

El marketing turístico en Latinoamérica*. Análisis y perspectivas

Miguel Angel Acerenza**

Las transformaciones de índole económica, política y social que ha caracterizado a los principales mercados turísticos internacionales, hacia los cuales se han orientado la mayoría de los esfuerzos tendentes a la captación de las corrientes turísticas para Latinoamérica, así como la difícil situación por la cual atraviesan los propios países que conforman la región, han generado, como consecuencia, importantes repercusiones en las decisiones y el desarrollo de las actividades del marketing turístico. Tanto en el nivel oficial, como en el privado.

La significación de dichas repercusiones, sobre las cuales no cabe lugar a dudas, sugieren la imperiosa necesidad de efectuar un replanteamiento, no sólo de los planes y programas de marketing encarados por los países y las empresas privadas, sino, incluso, del propio proceso de toma de decisiones, a los efectos de poder lograr una respuesta más rápida y oportuna, congruente con los cambios verificados en los mercados, para así mantener una mayor estabilidad en las operaciones.

En esta oportunidad, precisamente, trataremos de brindar de la forma más clara y concreta que nos sea posible, un panorama general sobre los mercados turísticos, destacando aquellos aspectos que, por sus repercusiones, consideramos son los más relevantes para la toma de decisiones. Intentaremos, asimismo, hacer un somero análisis de las acciones promocionales que se han venido desarrollando en los referidos mercados en los últimos años, de parte de los países y las empresas de la región, para, finalmente, presentar ciertos perfiles que, a nuestro entender, pueden contribuir sensiblemente tanto a alcanzar un mayor rendimiento de los esfuerzos que se realizan con la finalidad de incrementar la afluencia de visitantes a los diferentes países, como mejorar los resultados operacionales de las propias empresas. Especialmente, desde luego, de las agencias de viajes, las cuales constituyen la principal fuerza de venta de que disponen los países para la comercialización de su oferta turística.

PANORAMA GENERAL DE LOS MERCADOS TURISTICOS

Comenzaremos, entonces, por exponer el panorama general que presentan en la actualidad los mercados turísticos principales para

* Resumen del trabajo presentado en el Seminario sobre Marketing en la Actividad del Turismo, llevado a cabo con motivo del XXX Congreso de la Confederación de Organizaciones Turísticas de la América Latina -COTAL-, celebrado en Guadalajara (México) los días 14 al 20 de junio de 1987.

** Ex director del Centro Interamericano de Capacitación Turística (CICATUR) de la Organización de los Estados Americanos (OEA) en el período 1980-1983. Actualmente es instructor y consultor en las áreas de Producción y Desarrollo del Turismo.

Latinoamérica. Y en tal sentido debemos decir que la evolución que éstos han venido mostrando en los últimos años no ha hecho más que confirmar, en parte, los pronósticos que como consecuencia de los cambios económicos observados al principio de la década, se esperaban para esta industria. Especialmente para la región latinoamericana.

Sin embargo, en los referidos estudios no se consideró con suficiente detenimiento las consecuencias que podrían acarrear los acontecimientos políticos en el mercado de viajes. Los cuales, conjuntamente con las modificaciones ocurridas en las condiciones económicas, son en realidad los factores determinantes de los cambios verificados en los mercados y, lo que es más importante aún, de los cambios operados en los criterios de comportamiento de los turistas en relación con los viajes vacacionales.

Veamos, aunque sea brevemente, cómo han influido estos factores en las decisiones de viaje por parte de los turistas

1. Efectos de los cambios ocurridos en la situación económica

En lo que tiene que ver con los cambios experimentados en las condiciones económicas en los principales mercados que nos interesa y, de manera muy especial, desde luego, en el mercado estadounidense de viajes al exterior, que es el más importante por cuanto constituye la base del turismo receptivo para un gran número de países de la región latinoamericana, debe decirse que dichos cambios, por un lado, han afectado el poder adquisitivo de importantes sectores de la población integrante de los mercados de viajes y, por otro, impedido que nuevos sectores poblacionales se incorporen al mercado de viajes vacacionales.

En efecto, la estratificación que muestra, en términos generales la distribución de la renta, no ha permitido expansiones significativas de los mercados, y el lento crecimiento producido en los ingresos personales, es decir, la disminución que se manifiesta en la tasa promedio anual del ingreso real de la población —y nos referimos siempre al mercado estadounidense— aunado al constante incremento del costo de vida, han ocasionado un gradual decremento del poder adquisitivo, afectando de este modo la discrecionalidad de que gozaban los turistas en la toma de decisiones, propiciando que éstas estén, en la actualidad, mucho más supeditadas a cambios en el corto plazo, por razones de índole económica, de lo que estaban en las décadas anteriores.

Si a esta situación le sumamos el costo de las tarifas de transporte, y los aumentos de precios que constantemente se vienen registrando en los servicios turísticos ofrecidos en los diferentes puntos de destino, es fácil comprender que las ventajas económicas comparativas entre los destinos turísticos alternativos se ha convertido, por lo tanto, en un importante factor de decisión por parte de los turistas.

Pero, en el correr de los tres últimos años, ha surgido un nuevo elemento que ha comenzado a afectar dramáticamente el proceso de toma de decisiones para viajes vacacionales, y es el que tiene que ver

con los acontecimientos políticos que, de una forma u otra, se han extendido ya a prácticamente la mayoría de los países, y a los cuales, también brevemente, pasaremos a hacer referencia.

2. Influencia de los acontecimientos políticos

Sin llegar, incluso, al extremo de la alteración del orden social en la región o el país receptor lo cual, lógicamente, sí puede poner en peligro la seguridad personal de los turistas, los acontecimientos políticos han comenzado a tener otros tipos de manifestaciones, con efectos negativos sobre el mercado de viajes.

La posición política adoptada por un país ante situaciones o conflictos regionales o internacionales, por ejemplo, han acentuado las simpatías o las antipatías hacia ciertos destinos, generando en este último caso, reacciones adversas tanto por parte de los turistas como de los propios canales de distribución por cuyo conducto se comercializa el mayor porcentaje de la oferta turística.

Este es un hecho real que ha afectado no sólo a Latinoamérica, sino también a Europa. Especialmente en lo que concierne a los mercados de turismo internacional de largo alcance.

Pero lo más importante desde el punto de vista del marketing turístico en lo que se refiere a los efectos ocasionados por los acontecimientos políticos es, tal vez, el hecho de que mientras los aspectos económicos afectan en la última etapa del proceso de toma de decisiones, es decir, una vez que el turista ya ha adoptado una actitud de viaje, los acontecimientos políticos comienzan a influir en la etapa del juzgamiento emocional que el turista realiza del destino de que se trate. Mucho antes, incluso, de que comience a considerar las ventajas económicas comparativas entre destinos alternativos.

Juicio éste que origina ciertos sentimientos hacia el lugar y que influyen, a su vez, en la actitud que adopte el turista. Esto es realmente importante desde el punto de vista del marketing turístico, por cuanto, en definitiva, la preferencia por un destino en particular depende, precisamente, de la actitud que tengan los turistas hacia el lugar. Independientemente, incluso, como lo indicamos con anterioridad, de la consideración de los aspectos económicos del viaje.

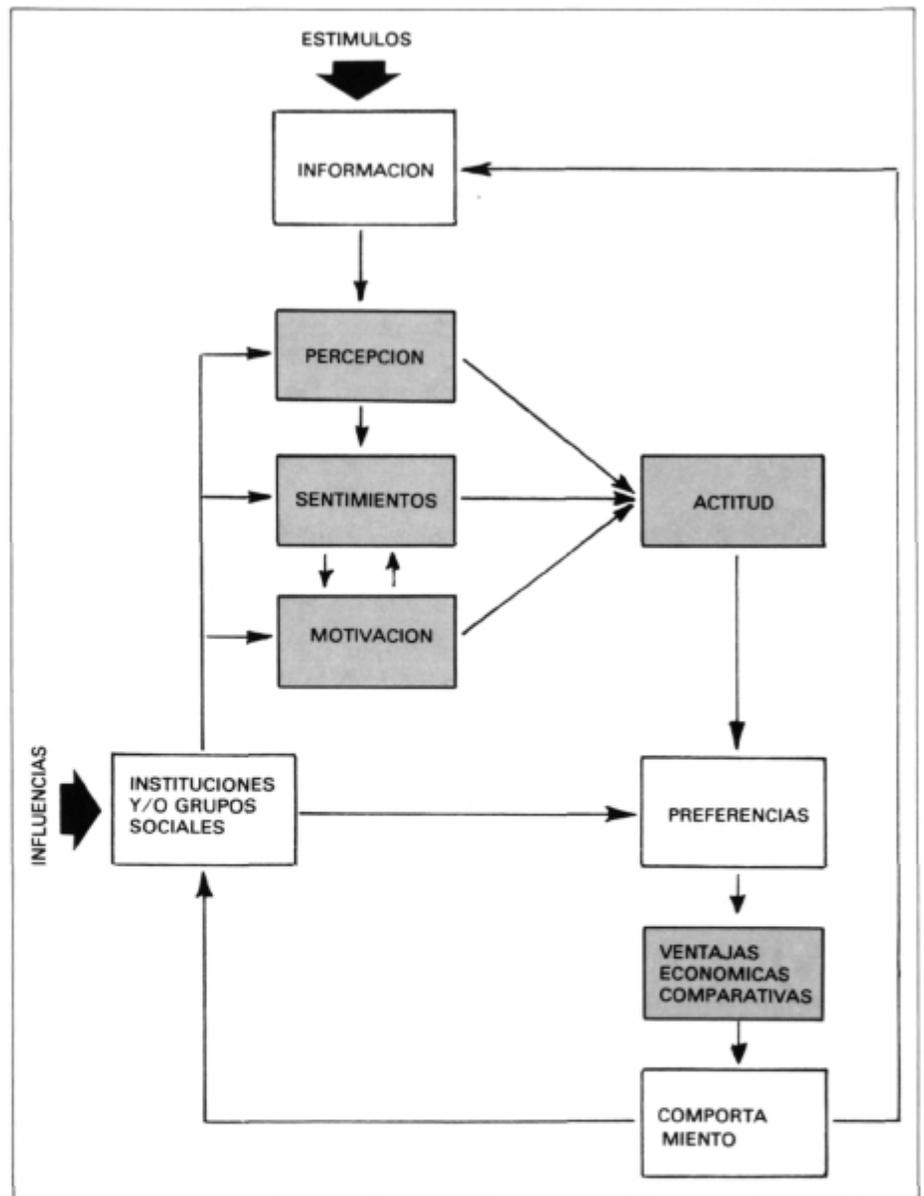
Tal vez, para que se pudiera comprender mejor la influencia que ejercen los acontecimientos políticos, convenga analizar en forma esquematizada, las características del proceso de toma de decisiones para viajes vacacionales, ya que ello ayudará a visualizar mejor el problema.

3. Características del proceso de toma de decisiones para viajes

En la figura 1 podemos ver, de manera sintetizada, el proceso de toma de decisiones para viajes vacacionales, en donde se observa, muy claramente, como el turista en un momento dado puede ser persuadido para adoptar una actitud favorable o desfavorable hacia un destino.

FIGURA 1

Esquema del proceso de toma de decisiones para viajes



Fuente: Tomado de M. Acerenza, *Administración del Turismo*, vol. 1, Conceptualización y Organización, 3.ª edición, Editorial Trillas.

En efecto, éste puede ser persuadido, en primer lugar, mediante estímulos que, en forma de comunicación sobre el lugar, se le hagan llegar por los diferentes medios.

Pero, como se observa en el modelo expuesto, el turista, también, puede sufrir las influencias que pudieran llegar a ejercer las instituciones y/o los grupos sociales con los cuales está involucrado.

Mediante los mensajes que reciba por los diferentes medios de comunicación, el turista obtiene una percepción del lugar, la cual

puede adoptar la forma de imágenes o de conceptos. Ahora bien, el juicio emocional que realice el turista sobre la capacidad percibida del destino como para satisfacerlo, en función de sus propias motivaciones y de la influencia a la cual pueda estar expuesto en el medio en el cual se desenvuelve, da lugar a sentimientos u opiniones que son los que llevan a adoptar una determinada actitud hacia el destino, o los destinos de que se trate, según sea el caso. Actitud ésta que será lo que, en última instancia, influya en la preferencia que manifieste por algunos destinos, en relación a otros.

El comportamiento final, es decir, la explicación de porqué el turista que tiene preferencias por ciertos destinos, escoge uno en particular para vacacionar, y descarta los demás, depende ya de la conveniencia o el beneficio que le represente las ventajas económicas comparativas existentes entre los distintos destinos alternativos, capaces de satisfacer sus deseos o expectativas de viaje.

Para el caso concreto de Latinoamérica, que es lo que nos ocupa, debe decirse que varios países se han visto afectados como consecuencia, precisamente, del juicio emocional que realizan los turistas, resultantes de informaciones alarmantes, que en muchos casos deforman la realidad e, incluso, de la propia influencia que ejercen las instituciones sociales. Y el caso del «Travel Advisory» es un ejemplo muy claro de esta influencia.

Por supuesto, otros países y regiones también se han visto afectados por el mismo aspecto. La dramática caída del turismo estadounidense en algunos países europeos, es otro ejemplo palpable de esta realidad.

Vista entonces, la forma como influyen los aspectos económicos, políticos y sociales en la decisión de viajes, analicemos ahora cuales han sido los cambios más significativos verificados en el comportamiento de los turistas y que, desde el punto de vista del marketing, consideramos como los más importantes para el futuro desarrollo de estas actividades en turismo.

CAMBIOS VERIFICADOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS TURISTAS

Como consecuencia entonces, de los factores señalados anteriormente, a continuación destacaremos los cambios más significativos observados en el comportamiento de los turistas durante los últimos años. Cambios que, en términos generales, puede decirse que se han ido presentando en casi todos los mercados, y que son:

- a) Desvíos de las corrientes turísticas hacia regiones y/o destinos que ofrecen, en forma real o aparente, seguridad personal para los viajeros;
- b) Búsqueda de destinos y facilidades más accesibles a las posibilidades económicas de los turistas;
- c) Disminución de la duración de los viajes; y como consecuencia, tal vez, de los cambios anteriores;

- d) Se observa una disminución en la tasa de crecimiento del turismo internacional de larga distancia, en relación a la tasa de crecimiento del turismo intrarregional.

Es posible observar entonces, que los aspectos relativos a la seguridad personal han pasado a jugar un papel importantísimo en la decisión de viajes, especialmente en lo que se refiere a la preferencia, mientras que el aspecto económico se ha convertido en un factor determinante en la selección final de los destinos y el que marca, en definitiva, el criterio de comportamiento de último momento que muestran los turistas.

Al punto de que, teniendo en cuenta la importancia que ha adquirido este último aspecto, es decir, el aspecto económico en la selección final de los destinos turísticos, el esfuerzo de comercialización efectuado por la industria de viajes se ha concentrado, cada vez más, en el precio como factor promocional.

En la figura 2 se puede apreciar, precisamente, un ejemplo de como las ofertas han adoptado una nueva modalidad, a fin de adecuarse a las nuevas realidades de los mercados. Presentando las posibilidades existentes en distintos rangos de precios, a fin de que el turista pueda seleccionar los destinos que mejor se adapten a sus propias posibilidades económicas. Modalidad que no sólo se ha limitado a las ofertas de circuitos para el turismo de larga distancia, sino que se ha comenzado a emplear también con éxito, para el turismo de destino.

Lógicamente, los cambios que se han verificado en el comportamiento de los turistas, tienen importantes repercusiones en las distintas fases del marketing y de ello nos pasaremos a ocupar a continuación.

REPERCUSIONES DE LOS CAMBIOS VERIFICADOS EN EL MERCADO EN LAS POLITICAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING TURISTICO

De imperar la tendencia observada en el comportamiento de los turistas, y todo hace suponer que sea así, será necesario proceder a hacer una revisión, tanto de las políticas como de las estrategias de marketing empleadas por los países y las empresas de la región latinoamericana, a los efectos de adaptarlas a la nueva situación imperante.

En primer lugar, se tendría que comenzar por clarificar en qué tipo de turismo se está involucrado en la actualidad y, desde luego, en que tipo de turismo se espera que se esté involucrado en un futuro inmediato en función de los cambios producidos en los mercados, como punto de partida para poder redefinir las políticas básicas, e instrumentar las estrategias que, se estime, sean las más adecuadas a la nueva situación.

Tal aseveración se fundamenta en el impacto real que tienen los cambios observados en los mercados y que afectan, como se indicara,

FIGURA 2

Ejemplo de oferta de circuitos turísticos según rangos de precios

VACANCES ET DECOUVERTE

UNE SELECTION DE CIRCUITS

Moins de 4000 F	
<ul style="list-style-type: none"> • Tunisie: 8 jours • Malte: 8 jours • Turquie: 8 jours 	3820 F 3920 F 3980 F
De 4000 F à 5000 F	
<ul style="list-style-type: none"> • Maroc: 8 jours • Grèce: 8 jours • Andalousie: 8 jours 	4450 F 4580 F 4900 F
De 5000 F à 7000 F	
<ul style="list-style-type: none"> • Tunisie-Algérie: 8 jours • Canaries: 8 jours • Israël: 8 jours • U.R.S.S.: 9 jours 	5200 F 5700 F 5900 F 6300 F
De 7000 F à 9000 F	
<ul style="list-style-type: none"> • Sénégal: 9 jours • Syrie: 9 jours • Egypte: 9 jours • Ceylan: 10 jours 	7350 F 7900 F 8530 F 8800 F
De 9000 F à 12000 F	
<ul style="list-style-type: none"> • Cuba: 9 jours • Inde: 10 jours • Kenya: 10 jours • Guatemala: 9 jours 	9250 F 10350 F 10500 F 11800 F
12000 F et plus	
<ul style="list-style-type: none"> • Chine: 11 jours • Pérou: 10 jours • Yémen: 8 jours • Inde-Népal: 16 jours 	12500 F 12800 F 13500 F 18100 F

De haut en bas:

- Tunisie: Nabeul et ses poteries
- Ceylan: Kandy
- Kenya: le parc du Tsavo
- Sourire de Bolivie

Exemples de prix au départ de Paris, en novembre.

tanto a las políticas como a las estrategias, como seguidamente podremos ver.

1. En cuanto a las políticas básicas

En cuanto a las políticas básicas, será necesario revisar:

a) Las políticas de mercados y segmentos

Referidas en este caso, a las áreas geográficas en las cuales se localizan las concentraciones de demanda que generan el mayor volumen de turistas para el país, o el mayor volumen de negocios para la empresa, según sea el caso.

Ya no es posible seguir dispersando los esfuerzos de forma indiferenciada en mercados improductivos para el país, o la empresa. Es necesario proceder a una racionalización en el uso de los recursos, concentrando los mayores esfuerzos en aquellos mercados que, en verdad, sean significativos y que efectivamente contribuyan al logro de los objetivos y metas que se persigan.

b) Las políticas de productos y de precios

La tendencia verificada en el comportamiento de los turistas impone también un replanteo del tipo de producto que actualmente se ofrece, y de su respectivo precio.

En efecto, si se analizan detenidamente las características del producto que ofrece Latinoamérica en los mercados internacionales, es posible comprobar de que, mientras la tendencia general del turismo es buscar destinos y facilidades más accesibles a las posibilidades económicas, un altísimo porcentaje de la oferta presentada por los países de la región está basada en facilidades de lujo (normalmente hoteles de cinco estrellas), destinados a segmentos reducidos. En otras palabras, se ha desarrollado y se sigue desarrollando, un producto caro, dirigido a un turismo selectivo de altos ingresos, el cual constituye un mínimo porcentaje del mercado, descuidando segmentos que, con mayor participación, representan un mayor potencial para la región.

De esta forma, tanto los países como las propias empresas, han limitado sus posibilidades de captación de un mayor número de turistas y, desde luego, de incrementar el volumen de sus negocios.

Por supuesto, existe un número considerable de agencias de viajes que basan sus operaciones en este tipo de producto caro. Manejan por lo general bajo volumen de turistas, con un gran margen, y están conformes. Pero la realidad es que sus operaciones se mantienen al borde de la subsistencia. Han dejado una «brecha de marketing» muy grande, y la pérdida de negocios es evidente por la falta de competitividad.

La falta de opciones en materia de precios, mediante la oferta de productos basados en el uso de distintas categorías de alojamiento por ejemplo, para que el turista pueda escoger de acuerdo con sus posibilidades, salvo pocas excepciones, es un hecho real en casi todos los mercados internacionales. Acentuándose, claro está, en los

mercados de turismo de larga distancia donde, tal parece, de que no existiera otro tipo de oferta para Latinoamérica, que no sea en hoteles de lujo.

La deficiencia señalada, es posible observarla, incluso, en los mercados domésticos dentro de cada país, donde se constituye en un verdadero obstáculo para el desarrollo del propio turismo nacional por cuanto éste, tampoco, dispone de muchas opciones entre las cuales pueda escoger.

Es imperativo, por tanto, proceder a una revisión, no sólo del producto, sino también de las políticas de desarrollo de facilidades y de equipamiento, a los efectos de ir adecuándose a los requisitos de una demanda cuya tendencia indica que, cada vez más, está exigiendo facilidades de nivel medio y no de lujo. La anticipación en tal sentido, y el éxito logrado por los Novotel, puede ser un buen ejemplo todavía, de una excelente respuesta a una tendencia que, como se indicara al inicio, desde hace mucho tiempo se había insinuado, pero que en la actualidad es una realidad.

Lógicamente, lo anterior no quiere decir que no se deban construir y ofrecer hoteles de cinco estrellas e, incluso, de mayor categoría, como de hecho sucede. Si se detectan deficiencias o falta de facilidades en estos niveles y/o el mercado así lo requiere, debe satisfacerse la necesidad. Pero debe tenerse en cuenta que la tendencia generalizada indica que los segmentos con mayor participación en los mercados de viajes, que son los turistas de clase media, no están exigiendo este tipo de producto.

2. En lo que se refiere a las estrategias

En lo que se refiere ya a las estrategias de marketing, todo indica que como consecuencia de las rápidas transformaciones que sufren los mercados de viajes, y la intensa competencia que se ha desatado para la captación de los turistas, éstas tienen que ser mucho más flexibles. Basadas en planes y programas a corto plazo (no mayores de un año), con metas tentativas a un máximo de tres años. Ajustables anualmente de acuerdo a la evolución que vayan experimentando los mercados, y el comportamiento de la competencia, y no a tan largo plazo (generalmente cinco años) como se acostumbraba en años anteriores.

La flexibilidad, en otras palabras, la capacidad para responder rápida y oportunamente a los cambios que se verifiquen en los mercados será, a nuestro entender, uno de los factores que marcarán el éxito del desarrollo de las operaciones de marketing en los próximos años.

Es de pensar que lo anterior exigirá una mayor capacidad de las organizaciones, tanto públicas como privadas, capaz de encarar las nuevas responsabilidades, que significa desarrollar un nuevo tipo de operaciones que se caracterizarán por ser mucho más dinámicas y, sobre todo, más agresivas en la faz operativa.

CONSIDERACIONES SOBRE LAS ACCIONES DE MARKETING ACTUALES

Ante los cambios señalados, es conveniente detenernos un instante para hacer algunas consideraciones sobre las características que presentan las acciones de marketing llevadas a cabo por la región latinoamericana en los mercados internacionales.

Un somero análisis de las referidas acciones nos muestra que, evidentemente, se han producido avances considerables en los esfuerzos realizados. Aunque debe reconocerse de que, en algunos casos, todavía estos esfuerzos no responden a los lineamientos de un verdadero Plan Integral de Marketing y que se tratan en realidad de acciones aisladas que poco pueden contribuir, por sí solas, al incremento del número de turistas o para el desarrollo del propio mercado nacional.

Cuando se presentan este tipo de casos, a los cuales estamos haciendo mención, es fácil observar que en los mismos no se han contemplado todas las funciones que deben llevarse a cabo durante el proceso de comercialización del producto y que, por tal motivo, todo el esfuerzo queda truncado en su fase final. O sea, en la venta.

Los hechos demuestran de que no se ha podido lograr, todavía, una verdadera integración y coordinación de esfuerzos entre todos aquellos que, de una manera u otra, participan en el proceso de promoción y venta de la oferta turística y que, por tal razón, el resultado final de las acciones de marketing actuales, en su conjunto, son débiles y poco eficaces. No existe armonía entre la promoción institucional y las operaciones de venta a nivel de producto.

Es por tal motivo que, sin llegar a un estudio muy pormenorizado, podemos afirmar, con cierta certeza, que *ahora más que nunca, se hace necesario una metodología de marketing turístico que permita integrar y coordinar esfuerzos en pos de objetivos comunes*, en beneficio de los países de la región, y de las empresas, especialmente de aquellas que conforman la *verdadera fuerza de venta del país en los mercados internacionales*, y me refiero concretamente, a las agencias de viajes.

Existe ya bastante experiencia acumulada en materia de planificación y coordinación de operaciones de marketing turístico, por lo que estamos en perfectas condiciones como para presentar una metodología que permita armonizar las acciones tendentes a la captación de las corrientes turísticas o bien el desarrollo del turismo interno.

No es admisible, por consiguiente, el desarrollo de actividades desarticuladas entre sí que, como lo indicáramos, no hacen más que facilitar la dispersión de esfuerzos, con la consiguiente debilitación de las acciones y la obtención de pobres resultados.

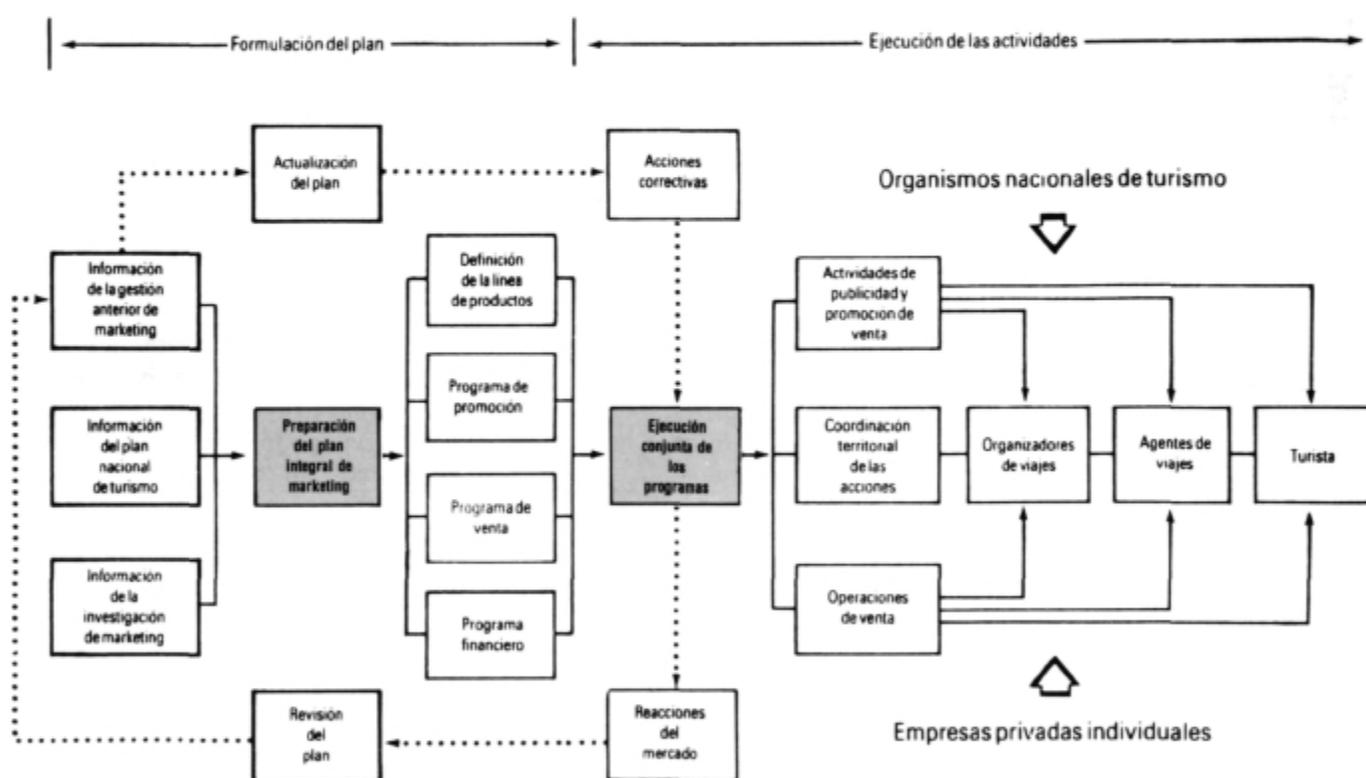
Una de las metodologías a la cual se puede recurrir, por cuanto la experiencia nos ha confirmado su bondad, es la que a continuación pasaremos a describir y que responde a los siguientes lineamientos.

LINEAMIENTOS PARA LA PREPARACION DE PLANES INTEGRALES DE MARKETING TURISTICO

En el proceso de planificación y desarrollo de planes integrales de marketing turístico se pueden distinguir en realidad, dos fases perfectamente diferenciadas la una de la otra. La que se relaciona con la formulación del plan, propiamente dicho, y la que se ocupa de la ejecución, es decir, de la coordinación y conducción de las operaciones en los mercados. Tal como se puede apreciar en el esquema que se muestra en la figura 3, y cuyos aspectos más relevantes pasaremos a detallar.

FIGURA 3

Esquema metodológico para la preparación y ejecución de planes integrales de marketing turístico



Fuente: Tomado de M. Acerenza, *Promoción turística, Un enfoque Metodológico*, 4.^a edición 1986, Editorial Trillas, México.

1. Formulación del plan

Con los objetivos y las directrices establecidas en el plan nacional o estatal de turismo como punto de partida, el proceso de formulación del Plan Integral de Marketing Turístico, o sea el plan de marketing que, como su nombre indica, integra y coordina los esfuerzos de los sectores público y privado involucrados en el proceso de promoción y venta de la oferta turística, se inicia con un análisis de la gestión llevada a cabo con anterioridad en forma conjunta, a los efectos

de conocer los resultados obtenidos con los recursos empleados y, en consecuencia, redefinir los mercados y segmentos más apropiados para el desarrollo de las nuevas actividades, tal como lo mencionáramos puntos atrás.

Una vez precisados los mercados hacia los cuales se encauzarán las acciones, se debe efectuar un análisis relacionado con la situación particular de los productos del país en cada uno de ellos, a fin de detectar aspectos favorables y/o desfavorables que puedan afectar las operaciones para, posteriormente, proceder, en coordinación siempre entre ambos sectores (público y privado), a la preparación del plan integral de marketing mediante el cual se orientarán y guiarán los esfuerzos conjuntos. Evitando lo que sucede en la actualidad, donde los planes son preparados unilateralmente por el sector oficial sin la debida coordinación previa con los prestadores de servicios, y el resultado es una falta total de integración y coordinación. Cada uno hace esfuerzos por su lado y los resultados, como lo indicáramos, son pobres.

Durante esta primera fase entonces, deben quedar perfectamente establecidos los siguientes aspectos:

a) Definición de la línea de productos

El primer aspecto que debe quedar perfectamente definido, en la elaboración del plan integral de marketing es el que se refiere a los productos turísticos que se ofrecerán en cada uno de los mercados considerados, y que pasarán a integrar la «línea de productos del país» sobre la cual se encauzarán todos los esfuerzos de marketing. Debiendo quedar establecidas también en esta primera fase, todas las cuestiones relativas a las tarifas de los servicios que se ofrecerán al público (de ser posible, los niveles de precios de los paquetes, a fin de comprobar el poder competitivo de las ofertas que se presentarán en cada mercado), y la forma como dichos servicios serán distribuidos.

La clarificación de los aspectos señalados permitirá precisar el tipo de promoción institucional requerido en cada caso, así como una mejor programación de las operaciones de venta de los productos individuales, por parte del sector privado. Fundamentalmente, de las agencias de viajes.

b) El programa de promoción turística

Definida la línea de productos, el organismo oficial de turismo debe coordinar la preparación del programa de promoción institucional con los prestadores de servicios nacionales, para cada uno de los mercados, con el propósito de que éstos, es decir, los prestadores de servicios, puedan tener conocimiento con la debida antelación del apoyo que recibirán de la entidad oficial durante sus operaciones de venta, tendentes a promover y vender sus productos.

Los prestadores de servicios nacionales y/o estatales constituyen la «fuerza de venta de que el país dispone para vender sus productos turísticos» y, por tanto, el apoyo debe ser total. Es necesario recordar que este es un requisito primordial para el buen éxito del plan, dado que el turista compra los productos que, en definitiva, son puestos

a la venta por el sector privado. En todos los mercados, incluso, en el propio mercado nacional.

Se debe evitar a toda costa, entonces, que se lleven a cabo esfuerzos promocionales de tipo institucional, en mercados y segmentos en los cuales el país no ha puesto producto a la venta.

c) El programa de venta de los productos

Por su parte, los prestadores de servicios turísticos nacionales, deben proceder a la programación de las operaciones de venta orientadas a la promoción de sus productos individuales. Es preciso recordar, una vez más, que lo que compra en definitiva el turista, son los servicios brindados por las empresas, por lo que no sería lógico que el organismo oficial hiciera promoción institucional en mercados donde el sector privado no tuviera productos para la venta.

d) El programa financiero de las operaciones

Finalmente, en esta primera fase del proceso de formulación del plan integral de marketing, debe prepararse y/o coordinarse el programa financiero en el cual se establezcan de antemano las necesidades de recursos económicos, los orígenes de estos recursos, y la forma como se irán aplicando a lo largo del desarrollo de las acciones previstas en el plan.

2. Ejecución de los programas

Definido el plan, el siguiente paso consiste en la preparación de los aspectos relativos a la ejecución conjunta de los programas, por parte del organismo oficial y los prestadores de servicios. Para el buen éxito de estas acciones, es preciso coordinar dos aspectos: el que se refiere a la «organización territorial» de las acciones, por un lado, y el «desarrollo de las operaciones», por otro.

a) Organización territorial

El primer punto, entonces, por considerar en la ejecución conjunta se relaciona con la organización territorial de las acciones en cada uno de los mercados. Es decir, dónde, concretamente, se desarrollarán las operaciones, a quienes serán dirigidas, y el calendario de ejecución.

b) Desarrollo de las actividades

Coordinado el aspecto organizativo, se tiene que coordinar, finalmente, todo lo inherente al desarrollo de las operaciones, con el objeto de que bajo el marco promocional de tipo institucional que brinde el organismo oficial con sus acciones, los prestadores de servicios turísticos nacionales puedan llevar a cabo las operaciones de venta de sus productos individuales. A fin de poder lograr de esta forma, una efectiva concentración de esfuerzos sobre el producto, tiempo y lugar en el cual este será ofrecido. Racionalizando así los esfuerzos y maximizando, por tanto, los recursos públicos y privados en pro de un objetivo que es común a todos:

EL INCREMENTO DE LA AFLUENCIA DE VISITANTES AL PAIS

Lógicamente, para poder tener éxito en acciones de este tipo, ambos sectores tienen que propiciar siempre una estrecha colaboración y, dentro de este principio, se debe velar porque todos los prestadores de servicios nacionales, a quienes se le hubiere otorgado la calidad turística, tengan las «mismas oportunidades para promover y comercializar su oferta en los mercados nacionales e internacionales». Cuanto mayor sea la fuerza de venta del país y, por consiguiente, cuanto más producto disponga en los mercados, mayores serán las posibilidades de lograr éxito en los planes y programas de marketing que encare.

CONSIDERACIONES SOBRE LA VENTA EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES

Finalmente, quisiera referirme, por considerarlo oportuno, a las operaciones de venta, por parte de las agencias de viajes latinoamericanas, en los mercados internacionales.

Y sobre el particular, me gustaría decir que, como es perfectamente sabido, las operaciones de venta en este nivel están dirigidas básicamente al mercado intermediario, es decir, a mayoristas y tour operadores establecidos en los mercados emisores.

Lógicamente, la competencia por lograr la preferencia de estos intermediarios es, en verdad, muy grande, y poder llegar a establecer vínculos comerciales con mayoristas y tour operadores que cuenten con muchos años de establecidos, se hace cada día más difícil.

Por lo general, ya han establecido también, lazos muy fuertes con las agencias de mayor antigüedad y prestigio, en cada uno de los países de la región (algunas de las cuales, incluso, gozan del privilegio de ser sus representantes) y, normalmente, no corren el riesgo de cambiar de operador. Aun en el supuesto caso de que se les ofrecieran los servicios terrestres a un menor precio.

Por tal motivo, las agencias de viajes que deseen entrar en estos mercados, haciendo uso de este tipo de canales de distribución, tienen que tratar de identificar mayoristas y tour operadores locales que estén empezando, o que están ampliando sus operaciones hacia otros mercados y que, por lo tanto, comiencen a «competir fuertemente con los mayoristas y tour operadores tradicionales» los cuales, por lo general, por el volumen de operaciones que manejan, casi siempre descuidan algunos aspectos y dejan grandes «brechas de marketing» por las cuales pueden ser atacados.

El precio, precisamente, normalmente es una de estas brechas que deben aprovecharse y por donde se pueden «colar» los nuevos mayoristas (como de hecho ya ha sucedido en algunos mercados), y si se quiere tener éxito, debe dárseles esta oportunidad.

Los mayoristas y tour operadores tradicionales, debido al bajo volumen de negocios que manejan para Latinoamérica, por lo general manejan un producto caro (con excepción, claro está de algunas partes donde se trabaja con vuelos charters, como es el caso concreto

del mercado canadiense), basado, casi siempre, en hoteles de lujo operados por cadenas internacionales.

En estas condiciones, cuando las agencias de viajes de la región que deseen ampliar sus operaciones en los mercados internacionales, desarrollan los productos que van a ofrecer, en base a este tipo de hoteles, casi siempre sucede que el producto que ofrecen carece desde el inicio, de «poder competitivo». Puesto que los mayoristas tradicionales pueden conseguir mejores precios para los mismos hoteles, negociando directamente con las oficinas centrales de la cadena a las cuales pertenecen los hoteles y el resultado es que, muchas veces, las agencias de viajes latinoamericanas quedan relegadas a la prestación de los servicios de «transfers», excursiones locales y, en el mejor de los casos, a la ilusión de vender opcionales.

Las agencias de viajes de la región, entonces, que deseen ampliar sus operaciones a los mercados internacionales, además de tener que tratar de identificar mayoristas que comiencen o que estén ampliando sus operaciones hacia la región, deben considerar la conveniencia de armar sus paquetes con hoteles locales independientes, que conserven la atmósfera que caracteriza a los usos y costumbres de la población local, brinden un buen servicio, de acuerdo lógicamente a su categoría, y no sean tan estandarizados.

Esto puede llegar a representar una ventaja, dado que para este tipo de hoteles independientes, normalmente el volumen de venta que pueda llegar a generarles las agencias operadoras, sí es importante. Con otra ventaja adicional, las agencias pueden contratar a mejores precios pues en las negociaciones no estarán expuestas a tanta competencia internacional, como en el caso de las negociaciones con hoteles operados por cadenas internacionales los cuales, por lo general, la experiencia indica, que mantienen una estructura de venta en el nivel internacional que compete altamente con las agencias de viajes.

Por último, otro aspecto que, a mi entender, se debería considerar seriamente, es la instalación en los propios mercados emisores, mediante la ampliación de la modalidad de los «consorcios» que actualmente operan con éxito en ciertos mercados, integrando los esfuerzos de grupos de agencias de la región, o bien, ver la posibilidad de que se puedan aplicar en turismo, estímulos similares a los utilizados para las operaciones de comercio exterior en algunos países, para que las agencias de viajes puedan instalar sus propias oficinas de venta en los mercados prioritarios para los países interesados en mantener un turismo estable.

CONSIDERACIONES FINALES SOBRE LA ORGANIZACION DE MARKETING

La nueva dinámica que, consideramos, debe aplicarse a las actividades de marketing turístico a desarrollar por los países de la región, exigirá también, como es lógico, una revisión a fondo de las estructuras de organización, a los efectos de darles la capacidad técnica y

operativa que requiere la ejecución de acciones en condiciones de alta competencia.

Y dentro de esta revisión, debería prestarse una especial atención al nuevo rol que deben comenzar a desarrollar las oficinas promocionales que los países latinoamericanos mantienen, a un alto costo, en los mercados emisores.

Dichas oficinas constituyen, de hecho, la avanzada de las operaciones de marketing que lleva a cabo el país en su conjunto para la venta de su oferta turística, por lo que, en un futuro, tendrá que fijarse objetivos muy claros, y precisarles específicamente sus funciones, las cuales deben ser claramente operativas. De lo contrario, desde nuestro punto de vista, no tienen razón de ser.