiempo Libre Desde la “Fantasía” de los Usuarios

El mayor consumo de servicios turísticos y el incremento de la competitividad en los mercados, obligan a un permanente acercamiento a la cambiante óptica del consumidor por medio de indagaciones e investigaciones como la presentada en el XI Congreso Argentino de Turismo⁸, con el fin de esclarecer un poco más la “fantasía” de los usuarios y como aporte a las empresas que aspiran a “adueñarse de esta fantasía” para ganar las batallas comerciales. He aquí sus aspectos más relevantes:

4.1 - Tiempo Libre

* Es el momento más deseado pero rara vez alcanzado.

* Las grandes ciudades impiden su disfrute. La vida cotidiana es considerada como hostil.

* Entre las personas casadas se comparte con la familia. En las solteras, es una de las mejores posibilidades de encontrar pareja.

* Pensar en el tiempo libre hace a la felicidad aún más que el estar de vacaciones. En la fantasía de lo que se va a hacer radica la mayor parte de la felicidad.

4.2 - Vacaciones y Turismo

* El placer, para los que vacacionan siempre en el mismo lugar, es saber lo que les espera. La gente va al mismo

lugar porque al conocerlo no le genera ansiedad y quieren estar tranquilos.

* El placer, para los que van a distintos lugares, es descubrir lo que les espera.

* Vacaciones significa desenchufarse, desconectarse, vaciarse, descansar. La vida cotidiana carga y las vacaciones descargan.

* Turismo es muy distinto a vacaciones. Se considera que hacer turismo es conocer, recorrer para conocer, vacaciones es ser sedentario. Turismo es andar, buscar, investigar, descubrir, es una postura muy activa, el descanso no es prioritario. Ser turista es ser un extraño en un lugar.

* Vacaciones es para toda la familia (para lograr vínculos familiares más estrechos). Turismo es solamente para la pareja o el individuo.

* Los intereses de los turistas en orden de importancia: conocimiento, relaciones sociales, descanso, deporte y salud.

4.3 - Evaluación de los Tours

* Al principio se critican por ser rígidos, pero un tour da seguridad a quien lo toma.

* Las críticas son: muy limitada libertad de acción, rígidos horarios, permanentes y cansadores traslados. Imposibilidad de disfrutar con libertad horaria el recorrido de un determinado lugar.

* Las seguridades son: que los trasladarán de un lugar a otro, que facilita, orienta, aleja del miedo a no saber a dónde ir al llegar a destino o a no saber qué hacer, pero para esto tienen un guía que los contiene, los ampara y los protege (especialmente a la gente mayor), no van a hacer el ridículo, no van a estar ansiosos.

* Los que toman vacaciones en el mismo lugar son los

más proclives a contratar un tour cuando quieren hacer turismo porque les aleja un poco el miedo a lo desconocido.

* “El tour hay que hacerlo la primera vez, después se vuelve solo”, dijo un entrevistado.

5 - Clasificación Según Patrones de Comportamiento

Los operadores turísticos se convencen cada vez más que los patrones de comportamiento de la demanda no pueden explicarse a fondo sólo por variables de sexo, edad, ocupación o nivel socioeconómico.

El turismo (negocio de vender sueños) procura brindar satisfacción a personas que gastan una gran parte de su dinero en “comprar experiencias”. Dado que las experiencias tienen una naturaleza psíquica, los patrones de demanda para el turismo dependen notablemente de las “características psicográficas” de los usuarios.

Uno de los modelos que mejor ayuda a clasificar a la gente de acuerdo a los tipos psicográficos es el “Psicocéntrico/Alocéntrico”.⁹

“**Psicocéntrico**” deriva de centrado en el Yo. Significa centrar los propios pensamientos e intereses en las áreas problemáticas de la propia existencia.

“**Alocéntrico**”, por otra parte, proviene de la raíz “allo”, que significa de forma variada. Así, un alocéntrico, es una persona cuyos patrones de interés se enfocan en diversas actividades. Esta persona tiene una conducta extrovertida, posee confianza en sí misma y se caracteriza por un considerable grado de aventura y un deseo de buscar y experimentar en la vida. Para el alocéntrico los viajes se convierten en un medio de expresar curiosidad y satisfacerla.

Psicocéntricos: prefieren lo familiar en los lugares de destino; actividades comunes; lugares donde brilla el sol y se pueda descansar; nivel bajo de actividad; incremento del ego; búsqueda de status; lugares a los que se puede llegar manejando; visitas a parques de diversiones; les atraen los lugares que aparecieron en las noticias; alojamiento turístico con gran desarrollo hotelero, restaurantes de tipo familiar y tiendas de artesanías; un paquete completo de excursiones apropiadas.

Alocéntricos: prefieren las áreas no turísticas; gozan del

descubrimiento y se deleitan con experiencias nuevas, antes de que otros hayan visitado la zona; nivel alto de actividad; juegos de azar; llegar a destino por vía aérea; alojamiento en hoteles término medio a bueno no necesariamente modernos, o de tipo cadena hotelera; conocer y tratar a personas de una cultura extraña o extranjera; prefieren contratar tours — con servicios básicos— que les permitan libertad y flexibilidad.

Es evidente que la mayoría de las personas puede adoptar características tanto psicocéntricas como alocéntricas, por lo cual deben ser consideradas personas de tipo medio-céntrico. Depende de las circunstancias del entorno y del momento para que asuman o exterioricen —en diferentes grados o matices— unas u otras indistintamente.

Podríamos agregar que los psicocéntricos suelen caracterizarse por sentir temor antes de viajar, requiriendo de los agentes de viajes y de los demás prestadores de servicios una “exagerada” cantidad de información y contención, mientras que los alocéntricos (más independientes) con una mínima información quedan satisfechos y exteriorizan su placer desde el momento mismo de “pensar el viaje”.

Otra clasificación en base a los patrones de comportamiento de los usuarios tiene que ver con su **grado de participación** y con la **dominancia**. Se trata de dos aspectos relevantes a tener en cuenta: a) qué participación se espera de los clientes: más **activa** o más **pasiva** y b) qué rol van a asumir: el de **dominante** o el de **dominado**.

Como hemos visto, no puede haber servicio sin la participación del cliente. Un turista puede ser muy pasivo esperando en todo momento la atención del personal (escuchando atentamente sin interrumpir las explicaciones de los guías), o al contrario, puede ser muy activo asumiendo la realización de “tareas” (participa con preguntas, aportes de ideas, ayudando a los demás pasajeros, etc.).

Con respecto a la dominancia podemos señalar que hay servicios pensados para pasajeros que eligen actuar como dominados, por ejemplo, los tours en los cuales está **todo previsto para que nadie se preocupe... por nada** y por otro lado, servicios diseñados para turistas que actúan en forma “dominante” frente al personal (impartiendo órdenes y pedidos exagerados de atenciones y servicios).

Para Abraham Maslow “el Turismo puede llegar a ser un refugio adecuado de determinadas frustraciones cuya superación puede alcanzarse por el simple mecanismo del dominante y dominado. La sociedad industrial aliena al individuo, al que convierte en un instrumento del sistema productivo sometido a la dominación de las técnicas, de los objetivos y de las estrategias. La vacación viene a convertirse en una salida reparadora de las frustraciones acumuladas. El turista aprovechará este período vacacional, liberado de este estereotipo de comportamiento para sacudirse el sentimiento de dominado. Así tenderá a comportarse con la pauta del dominante. Se explican así esas actitudes exigentes y a veces irracionales o inaceptables del turista”.

“Los huéspedes de un hotel de lujo están en una posición dominante sancionada por el precio de la prestación, pero también por el apresuramiento, o la obsequiosidad del personal en satisfacer la menor de sus necesidades. Esto conlleva una gran pasividad de la clientela dominante que es característica de las organizaciones tradicionales de servicio que se desarrollaron en una época en la que los servicios eran un lujo reservado a una élite.”¹⁰

“No todo el mundo está dispuesto, en un parque natural, a efectuar por sus propios medios un recorrido guiado, ayudándose de las marcas y símbolos que jalonan la pista y buscando en un manual todas las explicaciones que se refieren a la fauna y la flora de los alrededores. Esta forma de actividad de visita —que puede ser trasladada a los museos— da a algunos la libertad de movimiento que no tendrían con un guía y otros visitantes. Se ven así liberados de cierto número de restricciones y pueden dominar la situación de servicio en la que se encuentran.”¹¹

Capítulo 7

POSICIONAMIENTO

El Posicionamiento siempre debe surgir de un enfoque empresario global. Un enfoque en donde tengamos muy en claro cuál es el Segmento de mercado al que debemos dirigirnos. ¿Cuáles son nuestras Ventajas Simbólicas? ¿Cuáles nuestras Ventajas Operacionales? ¿Por qué nos van a comprar? ¿Estamos en el Negocio correcto?

Alberto L. Wilensky

1 - Segmentación de Mercado: Búsqueda de Potenciales Clientes.

Posicionar un producto en un mercado significa lograr que los usuarios conozcan y comprendan sus ventajas para incorporarlo en un lugar privilegiado dentro de la lista de sus preferencias para las próximas compras. Pero el “problema” radica en que las personas, por ser diferentes entre sí, tienen sus propias expectativas, demandas y pautas de comportamiento; por ende, no reaccionan de igual manera frente a los estímulos del mercado.

Como ya hemos visto, para posicionar un producto o servicio resulta imprescindible conocer en profundidad los comportamientos de los clientes y/o usuarios. **Debido a que las necesidades y los deseos no son coincidentes, en la práctica ningún producto es bueno para todos.** Para que un negocio resulte rentable cada producto debería satisfacer

a más de uno de los clientes, hecho que obliga a direccionar la oferta hacia un público específico al que se denomina **segmento de mercado**. Cada decididor debe definir el o los conjuntos de su interés eligiendo las características de los usuarios que permitan estructurar mejor su oferta. Podemos mencionar, a título enunciativo, algunas de las características para tener en cuenta en el momento de tomar la decisión de posicionamiento: **nivel socio-económico; estado civil, sexo, edad, cultura, conocimiento de idiomas, preferencias, costumbres, etc.**

Otra forma de segmentación tiene que ver con el enfoque **geográfico**. Así lo entiende Holiday Inn al destacar como gran ventaja competitiva: “La importancia de estar bien ubicado”. En este mismo sentido podemos señalar que hay clientes que prefieren comprar “cerca” de sus domicilios u oficinas; hacia ellos deberían dirigirse prioritariamente las ofertas.

Las agencias de viajes del interior del país se quejan por los “malos hábitos” de sus clientes quienes compran transporte local en el Pueblo; transportación o excursiones regionales en Agencias de la Capital Provincial; y servicios aéreos y terrestres al exterior en la Capital Federal. Los que trabajan “Turismo Emisivo” tendrán que definir los Destinos o productos que más interesa operar.

Los que se dedican al “Turismo Receptivo” tendrán que definir de qué Países y/o Ciudades (Origen) atraer a los turistas “más aptos”.

En todo proceso de segmentación debe prestarse especial atención a los parámetros realmente relevantes. Tome-mos como ejemplo un servicio de envío a domicilio: para el cliente que recibe los pasajes en su casa ¿tiene importancia la localización geográfica de las oficinas del vendedor? Otro caso: suponiendo que a las mujeres empresarias les interesa ser reconocidas por su capacidad de Management y no por el hecho de ser mujer ¿podría tener éxito un Producto Diferencial dirigido sólo a las empresarias?

Decíamos en el capítulo anterior que los operadores turísticos se convencen cada vez más que los patrones de comportamiento no pueden explicarse a fondo sólo por variables de sexo, edad, ocupación o nivel socioeconómico. Podemos agregar aquí que, en realidad, las conductas nunca son estables ni predecibles en su totalidad.

Hay quienes, a pesar de tener recursos, en sus decisiones de compra reaccionan en forma similar a los “no pudientes”; las peleas por descuentos que son más simbólicos que significativos dan cuenta de ello. Podemos apreciar que muchos turistas se comportan más en concordancia con su “grupo de referencia” que siguiendo las pautas de su propio “grupo de pertenencia”.

El mercado —mediante el proceso de segmentación— quedará dividido en diferentes conjuntos de usuarios con expectativas “homogéneas” (en cada grupo) con respecto a lo que consideran producto ideal. Es importante cuantificar cada segmento para definir la direccionalidad. Obviamente, las personas que no toman vacaciones o los que no poseen recursos ni pueden acceder al crédito para pagarlas, no forman parte del mercado potencial.

El tener definido el segmento permite diseñar productos y servicios que puedan satisfacer a todos los integrantes del mismo pudiéndose así, por ejemplo, ahorrar importantes recursos en anuncios de tipo masivo que, por su contenido o medio no apropiado, no llegan a los clientes que más interesa atraer. Un grave error de Marketing consiste en ir en busca de clientes “inadecuados” (porque es imposible atender bien a todos).

No falta quienes sostienen que hay mercado para todo. Un buen ejemplo es “El ómnibus de los diez días” (Expreso Internacional Ormeño): una verdadera aventura para los pasajeros que recorren desde Buenos Aires pasando por Mendoza, Chile y Bolivia hasta Tumbes, en el norte de Perú, pudiendo (luego de permanecer dos días en Lima) llegar a Caracas.

Otro ejemplo de super-especialización en un segmento específico lo sugiere “Planet Big Girl”, una discoteca bailable londinense para “gorditas” de gran peso atraídas por la idea que “donde hay gordura hay hermosura”.

La empresa no excluye el ingreso de los “delgados” garantizando un buen trato: si un “flaco” se ríe de alguna dama será expulsado, so pena de no volver a pisar el paraíso nocturno de la gordura.¹

Las decisiones de posicionamiento son complejas; una manera sencilla que ayuda a relacionar Productos con Segmentos es la que brinda el siguiente esquema:

SEGMENTOS DE MERCADO

		S(1)	S(2)	S(3)	S...	S(n)
P R O D U C T O S	P(a)			↑		
	P(b)			↑		
	P(c)	←		↑		
	P(...)					
	P(n)					

Matriz de Posicionamiento²

Si el producto existe, por ejemplo el P(b), habría que encontrar el Segmento de Mercado adecuado para este producto, es decir, aquel conjunto de usuarios que quedaría más satisfecho con el uso de P(b). A ese segmento S(3) habría que dirigir las acciones de Marketing. Si algún usuario que no está incluido en S(3) se muestra interesado por el producto, la empresa prestadora podrá decidir si le vende o no (muchas veces —insistimos— no conviene juntar segmentos incompatibles). Por otra parte, la buena administración de los recursos impone canalizar las inversiones (promoción, publicidad, ventas o Marketing Directo) únicamente al Segmento apropiado.

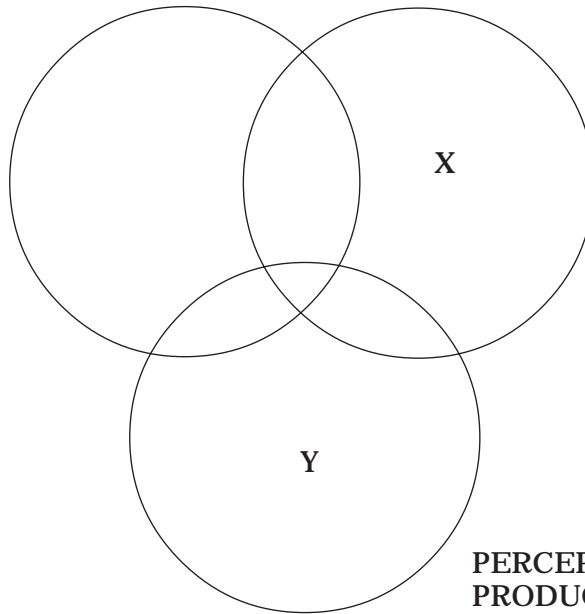
Cuando el producto aún no está definido, o sea, que se cuenta con los recursos pero se necesita configurar la oferta con las motivaciones de los usuarios y la propuesta de actividades que les resulten más atractivas, se impone en primer lugar, elegir el segmento que más interesa; podría ser el S(3), para que luego se complete la propuesta, en este caso P(c).

Al mismo tiempo, encontrar alguna característica de producto deseada y que no está siendo satisfecha por la actual oferta implica descubrir un nuevo segmento, “nicho” u oportunidad de negocio para explotar; debiéndose configurar el satisfactor (P) para ello. Por ejemplo, hubiera sido difícil suponer “a priori” la existencia de interesados en adquirir un “raro” producto ¿para aventureros? como reza la propuesta del programa de promoción de KLM, llamado “Vuelos de Mis-

terio”, por el cual los pasajeros no saben a dónde va el avión en el que están dispuestos a viajar.³ Northwest Airlines, por su parte, atrae a numerosos pasajeros que a cambio de US\$ 59.-, partiendo desde Indianápolis, deseen pasar una jornada en cualquiera de las quince ciudades incluidas en la curiosa oferta de la Aerolínea, para retornar de su “excursión” en el mismo día. ¿Cuál es el atractivo principal? El beneficio del azar (no saber qué destino le toca) que implica estar preparado para aterrizar en una ciudad de montaña, marítima o del desierto.⁴

EXPECTATIVAS
DE LOS USUARIOS DEL S(1)

PERCEPCION DEL
PRODUCTO “A”



“X” e “Y” representan las características percibidas de los Productos “A” y “B” (respectivamente) que no satisfacen a S(1) pero seguramente serán de interés para otro u otros segmentos.

Supongamos que previo a la oferta de los “**Hoteles Cápsulas**” (Japón), los creadores de esta modalidad de servicio hayan detectado que un grupo de hombres de negocios que trabajan hasta tarde y viven lejos de sus oficinas, pasaban

varias noches por semana en un hotel próximo a sus empresas para evitar agotadores desplazamientos. Esa solución parcial (la de los hoteles tradicionales) no cubría las expectativas de los usuarios debido a sus altos costos. Los promotores del nuevo servicio detectaron la oportunidad en ofrecer **una solución accesible** (por un precio que desafía toda competencia) consistente en espacios “cápsula” (de cemento y fibra de vidrio de 2,25 m. de largo por 1 m. de ancho y 1,12 m. de altura) con la comodidad del colchón y la almohada, TV color con control remoto, intercomunicador, radio despertador automático, lámpara, tabla de lectura y hasta una pequeña caja fuerte. El hotel no sirve comidas. Posee servicios comunes de duchas, lavabos y baños; como asimismo la posibilidad de hacer uso del sauna y contar —como es costumbre en la hotelería japonesa— con un salto de cama. Para un tranquilo pasar no podía faltar un eficiente servicio de vigilancia y seguridad las 24 horas.⁵

Para los más descreídos del aporte de la segmentación a sus negocios y/o los que insisten en que sus productos pueden satisfacer a cualquier cliente, debieran pensar que: “...es difícil en el ámbito de un mismo servicio dirigir al mismo tiempo clientes dominantes y dominados. Es imposible mezclar clientes pasivos y clientes activos... Por último hay una cohabitación que se hace mal, es la que existe entre el cliente dominado y el cliente activo. Está desaconsejada. Un cliente que acepta participar activamente en la realización del servicio no va a soportar durante mucho tiempo estar dominado por la empresa de servicio”.⁶

Las relaciones Producto/Mercado pueden ser consecuencia de diferentes estrategias competitivas⁷:

	M	M	M		M	M	M		M	M	M
P				P				P	X		
P	X			P	X	X	X	P	X		
P				P				P	X		
	Concentración de Producto/Mercado				Especialización de Producto				Especialización de Mercado		

	M	M	M
P			X
P	X		
P		X	

Especialización Selectiva

	M	M	M
P	X	X	X
P	X	X	X
P	X	X	X

Cobertura Total

1) Concentrarse en un único producto dirigido a un único segmento. Ejemplos: “Una casa para que usted se sienta como en su propio hotel” (Bauen Hotel); “Europa joven. Para jóvenes de 18 a 35 años” (Asatej); “Solos y Solas. Encuentros de Recreación y Esparcimiento, buscando la comunicación. Libre, sin ataduras ni imposiciones, impulsados por las ganas de sentirse bien, derrotar la soledad y disfrutar en plenitud de una adulta adolescencia” (Antibes Travel); “Oriente. Un viaje como los dioses. Único, incomparable, inolvidable (Siculer & Villalba); “Excursiones Educativas con orientación vocacional” (Everest); “En todo el país Alto Nivel Caza, Pesca & Turismo Aventura” (Amher International Travel).

2) Especializar la empresa en un producto y dirigirse al mercado total (a todos los segmentos). Ejemplos: “Opus es Brasil”; “...las alas de sus sueños” (Lloyd Aéreo Boliviano); “Caribe para todos” (Cuba); “Más América por menos” (Amtrak); “Mendoza, un espectáculo apto para todo público”.

3) Especializarse en un segmento y ofrecer todos los productos que esos usuarios puedan demandar. Ejemplos: “Seriedad y estilo joven en turismo estudiantil” (Turiartes); “Una empresa de abogados para abogados” (Ala Moana Voyages).

4) Especializarse en forma selectiva en varios productos y direccionarlos a sus respectivos segmentos específicos. Ejemplo de un aviso de una empresa mayorista de viajes y turismo (Interlands) que promueve diferentes propuestas para determinados segmentos: Brasil, “Toda la fiesta del país Mais Grande do Mundo”; Chile, “Todo el esplendor de las Montañas, Nieve & Ski” y Caribe, “La combinación perfecta Mar, Arena & Sol”.

5) Cubrir el mercado total ofreciendo todo tipo de productos a cualquier usuario. Esta orientación puede deberse a dos motivos: a) por decisión estratégica de posicionamiento (especialización) o b) por falta de decisión (improvisación). Ejemplos de apelaciones dirigidas al mercado total: “Pídanos el mundo” (Air France); “Todo bajo el sol” (España); “El mundo a su alcance” (Travel Club); “La Agencia” (Hada Tours); “We are the world” (Tiffany Tours); “Todo el mundo pasa por Marsans”; “Para que más gente vuele!” (Cata); “Más vuelos directos a todo el mundo” (Aerolíneas Argentinas).

Cuando se dice que una empresa opera con el “mercado total” es porque se presupone que la oferta no tiene en cuenta a ningún público en especial. Reiterando, mercado total y mercado potencial deben abarcar **únicamente** al conjunto de personas que viajan; la “población no viajera” no debería estar incluida en ninguna de las columnas (S) del cuadro.

Las empresas que actúan en forma indiscriminada deberían preguntarse ¿es rentable dirigir los esfuerzos al mercado total? En la medida en que las respuestas señalen la conveniencia de ir precisando el negocio, se impone iniciar el proceso decisorio que incluye el análisis del mix de productos, la definición del tipo (cantidad o calidad) de servicios a brindar y la segmentación de mercado que permita vincular mejor a los productos con los usuarios.

2 - Modelo de Segmentación Vincular⁸

Las estrategias de Marketing pueden ser elaboradas centrándose en la empresa, el producto, en el cliente o privilegiando el vínculo, relación o ligazón que se establece entre una persona con un producto/empresa. La segmentación que se basa en los diferentes vínculos cliente/producto se denomina “Segmentación Vincular”.

Los usuarios tienden a establecer diferentes vínculos: algunos, de tipo “simbiótico” en el cual la relación es muy cercana (el sujeto está prácticamente fusionado con el producto) y otros, de tipo más “discriminado” que implica una relación distante (el sujeto está más “separado” del “objeto”).

La vinculación usuario/producto no se presenta necesariamente asociada con la edad, sexo, nivel socio-económi-

co o cultural. Estas características —utilizadas para segmentar— pueden no explicar cabalmente el comportamiento del consumidor (no todos los clientes de un restaurante de lujo son adinerados, ni todos los que hacen trekking son jóvenes, como tampoco es cierto que los fanáticos del termalismo sean únicamente los turistas de tercera edad). El tipo de relación varía entre una persona y otra e inclusive una misma persona puede ir cambiando su estilo vincular con el transcurso del tiempo: en un momento puede “comprar” la tradición de un producto y en otro, por ejemplo, buscar la ventaja “racional” de la localización, modernidad o del buen precio.

Conforme al Modelo de Segmentación Vincular podríamos expresar la existencia de cuatro vínculos: **Vínculo Comunitario (VC)**, **Vínculo Materno-Filial o Afectivo (VA)**, **Vínculo Simbologista (VS)** y **Vínculo Racionalista (VR)**.

MODELO DE SEGMENTACION VINCULAR	
VINCULO COMUNITARIO (V C)	VINCULO “SIMBOLOGISTA” (V S)
VINCULO AFECTIVO (V A)	VINCULO “RACIONALISTA” (V R)

Como se puede apreciar los VC y VA representan una relación más simbiótica (S) y los VS y VR, más discriminada (D). Además de los cuatro vínculos puros existen otros combinados que pueden relacionar dos o más de los expresados precedentemente.

Vínculo Comunitario: En esta relación el producto o servicio remite a lo tradicional o al sentimiento de pertenencia a un grupo o comunidad. Las empresas que orientan su oferta al VC suelen utilizar apelaciones tales como: “Más de 45 años de experiencia de viajes” (Viajes Verger); “Europa. El tour de siempre” (Padovani); “Europa eterna, siempre vigente y única...” (Scotland Travel); “39 Años brindando vacaciones

perfectas" (Thorolf Hillblad); "78 años de seguridad en viajes" (Exprinter); "Desde 1928... viajes admirables!" (Eves); "Desde 1974 al servicio del turismo" (Ceincu); "Europa Senior... Tour especialmente diseñado para gente mayor" (Piamonte); "En Buenos Aires, uno de los pocos tradicionales eminentes hoteles del mundo" (Hotel Libertador).

Vínculo Afectivo: Relación que tiene más que ver con la contención, protección o seguridad, gratificación, placer, nutrición y afecto. Este tipo de relación está expresado en apelaciones tales como: "El paraíso a su alcance" (Pra Voce); "Un lugar soñado para su descanso" (Hotel Yacanto); "Turismo en buena compañía" (Guimell); "Para pasarla bien" (Sol Jet); "Un oasis de confort en el centro de la naturaleza" (Hotel Cataratas); "Tenemos el placer de ofrecer placer" (Caluch Viajes); "La magia de la Florida" (Walt Disney World); "Sobre la playa... todo el placer" (Posada del Sol, Apart Hotel Cariló); "Lejos...la mejor compañía" (Assist Card); "La tranquilidad de viajar con la garantía de una marca" (Calcos); "Quédese con quien mejor lo conoce" (Holiday Inn).

Vínculo Simbologista: Relación que permite sentirse y/o mostrarse con envidiable prestigio para distinguirse dentro del entorno: "Más que Cinco Estrellas... Una constelación" (Hotel Oro Verde, Quito); "Del Exito a la Excelencia" (Hotel Oro Verde, Guayaquil); "La Excelencia de un Estilo" (Bian Tours); "Clase Lloyd" (Lloydtour); "Turismo de alto vuelo" (Sol Jet); "Turismo con un toque de distinción" (Thorolf Hillblad); "Jetways, Marca un Estilo"; "Exclusivo como Pinamar" (Hotel Arenas); "Un estilo inimitable de vacaciones" (Club Med); "Qualité suisse en Asistencia" (Travel Ace); "Bienvenido a Nuestro Estilo" (Hotel Panamericano); "El sitio más codiciado en un lugar envidiable..." (The Roney Plaza); "El Gran Hotel de una Gran Ciudad" (Plaza Hotel); "En estos hoteles sus pasajeros se sentirán como reyes" (All Seasons).

Una modalidad que distingue a los ejecutivos, además de lucirse con cerrar grandes negocios o mostrarse con mujeres hermosas como premio, es el sobresalir haciendo que sus viajes de vacaciones se conviertan en trofeos. Los lugares exóticos, rústicos o poco comunes y extremadamente caros son el medio ideal para las "vacaciones-trofeo". El efecto de prestigio se consigue incluso en los viajes que no se realizan; con-

VALORES Y FUNCIONES DE CADA VINCULO	
<p>V C</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">PERTENENCIA</div> <p>LEALTAD TRADICION CONSENSO CONTINUIDAD GENERACIONAL</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>IDEOLOGIA CONSERVADORISTA</p> </div>	<p>V S</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">IDENTIDAD</div> <p>PRESTIGIO/STATUS ESTETICA/BELLEZA SENSUALIDAD REFINADA SABER CONVENCIONES</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>IDEOLOGIA JERARQUICA</p> </div>
<p>V A</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">PROTECCION</div> <p>SEGURIDAD AFECTO NUTRICION SALUD GRATIFICACION</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>IDEOLOGIA NATURISTA</p> </div>	<p>V R</p> <div style="border: 1px solid black; padding: 5px; text-align: center;">FUNCIONALIDAD</div> <p>PRACTICIDAD RENDIMIENTO MULTIFUNCIONALIDAD SABER PRECIO</p> <div style="border: 1px solid black; border-radius: 50%; padding: 10px; text-align: center;"> <p>IDEOLOGIA TECNOLOGISTA</p> </div>

Referencias: S = SIMBIOTICO (sujeto = otro)
 D: DISCRIMINADO (sujeto ≠ otro)
 V C: VINCULO COMUNITARIO.
 V A: VINCULO AFECTIVO.
 V S: VINCULO SIMBOLOGISTA.
 V R: VINCULO RACIONALISTA.

tando simplemente que “uno” recibió una invitación turística exclusiva por parte de un personaje importante y que por razones de tiempo no pudo aprovechar.⁹

Vínculo Racionalista: Es el tipo de relación que se establece cuando se eligen productos por sus características o ventajas funcionales, técnicas, rendimiento, precio, calidad, horarios, etc. Responden a apelaciones como las siguientes (siempre y cuando sean creíbles): “99 oficinas y 23 hoteles en el mundo, respaldan su elección” (Turavia); “Unico operador con oficinas propias en Moscú” (Ceincu); “La intuición femenina en el arte de viajar” (Siculer & Villalba); “Disfrute la diferencia con alguien que sabe lo que promete” (Nabil Travel Service); “...con habitaciones para no fumadores” (Grand Hotel Guayaquil); “El mejor clima durante todo el año” (Parque Caviahue); “Más cerca de sus necesidades, por presupuesto, ubicación y servicio” (Hotel Presidente, Chile); “Buenas opciones. Los mejores precios” (Pezzati Viajes); “Una solución de rapidez y economía” (TAM, Brasil); “Alquile en grande y pague en pequeño” (Value Rent a Car); “El mejor hotel al precio justo” (Best Western); “La asistencia al viajero es Universal o no es. En calidad y precios, insuperable” (Universal Assistance); “Un lugar para los buenos negocios” (Hotel República, Mar del Plata); “Sus mejores vacaciones. Los mejores tours incluyendo pasajes aéreos, traslados, selectos hoteles y el respaldo de nuestra organización” (Ati); “Una manera distinta de entender las vacaciones” (Apartur Tiempo Compartido); “Usted nos compra y mensualmente participa del sorteo de una fabulosa agenda Casio. Una manera de decirles GRACIAS” (Red Obelisco Hoteles); “Más vuelos directos a todo el mundo” (Aerolíneas Argentinas); “Haga un brillante negocio volando” (Pan Am); “Sólo American vuela a más de 200 ciudades en USA” (American Airlines); La línea aérea más puntual del mundo” (AeroMéxico); “Si usted es un pasajero exigente, éste es el avión para usted” (Boeing); Trabajamos para que usted nos elija” (Alitalia); “Una Decisión Bien Pensada” (Budget).

Muchas apelaciones pueden encuadrarse en varios vínculos al mismo tiempo o ser percibidas de manera “más racional” o “más afectiva”. Ejemplos de posibles **vínculos combinados** podrían ser:

VA/VC: “Un sueño hecho realidad exclusivo para “TEEN-AGERS” (Edamar Servicios Integrales/Mares K Turismo).

VA/VS: “Un placer 5 estrellas” (Bella Volpe Garden Hotel); “Un estilo de disfrutar la vida” (Llao Llao); “Un Hotel —Business Class— que lo hará sentir más que en casa” (Hotel Parinacota, Chile).

VA/VR: “Experiencia y Confiabilidad” (Taiar); “Disfrute Chile a lo grande... a precios de niños” (Husa Hoteles).

VS/VR: “El prestigio que no cuesta más”; “La atención que Ud. merece al precio que Ud. merece” (Hotel Normandie).

VC/VR: “20 años de experiencia a su disposición ofreciendo calidad y seriedad” (Signorio Tours).

VC/VS/VR: “Donde el servicio no es un lujo... es una tradición” (Caesar Park Ipanema).

VC/VA/VR: “La seriedad de siempre con mejor servicio que nunca” (Scotland Travel).

Algunos ejemplos de aplicación del Modelo:

* Los **Productos Genéricos en el negocio de Viajes y Turismo** y su posicionamiento vincular:

VIAJES Y TURISMO	
TRENES	CRUCEROS
V C	V S
V A	VR
COMPAÑÍAS DE ASISTENCIA AL VIAJERO HOTELES	COMPAÑÍAS AEREAS PARQUES TEMATICOS ALQUILER DE AUTOS

Independientemente del posicionamiento del “genérico” cada compañía debería elegir el vínculo sujeto/producto para posicionar sus marcas.

* Las **Casas-rodantes** pueden ser elegidas tanto por motivaciones “racionalistas” debido a las ventajas que representa viajar en libertad o por la versatilidad de su uso, como por los usuarios que adhieren al vínculo afectivo al sentirse protegidos con un “servicio propio que les permite obtener inmediata satisfacción”.

* Podríamos definir al **Tiempo Compartido** como la venta anticipada de semanas de vacaciones. Estos emprendimientos están siendo desarrollados por empresas de diversa índole: Inmobiliarias (que lo consideran un negocio de bienes raíces); Bancos (que lo encaran como negocio financiero); Compañías Hoteleras (para tener aseguradas más ventas) y, en menor medida, por agencias de viajes (a pesar de ser las más especializadas en la venta de productos turísticos). El Tiempo Compartido se ha extendido a la venta de semanas de uso de cruceros que es una modalidad vacacional pensada hace poco tiempo atrás.

Los compradores del sistema (TC) se “relacionan” con el producto de diferente manera: el sentirse dueño y parte de un importante proyecto (VS); por las opciones de intercambio de semanas entre emprendimientos locales o del extranjero que le permiten al propietario tener la posibilidad de “vacacionar en todo el mundo” (VR) o por el prestigio de pertenecer al sistema (VS). No faltan quienes deciden la adhesión al sistema para acceder a sentirse miembro de un núcleo social (VC).

* Para **Hoteles**: Si bien los hoteles son establecimientos que como productos genéricos permiten “contener” a los viajeros (VA), cada compañía hotelera debería privilegiar el Vínculo que mejor represente a los usuarios que interesa atraer ofreciéndoles un servicio diferencial.

Aquí también las características de pensión completa pueden satisfacer a un huésped luego de haber hecho un análisis “racional” de costo-beneficio (VR) o al que disfruta del buen comer (VA). Algo similar ocurre con el servicio de frigobar.

H O T E L E S	
HOTEL ANTIGUO CASTILLOS PARADORES (España) V C	“THE LEADING HOTELS OF THE WORLD” HOTELES CRUCEROS V S
V A PENSION COMPLETA GRANDES SALONES BUFFET 24 HS. ATENCION 5 ESTRELLAS	V R UBICACION CENTRICA ECONOMICO TRANSFERS INCLUIDOS FRIGOBAR

* Posibilidades para Empresas que operan el servicio de **transporte ferroviario:**

T R E N E S	
TREN HISTORICO “LA TROCHITA” V C	“TREN A LAS NUBES” “EL ORIENT EXPRESS” V S
V A CON COCHES CAMA SERVICIO COMEDOR SERV. DE AZAFATAS	V R “AMTRAK” “EURAILPASS” TREN DE ALTA VELOCIDAD

* Las compañías que operan **Cruceros** también tuvieron que definir su posicionamiento diferencial para atraer un segmento específico.

A medida que fue creciendo la demanda de este tipo de

servicio vacacional, se fue imponiendo la especialización y sofisticación de la ya abundante oferta.

VA: “Invitación al placer” (Línea C), “La Línea Naviera Oficial de Walt Disney World” (Premier Cruise Lines), “La merecida recompensa” (Royal Caribbean), “La maravilla en cruceros lo está esperando” (Holland América Line), “El vele-ro más lindo del mundo”, “A bordo, usted es el “Capitán”.

VS: “When you only have time for the best” (Majesty Cruise Line).

VR: “Lejos de lo convencional” (Línea C); “Ahora lo mejor no cuesta más!!!” (Royal Caribbean), “Donde se habla su mismo idioma” (Fiesta Marina), “La Recompensa En Grande Por Un Precio Bien Pequeño” (Royal Caribbean).

VR/VS: “La Empresa de Cruceros Más Importante del Mundo” (Carnival Cruise Lines).

VC/VS: “A tradition of excellence” (Holland America Line).

Una apelación puede ser “vista” de distinta manera — como VC, VA o VR—, tal el caso de “American Family Cruises. Las verdaderas vacaciones para la familia” (Sailaway).

Pero para detectar la orientación vincular de la propuesta vale tomar en cuenta las demás apelaciones que acompañan la comunicación. El ofrecer “Gratis! 3º/4º/5º/6º pasajero” y “Actividades planificadas para los chicos y la familia” implica priorizar aspectos “racionales” en la decisión de los turistas. Sailaway, empresa que se promociona con el lema “El arte de navegar”, presenta además en su oferta competitiva “Una Opción Para Cada Estilo”: “El Crucero Latino” (Seawind Cruise Line), “Europa y Alaska de Lujo” (Royal Cruise Line), “Navegación a Vela En Europa y Caribe” (Star Clippers) que acompañan al ya citado American Family Cruises, “El Navío Para la Familia”.

* Las empresas que operan los demás productos turísticos pueden adoptar los mismos criterios de segmentación y posicionamiento vincular a los analizados precedentemente.

Ahondando en el enfoque vincular podemos considerar a cada persona como Sujeto más que Individuo. Sujeto, en la más amplia acepción del término, o lo que equivale a decir que cada uno actúa “sujeto” a las necesidades y deseos relacionados con los diferentes roles que asume. Por ejemplo, una mujer “sola” puede estar predispuesta para aceptar una propuesta de viaje en grupo con “solas y solos”; una madre preocupada por la educación de su hijo podría decidir mandarlo en un viaje de estudios; el jefe de familia puede pensar en las próximas vacaciones para su grupo familiar pero como empresario puede sentir la necesidad de participar —él solo— en una feria internacional; como “fanático” de fútbol puede sentir el deseo de dejar todo y concurrir al Mundial y/o como profesional podría “comprar” una propuesta para asistir a un Congreso...

3 - **Cuál es la Posición Más Competitiva:** **“Almacén General”, “Almacén Especializado”,** **“Boutique” o “Taller”**

Lo primero que puede advertirse en un mercado como el del turismo es la “excesiva” cantidad de empresas “peleando” por los potenciales clientes. La necesidad de lograr rentabilidad obliga a cada una a buscar distintas posiciones competitivas. Por tal motivo, muchas se comportan como generalistas trabajando **todo lo que pueden vender** y otras se especializan en algún producto o segmento.

Las Generalistas, salvo por su nombre, no se preocupan por exteriorizar mayor diferenciación. Debido a la falta de un claro posicionamiento comercial, a muchos de estos empresarios les resulta difícil obtener suficientes ingresos para subsistir y crecer. Los “Especialistas”, en cambio, aprovechan los conocimientos, imagen, condiciones preferenciales de los proveedores y demás ventajas emergentes de la posición tomada. Una alternativa de especialización podría darse al operar una reducida cantidad de productos dirigidos al mercado en su totalidad: **“algo a todos”**. Se trata de empresas tipo “Almacén Especializado”.

Otro posicionamiento consistiría en ampliar la gama de productos con el objeto de tener **“de todo para todos”**: empresas tipo “Almacén General”.

Una tercera posición sería la de especializarse en unos pocos productos (rentables) orientados a un sector específico de clientes previamente seleccionados; **“algo especial para algunos”**: empresas estilo “Boutique”.

Existe también la posibilidad de una mayor especialización consistente en comercializar **“algo único para alguien”**. Esto implicaría fabricar —en conjunto con el usuario— un producto a medida: empresas tipo “Taller”.

POSICION COMPETITIVA		Orientación al Producto	Orientación al Servicio
Mix de Productos	Restringido Selectivo	“ALMACEN ESPECIALIZADO”	“BOUTIQUE”
	Amplio	“ALMACEN GENERAL”	“TALLER”

“Almacén General”: representa al típico negocio masivo cuyo objetivo es obtener rentabilidad como consecuencia de un gran volumen de operaciones. Debido a que los adquirentes buscan variedad y precio, el vendedor prácticamente “despacha” sin tener que esforzarse en asistir ni orientar a los usuarios. Esta posición requiere una buena organización administrativa más un hábil manejo financiero y de compras. Este tipo de enfoque es totalmente desaconsejable para las PYME (pequeñas y medianas empresas) —salvo que se junten entre varias— pues no cuentan con el respaldo patrimonial ni organizativo, resultándoles difícil convenir condiciones especiales con los proveedores. La relación que se establece con los clientes es prácticamente inexistente ya que frente a una oferta de menor precio o que la localización de la empresa no sea accesible, motiva un rápido cambio en la preferencia del comprador.

“Almacén Especializado”: es el concepto que define una posición muy similar a la de “Almacén General”, en la que se sitúan cómodamente los empresarios que no cuentan con los recursos económicos ni tecnología necesaria para operar con un mix amplio de productos o, por ejemplo, las agencias de viajes que deciden trabajar en forma exclusiva algún producto o paquete. El concepto de “Almacén”, tanto en su

versión “General” como “Especializado”, no se refiere específicamente a un determinado espacio físico sino al modo de realizar las transacciones y/o prestación del servicio. Con respecto a la comercialización, un “Almacén...” puede ser de tipo tradicional o de Venta Directa (por catálogos o mediante el uso de sistemas electrónicos interactivos). Y con relación a la prestación en sí, los hoteles, agencias, locadoras de autos y otras empresas que operan al estilo “Almacén...”, debido a su orientación al producto y no al mercado, agregan a sus pasajeros un mínimo de valor en términos de servicio. Este tipo de empresas, a pesar de pretender vender de “todo a todos”, tiene las limitaciones de no poder acceder a la oferta de productos cuya estrategia de diferenciación busca posicionarlos como “no masivos”.

“Boutique”: a diferencia del anterior, estas compañías —orientadas al Mercado— trabajan productos selectivos. Los criterios de selección son muy variados y dependen, entre otros, de los siguientes factores: las condiciones atractivas que obtengan de algunos prestadores de servicios, del mayor conocimiento con respecto a un área en especial y, por sobre todo, de las expectativas, deseos y demandas de sus clientes. Su objetivo es mantener y ampliar la clientela en base a calidad de servicios, atención personalizada, información permanentemente actualizada, confianza y seguridad. Los productos ofrecidos, si bien son de confección “pret a porter”, por sus variantes opcionales se adaptan tanto para distintos grupos como para excursiones individuales. Esta posición es muy apropiada para pequeñas y medianas empresas porque permite mayores posibilidades de diferenciación, no requiere compromisos de grandes volúmenes ni complejidad organizativa. Se encuentran en mejores condiciones que los generalistas para obtener “importantes” representaciones exclusivas o compartidas, pudiendo convertirse en una “boca exclusiva” de venta de algún gran prestador u operador o en su “boca selectiva” tipo Agente Autorizado, sin que ello limite la venta de otros productos preferentemente no competitivos.

Para mejorar la competitividad de “La Boutique” es conveniente construir una imagen que la individualice, capacitar periódicamente a su personal y desarrollar la mayor creatividad posible que facilite la incorporación de nuevos productos con el fin de reorientar y revitalizar los existentes. En este

tipo de variante el vínculo empresa/cliente es más fuerte que en el modelo anterior; hay más lealtad y respeto recíproco.

“Taller”: su especialización se caracteriza por la elaboración de productos únicos armados “a medida” y en conjunto con el cliente. El Taller realiza pocas operaciones pero con mayores márgenes unitarios de rentabilidad. Para manejar un “Taller” es preciso contar con gran experiencia, creatividad, inspiración, habilidad en el trato directo con los clientes, flexibilidad y pormenorizado conocimiento de las posibilidades existentes en el mercado para informar, asesorar y orientar al usuario, ayudándolo a convertir en realidad sus “sueños” y fantasías. Dado que esta posición es la que más se asemeja a un modo de trabajo artesanal (para que el resultado de cada operación sea económicamente viable) los usuarios a contactar deben caracterizarse por invertir importantes sumas de dinero en turismo. El “Taller” percibe una retribución acorde con la especial dedicación y beneficios que aporta al usuario. Debido a que la relación taller/cliente se basa en la gran interacción y el servicio, el vínculo prestador/usuario que se establece es sumamente sólido.

Ejemplos de apelaciones que marcan la orientación:

* Hacia el Producto: “Tenemos lo mismo que todos pero con mejor financiación” (Ventimiglia Viajes); “Budget tiene de todo para todos”; “San Luis lo tiene todo”; “Su mundo de oportunidades” (Amadeus); “Un Mayorista para todos los Minoristas” (Glenadi Travel); “Pídanos el Mundo” (International Prime); “Viva el Caribe Total!” (Anahid Viajes); “Tenemos los mejores lugares para que nadie se quede fuera del Area 1” (Baitur); “Brasil lo mejor” (Everest); etc.

* Hacia el Mercado: “Todo pensado para Usted” (Aeroposta); “Con placer... ¡A sus órdenes!” (General Rent a Car); “Perfecto equilibrio de cortesía y servicio personal” (Edelweiss Hotel, Bariloche); “Por encima de todo, Usted” (Varig); “La Experiencia a Su Servicio” (Viajes Verger); “A la medida de sus sueños” (Merry Tour); “Hágale un service a su vida” (Hotel Casino Yacht y Golf Club Paraguay); etc.

Las diferentes características de las especializaciones se expresan en forma comparativa en el siguiente cuadro:

DESCRIPCION	POSICIONES TIPO:		
	"ALMACEN GENERAL" o"ESPECIALIZADO"	"BOUTIQUE"	"TALLER"
Vistas desde la Demanda			
El que compra es:	Comprador	Cliente	Usuario/Beneficiario
Objetivos:	Volumen	Hacer clientes	Satisfacer clientes
Propuesta de Ventas:	Armelo Ud. mismo	Confección "Pret a Porter"	Armémoslo juntos y a su medida
Criterio de Producto:	Masivo A G: "Todo a todos" A E: "Algo a todos"	Selectivo "Algo para algunos"	Unico "Algo para alguien"
Cliente Compra:	Precio / Variedad	Paquete armado Calidad/Seguridad	Experiencia Servicio
Empresa Vende:	Partes	Producto	"Satisfactor"
Retribución en la Comercialización:	Utilidad o comisión (incluida en el precio)	Comisión (con o sin plus por servicios)	Honorarios (con o sin comisión del proveedor)
Criterio Comercial:	Económico/Financiero	Ventas/Marketing	Marketing de Servicios
Actitud al vender:	"Despacha"	"Argumenta"	Informa / sugiere
Tipo de vínculo:	Débil	Fortalecido	Sólido

4 - Posicionando un Destino

La favorable tendencia de crecimiento del turismo no garantiza que todas las regiones tengan éxito en la captación de viajeros. Para desarrollar cualquier Destino no alcanza con esperar que los turistas “vengan”. Se requiere para ello contar con una adecuada herramienta de planificación y gestión. Un plan de Marketing diseñado “a medida” para cada necesidad, como por ejemplo los Planes de Marketing Turístico de Argentina para los mercados Europeo, Norteamericano, doméstico y para los países limítrofes y demás países latinoamericanos.

Sin duda que Argentina es muy conocida en el mundo por múltiples factores (entre ellos, Maradona), pero no tanto por sus atractivos turísticos.

Para que Argentina pueda ser atractiva para los potenciales turistas se debió adoptar diferentes estrategias de posicionamiento. Al turismo local se lo pretende estimular apelando a la “argentinidad” con “Primero lo nuestro. Argentina nos espera”, así como sus campañas precedentes: “Argentina te quiero” o “Viaje por el País”.

A los turistas de países vecinos se los pretende “seducir” con la oferta cultural y gastronómica de la Ciudad de Buenos Aires o con “Europa en América” por el estilo europeo de su Capital. Y para los europeos, “La Diversidad y Gran Naturaleza”.

Para los amantes de la caza, pesca, ski, safaris fotográficos en busca de la inimaginable flora y fauna, excursiones a la Antártida o vivencias en Estancias, se elaboran múltiples propuestas específicas.

Tomemos otro ejemplo de posicionamiento estratégico de un destino turístico: las **Islas Canarias**. “Canarias, Naturaleza Cálida” representa la identidad corporativa que engloba la diversidad de climas y atractivos turísticos que presenta el archipiélago canáreo al mercado. Dentro del “paraguas” (Canarias, Naturaleza Cálida) se presentan sus siete islas: “**El Hierro**” —La Isla Oculta—, la más occidental del archipiélago se da a conocer con apelaciones tales como: “Descubre sus secretos ocultos”, “Donde la vida es ensueño”, “Ven a disfrutar la Isla Oculta”. “**Fuerteventura**” —La Isla Tranquila— es la más cercana a las costas saharianas, “Un remanso de

paz”, “Donde la luz ilumina la vida”. “**Gran Canaria**” —La Isla Seductora—, al sur del archipiélago, “Descubre la tierra de la abundancia”, “Donde la generosidad es natural” y “La alegría es siempre bienvenida”. “**La Gomera**” —La Isla Mágica—, situada al oeste de Tenerife, apela a los potenciales usuarios con “Acércate a la tranquilidad”, “Donde el tiempo ha esculpido el paisaje”. “**Lanzarote**” —La Isla Mítica—, promete ser “Una isla que no es de este mundo”, “Donde hombre y naturaleza se dan la mano”. “**La Palma**” —La Isla Bonita—, una de las más occidentales del archipiélago canario, “El exotismo cercano”, “La tierra de la fertilidad”. La séptima por orden alfabético es “**Tenerife**” —La Isla Fascinante—, “Todo lo que puedas imaginar”, “Descubre todo el exotismo de esta isla” y “Dos mundos unidos por un volcán” son las claras y creativas apelaciones que pretenden orientar y atraer al turista.

4.1 - **Plan de Marketing de Argentina para el Mercado Europeo**¹⁰

Existe un país en el mundo que es trópico y témpanos, llanos y montañas. Todos los contrastes en un lugar para vivir y sentir la naturaleza en libertad. Argentina. Tu próxima tentación.

Los objetivos del Plan de Marketing se basan en incrementar el volumen de turistas provenientes de Europa, procurando la elevación del grado de **conocimiento y comprensión** de la Argentina como destino turístico; lograr una mayor participación y presencia en los mercados emisores; estimular la repetición de los viajes y recomendación entre los usuarios actuales; incrementar el gasto medio del turista en la Argentina, ampliando la duración de su visita, diversificando el abanico de servicios y actividades turísticas, y creando incentivos y ventajas para un mayor consumo. Otro objetivo específico sería el logro de una distribución territorial y temporal más equilibrada.

Como consecuencia de la amplia información acumulada en diversos estudios e investigaciones de mercado, desde los hábitos, expectativas y deseos de los actuales y potenciales visitantes hasta las diferentes posibilidades de la oferta

“Argentina Turística”, se presenta una nueva propuesta de conceptualización: **“Argentina. El País de los Seis Continentes”**. Se ofrecen seis macro-productos que conjugan en diversos grados de intensidad, naturaleza y cultura. Una oferta turística para que la demanda pueda “vivir” y “sentir” esa naturaleza en libertad, ya sea en **“La Selva de las Aguas Grandes”** o donde **“América Habla con el Cielo”**, visitando **“Lagos, Bosques y Glaciares”**, admirando las **“Ballenas, Elefantes Marinos y Pingüinos”**, disfrutando **“Mi Buenos Aires Querido”** o de **“La Pampa y sus Estancias”**.

El posicionamiento sintetiza el concepto de “gran naturaleza” representada en una imagen de “Reserva natural en un país moderno”, con el principal beneficio para los turistas de poder disfrutar y vivir intensamente los productos, contando con un confort acorde con las exigencias del público europeo. Como diferenciación con otros destinos, Argentina Turística representa una gran diversidad que puede ser recorrida en poco tiempo gracias a las facilidades del transporte aéreo.

La Argentina cuenta con un importantísimo capital estratégico en Marcas sumamente atractivas para el visitante y que aún permanecen prácticamente sin explotar. Entre ellas podemos mencionar: Pampa, Tango, Asado, Estancia, Patagonia, Valle de la Luna, Aconcagua, Tren a las Nubes, Bariloche, Tierra del Fuego, entre las muchísimas existentes.

Sabiendo que el turista generalmente busca para sus vacaciones experiencias que no puede vivenciar en su lugar de residencia habitual, la oferta “Argentina Turística” se torna “apetecible” para el segmento de jóvenes profesionales o ejecutivos de clase alta o media alta, residentes en los grandes centros urbanos europeos.

Con el objeto de orientar la comercialización se seleccionaron como principales ciudades de interés para este plan: Madrid, Barcelona, Roma, Milán, París, Londres, Munich y Frankfurt, debido a que su población viajera está habituada a los viajes internacionales; con la debida motivación, son los que estarían más predispuestos a visitar la Argentina. En las mencionadas ciudades se ha procurado seleccionar operadores y agencias con más experiencia en viajes a Latinoamérica para que concentraran la oferta de Argentina comercializándola como destino único, o bien, en combinación con otras regiones de Sudamérica.

También se previó la realización de múltiples acciones de Marketing tanto en Origen como en Destino: publicidad, presentaciones en la prensa gráfica, especializada o profesional, afiches, catálogos, folletos, posters, manuales de ventas, edición de una “Guía Turística de Argentina” y de una publicación trimestral “Argentina News”, realización de workshops, seminarios de venta, fam-trips y participación en las ferias de Madrid, Berlín, Londres y Milán...

Como apoyo a los empresarios y para facilitarles el desarrollo de su actividad, se consideraron además una serie de servicios de Marketing entre los cuales se podrían mencionar la designación de tres jefes de producto; cuatro representantes turísticos en Europa; la creación de un fichero actualizado de Fuerza de Ventas; un fichero de periodistas y líderes de opinión; inventario de oferta turística; fichero de clientes; banco de imágenes; servicio de investigación y análisis de mercado y servicios de asesoramiento técnico.

Con la nueva planificación se pretendió crear un “Marco de Estrategia Global” para ser complementada con los Planes de Marketing de las Empresas de Turismo a fin de poder alcanzar los objetivos. Asimismo, se previó la forma que debería adoptar la estructura de la Secretaría de Turismo acorde con las necesidades emergentes.

Para el éxito del Plan fueron diseñadas diferentes acciones complementarias con el objeto de estimular el apoyo de todos los sectores involucrados tanto públicos como privados.

5 - La Agencia de Viajes: ¿Fábrica de Vacaciones?

De la misma manera en que se puede posicionar convenientemente un Producto, una Empresa o un Destino, debería también analizarse la factibilidad y ventajas de posicionar a un sector como por ejemplo el de las Agencias de Viajes y Turismo.

En primer lugar habría que ponerse de acuerdo con respecto a la ventaja de unificar la denominación genérica a adoptar: **¿Agencias o Empresas? de Viajes y Turismo**. Hay muchas opiniones encontradas que con argumentos sólidos justifican una u otra identificación para el sector. Los que están a favor de llamarse “Agencias” sostienen y privilegian su ca-

rácter de actividad artesanal, la profesionalidad y el servicio. El asociarse —según ellos— a una imagen comercial y “mecanicista” de empresa no ayuda a vender “disfrute” a los turistas. En cambio, los defensores del término “Empresas” piensan que la importancia, seguridad y tecnología está así mejor representada que con el “viejo” concepto de Agencia.

Pero independientemente de la falta de consenso por la denominación genérica, una Agencia o Empresa de Viajes y Turismo ¿qué es? o mejor dicho ¿qué conviene que sea?:

- * ¿Un **establecimiento comercial** (porque se dedica a la compra/venta)?
- * ¿Una **empresa prestadora de servicios** (porque su actividad es la de “hacer” en beneficio de los usuarios)?
- * ¿Una **empresa industrial** (por formar parte de la Industria de Servicios Turísticos)?

Tal vez algún empresario, sin tener presente que la definición de la Misión marca el rumbo para las acciones a desarrollar, piense que aclarar estos interrogantes no tiene sentido práctico. Pero los agentes de viajes que creen, por ejemplo, que su actividad es la compra/venta, ubican y decoran su local de acuerdo con esa orientación; lo mismo ocurre al seleccionar personal, al decidir la publicidad, las acciones de promoción o la política de ventas. Los que manejan su empresa con orientación al servicio tienen otro tipo de personal, instalaciones, productos e inclusive se comunican con sus clientes con mensajes bien diferentes a los que realizan sus colegas “comerciantes de turismo”. El otro extremo lo representan las empresas que se asumen como fabriles. Son las que piensan que a los productos turísticos hay que fabricarlos en conjunto con los usuarios (en su rol de coproductores) utilizando como insumos o “materia prima” los productos que adquieren de sus proveedores (hotelería, transportación y otros).

Decíamos en “Productos y Servicios Turísticos” que el **Producto** para un empresario es todo lo que puede vender... Para un turista, en cambio, lo que está a la venta en la mayoría de las empresas son sólo medios para que él pueda obtener su verdadero producto: **vacaciones**.

Si “Vacaciones” —para un usuario— es el producto, entonces ¿por qué no fabricarlo? Por otra parte, si las Agencias

de Viajes manejan todos los insumos necesarios para su elaboración, por qué no ocuparse del “servicio de fabricación de vacaciones” y así no dejar vacante un posicionamiento que les podría resultar estratégico. Al mismo tiempo, convendría definir con claridad la Misión, o sea, qué es y cuál es la imagen deseada de las Agencias de Viajes y Turismo.

Muchos insisten en afirmar que la Industria del Turismo está compuesta solamente por prestadores directos (no agencias de viajes); pero, en realidad, **todos** los que prestan servicios turísticos forman parte de la Industria y **las agencias de viajes —en especial— podrían asumirse como auténticas “Fábricas de Vacaciones”**. En ese nuevo posicionamiento cada agencia en vez de ser considerada como un comercio minorista independiente (débil y sustituible eslabón), pasaría a ser percibida como “La Fábrica de Vacaciones” con suficiente fuerza para ocupar un lugar privilegiado en la compleja “cadena de valor”.

En un mercado fuertemente competitivo el mayor valor de servicios recibidos (medido en grados de satisfacción de clientes) **se relaciona directamente con el hecho de conocerlos en profundidad.**

Las agencias de viajes y turismo, por estar más cerca de los usuarios tanto en el momento de decisión y compra como en el de recibir los comentarios o quejas posteriores, son las que están en mejores condiciones estratégicas para liderar la oferta de “Las vacaciones bien hechas” (como reza el lema promocional de Juliá Tours). Pareciera que así también lo pensaron los responsables de “Piamonte”, organización mayorista de turismo, cuando propone “Ahora es posible... armar su propio viaje recorriendo Europa en avión. Disfrutando más de su tiempo. ¡Potencie su imaginación! Su agente de viajes lo asesorará profesionalmente”. En cuanto a las agencias que se vean interesadas en este tipo de operatoria, la apelación “¡Potencie la imaginación de sus pasajeros!” es por demás orientadora...

Convendría considerar la idea de asumir el rol fabril debido a los siguientes motivos:

* Hay muchos consumidores que creen que un canal de comercialización en vez de agregar valor al producto está agregando sólo precio. Porque cada vez más las funciones de venta a través de **intermediarios** —que no aporten un valor aña-

dido extra al servicio— van a tender como en el consumo hacia el **autoservicio** con el apoyo y ayuda de las nuevas tecnologías de comunicación directa.¹¹

* El comercio minorista independiente, debido a cambios de hábitos, está siendo desplazado por sistemas integrados tales como franquicias, cadenas voluntarias u otros de tipo cooperativo.

* Los consumidores buscan ahorrar. Si no perciben con claridad los beneficios que le aporta su agencia, no la tendrá en cuenta en absoluto.

* Desarrollo de sistemas de venta directa de productos ofrecidos por mailing, telemarketing, catálogos o mediante el uso de la televisión interactiva.

* Mayor “invasión competitiva” en la comercialización de viajes y turismo por parte de empresas no tradicionales.

Cada empresario de turismo probablemente crea que es él quien mejor satisface a sus clientes. Si bien los usuarios son los que deciden qué y dónde comprar, en un mercado de oferta múltiple son las empresas (en forma individual o a través de sus Asociaciones) las que tienen el deber de ayudarlos a que puedan conocer y comprender “objetivamente” los beneficios que se les ofrece. Por otra parte, la idea de adueñarse de un importante y disponible posicionamiento competitivo (global) para el sector permitiría a sus integrantes un desarrollo más acelerado de los negocios. En la actualidad competitiva, muchos rubros están demostrando las ventajas en la adopción de diferentes estrategias de posicionamiento global de sus respectivos productos genéricos: los vinos como “la bebida de los pueblos fuertes”; los “fideos que no engordan”; para las golosinas, “la semana de la dulzura” (una golosina por un beso); el “coma manzana”; “recetas con pollo”; “consume huevos”; etc. ¿Por qué no viajes y turismo? Dentro del proceso de análisis de posicionamiento del sector Agencias de Viajes, un concepto para tener en cuenta podría ser: “**Antes de disfrutar las vacaciones, hay que fabricarlas...** ¿El Objetivo? Lograr que los usuarios recurran a su “Fábrica” (Agencia) como punto de partida para la mejor realización de sus sueños y aspiraciones.

Capítulo 8

LA PROMESA DE LA OFERTA

...la empresa debe ser la responsable de definir el “qué” y los creativos el “cómo”, pero el “cómo” no debe supeditar un nuevo “qué”.

Josep Chias

1 - El Mensaje de la Promesa

Para que una empresa pueda alcanzar o mantener un lugar “privilegiado”, además de tener buena organización, personal capacitado y productos competitivos, necesita desarrollar diferentes estrategias de comunicación para hacer conocer y comprender las **ventajas** que pueden obtener los usuarios al convertirse en clientes. Para hacer efectivas esas estrategias se generan múltiples mensajes persuasivos (promesas) con el fin de atraer la atención de los destinatarios y predisponerlos favorablemente a la compra de un producto o servicio.

Promesas... las hay en los avisos, folletos, afiches, en la decoración del lugar, en el nombre de la empresa y del producto y, por supuesto, en las argumentaciones del vendedor.

Un viaje, al igual que cualquier producto, es una promesa. Los prestadores no deberían asumir el riesgo del incumplimiento y, de ser posible, como dice la firma “Cavaliere” entregar “lo prometido... y más”.

Hay una super-abundancia de promesas en el mercado. Esa avalancha de anuncios comerciales “persigue” a los

usuarios y los “golpea” generándoles “mecanismos de defensa” que actúan limitando el acceso de la gran mayoría de los mensajes a su percepción. En la medida en que pretendan penetrar la “barrera” de acceso al usuario, **los mensajes deben ser cada vez más impactantes** con sus tamaños, colores, imágenes o mayor frecuencia de repetición. Pero ya que **no por mucho impactar se logra la motivación del cliente**, es imprescindible prestar especial atención al contenido de las promesas a fin de que sean percibidas adecuadamente y logren generar los efectos buscados. En caso contrario, sería mejor no transmitir comunicación alguna ni impactar por el mero hecho de impactar.

No lo intuyó así “una chica poco agraciada que, para conseguir autoestimularse decía: pues si no me miran, ¡silbo! Naturalmente conseguía que la mirasen la primera vez, pero también que no la volviesen a mirar”.¹

Una buena comunicación no puede hacer milagros y convertir un mal producto en algo bueno. Pero lo que sí es seguro es que una mala comunicación puede arruinar a un buen producto o servicio o, por lo menos, situarlos en una posición de desventaja con relación a su competencia.²

Toda comunicación puede ser resumida de seis maneras: por su fuente, por su contenido, por su proceso de difusión, por el medio a través del que se difunde, por el tema y por la naturaleza de sus efectos.³

La promesa debe ser creíble. La credibilidad y en especial en las empresas de servicios, es uno de los indiscutibles “Factores Clave de Exitos”. Los mensajes son poco creíbles si exageran los beneficios ofrecidos o al ser percibidos como contradictorios. Por ejemplo, cuando se promueve la mayor calidad de servicios al más bajo precio de plaza o cuando al mismo tiempo que se ofrece Tradición se promueve Modernidad. Seguridad excepcional, cultura y deportes. Descanso y diversión. Todo tipo de actividades ideales para chicos, solteros, casados, familias y personas de tercera edad, gente joven. Excursión en el mejor medio de transporte, de “lujo”, el más rápido, limpio y barato. Alojados en el más importante hotel o similar; propuesta válida tanto para vacaciones, luna de miel o viajeros de negocios; servicios prestados por una empresa joven y de gran experiencia. Si bien los anuncios descriptos precedentemente son muy exagerados en sus pro-

mesas, escuchando a vendedores y leyendo avisos o folletos es altamente probable encontrar ejemplos de promesas “sobreprometedoras”.

Un ejemplo de promesa ¿poco creíble? es el que surge de la siguiente anécdota: En la calle principal de un pueblo se inauguró un hotel como “El Mejor Hotel de la Ciudad”. Al poco tiempo otro hotel se instaló en la misma cuadra como “El Mejor Hotel del País”. El siguiente, en lugar de anunciarse como “El Mejor Hotel del Mundo” adoptó el lema: “El Mejor Hotel de Esta Calle”. ¿Cuál es el mejor?

Las promesas también podrían ser poco creíbles:

- * Cuando los clientes notan diferencias entre lo que se dice y lo que efectivamente se hace.
- * Cuando los mensajes provienen de empresas sin suficiente imagen que las respalde.
- * Cuando son percibidas como “imitadoras” de otras propuestas conocidas en el mercado.
- * Cuando los compradores interpretan que un posible bajo precio no garantiza la “entrega” de la prestación.

Una apelación poco creíble le puede restar credibilidad a las demás. Hay empresas que por querer captar pasajeros utilizan ciertos argumentos publicitarios y de venta “tipo gancho” que no responden exactamente a la realidad: Precios que corresponden a productos que “casualmente” están siempre agotados o precios que aparecen distorsionados por “error de imprenta”. Parecería que esta modalidad es utilizada a menudo, a juzgar por las denuncias que subyacen en los siguientes anuncios: “Nuestros precios no tienen error de publicación, Usted entiende” (Bounty Travel Service) o “Para vender Estados Unidos cuente con el respaldo y la garantía de una empresa que cuando da el O.K... cumple” (Baitur).

También puede ocurrir que se “acomode” una información (que dista de ser real) a efectos de “acercar” un Destino relativamente más lejano. “Buquebus” anuncia (en su folletería): “Punta del Este. A sólo una hora de Montevideo...”, mientras sus ómnibus tardan más de dos horas en el recorrido y los automóviles particulares —en temporada— no lo podrían hacer en menor tiempo.

La promesa debe ser diferente para cada tipo de beneficiario; no se puede interesar con una misma promesa a todos los usuarios por igual. Cada segmento tiene diferentes motivaciones y deseos de actividades. Hay usuarios que se conforman con un producto clásico. Otros prefieren ser los que deciden y “dominan” las alternativas turísticas. Los hay más activos o más pasivos; los que buscan tranquilidad frente a otros ansiosos por estar en el “ruido”.

Otro aspecto esencial a tener en cuenta es que muchas comunicaciones se refieren solamente a las características generales de los recursos turísticos y no a los beneficios de su uso que son de mayor interés para los clientes. Sabemos que para muchos viajeros es importante conocer, por ejemplo, el tamaño de la habitación del hotel, tipo de cama y colchón o si tiene aire acondicionado. Todo esto y más debería ser complementario y quedar perfectamente sintetizado en el mensaje de una buena categorización de la hotelería.

La promesa debe transmitir ventajas del operador y/o prestador, del producto y/o servicio que les permitan diferenciarse de la competencia. La siguiente es una apelación que pretende resaltar la conveniencia de tomar vacaciones en un lugar y no en otro: “¡Es bueno saberlo! Una semana en la montaña... es mejor aún que un mes en el mar.”⁴

La promesa debe apuntar no sólo a lo racional sino, y en especial, a los sentimientos. Hay usuarios que prefieren promesas “racionales” y otros, que conforman la gran mayoría, reaccionan más favorablemente ante mensajes que despiertan o estimulan sus deseos, sueños o fantasías de viajar. Toda promesa que no despierte motivación y predisposición hacia la compra, en vez de ayudar al anunciante, puede terminar siendo una contribución para incrementar las ventas de su competencia.

La promesa debe generarse usando el código del segmento al que va dirigido para facilitar su comprensión y evitar malos entendidos. El caso extremo lo representan las personas que no conocen el idioma y obviamente es inútil que perciban un anuncio, pero están aquellos que a pesar de manejarse con el lenguaje empleado en la apelación, no comprenden el significado de algunos de sus términos o expre-

siones. A modo de ejemplo, Ventimiglia Viajes dice que “Venti” la tiene re-clara...! y Cup Turismo presenta su “Brasil un delirio tropical”. Ambas podrían impactar en un público joven pero no ser aceptables por un adulto mayor. Una forma sencilla de verificar si el “código” es el correcto consiste en comparar —previo a la emisión— su contenido con los demás anuncios y notas del medio elegido para su canalización.

La promesa debe ser persuasiva para obtener los resultados deseados. La persuasión podría darse mediante el empleo de argumentos racionales, apelando a lo emocional o con alguna estrategia de comunicación que combine ambas a la vez. Hay personas que responden instantáneamente, por impulso, ante mensajes tipo “mandato”; pueden asumir la forma de “mandato directo” como “Pare. Mire. Venda” (Sanso Tours) o el estilo “indirecto” de “No lea este aviso!”; “No venda Patagonia en invierno!” (Cir Tur); “En la vaja no se equiboque, elíjanos” (Aeromisiones); “Usted no debe viajar con nosotros a estos tres destinos...” (Interlands); “No le recomendamos veranear en Villa Gesell...”; etc.

La promesa debe ser coherente con los objetivos y con la estrategia comercial. No se puede opinar seriamente sobre si un aviso es bueno o no sin saber qué objetivos se pretendieron alcanzar con la apelación. Cierta vez, en un seminario para profesionales de turismo y mientras analizábamos una campaña publicitaria, se “enfrentaron” dos corrientes de opinión: una, la de los integrantes que defendían la creatividad y la otra, con una visión más amplia, privilegiaba el posicionamiento. En realidad, ambas opiniones no son excluyentes; muy por el contrario, **la creatividad aporta las ideas para llegar mejor con un mensaje.** El aviso en cuestión era un corto publicitario del Ministerio de Turismo de Uruguay que proponía con excelente humor regalarle a las suegras la posibilidad de pasar unos días en Uruguay, aprovechando el próximo día de la madre. El impacto, en lo que a recordación se refiere, fue muy bueno pero ¿se pretendió asociar la imagen de Uruguay como el Destino predilecto para el turismo de tercera edad?; ¿se evaluó previamente un posible efecto no deseado de la imagen “suegra” en las decisiones que tomarán en las próximas temporadas los actuales y potenciales turistas?

Debido a que hay muchas maneras de “decir las cosas” y no da lo mismo una que otra, el decidir por “la mejor” tiene que ser consecuencia de las consideraciones relativas a la empresa (emisor), al segmento de usuarios (receptor) y al medio utilizado para la comunicación (canal). Tomemos como ejemplo la necesidad de promover mayores ventas en base a menores precios. ¿Es lo mismo decir “A todo comprador se le hará un descuento del 50% sobre sus compras” que “Nosotros le ofrecemos el doble de beneficios que los demás y al mismo precio”; o “Vale para un acompañante sin cargo (compartiendo la habitación doble)” o que “Los demás le ofrecen la mitad por igual precio”; o el ya clásico “Pague uno y se lleva dos”...?

Los mensajes comparativos son útiles para resaltar — por oposición— “la ventaja” o superioridad del producto que identifica a su emisor. La tradición, la ley o la “ética” limitan la comparación directa entre marcas o anuncios publicitarios pero no afectan la diferenciación entre cualidades tales como: un producto nuevo con otro “viejo”, un Destino cercano o lejano, barato/caro, nombre propio/nombre común, masivo o selectivo. Ejemplo: “Existen las vacaciones en manada, y también las otras: VACACIONES 2000”.⁵

Todos los mensajes que surgen de la comunicación nacional, provincial, regional, los provenientes de los diferentes Entes de promoción turística y las “promesas” empresarias deberían ser coherentes entre sí para aprovechar mejor la inversión de cada una de ellas.

El siguiente esquema desarrollado por J. Chias clasifica el “**Contenido del Mensaje**” en función de su nivel de aplicación.⁶

Contenido	Público Obejtivo	
	General	Específico
General	MENSAJE GLOBAL	MENSAJE GENERAL DE SEGMENTO
Particular	MENSAJE GENERAL DE SERVICIOS	MENSAJE ESPECIFICO

Los “**Mensajes Globales**” son los de contenido amplio y dirigidos a un público objetivo general. Son los que emiten generalmente los diferentes Entes gubernamentales para la “construcción” y trasmisión de la “Identidad Corporativa”. Los entes regionales y las empresas suelen incorporar (en sus anuncios y folletos) todo o parte de ese contenido.

Un “**Mensaje General de Servicios**” de contenido particular de un producto y que va dirigido a todos los públicos.

Un “**Mensaje General de Segmento**” de contenido general, tal como su nombre lo indica, lo dirigen las empresas a un segmento de mercado bien determinado o específico.

Un “**Mensaje Específico**” de contenido particular (referido a un determinado producto) y de interés especial para un público específico. Ese contenido es el que comunica, por ejemplo, las ventajas diferenciales y las características únicas de la propuesta de una agencia de viajes minorista.

Los mensajes deben difundir la información necesaria. Una carencia de información deja “espacio” que suele ser cubierto por un “rumor”. “Los rumores nacen de interrogantes que la gente se formula espontáneamente y para las cuales no se ha proporcionado una respuesta.”⁷

Por la notoria complejidad en la construcción de los mensajes de las “promesas” resulta sumamente útil requerir los valiosos aportes de los otros integrantes de la empresa, consultores especializados, agencias de investigación de mercado o de publicidad... Es importante tener previamente definido el producto que se desea promover para lo cual la “visión” integradora de un equipo, ayuda.

1.1 - **Todo o Nada**

Muchos prestadores viven tan fascinados por sus productos que creen que su oferta es **ideal para todos los usuarios y recomendable para todo momento**.

En algunos casos el “efecto enamoramiento” llega a ser tal que ni siquiera se permiten aceptar la más obvia evidencia que contradiga la “visión” de su realidad. No se conforman con comunicar lo que consideran todas y cada una de las bondades de su satisfactor universal (producto) sino que además pretenden lograr en el público y en la competencia

un gran impacto, sin advertir que desde la perspectiva de los clientes **un aviso que promete de todo a todos, en realidad no le está ofreciendo algo especial a nadie.**

Ejemplos de campañas promocionales que se juegan “a todo o nada” para incrementar sus receptivos: La **Provincia de Buenos Aires** con “Todo cerca y al alcance de todos!”. **Mar del Plata**, por su parte, se posiciona como “Mar del Plata, la ciudad de todos”; “Mar del Plata una ciudad con todo” y “Mar del Plata todo el año”. “**Córdoba** lo tiene todo” (...) “siempre de temporada”. **Mendoza** “con toda la naturaleza (...) todos los servicios (...) todas las actividades” y sus ruidos. “**Las Leñas**, el centro de todo”. “**Río Hondo** para todos” (Ambassador Tour). **Entre Ríos** con “todos los verdes”. “**San Luis** lo tiene todo”. **Tucumán**, Argentina, “todo el año”. **Pinamar** con “todo para su esparcimiento”, ...”le ofrece mucho más!”. **Azul** “Todos los caminos llevan a Azul”. **Gran Bretaña** “Para todas las estaciones”. “**Cuba**. Más que una isla, todo el Caribe”... “El Caribe para todos los gustos”. Hasta el Gran Casino de **Bariloche** adhiriendo a “La opción completa”, destaca en su folleto “una fantástica ciudad que ahora lo tiene todo”.

No cabe duda que la buena promoción de un centro turístico como la de un producto ayuda muchísimo a su comercialización pero, si los mensajes no transmiten señales claras que respondan a las expectativas y deseos de los usuarios, actúan en forma neutra o adversa.

Muchas promesas del sector privado, al no especificar una ventaja diferencial, adoptan un estilo “generalista” en sus apelaciones: “Un lugar para hacer de todo o nada” (Superclubs); “La única opción” (AM Representaciones); “La opción para no equivocarse” (Bank Tour); “...Siempre le da más” (Beta); “La Calidad que su Cliente Merece” (Sinisi Turismo); etc., si estuvieran acompañadas con imágenes e información adecuadas para un público selecto, dejarían de ser promesas generalistas pudiendo convertirse —cada una de ellas— en un “excelente disparador” para concretar ventas; pero, volvamos a hacer hincapié en que esa misma apelación dirigida al mercado total (a nadie en especial) puede contribuir a que potenciales usuarios no se sientan involucrados.

Los responsables de las estrategias de Marketing seguramente acepten —en teoría— la importancia de los aportes de la diferenciación para competir. En la práctica, y debido

quizás a que no resulta tan fácil lograr consenso en cuanto a los distintos objetivos e intereses, muchos terminan “entrampados” ofreciendo de todo y más de lo mismo.

Aclaración: para no caer en el error que criticamos nos vemos en la obligación de insistir en afirmar que **las apelaciones por sí solas no producen milagros**. Una frase publicitaria refleja una síntesis conceptual empresaria y es una expresión de la “Estrategia Integrada de Marketing”. Los mensajes y ejemplos presentados han sido utilizados solamente para aclarar los conceptos bajo análisis, sin emitir juicio de valor sobre los mismos; algunos de ellos con seguridad han dado excelentes resultados.

2 - Packaging en Turismo

Para el Marketing de Servicios Turísticos, Packaging no es un paquete turístico y mucho menos significa “empaquetar” a los viajeros; muy por el contrario, tiene más que ver con todos aquellos elementos que ayudan a “seducir” al cliente, atraer su atención y generar en él una favorable predisposición para la compra y uso del producto. El Packaging es, en definitiva, todo aquello que facilita la venta: **el Packaging es para vender**.

Su empleo permite resolver múltiples problemas: desde los derivados de la contención del producto hasta los de su presentación. La gran mayoría de los servicios turísticos, por el hecho de ser intangibles, no requieren de contención física, pero, precisamente debido a su intangibilidad, son los que más necesitan del packaging para su presentación ante los potenciales usuarios. Lo que se pretende es lograr una conveniente representación en los clientes de las características, efectos y ventajas competitivas del producto y de los servicios complementarios ofrecidos. Podemos decir entonces que el packaging en turismo actúa básicamente como **señal de presencia del “producto ausente”** en el momento de la promoción o venta, y durante la prestación como **“ayuda” para mejorar el grado de satisfacción** de los usuarios y, además, para posibilitar ventas adicionales no previstas, o bien las recomendaciones a terceros que, a su vez, redundarán en futuras ventas. Estas señales de presencia las podemos en-

contrar en la arquitectura y decoración de los locales de venta y de prestación; en el equipamiento técnico e instalaciones; en los posters y carteles exhibidos, folletos, mapas y catálogos; en el diseño y la calidad de la papelería comercial o en la de los sobres contenedores de pasajes o vouchers; en cómo luce el personal y en todos aquellos elementos accesorios utilizados para la promoción, venta y/o prestación.

Una presentación “especial” de un plato de comida que despierta el apetito de tal forma que no podemos aguantar sin “comerlo” con la mirada es packaging; como así también el aroma a limpio de un medio de transporte, su pintura exterior y, en especial, la descripción gráfica (simbólica) de los servicios de a bordo (aire acondicionado, baño, bar, música, TV, teléfono, etc.).

En el hotel, los caramelos, bolígrafos, papel membretado, sobre o postal que se pone a disposición de los huéspedes, la faja que cubre los sanitarios “higienizados”, el envoltorio y/o aroma de los jabones, las bolsitas que envuelven los vasos del baño hasta el bolso con el logotipo que se acostumbra obsequiar, constituyen todos ellos los elementos del packaging.

Cabe preguntarse aquí ¿cuál es el packaging adecuado en términos de cantidad, calidad y de diseño de mensaje? Seguramente será aquel que facilite el logro de los objetivos. Habrá que buscar una “medida” para cada situación según el tipo de producto y el segmento de mercado al que se pretende atraer. Encontrarla... no es fácil.

Sabemos que hay quienes aún no le asignan la debida importancia al Packaging para la venta de servicios. Se trata, probablemente, de prestadores que están centrados en los aspectos operativos más que en los comerciales. A ellos les costaría explicar las ventajas que les aporta para el desarrollo de sus negocios, exhibir en sus lugares de trabajo hermosas imágenes de destinos que no operan; paisajes nevados o de ski, en momentos de venta de playa; o elementos promocionales de compañías aéreas con las que no contratan; autoadhesivos o displays de operadores que dejaron de existir u otros objetos que no están relacionados con la actividad, perdiéndose, de esta manera, oportunidades de apoyo y de impulsión a las acciones de ventas.

El empaque debe llevar a cabo muchas de las tareas de ventas. Debe atraer la atención, describir los aspectos del

producto, impartir confianza al consumidor y producir una favorable impresión general.⁸

Mediante el empleo del Packaging lo que deberíamos hacer entonces es “vestir” el producto, o mejor dicho, revestirlo con la imagen deseada convirtiéndolo así en un “producto imán” altamente atractivo para los usuarios.

3 - El Poder de una Marca

A los productos se los podría considerar como “todos iguales” (comodities) o “únicos” con “vida propia”. “Se da vida a los objetos cuando se les ha dado un nombre y se les da un nombre para darles vida.”⁹

Las Empresas y los Productos —al igual que las personas— se exteriorizan con diferentes nombres: **las Marcas**. Las hay de todo tipo: comunes o más rebuscadas, simples o compuestas, modernas o tradicionales, más o menos atractivas, para uno o más productos, locales e internacionales. Todas ellas, además de facilitar una mejor identificación del “objeto” marcado, despiertan en los consumidores múltiples connotaciones. La marca se ha convertido hoy en una poderosa y necesaria “herramienta” para construir la imagen buscada, clave imprescindible para competir con éxito en cualquier negocio. Las marcas facilitan el acercamiento del usuario transformándose en un verdadero “motor” del crecimiento. Pero, simultáneamente, existen marcas que si bien conforman a sus titulares son contraindicadas porque no atraen clientes y, en algunos casos, producen un rechazo que actúa como “freno” para el desarrollo de la empresa.

Las marcas —al vehiculizar las ventajas diferenciales— se convierten en portadoras de “señales de calidad”, permitiendo al usuario percibir esta motivación para estar más predispuesto a adquirir los servicios ofrecidos con esta marca y no con otra. La marca es la memoria del producto. Es el recuerdo acumulado de las impresiones extraídas por el consumidor tras el uso del producto.¹⁰ Para las empresas de servicios es de vital importancia prestarle atención a la adecuada selección y promoción de las marcas, ya que operan con productos intangibles, no patentables y de fácil imitación.

La existencia en un mismo mercado de diferentes expectativas... explica que diversos tipos de marcas puedan

coexistir. El mercado decide las marcas que necesita. No compra las que le parecen inútiles. Cada marca tiene una misión, una posición específica: debe responder mejor que la competencia a esta necesidad, a esta expectativa del mercado o de un grupo de consumidores.¹¹

La elección de ciertas marcas permite al comprador situarse en relación con su ambiente social: con dicha elección, manifiesta el deseo de diferenciarse o, por el contrario, de integrarse. La marca es uno de esos elementos por medio del cual el consumidor comunica quién es él o quién quiere ser a los ojos de los demás. Además de ser un espejo exterior, la marca es también un reflejo interior, una forma de configurarse para el comprador, de definirse ante sus propios ojos, de mentalizarse.¹²

En Turismo puede advertirse un cierto déficit en el manejo de las políticas de marcas. Se rescata como positivo que la mayoría de las denominaciones existentes se diferencian con las de otros rubros; pero hay muchas que al “sonar” de manera muy parecida (al inicio o al final de su denominación) provocan cierta confusión: Tour, Tur, Travel, Viajes, Turismo, Hotel, ...rent a car, etc. Algunas marcas adoptan siglas pero no transmiten un posicionamiento claro; otras llevan el nombre propio de su titular pero, si bien tienen la ventaja de su diferenciación, no comunican generalmente señales de calidad.

Muchas hacen referencia a algún recurso natural, región o ciudad, pudiendo coincidir o no con las características de los destinos ofrecidos. Las hay también referidas a algún acontecimiento histórico, al status o a la universalidad. Pocas exteriorizan beneficios del producto relacionados con sentimientos, placer, motivación, actividad o vivencia.

Una marca puede transmitir diferentes conceptos y un concepto empresarial puede ser vehiculizado por distintas marcas. **Cada marca comunica algo; es imposible que no lo haga.** La clave está en que transmita la idea que se desea comunicar. Tomemos nuevamente como ejemplo a la compañía naviera “Buquebus”. Su misma marca sintetiza perfectamente el concepto: transportación fluvial más los servicios de traslados en ómnibus a distintas ciudades. El traslado Buenos Aires - Montevideo en un tiempo reducido con servicio para competir con la oferta aérea se traduce en la marca “El

Avión de Buquebus”, que no representa a un buque —ya que cada nave tiene su propio nombre— sino al concepto de un servicio. Otra marca: “Aerobus”, perteneciente a una empresa de micro-ómnibus, hace lo propio al marcar con su nombre el concepto: “La Aerolínea que viaja por tierra”.

Las bajas barreras tanto de entrada como de salida del negocio de viajes y turismo, son causa de la existencia de un exagerado número de competidores. Cada día nuevas marcas procuran satisfacer las preferencias de los usuarios, “obligando” a las existentes a reformular las estrategias de Marketing y a realizar mayores esfuerzos e inversiones para no quedar desplazadas. Este fenómeno de crecimiento limita las posibilidades para el ingreso de nuevas marcas y paralelamente va disminuyendo el potencial de cada una: **a mayor cantidad de marcas, cada una va perdiendo poder.**

Para facilitar la evaluación del potencial de una marca vale plantearse algunos interrogantes: ¿Qué transmite la marca? ¿Qué es lo que realmente se desea comunicar? Si un negocio es del tipo “generalista” ¿su nombre ayuda a transmitirlo? Si la estrategia es de precio bajo ¿la marca se asocia con este atributo o, por el contrario, puede ser percibida como de élite? Si existe una especialización ¿la marca la está “marcando”? Qué significado está comunicando ¿profesionalidad, fortaleza, servicio, honestidad, éxito? ¿Está acorde con el código que utiliza el segmento de usuarios que se desea atraer?

Una marca es un “sello” que marca. Descubrir o construir su potencial puede convertirla en el capital más valioso de la compañía.

4 - La Promoción de Servicios Turísticos

Una promoción es una acción de Marketing que apunta a acelerar o facilitar la comercialización para vender más o mejor y poder, al mismo tiempo, medir en forma directa e inmediata las respuestas de los destinatarios.

Una **promoción sobre un producto** es una operación que puede combinar una baja de precio asociada a una comunicación específica y que presenta cuatro características:

ser excepcional; ser propuesta para un período de tiempo y en un territorio limitados; presentar una baja de precio del producto o, por el mismo precio, una cantidad superior, o el obsequio de un regalo o de una ventaja cualquiera y por último, estar acompañada por una gran campaña de comunicación de todos los medios específicos.¹³

Los posibles objetivos de las **promociones de servicios** son: acrecentar la notoriedad del servicio; fomentar la prueba de un nuevo servicio; fomentar la prueba de un servicio existente por los no-consumidores y/o lograr la fidelidad de una forma u otra de los clientes existentes.¹⁴

Promoción no es sinónimo de Oferta. Muchas veces se confunde promoción con oferta de bajo precio; no es algo que necesariamente se venda barato ya que hay **promociones por las que se justifica pagar más**: son las que se caracterizan por incorporar algún producto a modo de regalo, o un servicio complementario y diferencial.

La cantidad y variedad de las posibles promociones no tiene límite, salvo la propia inspiración, inventiva o creatividad. Algunos ejemplos ilustrativos pueden ser: el desayuno que se sirve durante las 24 hs.; la opción de desayunar sin cargo extra en la habitación; una noche “free” de hotel; el plan familiar que permite a los menores acompañantes (en la misma habitación) alojarse en forma gratuita; millaje ilimitado en el alquiler de autos; sorteos (interno, con el sistema de resolución inmediata tipo “raspadita” o por la lotería); traslados sin cargo para los primeros ¿100? compradores; comidas gratis para un menor que acompañe a dos mayores; los sistemas de premios para frecuentes viajeros cuando responden a las características de promoción descritas precedentemente; mantener la reserva hasta las 18 horas; obsequio de una camiseta con inscripción promocional; uso de cancha de tenis gratis; no cobrar hasta cuatro llamadas telefónicas locales por día; el “check out” tardío que permite disponer libremente del uso de la habitación hasta un horario extendido o Programas especiales de promoción como “Buenos Aires Amigo” de Aerolíneas Argentinas que garantiza a los pasajeros del interior que llegan para trasladarse al exterior, disfrutar de un alojamiento en un hotel, una cena y un show musical para hacer más agradable la espera de su vuelo en conexión.

El atraer a un grupo de potenciales interesados bajo la

convocatoria de una conferencia, seminario, presentación de producto, celebración de algún evento con la participación de clientes satisfechos que puedan aportar el relato “vivo” de sus experiencias, repercute eficazmente cuando de promoción se trata.

Las promociones no deben ser dirigidas solamente al público usuario. Así lo entienden las empresas prestadoras de servicios cuando procuran incentivar a los vendedores con sorteos, “regalos”, concursos, cocktails y viajes, entre otras opciones, que resultan ser importantes herramientas de su estrategia comercial.

Retomemos el ejemplo que expresa la diferente manera en que puede construirse un mensaje con relación a un mismo contenido; cualquier variante del “2 por 1” (ya sea que el acompañante viaje gratis o que se le entregue al pasajero un vale para otro servicio similar sin cargo, entre otros), siempre y cuando se cumpla con todos los requisitos que adoptan las promociones, transmite un mayor valor a recibir que lo acostumbrado y, en consecuencia, es percibido como “Promoción”. Las distintas formas de anunciar un 50% de descuento, en cambio, hacen pensar en un beneficio esencialmente financiero o en una “Liquidación”.

Las promociones que no tienen prevista su finalización corren el riesgo de ser incorporadas —por el mercado— como parte integrante del producto o de la prestación básica del servicio que se está queriendo promocionar. Un ejemplo estaría dado por la incorporación al “Seguro del Viajero” de alguna nueva modalidad de cobertura contra robo o incendio de la vivienda propia del turista, o de la oficina de un viajero de negocios. La costumbre o la permanencia de la promoción crea un “nuevo producto” (si la prestación es básica en la oferta) o un “producto mejorado” (si satisface la misma necesidad pero mejor).

5 - Los Medios para la Promesa

Para lograr los objetivos propuestos muchas veces no alcanza con tener un buen producto y un buen mensaje; se requiere además que el mensaje llegue a sus destinatarios por el canal o Medio adecuado.

“El Medio es el Mensaje” (famosa frase de McLuhan) expresa la importancia que merece el canal en toda comunicación o lo que es lo mismo decir que **“un mensaje se tiñe de las bondades del Medio o de su mala imagen”**. De hecho, las tarifas no sólo contemplan la cantidad de personas receptoras (lectores, televidentes, radioescuchas...) sino y en especial, las características personales o cualitativas de los diferentes públicos que están recibiendo la comunicación. Los rasgos particulares de cada Medio “obligan” a que cada mensaje, a su vez, deba adecuarse a él. Sería un error publicar un anuncio en un Medio dirigido al público en general y ese mismo texto en un Medio especializado para agentes de viajes.

Lo mismo podría ocurrir si ofrecemos “viajes de placer” en medios destinados a sectores empresarios que, en el momento de su utilización, están más preocupados por los ingresos (¿cómo hacer dinero?) que en aumentar sus egresos. Para una buena estrategia de comunicación, la elección del canal suele tener entonces tanta o más importancia estratégica que la elaboración del mensaje en sí.

Las “promesas” pueden ser canalizadas a través de los más diversos Medios. Cada uno de ellos presenta sus propias ventajas e “inconvenientes”. El más común —y no por ello el mejor aprovechado— es el **verbal**, también conocido con el nombre de “boca-oreja”. Es el que usan tanto las empresas en sus acciones de promoción y ventas como los mismos clientes cuando influyen con sus comentarios a conocidos, amigos, parientes, vecinos o compañeros de trabajo.

La comunicación verbal es, tal vez, la forma de comunicación más poderosa en el mundo de los negocios; se graba en la mente de las personas. Un memorándum escrito puede contener toda la información correcta, pero la información cara a cara tiene mayores probabilidades de obtener aceptación, apoyo y comprensión; es más fácil que parezca creíble y se la recuerde.¹⁵

Las desventajas del medio verbal tienen que ver con la mayor disponibilidad de tiempo y el costo de mantener contactos personales. Las ventajas consisten en poder entablar un diálogo espontáneo (sin interferencias) capitalizando tanto lo que se dice verbalmente como lo que se expresa a través del lenguaje gestual. Implica una posibilidad de retroalimentación en el intercambio de opiniones e ideas que facilita

resolver en el momento muchos de los “problemas” existentes en la relación.

El medio verbal es indiscutiblemente poderoso en la medida en que permite que los mensajes “corran de boca en boca” en forma muy veloz, al estilo del rumor, siendo una ventaja si ese “rumor” es positivo y, por supuesto, un fenómeno muy temido si su contenido resulta perjudicial.

Los otros canales utilizados son los medios **“Gráficos Selectivos”** (volantes, afiches, folletos...): más económicos, de uso flexible o de fácil modificación y que a su vez permiten el armado de mensajes diferenciales.

“Gráficos Masivos”: diarios y revistas de interés general o especializados sumamente útiles para las etapas de lanzamiento pero, para ser efectivos, requieren de una buena estrategia creativa y de mayor inversión por ser medios de mayores costos.

“Radio”: es un muy buen medio especialmente para ser utilizado para la promoción de servicios como los turísticos debido a que —voz y sonidos mediante— es factible construir mejor las “imágenes” intangibles o difíciles de imaginar.

“TV” (abierta o por cable): un medio masivo por excelencia y el más apto para llegar al “gran público”.

“Vía Pública”: carteles en las calles, rutas o lugares “públicos” preferentemente de gran concentración de gente, utilizados convenientemente por sus “costos accesibles” para posicionar una región, una actividad o un tipo de turismo como el ski, aventura u otros.

“Publicity”: menciones en medios o programas no habituales para mensajes comerciales de cada vez mayor utilización y razonable efectividad.

Los medios seleccionados para la difusión de las promesas deben ser elegidos con especial cuidado. Para ello resulta imprescindible conocer las tarifas, el tipo de avisos y notas que contienen y —como ya lo señaláramos— los hábitos del público que se informa a través de esos medios, o sea, qué tipo de información busca teniendo en cuenta que no

todos los medios son aptos para cualquier tipo de mensajes; con qué frecuencia y con qué anticipación al viaje empieza su proceso de decisión. Toda información es útil, pero saber qué resultados arrojaron las experiencias de comunicación anteriores tiene un gran valor especialmente para las nuevas estrategias.

6 - Marketing Directo: Directo al Usuario, Directo al Negocio

A medida que los mercados se han ido tornando más competitivos, se fueron perfeccionando las distintas herramientas de Marketing para resolver, en forma práctica, las nuevas problemáticas ocasionadas por la mayor oferta de productos que, día tras día, tienden a ser más específicos y sofisticados.

Esta compleja realidad contribuyó, en gran medida, al incremento de las “demandas” con lo cual las empresas se vieron en la necesidad de aplicar Marketing Directo (MD) para acercarse al mercado en forma “casi” personal y asimismo poder emitir mensajes específicos para mejorar el rendimiento de las demás acciones promocionales y publicitarias.

Para hacer uso del MD las empresas necesitan reestructurar sus sistemas de recolección y almacenamiento de datos a fin de poder contar con una información depurada y actualizada que favorezca la búsqueda de potenciales clientes facilitando, por otra parte, el proceso de selección del conjunto o segmento de usuarios con mayor predisposición para adquirir el producto que se les va a ofrecer y, en base a estos datos, realizar la comunicación (mensaje) que resulte más adecuada para esos beneficiarios de la oferta.

Hoy en día, el desarrollo tecnológico permite (con costos accesibles) proceder al armado de un Banco de Datos con información interna (clientes actuales, usuarios que consultaron alguna vez, las recomendaciones o los que respondieron por algún sorteo o aviso) y/o enriquecida con listados adquiridos para tal fin. El Banco de Datos posibilita la clasificación de los destinatarios de acuerdo con las características buscadas: si han comprado anteriormente; estado civil, edad, sexo; si viaja sola; si conduce auto (para evitar mandarle propuestas de tipo “Fly & Drive” a los que no manejan);

nivel socio-económico, cultural; actitud (activa o pasiva) frente a los servicios; si “vacaciona” en playa o prefiere variar; si viaja al exterior; días y frecuencias de vacaciones anuales; domicilio comercial o particular, etc. Poder disponer de información listada siguiendo pautas de características relevantes facilita elaborar una serie de propuestas “a medida” dirigidas a pequeños segmentos de clientes.

Conviene aclarar que MD no es correo directo. El correo es sólo uno de los medios utilizados y **no toda correspondencia comercial es una acción de MD** porque la mera recepción y conocimiento de una oferta no garantiza su comprensión ni la suficiente motivación para actuar en consecuencia.

Las acciones de MD, mediante la utilización del correo u otros sistemas de comunicación (teléfono, fax, inserts en medios gráficos, etc.), son las que logran que el destinatario comprenda el alcance de los beneficios ofrecidos y pueda responder en forma inmediata ante el estímulo que recibe. El MD — al igual que la venta directa— es un sistema de comunicación esencialmente interactivo.

Veamos un ejemplo comparativo entre Correo Directo y MD: Muchas empresas se mantienen relacionadas con sus clientes mediante el periódico envío de correspondencia. Suele ocurrir que algunos de los destinatarios ya dejaron de ser clientes pero eso no es obstáculo para que puedan responder positivamente ante el mailing recibido. Hay empresas que destinan además una especial atención y seguimiento para individualizar los clientes que hace tiempo dejaron de comprar, llamándolos por teléfono o enviándoles una carta-encuesta para detectar los motivos de su alejamiento. Los resultados, en términos de respuestas recibidas, suelen ser muy bajos.

Qué hacer para acercar a los ex-buenos clientes es la pregunta que debería ser considerada en estas situaciones. La respuesta “marketinera” sería la de hacerles conocer las nuevas ventajas que podrían ser de su interés. Si además el titular de la compañía, preocupado por el alejamiento de “un cliente/amigo”, lo invita a su oficina a tomar un café y conversar personalmente... ayuda al objetivo deseado.

La búsqueda y logro de respuestas “inmediatas” y positivas es lo que diferencia al MD de cualquier otro tipo de comunicación comercial.

Si bien todas las empresas realizan acciones de Marketing (ventas, promoción, publicidad...), cada una de ellas lo está haciendo en base a diferentes criterios de administración y “visión” comercial. **Para tener éxito con MD las empresas deberían basarse en la perspectiva del usuario** (óptica de la demanda) para establecer o fortalecer el vínculo empresa/cliente, de lo contrario los resultados podrían no ser satisfactorios.

Resulta así de fundamental importancia contar con una especial creatividad; no nos referimos solamente a la creatividad centrada en cómo vender más, sino en especial, a la que tiene como objetivo el **idear la mejor manera para que el cliente compre**.

Otro aspecto importante es el hecho que el destinatario está recibiendo muchas y variadas ofertas, pudiendo llegar a sentirse saturado o invadido en su intimidad, viéndose “obligado” a tener que hacer un esfuerzo para elegir y priorizar sus compras. Para evitar que la propuesta “termine en la basura” conviene realizarla con especial cuidado generando (desde el mismo sobre o desde el primer contacto si éste fuera telefónico) las bases para atraer la atención del destinatario. **Un mensaje personalizado y firmado en original mejora muchísimo la predisposición del que lo recibe**. Luego de estar “seguros” de poder conseguir la atención del potencial usuario habría que prever —con el contenido del mensaje— cómo traducir esa atención en interés por la propuesta.

Vale tener en cuenta que el costo de una acción de MD es más elevado que el de una comunicación masiva (medido por contacto) pero el costo relativo calculado en base a respuestas positivas, suele ser más bajo.

Aplicar MD en una empresa de turismo es aconsejable, entre otros, por los siguientes motivos:

- * Requiere menor inversión que la publicidad masiva (en relación con los resultados).

- * Disminuye los costos de promotores, free-lance y vendedores ya que les facilita su tarea en la medida que el cliente ya tuvo la posibilidad de analizar la información previamente recibida vía correo, fax o teléfono.

- * Permite recibir más respuestas positivas, evitando llamados o contactos carentes de interés para el negocio.

* Es un sistema apto para realizar pequeñas pruebas e ir ajustando el contenido de la comunicación si el resultado parcial no coincide con el esperado.

* Posibilita el envío de mensajes personalizados y diferenciados (si los públicos son distintos, los mensajes no tienen por qué ser todos iguales).

* Las personas se sienten más cercanas a la empresa que los tiene en cuenta.

* Permite establecer y/o afianzar vínculos con los clientes.

* Cuando el destinatario advierte que la propuesta le viene como “anillo al dedo” no se ve tentado a buscar alternativas sustitutivas ni recurrir a otras agencias.

* Facilita la acumulación de experiencia y de una muy valiosa información.

* Evita y/o demora que los “colegas” se enteren de los pormenores de las ofertas realizadas.

* Por tratarse de una técnica activa permite “salir a buscar el negocio” en vez de esperar que alguien venga a comprar por su cuenta.

Veamos el siguiente caso:¹⁶

* Regresando a casa, cansados del día agitado, comentamos sobre la correspondencia recibida por envío directo, que por falta de tiempo, no nos interesó. Sin embargo, una carta nos llamó la atención: ¡Fin de semana en Río de Janeiro! Excursión terrestre, hotel cinco estrellas, ambiente atrayente para la práctica de deportes (vela, surf, tenis). La excursión saldría de Sao Paulo a las 9:00 horas del sábado, con regreso previsto para las 22:00 horas del domingo, por el precio de Cr \$ 800 por pareja.

El impacto emocional de la propuesta al principio nos pareció atractivo. Pensando sobre el asunto y después de algunos cálculos, llegamos a la siguiente conclusión: aproximadamente el 40% del tiempo previsto para la excursión se gastaría en lectura y conversación durante el viaje. Otro 40% se gastaría entre comidas, baño, reposo, etc. En realidad, sobrarían sólo cinco horas para la recreación y prácticas de deporte, en lo cual la agencia llamaba mucho la atención. Una rápida cuenta de-

mostró que pagaríamos Cr \$ 160 por hora de recreación. Inmediatamente, comparamos cuánto gastaríamos quedándonos en Sao Paulo, donde podríamos disfrutar parte del servicio propuesto en el Club que frecuentamos.

En este caso se destaca:

- 1) El cansancio o la falta de tiempo como motivo de la no lectura de la correspondencia recibida.
- 2) El sobre de la propuesta pudo sobresalir y atraer la atención del destinatario.
- 3) El texto en sí no difiere mucho de un aviso aparecido en un medio de difusión masivo. No aporta mayor incentivo que estimule la respuesta inmediata.
- 4) Centra la atención en la “venta” de lo que podríamos considerar como “recursos” (Río de Janeiro u Hotel cinco estrellas) sin aprovechar en proponer alguna característica que resulte lo suficientemente atractiva; salvo que el mailing haya sido dirigido a frecuentes viajeros interesados en practicar los deportes señalados en un marco que presenta el hotel y el destino propuesto, situación que no se deduce del relato en cuestión.

Si bien el caso citado nos marca un fracaso, es importante señalar que “un resultado (positivo o negativo) no indica de por sí la falta de aplicación del enfoque de Marketing de Servicios en un mailing”. Pero, a esos presuntos usuarios potenciales —de haberse tenido mayor información con respecto a sus preferencias y hábitos— tal vez se los podría haber atraído con alguna propuesta más abarcativa o “seductora”...

Capítulo 9

LA ORGANIZACION AL SERVICIO DEL NEGOCIO

Fácil de decir. Difícil de hacer. Pero debe ser hecho.

Alberto R. Levy

1 - Primero ¿la Oferta... o la Demanda?

La eterna discusión si primero fue “el huevo o la gallina” no se limita exclusivamente a los amantes de la Zoología. En Turismo podemos encontrar discusiones similares como ser **qué es lo primero que se debe desarrollar: ¿la oferta... o la demanda?**

Para incrementar los volúmenes operados ¿debe agrandarse la estructura y la cantidad de productos para despertar luego las necesidades y deseos de la gente? o ¿detectar las expectativas del segmento de mercado elegido para servir y ofrecerles el satisfactor más adecuado para ellos?

A diferencia de lo que comúnmente se cree la mayor oferta no siempre produce los resultados esperados. Un interesante ejemplo aportado por el Premio Nobel de Economía Prof. Gary Becker puede ayudar al análisis de esta cuestión. Una noche su mujer lo presionó para ir a comer a un famoso restaurante de mariscos. “El lugar no toma reservas y todos

los días se forma una larga cola de gente desesperada para conseguir una mesa. Justo enfrente hay otro sea food restaurant que ofrece un nivel comparable de comida y servicios con precios casi imperceptiblemente más elevados. No obstante permanece vacío la mayor parte del tiempo. ¿Por qué la otra casa de comidas —tan popular— no aumenta los precios o agranda las instalaciones lo cual reducirá las colas pero expandirá las ganancias? se pregunta Becker... Porque en realidad no les conviene. (...) El profesor sostiene que el local no eleva sus tarifas ni agranda su comedor por una razón extraeconómica, aunque en el primer momento reportará sabrosas ganancias, hacerlo significaría acabar con los amontonamientos en la puerta y, por ende, terminar con el éxito porque justamente es la cola lo que atrae tantos clientes”.¹

Parecería que promover negocios sobre la base de las demandas de los usuarios resulta prioritario. Por otra parte, antes de realizar algún cambio significativo en una empresa habría que determinar cuál va a ser el beneficio económico concreto de esta acción.

Hay Cías. Aéreas u Hoteleras que en forma aislada gastan fortunas en promover sus servicios. Algunas deberían rever su estrategia de comunicación. Sabena, en su momento, en vez de continuar publicitando las características de sus aviones aumentó notoriamente la cantidad de pasajeros transportados invirtiendo más en la promoción de Bélgica como Destino.

Muchos empresarios turísticos están convencidos que su futuro depende de las mejores condiciones que puedan obtener de los proveedores. Para ellos la clave es el precio. En el otro extremo están los “oportunistas” que venden primero sin tener aseguradas las reservas, saliendo a posteriori al mercado a conseguir condiciones y lugares, presionando a los prestadores con tener “ventas concretas”, persuadidos de que siempre podrán conformar al comprador con alguna opción “similar” o, en su defecto, rescindir la operación.

Lo más criterioso como Factor Clave de Exito sería privilegiar los **vínculos** con proveedores y clientes para que **todos** hagan negocios. El problema no sería entonces si el “huevo o la gallina” o si la Oferta o la Demanda. A lo sumo debería prevalecer la integración de las acciones para el desarrollo de la Oferta y la Demanda.

2 - La Pirámide Invertida

Para servir mejor a sus clientes, las empresas tienen que realizar cambios y ajustes en sus sistemas de organización estructural.

El sistema que se adopta en la mayoría de las empresas es el denominado Clásico, Jerárquico o de Estructura Piramidal, en el cual:

- * Los niveles directivos se ubican en una rígida estructura mecanicista “por encima de todo y de todos”, muy alejados de los demás.

- * La información llega “arriba” en forma tardía o distorsionada y entonces las instrucciones “bajan” a destiempo o desacertadas.

- * Predomina una cultura autocrática de mando en vez de liderazgo.

- * La Dirección suele castigar a los colaboradores negándoles aumentos, suspendiéndolos o bien despidiéndolos; o premiarlos con mejoras en la remuneración o algún otro beneficio.

- * No hay delegación de autoridad lo cual dificulta la toma de decisiones por parte del personal que está prestando directamente el servicio.

- * Es muy difícil contactar directamente a los directivos (no atienden al público).

- * Los clientes son considerados “ajenos a la empresa”, muchas veces desconocidos en lo que a expectativas y deseos se refiere (representados solamente por medio de un número en los registros).

Aunque a los clientes se los suele considerar como dependientes o cautivos (ubicándolos gráficamente en la base de la pirámide), son ellos los que tienen la real facultad de decidir el futuro o destino de las compañías, “premiando” con sus compras a las empresas que brindan buenos servicios y “castigando” (cambiando de proveedor) a aquellas que no satisfacen las demandas.

“Hoy los clientes les dicen a los proveedores qué es lo que quieren, cuándo lo quieren, y cuánto pagarán. Esta nueva situación está descontrolando a compañías que sólo sabían de la vida en un mercado masivo.”²

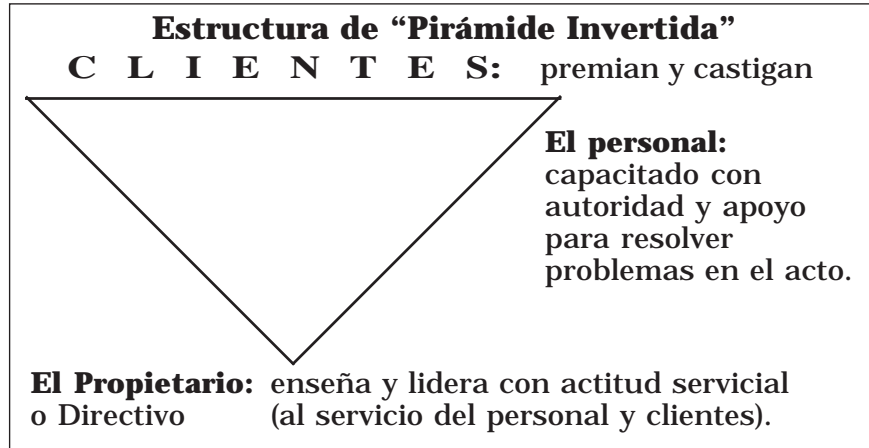


Si “la base de cualquier negocio es crear y conservar clientes” (T. Levitt), **la gráfica de la Pirámide debería darse vuelta quedando arriba los clientes y por debajo los demás:** cadetes, promotores, vendedores, telefonistas, empleados, supervisores, gerentes y recién, en el punto más bajo, los directores.

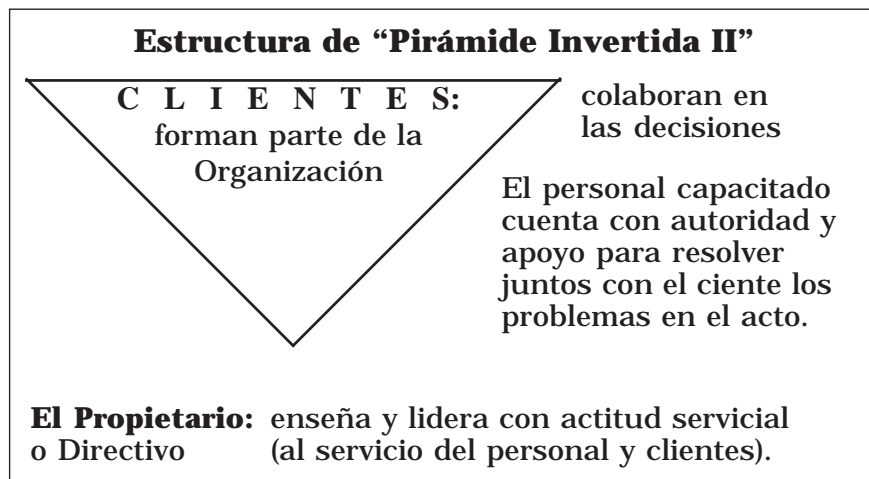
Esta nueva filosofía empresaria (Pirámide Invertida) permite orientar en forma armónica las estrategias y acciones de todos los integrantes (en un verdadero equipo de trabajo) hacia un mismo fin: el real servicio al nivel superior (clientes) para obtener las utilidades para el resto de la pirámide (empresa).

En este modelo el personal cuenta con la suficiente autoridad para resolver en el acto los problemas a satisfacción del cliente, sin tener que pedir autorización al “Jefe”; reciben una adecuada capacitación al ingresar al trabajo y participan en forma activa en un permanente proceso de actualización de conocimientos e intercambio de experiencias con los demás integrantes de la compañía.

En este tipo de empresas los empleados no están al servicio de los directivos sino que son los Directores y Gerentes —asumiéndose en el rol de verdaderos Maestros— los que están al servicio del personal para lograr que estén en mejores condiciones de enfrentar los **“momentos de la verdad”** (puntos de contacto entre clientes y empresa). **En la práctica son los empleados los que “gerencian” ante cada cliente la realización de un negocio.**



Sin embargo, hay un Modelo de Estructura que tiene más en cuenta a los clientes; es el que los incluye como “parte importante” **dentro** de la Organización. Esta decisión “ideal” para muchas empresas implica considerar a los clientes como si fueran “socios” del negocio, dándoles mayor participación en las decisiones mediante periódicas consultas sobre aspectos relevantes que beneficiarán a todos. Los clientes integrados no dejan de presentar sugerencias y/o quejas para mejorar las prestaciones; al sentirse parte del sistema se comportan como sus más fieles defensores demostrando un activo interés por recomendar la empresa, sus productos y servicios a toda persona que consideren apropiada para compartir el privilegio de pertenecer...



Las políticas que guían a las empresas cuyo enfoque comercial es del tipo pirámide invertida permiten una mejor aplicación de las estrategias y tácticas de Marketing de Servicios para así poder alcanzar una mejor imagen y fortalecer su potencial competitivo. Las restantes tardarán algo más en darse cuenta que la estructura tradicional presenta serios inconvenientes dentro de un mercado que en forma muy acelerada está cambiando sus reglas.

2.1 - **Burocracia o Innovación**

Las Organizaciones —tanto en el sector público como en el privado— nos revelan la existencia de dos culturas contradictorias: una que promueve **la innovación** siendo más permeable en adoptar una estructura de pirámide invertida y la otra, con una “visión” diametralmente opuesta, privilegia **la burocracia**, adoptando para su funcionamiento una estructura de tipo clásica.

Cada integrante de una Organización que promueve **la innovación** se direcciona hacia un futuro “distinto”, busca un nuevo y rápido despertar con la “seguridad” de que “al que madruga, Dios lo ayuda”, sosteniendo asimismo la creencia que “el que busca siempre encuentra”; con lo cual lo importante para un innovador es mantenerse en la permanente búsqueda de lo nuevo porque inclusive en el peor de los casos, el riesgo valió la pena: “no hay mal que por bien no venga”.

La burocracia, por su lado, caracterizada como el poder de lo formal-normativo de una administración organizacional, se manifiesta haciendo uso de las fórmulas del pasado y no admite cambios, más bien los frena. Frente a cualquier propuesta —por más interesante que sea— responde con el conocido “no va a andar”. “Si la historia se repite”, entonces para qué cambiar de soluciones. Más vale aprovechar las experiencias adquiridas e ir despacio porque “no por mucho madrugar amanece más temprano”.

3 - **Las Fallas ¿Son de las Personas o del Sistema?**

Cuando aparece algún error siempre hay alguien que

termina “cargando” con la culpa sin que necesariamente sea el único responsable de dicha situación.

Los errores ¿son por culpa del personal o del sistema de trabajo?

Seguramente los Directivos (integrantes de una estructura tradicional) se inclinan por pensar que la “culpa de cualquier problema es del personal”. En cambio, los que adhieren al enfoque sistémico o los que actúan orientados al servicio, probablemente estén más predispuestos a no echarle la culpa a sus colaboradores y a revisar los sistemas de contratación del personal, las carencias de su capacitación y los demás sistemas de trabajo.

Veamos el siguiente caso: En una cadena norteamericana de restaurantes las cocinas estaban despachando pedidos equivocados en tal proporción que se perdían millares de dólares al mes en comida desperdiciada. Los cocineros insistían en que la culpa la tenían los camareros, que se equivocaban al introducir los pedidos en el computador que transmite las órdenes a las cocinas. En el pasado —relata el propietario— probablemente allí habría concluido nuestra investigación, con una llamada de atención a los empleados y con el encargo a todos en que pusieran más cuidado. Pero ahora, adhiriendo al principio que las fallas son del sistema, no del personal, buscando más allá de los síntomas encontramos una falla en nuestra capacitación. Sencillamente, nunca les habíamos enseñado a los camareros a verificar en la pantalla del computador los pedidos que anotaban, y el sistema no ofrecía recompensas por hacerlo así. Los errores disminuyeron radicalmente apenas empezamos a preparar debidamente a estos empleados y a repartir premios todos los meses por el menor número de errores y fijar en la cartelera los nombres de los camareros descuidados (sin castigos, sólo los nombres).³

Otro caso para analizar: Innumerables quejas de turistas molestos por la calidad de los servicios recibidos en los hoteles nos podrían hacer pensar en fallas en el sistema de categorización, en déficit de control del cumplimiento de las normas que regulan la actividad hotelera o en la insuficiente capacitación de los empresarios y/o de su personal. Sin duda, mejorar la “capacidad de trabajo” sería de gran ayuda pero

modificar el sistema de categorización podría dar buenos resultados. ¿Qué ocurre en la práctica? Hay muchos huéspedes insatisfechos; los empresarios le echan la culpa al personal; los representantes gremiales denuncian la poca inversión en mantenimiento de instalaciones y equipos como asimismo la baja capacitación de los empleados; los organismos públicos locales se defienden con el argumento de no contar con recursos para mejorar el control; las autoridades nacionales manifiestan que no pueden hacer nada en un sistema federal en el cual cada jurisdicción es autónoma y los “colegas” creen que hay estrellas que se adquieren por “favores” o “coimas”. En síntesis, las autoridades mediante el otorgamiento de las estrellas están avalando el nivel de servicios que suele no coincidir con el esperado por los turistas.

Si la regulación hotelera no da resultado ¿podría la desregulación ser una vía de solución? Sin dejar de reconocer las mejoras que se pueden obtener por medio de las inversiones (en equipos, capacitación o campañas de concientización para mejorar el servicio y trato a los turistas) hay una propuesta —entre muchas— que merece ser destacada: dejar que cada empresario determine su propia categoría de servicios. Para el caso en que los servicios no estén acordes con la promesa de su prestación, además de desprestigiarse el propio prestador ante los usuarios y ante las agencias que aportan a la comercialización, el Estado penalizaría al hotel excluyéndolo de las campañas de promoción que realiza dentro del país y el exterior. Conclusión: La autoregulación con un adecuado “estímulo” puede ser más efectiva que los “duros” controles de los poco eficientes organismos públicos. Tanto los sistemas como las personas tienen que renovarse continuamente y operar al servicio del desarrollo del potencial competitivo. Pero, “...renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera. Esto significa que las compañías y sus empleados tienen que desaprender muchos de los principios y técnicas que les aseguraron el éxito durante tanto tiempo.”⁴

4 - Los Sistemas Integrados

Frente a los que sostienen que al igual que los comer-

cios minoristas las agencias de viajes van en camino de ser desplazadas por otros sistemas de venta, insistimos en que **los servicios que brindan los agentes de viajes jamás dejarán de ser requeridos... las múltiples necesidades y deseos de los usuarios nunca desaparecerán.**

Ni siquiera la tecnología moderna desplazará la buena atención personalizada. Pero, por otra parte, las empresas que no se adapten activamente a la nueva y compleja realidad que se está imponiendo en los mercados, quedarán fuera del negocio.

Seguramente habrá empresas especializadas que seguirán operando en forma independiente, pero y al igual que en otros rubros de la Economía, **en turismo, la mayor integración entre empresas (alianzas estratégicas) se va a ir acentuando cada vez más:**

- * Agencias de viajes entre sí (integración horizontal).
- * Agencias de viajes y prestadores directos de servicios (integración vertical).
- * Agencias y operadores y/o prestadores entre sí (integración mixta).

Los acuerdos de integración (cooperación para compartir negocios) no tienen por qué ser totales, rígidos ni permanentes. Hay sistemas que se ajustan a cada necesidad tal como el **Franchising** que permite que cada uno de sus adherentes, sin perder la independencia (como propietario de su propio negocio), pueda compartir con los demás miembros el uso de una modalidad de trabajo, una reconocida denominación y/o marcas (evitando que los usuarios perciban que se trata de un conjunto de pequeñas compañías). Hay quienes integran los denominados **Clubes de Compra** para obtener notables ventajas “en conjunto” o bien, constituyendo **Cadenas Voluntarias**: acuerdos cooperativos de “trabajo en común” entre distintas empresas que integran la cadena de producción y comercialización turística.

Hay situaciones que justifican una integración total: **absorción o fusión** de dos o más empresas para conformar otra de mayor tamaño (manteniendo o no el nombre de alguna de sus formadoras).

La automatización —al permitir operar en forma simultánea— facilita enormemente el desarrollo de Sistemas (de

trabajo) Integrados, produciendo importantes ahorros de tiempo y dinero tanto para las empresas como para los usuarios.

Esta nueva modalidad de operar responde a la necesidad de lograr mayor cooperación y complementación para disminuir la vulnerabilidad, bajar costos, riesgos y aumentar la rentabilidad para competir con ventaja.

Algunas ventajas de la integración son:

- a) Formar parte de un importante sistema.
- b) Mayor poder de negociación ante los proveedores.
- c) Más posibilidades para conseguir representaciones exclusivas.
- d) Facilidad para el desarrollo de nuevos negocios.
- e) Disminución de costos operativos, de capacitación, asesoramiento profesional, promocionales o de publicidad, entre otros.
- f) Permite intercambiar y compartir información, conocimientos, experiencias, recursos y contactos.
- g) Favorece el enriquecimiento de la “visión empresarial” para acentuar los aciertos y evitar posibles errores en la toma de decisiones.

De acuerdo con la tendencia que se está acentuando en los mercados turísticos **la mayor competencia no se va a seguir dando entre compañías que operen en forma independiente, sino entre un conjunto de empresas vinculadas que actuarán conformando un sólido sistema para competir** con otras uniones de compañías del mismo u otro rubro sustitutivo. Cualquier Sistema Integrado tendrá más chance para crecer (condición necesaria pero no suficiente) cuando sus integrantes se comprometan a trabajar, en forma asociada, por el bienestar común y no participen en uniones incompatibles (los intereses particulares van en contra del general) o en sistemas que compitan entre sí.

La integración promueve que cada proveedor se convierta en el mejor (proveedor) para su cliente y cada cliente ser el mejor (cliente) para su proveedor, para que **juntos** puedan satisfacer, en mayor grado, las cambiantes expectativas de los usuarios haciendo vibrar —en beneficio de todos y cada uno de los componentes del Sistema— una verdadera “máquina competitiva”.

4.1 - Vínculos Competitivos. Síntoma de Crisis

Cuando el vínculo entre un proveedor y un cliente en vez de ser cooperativo se torna competitivo, el sistema entra en crisis. En cambio, cuando los vínculos son complementarios, no tendría sentido económico ni estratégico que los proveedores, por ejemplo, montaran sus propios aparatos de venta minorista o que un cliente realizara acciones que perjudiquen el negocio global. Pero, desde una perspectiva “realista”, convendría tener presente que tanto los clientes como sus proveedores se comportan recíprocamente leales hasta que encuentran una opción mejor.

Muchos de los “conflictos” proveedor/agencia se deben a una diferencia cultural: los operadores y prestadores de servicios asumen mayores riesgos que los agentes de viajes. Esto no implica poner en duda que cada actividad económica tiene sus propios riesgos, pero la “intermediación” de servicios turísticos no comparte —en la mayoría de los casos— la “preocupación” de trabajar con productos altamente perecederos.

Asimismo cabe destacar los mayores riesgos que están asumiendo las empresas minoristas cuando se lanzan a comercializar por mayor sin haber incorporado cambios en su cultura tradicional y en su organización interna.

Otro factor que genera crisis (por no trabajar de manera integrada) se da cuando los hoteles se ven obligados a recibir pasajeros cuyas características son incompatibles entre sí (viajeros de negocios y turismo estudiantil). Desde otra perspectiva, podría señalarse que las mismas agencias —que remiten todo tipo de viajeros— se perjudican cuando pierden clientes que a su vez no quedaron conformes con el hotel recomendado.

5 - La Rentabilidad es Negocio

El esfuerzo realizado no siempre está debidamente representado por la rentabilidad obtenida y ésta no siempre alcanza el nivel de la utilidad esperada. Las posibles diferencias pueden deberse tanto a la falta de capacidad de ejecución como a la falta de un claro rumbo estratégico. Generalmente hay mayores dificultades en definir la Misión de una

empresa que superar las posibles falencias operativas. Cabe destacar que siempre resulta factible mejorar los resultados (eficacia) y/o disminuir los esfuerzos (eficiencia) ajustando la direccionalidad del negocio. En tal sentido, muchos, al terminar una dura jornada, pueden dar fe que **“Estar en movimiento sin direccionalidad, lo único que produce es cansancio”**.⁵

Hay quienes están convencidos que las empresas de primer nivel o líderes —por lo menos en un destino— son las únicas que pueden obtener buenos márgenes de rentabilidad pero, en vez de compararse con los líderes del mercado, es más aconsejable aspirar al liderazgo de un segmento lo que es perfectamente alcanzable por una pequeña o mediana empresa; porque inclusive las denominadas “chicas” pueden ser “grandes” para un proveedor a quien le compren un porcentaje significativo de su capacidad.

Al mismo tiempo, hay quienes afirman que la principal causa de la baja rentabilidad radica en que el porcentual de las comisiones y/o márgenes de utilidad son insuficientes para cubrir los costos y gastos. Por otra parte, hay prestadores que están convencidos de que los elevados precios de algunos servicios básicos —como los aéreos— son los que limitan sensiblemente los viajes, “obligando” a sacrificar márgenes de ganancias para poder vender no sólo este tipo de servicios sino también los productos que componen los variados paquetes de la oferta turística. Hay agentes de viajes que, por el contrario, basándose en la creencia que “los viajeros siempre viajan” por necesidad y no por precio, insisten en que las tarifas deberían ser mucho más altas aún (para mantener el mismo nivel tradicional de las comisiones). Finalmente, están los que sostienen que la presente “crisis” no se debe al margen (unitario) de ganancias sino a múltiples factores tanto estructurales o coyunturales como externos e internos, destacándose entre éstos los descuentos realizados en forma desmedida, las prácticas de competencia desleal al “comisionar” al cliente, el operar de las entidades sin fines de lucro, la falta de una adecuación de los productos a las expectativas de los usuarios, el evidente déficit en tecnología, el personal con urgente necesidad de capacitación, la falta de coherencia interna con respecto al servicio (valor agregado) que se brinda, las demoras en adoptar alguna especializa-

ción, las mayores ventajas ofrecidas por la competencia; los elevados precios o a veces muy bajos, la mala presentación (packaging), la inexistente o inadecuada planificación de Marketing y muchos más.

Un destacado factor que limita la rentabilidad parece ser la propia creencia de los empresarios en que el negocio del otro es mejor. Por empezar, los prestadores de servicios turísticos al compararse con empresarios de otras actividades se quejan por estar en desventaja porque no pueden “stockear” sus productos teniendo que solventar los elevados costos en períodos de baja estacionalidad pero, como vimos, esa aparente desventaja podría considerarse como una “flor de ventaja” por el simple hecho que los usuarios en cada temporada tienen que volver a elegir su Destino. Las comparaciones entre las empresas que operan en turismo hacen que el empresario “grande”, preocupado por sus costos fijos, envidie la flexibilidad de las empresas más pequeñas. Los “chicos”, que sufren la “carencia de recursos” y además se ocupan en “hacer de todo”, se sienten limitados y preocupados por los negocios que no pueden concretar. Las agencias de turismo minoristas se quejan por su dificultad de vender servicios turísticos a personas que trabajan para grandes empresas que tienen sus propias agencias internas; mientras que a los directivos de esas agencias de viajes consideradas “cautivas” les cuesta muchísimo “armar” grupos debido a que sus potenciales usuarios no desean encontrarse a compañeros de oficina en sus vacaciones. Los mismos titulares de las agencias internas también se “quejan” porque muchos gerentes compran servicios en otro lado (aunque les resulte más oneroso) por dos motivos: a) para que nadie sepa dónde están y evitar ser molestados; b) para no exponerse a tener que justificar el posible origen “dudoso” de los fondos utilizados para cubrir sus importantes gastos.

Las agencias de viajes, en general, ven mal que las instituciones sin fines de lucro compitan ¿en forma desleal? al comercializar “al costo” los productos turísticos, gozando de importantes ventajas que representan las exenciones impositivas. Los integrantes de las asociaciones justifican su accionar basándose en el beneficio “social” de su labor y en el hecho —según ellos mismos dicen— que mientras las empresas cargan en sus precios un plus para cubrir costos administrativos, comerciales, financieros y la utilidad esperada,

las organizaciones sin fines de lucro perciben una cuota mensual para cubrir esos mismos costos independientemente de la cantidad de servicios contratados por el afiliado que, además de ser el beneficiario, viene a cumplir un rol similar al de accionista o socio de una empresa.

Como sabemos, nadie está exento de tener que afrontar problemas y que todos (empresas grandes, chicas, asociaciones sin fines de lucro, agencias cautivas, etc.) tienen que definir sus estrategias y acciones de Marketing para dar un buen cumplimiento a sus fines.

Otro factor que incide en la rentabilidad de algunas empresas es la mala administración de la cartera de clientes ya que probablemente se cumpla el enunciado de Pareto del cual se desprende que el 20% de los clientes aporta el 80% de la rentabilidad y el 80% de los clientes sólo el 20% de las ganancias, influyendo más en los costos que en los beneficios.

Pensemos en muchas empresas que le dedican más tiempo y esfuerzo precisamente a los clientes que menos aportan (a los que más exigen, a los más indecisos, a los menos cumplidores o a los inconformistas).

Frente a la diferente “visión” podemos afirmar que **la rentabilidad no debería ser un resultado esperado; es y debe ser un resultado producido** a consecuencia de una idea innovadora y una buena gestión del negocio. Tan sólo como mero ejemplo citamos los siguientes casos:

- * Los atractivos programas de animación que se ofrecen en muchos hoteles con el objeto de “retener” a los huéspedes para que en vez de gastar afuera, consuman dentro del hotel. Para ello, las “viejas” zonas de estar como por ejemplo la recepción pueden convertirse en nuevas “áreas generadoras de ingresos” si se le agrega una decoración atractiva y un servicio de bar en un clima adecuado.
- * La oferta de un establecimiento turístico integral para atraer un segmento diferente y en temporada baja. Tal el caso de “Residencias Cooperativas de Turismo” (cercano a Mar del Plata) cuando ofrece sus servicios e instalaciones para que grupos estudiantiles puedan realizar sus viajes de egresados, aprovechando la “capacidad ociosa” o disponible en la baja temporada. La propuesta incluye el trans-

porte en ómnibus superpullman con aire acondicionado y baño, alojamiento en departamentos con servicio de mucamas, pensión completa, equipo docente especializado en recreación. El programa de actividades prevé paseo en barco por el mar, fogones en la playa, ski acuático, disc-jockey todas las noches, una excursión a Mar del Plata con entrada a discotheque, acantilismo... ¡A mitad de Precio!

- * Los sistemas de administración de gastos de viajes y de representación podrían ser considerados como una respuesta innovadora y de creatividad aplicada para producir rentabilidad en base al empleo de las tecnologías existentes que facilitan el manejo de negocios masivos. Tomemos como ejemplo de ello a “Servichek”, un sistema de alcance nacional dedicado a la administración y operatoria de viajes de negocios, que permite reservar en forma directa y abonar servicios aéreos, hoteles, restaurantes, alquiler de autos, taxi aéreo, remises y traslados mediante el uso de chequeras/vouchers personalizadas. El sistema —según lo informa la prestadora— promete las siguientes ventajas: asegurar el Crédito Fiscal (cómputo del IVA contenido en los gastos), la considerable reducción en los adelantos de fondos, optimizar el manejo financiero puesto que les permite a los clientes pagar sus gastos en forma diferida, liberar a las empresas clientes de efectuar retenciones impositivas, el ahorro de tiempo y conflictos con los pasajeros en la confección de las rendiciones de gastos; el acceso a importantes descuentos sobre los precios de lista en los servicios prestados; facilitar el correcto control de gastos por medio de una detallada liquidación; evaluar permanentemente la Red Nacional de Prestatarios para garantizar calidad de los servicios, seguridad y la mejor atención... todo sin facturar cargos adicionales por gestión. Otros servicios incorporados al producto: información para que las empresas clientes puedan decidir mejor sus políticas de viajes, guías para facilitarle a los usuarios la elección de los prestadores, la adaptación del sistema para cubrir necesidades específicas de los usuarios como ser el ampliar la cobertura a localidades nuevas, información a las empresas clientes de los costos netos (previo al uso del sistema) sin que el usuario se entere de los descuentos obtenidos ni de las tarifas efectivamente pagadas.

- * Todos conocemos la importancia que ha adquirido el servicio de carpas y sombrillas en las playas; pero un servicio de carpa no debería representar solamente un espacio de sombra sobre la arena caliente (producto parcial). Así lo comprendió un empresario, al que a efecto ilustrativo llamaremos “El Carpero Siglo XXI”, quien presenta en una conocida playa de la costa atlántica un servicio cinco estrellas (producto ampliado) que dista mucho de poder ser comparado con la carpa tradicional. El trasladar a la playa los conceptos de servicio y confort de un gran hotel o del mejor crucero le permiten demostrar que hay público dispuesto a retribuir un buen servicio, con el justificado diferencial de precio. Mientras otros colegas venden “sombra”, nuestro “Carpero Siglo XXI” no da abasto en su tarea diaria de contribuir a la “felicidad total” de sus “invitados”.
- * Un atractivo turístico que merece ser citado por su originalidad es la aventura vivencial que representa el espectáculo familiar “Medieval Times”. En un marco de innegable competencia —que representa la Florida—, “Medieval Times” demuestra que un buen atractivo puede tener espacio. La promesa de retornar al pasado dentro del colorido castillo Europeo del Siglo XI en una noche inolvidable de juegos a caballo, exhibición de alta escuela por “la guardia” del castillo, torneos y luchas a espada, donde los huéspedes son recibidos por “la realeza” y atendidos por “los sirvientes” con un banquete de cuatro platos...
- * Una oferta atípica lo representa, sin duda, la pretensión de los responsables del emprendimiento “dlvs... de los viajeros solos” en atraer a las personas sin compañía (solos y solas) que estén interesados en pagar una tarifa de \$ 50.- (duración seis meses) para “relacionarse al mejor nivel”, tal como lo sugiere su apelación/mandato: “Asóciese ya para encontrar su compañero/a de Vacaciones”.
- * Hay empresarios de la hotelería independiente que, para contrarrestar la baja ocupación, combinan varias ofertas de alojamiento en distintas localidades para viajeros que se inclinan por recorrer una región en su propio automóvil. Así, bajando costos de promoción, accediendo a un nuevo segmento de mercado, ampliando el potencial de

reservas entre varios asociados, les es posible aumentar las ventas y la rentabilidad. Esas uniones de negocios (vínculos cooperativos) suelen mejorar las posibilidades para competir precisamente en mercados altamente competitivos.

Como hemos visto, la organización, el resultado de “encontrar” ideas innovadoras y poder ponerlas en práctica, permite acercarse al objetivo básico de satisfacer las expectativas empresarias con respecto a la rentabilidad. Pero debemos aclarar que **no existe lo que se suele llamar una buena rentabilidad objetiva**; a lo sumo, podemos decir que **la rentabilidad es una consideración (subjetiva) de cada decididor**. Es por ello que hay empresas que obtienen menos rentabilidad que la esperada a pesar de resultar, al mismo tiempo, superior a la producida por otras. Evidentemente, las expectativas de los empresarios no son iguales; tampoco lo son sus posibilidades o alternativas de inversión. Hay quienes invierten en lo que consideran negocios con mayor beneficio potencial, mientras otros abandonan esos mismos negocios por ser “malos”. Esto lo podemos comprobar empíricamente al verificar lo que señaláramos en “Movilidad en los Mercados”: se siguen abriendo nuevas empresas de turismo, cuando otras —ya sea por decisión estratégica o por fuerza mayor— se alejan de esta actividad.

EPILOGO

Si analizáramos en rueda de amigos junto al lector — café de por medio— los temas de este libro seguramente surgirían críticas, comentarios, anécdotas, ejemplos, dudas y aportes para enriquecer el contenido del “Marketing de Servicios Turísticos”.

En este momento, luego de haber cerrado una etapa, nos preguntamos en cuánto habremos podido colaborar con los lectores —ahora más “expertos” marketineros— para que coincidamos junto a Regis McKenna en decir que: “El marketing, hoy, no es una función; es una manera de realizar los negocios. El marketing no es una nueva campaña publicitaria ni la promoción “de este mes”. El marketing debe ser algo asimilado dentro de la tarea de todos (...) Su objetivo no es engañar al cliente ni falsear la imagen de la empresa. Es integrar al cliente en la planificación del producto y diseñar un proceso sistemático para la interacción que establecerá los lazos duraderos de la relación”.

Asimismo, en cuánto habremos contribuido para que **el final** de nuestra cita de portada de Michael Hammer & James Champy: “(...) si los administradores quieren compañías expeditas, ágiles, flexibles, diligentes, competitivas, innovadoras, eficientes, enfocadas al cliente y rentables, ¿por qué tantas son pesadas, torpes, rígidas, perezosas, lentas, no competitivas, no creativas, ineficientes, desdeñosas con respecto a las necesidades del cliente y además pierden dinero?” deje de reflejar —para muchas empresas— una triste realidad.

La experiencia nos indica que cada momento es oportu-

no para iniciar una nueva y más fructífera etapa; por supuesto, con innumerables aciertos e inevitables errores...

El campeón ruso de ajedrez Sergei Tartakower decía, señalando un tablero dispuesto para una partida: "Todos los errores están allí, esperando que alguien los cometa".¹

¡No por eso vamos a dejar de jugar!

El secreto está en no dejarse atrapar por los errores y aprovechar las múltiples oportunidades que ¡siempre están...!

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

PREFACIO

- 1 "EL ESTRES CUESTA CARO: 150.000 MILLONES AL AÑO". Diario Ambito Financiero, Buenos Aires, 23/2/94.
- 2 Shackle, G. L. S.: "DECISION, ORDEN Y TIEMPO". Editorial Tecnos, Madrid, 1966.

CAPITULO UNO

- 1 "VOLUTAS QUE SE HACEN HUMO". Diario La Nación, Buenos Aires, 17/8/94.
- 2 "JUEGOS DE GUERRA: La gran atracción turística rusa". "Viajero Vip" (La revista de la industria de viajes latinoamericana). Ecuador, Setiembre, 1994.
- 3 "BRITISH PONDRA TRES PISOS EN EL AIRE". La Agencia de Viajes Latinoamericana, Buenos Aires, 1994.
- 4 Kriegel, R. J.; Patler, L.: "SI NO ESTA ROTO, ROMPALO". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993.
- 5 Rosenbluth, H. F.; McFerrin Peters, D.: "EL CLIENTE NO ES LO PRIMERO" y otros secretos para un servicio excelente. Colección Revista Negocios. Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1993.
- 6 Grossman. Rodgers. Moore.: "INNOVACION, S.A." Liberando la creatividad en las empresas. Editorial Panorama, México, 1992.
- 7 Horacio de Dios: "EL SHOPPING DESEMBARCO EN LOS MUSEOS". Diario La Nación, Buenos Aires, Mayo/94.
- 8 McKenna, R.: "MARKETING DE RELACIONES". Editorial Paidós, España, 1994.
- 9 Albrecht, K.: "SERVICIO AL CLIENTE INTERNO" Cómo solucionar la

- crisis de liderazgo en la gerencia intermedia. Ediciones Paidós, España, 1992.
- 10 Chias, J.: "EL MERCADO SON PERSONAS" El Marketing de las Empresas de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1991.
 - 11 Pichón Riviere, E.: "EL PROCESO GRUPAL. Del psicoanálisis a la psicología social". Ediciones Nueva Visión, Argentina, 1982.
 - 12 Senge, P. M.: "LA QUINTA DISCIPLINA" El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.
 - 13 Przybylski, A.: "¿QUE HAY DEBAJO DE LA CARETA? La Agencia de Viajes Latinoamericana, Buenos Aires, 19/7/93.
 - 14 Hammer, M. & Champi, J.: "REINGENIERIA". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
 - 15 En base a la información suministrada por la empresa Tournet S.A. Buenos Aires, 1994.

CAPITULO DOS

- 1 Chiozza, L.: "POR QUE ENFERMAMOS?" Alianza Editorial, Buenos Aires, 1991.
- 2 De Bono, E.: "EL USO DEL PENSAMIENTO LATERAL" Editorial La Isla, Buenos Aires, 1974.
- 3 Maquiavelo, N.: "EL PRINCIPE". Editores Unidos, México, 1991.
- 4 McKenna, R.: "MARKETING DE RELACIONES". Editorial Paidós, España, 1994.
- 5 O'Shaughnessy, J.: "POR QUE COMPRA LA GENTE". Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- 6 Chias, J.: "EL MERCADO SON PERSONAS" El Marketing de las Empresas de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1991.
- 7 Rosenbluth, H. F.; McFerrin Peters, D.: "EL CLIENTE NO ES LO PRIMERO" y otros secretos para un servicio excelente. Colección Revista Negocios. Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1993.
- 8 Sikora, J.: "MANUAL DE METODOS CREATIVOS" (presenta al pensamiento creativo conforme lo desarrollan Guilford, J. P y Ulmann, G.). Editorial Kapelusz, Buenos Aires, 1979.
- 9 De Bono, E.: Op. cit. y otras publicaciones.
- 10 Rosenbluth, H. F.; McFerrin Peters, D.: Op. cit.
- 11 Senge, P. M.: "LA QUINTA DISCIPLINA" El arte y la práctica de la organización abierta al aprendizaje. Ediciones Granica, Barcelona, 1993.

- 12 Wilensky, A. L.: "MARKETING ESTRATEGICO". Editorial Tesis/Norma, Buenos Aires, 1989.
- 13 Rosenbluth, H. F.; McFerrin Peters, D.: Op. cit.

CAPITULO TRES

- 1 Eiglier, P.; Languar, E.: "SERVUCION" El Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1990.
- 2 "SCHIPHOL CON NUEVAS INSTALACIONES RECREACIONALES". "EL AEROPUERTO DE SCHIPHOL TENDRA CASINO". La Agencia de Viajes Latinoamericana. Buenos Aires, 8/8/94 y 7/11/94.
- 3 "SCHIPHOL INAUGURO CENTRO DE NEGOCIOS". Guía Internacional de Tráfico. Buenos Aires, Agosto/94.
- 4 Kriegel, R. J.; Patler, L.: "SI NO ESTA ROTO, ROMPALO". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993.
- 5 Kriegel, R. J.; Patler, L.: Op. cit.
- 6 "TEMAS DE PSICOLOGIA SOCIAL". Publicaciones de la Primera Escuela de Psicología Social fundada por el Dr. Enrique Pichón Riviere. Ediciones Cinco, Buenos Aires.
- 7 Eiglier, P.; Languar, E.: Op. cit.

CAPITULO CUATRO

- 1 Wilensky, A. L.: "MARKETING ESTRATEGICO". Editorial Tesis/Norma, Buenos Aires, 1989.
- 2 Wilensky, A. L.: "POLITICA DE NEGOCIOS EN MERCADOS COMPETITIVOS". Editorial Tesis/Norma, Buenos Aires, 1991.
- 3 Wilensky, A. L.: "POLITICA... Op. cit.
- 4 Rojas Brey, R.: "MARKETING PARA LOS QUE DECIDEN". Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1990.
- 5 "CINCO ESTRELLAS SOBRE CUATRO RUEDAS". Diario La Nación, Buenos Aires, 1993.
- 6 a) Levy, A. R.: "ESTRATEGIA EN ACCION". Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1985.
b) Wilensky, A. L.: "MARKETING... Op. cit.
- 7 Citado por Wilensky, A. L.: "MARKETING... Op. cit.

- 8 Levitt, T.: "COMERCIALIZACION CREATIVA. The Marketing Imagination". The Harvard Business School. CACSA, México, 1991.
- 9 Kapferer, J. N.; Thoenig, J. C. ; "LA MARCA". Editorial McGraw Hill, España, 1991.
- 10 Rosenbluth, H. F.; McFerrin Peters, D.: "EL CLIENTE NO ES LO PRIMERO" y otros secretos para un servicio excelente. Colección Revista Negocios. Editorial Atlántida, Buenos Aires, 1993.
- 11 Rosenbluth, H. F.; McFerrin Peters, D.: Op. cit.
- 12 Hammer, M. & Champi, J.: "REINGENIERIA". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
- 13 Eiglier, P.; Languar, E.: "SERVUCCION" El Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1990.
- 14 "LO PEOR DE LOS VIAJES PUEDE SER LA VUELTA". The Wall Street Journal Americas. Diario La Nación, Buenos Aires, 24/8/94.

CAPITULO CINCO

- 1 "¡PERO SI YO NO HE LLAMADO A MARACAIBO! Los abusos telefónicos de los hoteles enajenan a los huéspedes". The Wall Street Journal Americas. Diario La Nación, Buenos Aires, 4/8/94.
- 2 O'Shaughnessy, J.: "POR QUE COMPRA LA GENTE". Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- 3 Cowell, D. W.: "MERCADERO DE SERVICIOS" Un nuevo enfoque: del operativo al perceptivo. Editorial Legis, Colombia, 1991.
- 4 "EL MENU DE LOS AVIONES MEJOR QUE UN RESTAURANTE". The Wall Street Journal Americas. Diario La Nación, Buenos Aires, 12/8/94.
- 5 O'Shaughnessy, J.: Op. cit.
- 6 Cowell, D. W.: Op. cit.

CAPITULO SEIS

- 1 Chias, J.: "EL MERCADO SON PERSONAS" El Marketing de las Empresas de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1991.
- 2 O'Shaughnessy, J.: "POR QUE COMPRA LA GENTE". Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1989.
- 3 O'Shaughnessy, J.: Op. cit.

- 4 Chias, J.: Op. Cit.
- 5 Chias, J.: Op. Cit.
- 6 O'Shaughnessy, J.: Op. cit.
- 7 "AVENTURISMO". Diario Ambito Financiero, Buenos Aires, 30/4/90.
- 8 Urizar, M.; "Síntesis del XI Congreso Argentino de Turismo: TURISMO LA INDUSTRIA QUE MUEVE AL MUNDO". Ladevi Producciones, Buenos Aires, 1993.
- 9 Esta clasificación se basa en el modelo de comportamiento de Stanley C. Plog, citado por McIntosh, R.; Gupta, S.: "TURISMO" Planeación, Administración y Perspectiva. Editorial Limusa, México, 1983.
- 10 Eiglier, P.; Languar, E.: "SERVUCCION" El Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1990.
- 11 Eiglier, P.; Languar, E.: Op. cit.

CAPITULO SIETE

- 1 "EL OMNIBUS DE LOS DIEZ DIAS". Diario La Nación, Buenos Aires, 1994 y "AL PARAISO SE LLEGA CON EXCESO DE PESO". Diario La Nación, Buenos Aires, 1993.
- 2 Levy, A. R.; "ESTRATEGIA EN ACCION". Ediciones Macchi, Buenos Aires, 1985.
- 3 "ZIG ZAG" Suplemento de Turismo del Diario La Nación, Buenos Aires, 5/6/94.
- 4 "GAJES DE VOLAR BARATO". Diario La Nación, Buenos Aires, 26/8/94.
- 5 "JAPON: ALOJAMIENTO AL ESTILO 2001. LA MODA DE LOS HOTELES-CAPSULAS". Diario La Nación, Buenos Aires, 8/5/81.
- 6 Eiglier, P.; Languar, E.: "SERVUCCION" El Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1990.
- 7 Kotler, P.: "DIRECCION DE MERCADOTECNIA. Análisis, Planeación y Control". Editorial Diana, México, 1985.
- 8 Esta sección se basa en el "Modelo de Segmentación Vincular" presentado por Wilensky, A. L.: "MARKETING ESTRATEGICO". Editorial Tesis/Norma, Buenos Aires, 1989.
- 9 "LOS EJECUTIVOS SE ORGANIZAN VACACIONES-TROFEO". The Wall Street Journal América. Diario La Nación, Buenos Aires, 17/8/94.
- 10 Esta sección se basa en información suministrada por la Secretaría de Turismo de la Argentina sobre el Plan realizado en cooperación con la

Comunidad Económica Europea, dirigido por el Lic. Eulogio Bordas, Director General de THR de España. Buenos Aires, 1991.

11 Chias, J.: Op. Cit.

CAPITULO OCHO

1 Mazarrasa, M.: "MARKETING Y CALIDAD TOTAL". Ediciones Gestión 2000, Madrid, 1994.

2 Mazarrasa, M.: Op. Cit.

3 Kapferer, J. N.: "RUMORES. El medio de difusión más antiguo del mundo". Emecé Editores, Buenos Aires, 1989.

4 Office du Tourisme du canton de Vaud. Lausanne, Suisse, 1992.

5 Péninou, G.: "SEMIOTICA DE LA PUBLICIDAD". Editorial Gustavo Gili, Barcelona, 1976.

6 Chias, J.: "EL MERCADO SON PERSONAS" El Marketing de las Empresas de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1991.

7 Kapferer, J. N.; Op. Cit.

8 Kotler, P.: "DIRECCION DE MERCADOTECNIA. Análisis, Planeación y Control". Editorial Diana, México, 1985.

9 Péninou, G.: Op. Cit.

10 Kapferer, J. N.; Thoenig, J. C. ; "LA MARCA". Editorial McGraw Hill, España, 1991.

11 Kapferer, J. N.; Thoenig, J. C.: Op. Cit.

12 Kapferer, J. N.; Thoenig, J. C.: Op. Cit.

13 Eiglier, P.; Languier, E.: "SERVUCCION" El Marketing de Servicios. Editorial McGraw Hill, España, 1990.

14 Lovelock, C.: "CONSUMER PROMOTIONS IN SERVICE MARKETING". Business Horizons (Mayo-Junio 1983), citado por Eiglier, P.; Languier, E.: Op. Cit.

15 McKenna, R.: "MARKETING DE RELACIONES". Editorial Paidós, España, 1994.

16 Nogueira Cobra, M. E.; Zwarg, F. A.: "MARKETING DE SERVICIOS. Conceptos y estrategias". Editorial McGraw Hill, Colombia, 1990.

CAPITULO NUEVE

- 1 Becker, G: Revista "APERTURA", Buenos Aires, 1993.
- 2 Hammer, M. & Champi, J.: "REINGENIERIA". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.
- 3 Firnstahl, T. "MY EMPLOYEES ARE MY SERVICE GUARANTEE" citado por Berry, L.; Parasuraman, A.: "MARKETING EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS. Compita mediante la calidad". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1993.
- 4 Hammer, M. & Champi, J.: Op. Cit.
- 5 Przybylski, A.: "ESTAR EN MOVIMIENTO SIN DIRECCIONALIDAD LO UNICO QUE PRODUCE ES CANSANCIO". La Agencia de Viajes Latinoamericana, Buenos Aires, 29/6/92.

EPILOGO

- 1 Hammer, M. & Champi, J.: "REINGENIERIA". Grupo Editorial Norma, Colombia, 1994.

Este libro se terminó de imprimir
en los Talleres Gráficos de
LA PRENSA MEDICA ARGENTINA S.R.L.
Junín 845 - Buenos Aires
en el mes de febrero de 1995.

