Plan estratégico de marketing para el turismo en España

David Gilbert (*)

La Industria Turística

El turismo no es una industria claramente definida, debido a la fragmentada naturaleza del producto. Este requiere servicios de alojamiento, transporte, atractivos, hospitalidad, etcétera, que son proporcionados por industrias variadas. La clásica definición de industria asumía simplemente que éstas se caracterizaban por un proceso particular. En nuestros días, debido al crecimiento de las industrias de servicios, esta definición resulta incompleta. De acuerdo con Medlik «una firma puede consistir en más de un establecimiento y operar en más de de una industria» (1). En consecuencia hay que considerar al turismo como parte de una más amplia definición de la industria.

El esquema 1 muestra una visión sobre los servicios e inputs que forman los componentes del producto turístico. Puede apreciarse por el listado de servicios que la industria turística es de naturaleza muy amplia. George Young comentaba que la industria es un grupo heterogéneo que abarca una extensa variedad de actividades e industrias que tienen como función común la provisión de las necesidades del viajero, y que es erróneo creer que el turismo tiene una forma reconocible con claros componentes entrelazados (2). Es difícil establecer lo que constituye la industria turística porque algunos de los servicios incluidos en el esquema 1 son cruciales para el turismo mientras que otros solamente aportan un papel de apoyo. Por ejemplo, en el Reino Unido, el crecimiento en el uso de los viajes aéreos ha producido una situación en la que, a menos que en ciertas zonas se construyan nuevos aeropuertos y se establezcan vuelos nocturnos, se produciría una severa restricción en la expansión de este medio de transporte en los meses punta del verano. Factores tales como la capacidad de un aeropuerto, son una clara indicación de importancia de algunos de los servicios periféricos en conjunción con los componentes del producto. El concepto de industria turística está oscurecido por la dificultad de comprensión de la amplitud y alcance del «input» requerido para los distintos productos turísticos. El turismo es un fenómeno multifacético que exige servicios que pueden considerar o no al turista como el principal usuario final. Por otra parte, la ventaja

---

El objeto de este artículo es presentar un modelo de plan estratégico de turismo en relación con el producto, la creación de imagen y la configuración de la demanda. Como quiera que el turismo es un producto complejo compuesto de un número de inputs clave, el producto final debe planearse teniendo en cuenta las características peculiares de un número de diversos servicios de turismo. Finalmente, tanto organizaciones públicas como privadas están implicadas en el suministro de los servicios que se necesitan para atender la demanda turística.

(*) Profesor de Marketing en el Departamento de Management Studies de Turismo e Industria Hotelera de la Universidad de Surrey, U. K.

(1) Medlik, S., 1978, «Profile of the Hotel and Caterig Industry», 2nd edition, Heinemann, London.
(2) Young, G., 1973, Tourism - Blessing or Blight? Penguin Books Ltd.

Esquema 1

DIMENSION DE LA INDUSTRIA TURISTICA

Componentes del Producto

Servicios periféricos privados

Seguro de viajes

Marketing-publicidad, imprenta, etcétera

Distribución-agentes de viaje, distribuidores de propaganda, teletexto, «prestel»

Mayoristas-Operadores Turísticos-prensa especializada en la industria turística (revistas, diarios, publicaciones)

Escuelas privadas

Puertos y aeropuertos privados, marinas

Bancos-cheques de viaje, moneda

Tiendas

Transportes

Aire, mar, ferrocarril, coche, alquiler de automóvil

Atracciones

Parques temáticos, zoos, casas solariegas, parques, monumentos, centros de recreo, paisaje

Alojamiento

Hoteles, moteles, casas de huéspedes, granjas, centros de vacaciones, apartamentos, villas, chalets, campings

Suministro de alimentación

Restaurantes, área de servicio de carretera, cafés, establecimientos de «fast food», tabernas

Servicios periféricos públicos

Organismos nacionales de turismo

Organismos regionales de turismo

Centros de información

Departamentos locales de turismo

Escuelas públicas

Puertos públicos/servicios de aeropuerto

Oficinas de visados y pasaportes

Servicios de aduanas e impuestos locales

Policía, sanidad, asistencia médica, limpieza

de contemplar el turismo como industria es que permite comprender los lazos complementarios entre cada uno de los servicios.

El desarrollo turístico y España

El turismo extranjero hacia España puede ser seguido retrospectivamente desde el período de entre-guerras cuando Francia, Inglaterra y Alemania generaron visitantes que querían disfrutar de la riqueza de la cultura española.

Ya en 1928, el Gobierno empezó a establecer una cadena de albergues y paradores que ofrecían el tradicional estilo de la hospitalidad española. Se abrió una laguna con el estallido de la Guerra Civil en 1936, hasta que en los años cicuenta se vio el comienzo del «boom» turístico español. Desde los años sesenta, el objetivo ha venido siendo la conversión de las regiones costeras en grandes zonas turísticas.

En las últimas décadas, España ha logrado éxitos sobresalientes en producir altos niveles de demanda hacia su industria turística. El país tiene una capacidad de alojamientos sobre el millón y medio de camas, que dependen del acertado marketing de España como destino turístico.

En términos de estrategia de futuro, históricamente España es líder en este campo, siendo uno de los primeros países en crear un ministerio en el que la palabra turismo aparecía en su denominación. En los sesenta, los métodos para facilitar préstamos o subsidios para proyectos de desarrollo y una legislación tolerante en cuanto a inversiones extranjeras, ayudaron conjuntamente a crear la infraestructura turística actual. Estas primeras estrategias de desarrollo turístico fueron reconocidas por otros países como los métodos más lógicos para aumentar su propia participación en el mundo del turismo. Ello supuso la aparición de nuevas escuelas de turismo que atrajeron estudiantes extranjeros, y expertos para los que existía gran demanda en otros países.

Uno de los secretos del rápido desarrollo en España fue la armonía de intenciones entre el Gobierno y los organismos privados. El sector público demostró a través de su política y sus previsiones, la voluntad de crear oportunidades para la empresa particular, y por su parte, la iniciativa privada respondió activamente creando la infraestructura necesaria. Un ejemplo de la sensibilidad de las actividades españolas puede ser medida por su acción después del invierno de 1975, cuando faltó la nieve en las estaciones de esquí y se acordó una moratoria de impuestos por un período de dos años para el pago de préstamos oficiales concedidos a las estaciones invernales con tal que pudieran demostrar un 50 por 100 de déficit sobre los ingresos del año precedente.

Nuevas iniciativas requeridas

Para asegurar que la demanda turística continuará proporcionando a España una saludable balanza de pagos, todos los involucrados

en los sectores público y privado, necesitan tener en cuenta que otros muchos países europeos han avanzado hasta el punto de que en la actualidad amenazan la preeminencia española. No solamente han desarrollado su industria turística países tales como Portugal, Grecia y Yugoslavia, sino que otros recién llegados, como Turquía, están ya compitiendo en la captación del turista por medio de un marketing agresivo. Es más, España ha entrado en una nueva fase de su desarrollo económico. «The Economist» en 1986 argumentaba que España parecía tener contados los días como un destino barato de vacaciones para los norte-europeos (3). Dicho semanario acompañaba una información que señalaba factores de elevación de costos a largo plazo: aumento de un 13,2 por 100 en el coste de mano de obra, crecimiento por encima de las tasas europeas en cuanto a alimentación y bienes de consumo, y la introducción del IVA en una escala comprendida entre el 6 y el 30 por 100. Un simple ejemplo de cómo han aumentado los precios viene dado por los costes de alquiler de coches. El impuesto de lujo del 30 por 100 se añade a dicho alquiler, lo que produce un aumento global de precios para el vacacionista independiente. Otros cambios previsibles en Europa, que afectarán en definitiva a la demanda hacia España, son las rutas de acceso a otros países, más baratos y fáciles, que se crearán con el Túnel del Canal y la liberalización de las tarifas aéreas.

El Gobierno español ha reconocido la necesidad de nuevas estrategias que creen demanda fuera de la temporada punta de julio y agosto. Se están utilizando iniciativas de préstamos a bajo interés para fomentar la construcción de campos de golf, saunas, piscinas y mejores carreteras de acceso. Ortega ha llegado a la conclusión que la demanda potencial del golf en España admitiría la construcción de complejos de «golfing hotels», centros privados con chalets o el campo más clásico de golf (4). El Gobierno se ha percatado que las zonas interiores del país necesitan desarrollarse, especialmente las regiones más deprimidas. Para financiar el desarrollo, se hacen solicitudes a los planes regionales de la Comunidad Económica Europea. También se está haciendo un esfuerzo en mejorar la red nacional de paradores, que como viejas fortalezas medievales, castillos o conventos en zonas rurales y de montaña, ofrecen un producto ideal básico para desarrollar un nuevo segmento turístico.

La demanda del Reino Unido hacia España

España se ha constituido en uno de los principales destinos para los turistas británicos, con casi un tercio de llegadas de todos los que vienen en viaje «à forfait». Por esta razón, la mayoría de las compañías británicas ofrecen España a sus clientes como un destino a elegir.

En muchos casos, España es el destino individualizado más importante que se ofrece en un paquete turístico. Sin embargo, entre 1980 y 1985, el aumento de la demanda hacia España fue de un 7 por 100 para el Reino Unido, mientras que todos los otros destinos europeos con oferta de sol, a excepción de Italia, tuvieron porcentajes más altos.

(3) The Economist, 1986, «Off the Beach and into the Jacuzzi», septiembre 6, páginas 70-71.
(4) Ortega Martinez, E., 1986, «Present and Future Demand for Golf in Spanish Tourism», ESTUDIOS TURISTICOS, número 90, páginas 23-46, Madrid.

La comprensión de la estrategia del marketing turístico

La estrategia, que del griego antiguo puede traducirse vagamente como «el arte del general» o estratagema, que puede interpretarse como «operación o acto del generalato», capta en cierta manera la esencia del uso del término en relación con la dirección de marketing.

Day explicó que esa estrategia describe el rumbo que la organización seguirá dentro de un marco escogido, y orienta en la distribución de recursos. También señaló que una estrategia proporciona la lógica que integra las funciones de la compañía (5), Kotler, describió el plan estratégico como un proceso de dirección para el desarrollo y mantenimiento de un ajuste entre los objetivos y recursos de la organización y sus oportunidades reales (6).

La estrategia del marketing turístico para España debería tener tres características principales:

1. Establecer objetivos a largo plazo, basados en un conocimiento del mercado y recursos disponibles.
2. Estos objetivos necesitan ser controlados estrechamente porque se dan cambios rápidamente en el ámbito del mercado turístico. Sin embargo, la táctica, como actividad a corto plazo, puede ser utilizada para relanzar modelos de demanda y todo el proceso hacia objetivos a largo plazo.
3. La selección de una estrategia particular crea la necesidad de examinar el impacto en cada concepto del esquema 1. Para lograr el objetivo total de la estrategia, puede que ocurran algunos cambios en ciertos sectores. Puede requerirse la inversión de recursos y el tiempo del personal en favor de ciertos componentes o proveedores de servicios en el esquema.

Etapas en la formulación de la estrategia de marketing

El esquema 2 muestra un flujo de fases que componen el proceso de planificación para una Oficina Nacional de Turismo. Este flujo tiene las cuatro fases primordiales de: I) unificación de objetivos nacionales; II) análisis; III) creación de una campaña a corto plazo; IV) control. La primera fase implica acuerdos importantes que establezcan el objetivo absoluto de la estrategia nacional. Los objetivos se establecen con referencia a un análisis de la zona del mercado. De acuerdo con Jefferson y Lickorish, la selección puede hacerse entre:

- Maximizar las ganancias en divisas del turismo.
- Incrementar la cuota de mercado.
- Estimular el desarrollo regional.
- Aumentar el empleo.
- Maximizar los beneficios sociales para los residentes.
- Realizar las atracciones para el ocio y la calidad de vida de la demanda interna.
- Conservar y resaltar la herencia cultural española.

(5) Day, G. S., 1984, «Strategic Market Analysis and Definition: An Integrated Approach». In Weitz, B. A. & Wensley, R., Strategic Marketing Planning Implementation and Control, Boston, Kent Publishing Company.
(6) Kotler, P., 1984, «Marketing Management: Analysis, Planning and Control», 5th ed., Englewood Cliffs, New Jersey, Prentice Hall.

- Crear más demanda para todo el año y en particular aumentar las llegadas no estacionales de ultramar.
- Estimular la preparación y enseñanza de los que estén ya dentro o vayan a estarlo, de la industria turística.
- Realizar la imagen de España como destino.
- Incrementar la demanda hacia segmentos específicos del mercado, por ejemplo turistas o nacionalidades de mayor potencial económico (7).

Hay que saber que algunos de estos objetivos pueden estar en conflicto entre sí. La exposición final de intenciones tiene que incluir la fijación de objetivos.

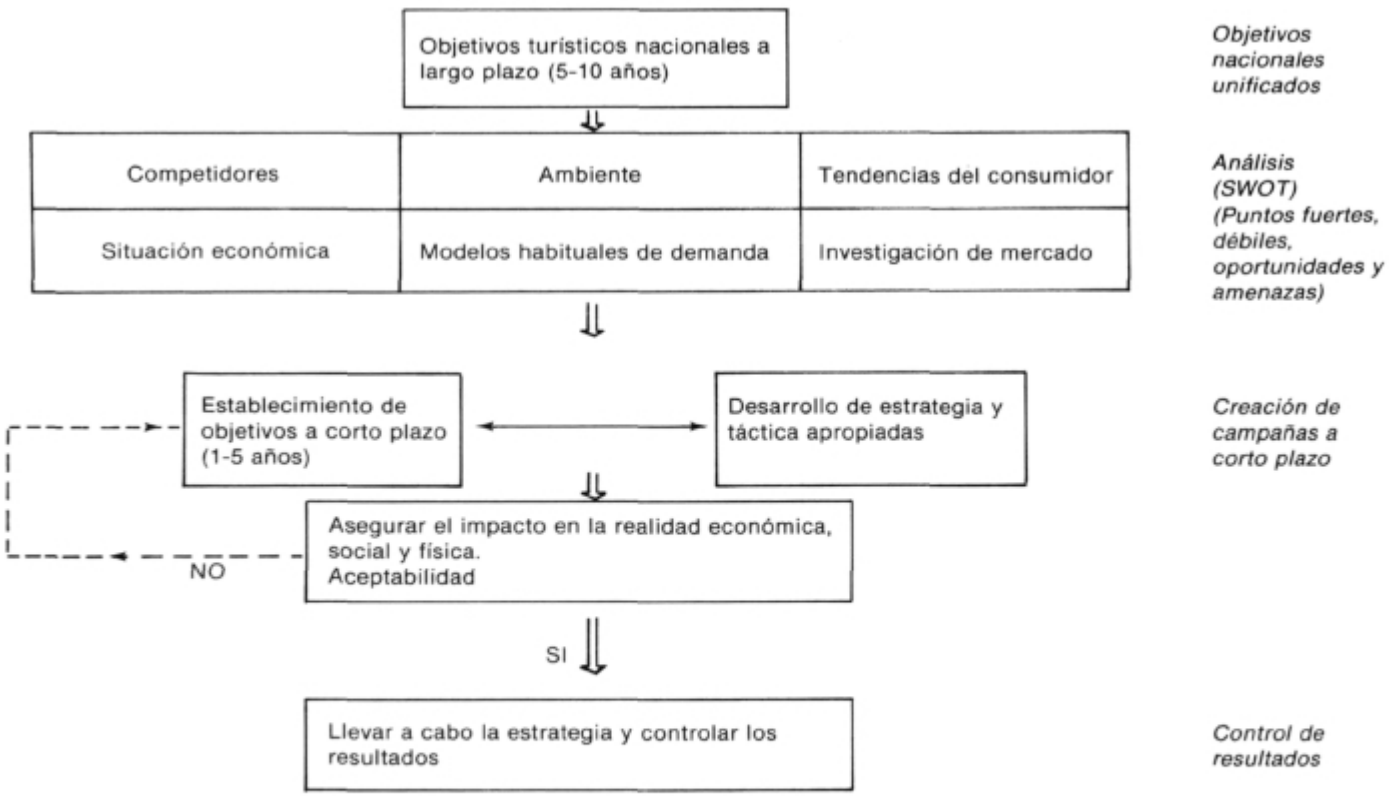
Los objetivos turísticos nacionales deberían formularse también a través de consulta entre los principales sectores de la industria, como se detallan en el esquema 1, los consejos regionales y los funcionarios públicos. Implicar a otros en el proceso de toma de decisiones provoca una mayor motivación.

La política final tiene que estar orientada al mercado. Es esencial tener en cuenta las tendencias y comportamiento de los turistas así como las presiones ambientales y económicas que afectan su activi-

(7) Jefferson, A. & Lickorish, L., 1988, Marketing Tourism, A Practical Guide, UK, Longman.

Esquema 2

FASES DEL PLAN ESTRATEGICO DE LA OFICINA NACIONAL DE TURISMO



dad. El acuerdo final sobre los objetivos turísticos nacionales debe basarse en un análisis de estos factores reales, razón por la que los dos aspectos deben ir unidos.

Ejemplo de objetivos de marketing en la práctica

Hay que determinar claramente los objetivos. Por ejemplo, Francia ha declarado (1988) que su estrategia va dirigida a alcanzar a España para finales de siglo. Francia ha seleccionado estos tres objetivos:

1. Evitar la dispersión de esfuerzos mediante la concentración de recursos en los mercados de alto potencial y productos en demanda, de manera que haya un emparejamiento producto-mercado.
2. Fijar una política «ad hoc» mediante la determinación de objetivos a medio plazo. Esta política, si es estable, conducirá a una acción efectiva.
3. Apertura de toda clase actividades a quienes estén interesados proporcionando un modelo a las iniciativas que surjan.

La «Maison de France» ha declarado recientemente que el 90 por 100 de los recursos será concentrado a lo largo de varios años en una selección de once países, a los que se considera como esenciales. De los once, siete son europeos —Alemania, Gran Bretaña, Holanda, Bélgica, Italia, Suiza y España—. Completan el grupo, cuatro países lejanos —Estados Unidos, Japón, Australia y Canadá— (8).

Análisis del mercado

Una vez decidido el objetivo global del país, surge la necesidad de utilizar información que ha sido elaborada como una fotografía del ambiente normal de mercado. Con ello se sacan a relucir puntos débiles que hay que superar o eliminar, puntos fuertes que proporcionan ventajas y sobre los que se puede trabajar, oportunidades debidas a nuevas necesidades y tendencias que deben ser explotadas, y finalmente amenazas con las que haya que enfrentarse en el presente o en el futuro.

Factores políticos y ambientales

Para formular una estrategia hay que tener en cuenta de una manera global los factores ambientales y políticos. El turismo se enfrenta con factores políticos, problemas en Libia, secuestros de aviones, explosiones de bombas en aeropuertos y zonas turísticas, crimen y fechorías contra los turistas. Hay algunos destinos como Sri Lanka, el Líbano, Israel e Irán, que han visto decrecer su demanda, mientras otros como China, la URSS, Gambia y Turquía, se han abierto al mundo.

Los factores económicos han afectado en series cíclicas al precio del combustible, los niveles de desempleo y la confianza en el futuro por parte del consumidor.

(8) Maison de la France, Marketing Plan, París, 1988.

No obstante, merced a aviones de menos consumo y a un aumento en los ingresos reales disponibles, se ha producido un importante incremento de viajes a ultramar desde el Reino Unido.

Ha habido mejoras en tecnología con avances en la información y la comunicación. En Francia, Minitel ofrece información electrónica a un amplio número de personas, mientras que en el Reino Unido, Prestel, capacita a los agentes de viajes para relacionarse directamente con los operadores turísticos, los hoteles o los centros de reserva de las líneas aéreas. Esto ha conducido a sistemas más eficientes y económicos con la capacidad de proporcionar una detallada información de marketing. Sin embargo, la propia tecnología es una amenaza para el turismo. Los nuevos cauces en la electrónica pueden ofrecer en la actualidad, sin salir de casa, ambientes simulados: galerías de arte, globos aerostáticos, deportes sobre la espuma de las olas...

Debido a la importancia del turismo para la economía de los países, hemos sido testigos del creciente interés e implicación en el mismo por parte de departamentos gubernamentales. En el Reino Unido se ha creado el Ministerio de Turismo, en fecha muy reciente.

Estimación de la demanda cuantitativa

La medida de la tendencia cuantitativa debe ser captada. Por cada país de ultramar que pueda proporcionar demanda potencial, debería existir un proceso de estimación formalizado.

Esta estimación se extendería para realizar, por cada una de las regiones españolas visitadas, un análisis por edad, composición de grupo, clase social, región de residencia en el país de origen, ocupación e ingresos, nivel de estudios alcanzado, periódicos y revistas que leen habitualmente, etcétera. La estimación debe incluir también la intervención de todos los servicios incluidos en el esquema 1.

Tendencias del consumidor

Este tipo de estimación suministra datos cuantitativos con respecto a la evaluación de países individualizados en relación con su tamaño total, sus condiciones y sus tendencias. Para ser eficaz a la hora de colocar con éxito el producto, hay que llevar a cabo una investigación cualitativa para obtener la mejor posición competitiva.

Se puede afirmar que el consumidor del Reino Unido de vacaciones en paquete turístico ha demostrado con evidencia, a través de constantes desviaciones en modelos de demanda entre países, ser sensible a los precios. No obstante, es importante darse cuenta de que el consumidor cada vez está dispuesto a sacrificarse en el consumo de otros productos para poder viajar al extranjero. Así pues, si durante muchos años se ha argumentado que las vacaciones son elásticas en relación a la demanda, no se puede asegurar que vaya a continuar siendo de esa manera. Una reciente encuesta en el Reino Unido (9) revela que cierto número de personas considera sus vacaciones anuales en el extranjero como una compra esencial y tolera-

(9) Mintel Report, 1985, «The British on Holiday Abroad».

País X	Vacaciones en el extranjero	% a España	Inflación	Cambio en pesetas	% de desempl.	PNB	Control fiscal	Notas: Clima, combustible, precios, etcétera
Año 1 Año 2 Etcétera								

Y por segmento:

País X	% a España de las visitas al extranjero	Total de visitas a España	% de vacaciones a forfait	% de vacaciones independ.	% de viajes de negocios	% de conferen.	% de VFR
Volumen año 1 Valor año 2 Volumen año 2 Valor año 2 Etcétera							

Para vacaciones (no de viajeros de alta frecuencia ni de viajes de negocios) por clase principal.

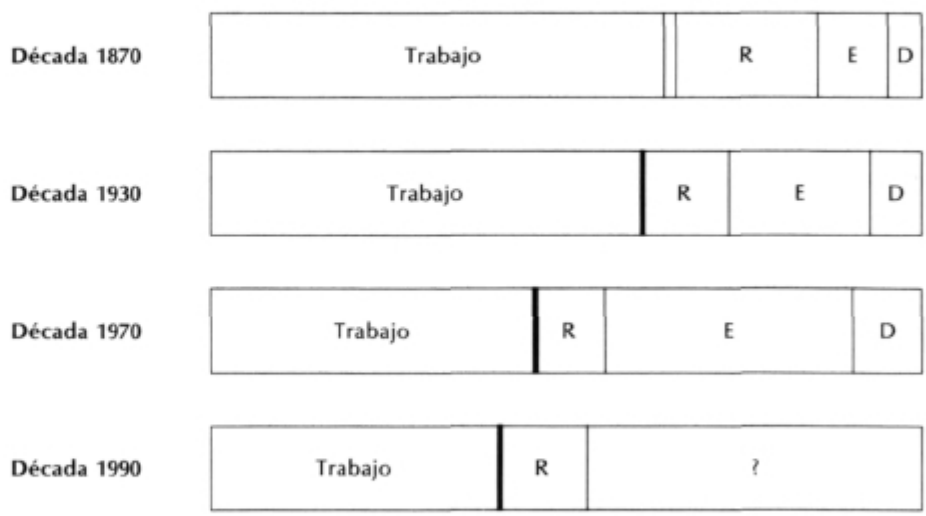
País X	Total	Estable	Excursion.	Centro ciudad	Campo	Deportes	
Volumen año 1 Valor año 1 Volumen año 2 Valor año 2							

ría aumentos de precio de hasta un 20 por 100. También se va experimentando un cambio en las épocas para reservar vacaciones. Desde 1980, en el Reino Unido se viene dando el fenómeno de vacaciones retardadas. Cuando normalmente el 60 por 100 de las reservas de vacaciones en paquete turístico se hacían al final de marzo, en la actualidad sólo representan el 20 por 100.

Cualquier país que se embarque en una acción planificada de aproximación al desarrollo turístico, debe considerar los cambios sociales que están ocurriendo. Los cambios en las actitudes y valores producen implicaciones en aspectos de la formulación y promoción del producto. La investigación de los Estados Unidos (10) ha discutido el impacto de los factores sociales en el turismo del ocio. Los factores importantes que deben considerarse son las tendencias en la población, cambio en sus actitudes y la disponibilidad del tiempo libre:

- La población total de Europa aumentará sólo marginalmente en el futuro próximo, con incrementos en la población de más edad y disminuciones en los grupos de adultos más jóvenes. Como en España se registra con mayor claridad la disminución de la población joven, es previsible que surjan implicaciones en los modelos de demanda.
- Al elevarse paulatinamente los niveles de educación, los turistas han adquirido un mejor conocimiento del mundo en que viven.
- Como consecuencia de las mejoras en los niveles de vida, la práctica del turismo se ha ido extendiendo a las clases más bajas de la sociedad, y a España no ha llegado el mejor tipo de turismo.
- La propensión de la demanda hacia el turismo es más alta por categoría social. Otros países europeos (Francia, Italia y en

Tiempo para trabajo y ocio



NOTA: R, tiempo libre para descanso («rest» en inglés); E tiempo libre para diversión («entertainent» en inglés); y D tiempo libre para desarrollo.
FUENTE: Martin y Mason, 1987.

(10) Martin, W. & Mason, S., 1987, Social Trends and Tourism Futures, Tourism Management, Vol. 8, Número 2, páginas 112-114.
Robertson, P., 1971, The Search for Identity, Cornell HRA Quarterly, febrero, páginas 13-18.
Shih, D., 1986, Vals as a Tool of Tourism Market Research: The Pennsylvania Experience. Journal of Travel Research, Spring, páginas 2-11.
Skelly, F., 1977, Outline of the Changing Consumers in the 80s, its Impact on Travel and Tourism Marketing (TTRA Eighth Annual Conference Proceedings), páginas 201-204.
Skidmore, S. & Pyszka, R., US International Pleasure Travel Market. A Values Perspective, Tourism Management, Vol. 8, número 2, páginas 121-122.

cierto grado, Portugal) atraen a los grupos superiores del mercado, que son los menos afectados.

— El tiempo libre de que dispone la gente aumenta rápidamente. Los modelos de trabajo son más flexibles; hay trabajos temporales, de los que ha resultado una mayor variedad en la elección de calendario vacacional para los grupos que no tienen niños en edad escolar.

Otros cambios importantes afectan a las actitudes cambiantes de los consumidores. Tenemos que entender el desarrollo de las actividades para poder predecir el futuro más claramente. Estos cambios implican:

Temas de salud y corporales

Cuidar de uno mismo, mejorar la apariencia física personal, intentando estar sano, hacer ejercicio, mantener una dieta alimenticia y el deseo de prolongar el aspecto juvenil.

Necesidades de exteriorización de la personalidad propia

Expresar su propia individualidad a través de los productos pertenencias y nuevos estilos de vida para ganar status.

Necesidad de autorrealización en el trabajo

Búsqueda de trabajo que compense, estimule y tenga significado, no solamente que esté bien pagado. Si no puede encontrarse significado en el trabajo, posiblemente se pondrá mayor énfasis en buscarlo en el ocio.

Creencia en la creatividad personal

Existe una convicción de que el ser creativo no es exclusivo del artista. El tiempo libre para «hobbies», actividades, etcétera, conlleva más ocupaciones de tipo creativo.

Implicaciones

La propia evolución del turismo ha permitido mayores posibilidades de desarrollar el producto. Hay una demanda creciente hacia las vacaciones que estimulen física y mentalmente, con lo que se proporciona a los turistas la opción de personalizar su viaje. En el Reino Unido, muchos de los viajes «à forfait» a los Estados Unidos, se venden con opciones en las que el turista puede combinar Orlando o puntos de Florida entre sí, o las islas del Caribe, etcétera. El vacacionista puede seleccionar hotel y combinaciones de residencia, prolongaciones extras de una semana, «tours» añadidos, etcétera. El turista puede escoger el pago de todas la comidas o gastos de entrada a las

atracciones, alquiler de coche o reservar tan sólo el alojamiento. Este tipo de marketing permite que el turista se vea involucrado en el proceso de reservas y crea un sentimiento de decisión sobre todos los arreglos. Los nuevos valores subrayan también una necesidad de autocomprensión, búsqueda de nuevas experiencias, disconformidad y rechazo de personalidades oficiales. Existe mayor creencia en la naturalidad, la naturaleza y la autenticidad. Se rechazan las grandes y poderosas organizaciones, el hombre artificial y las marcas extendidas.

Consecuencias

Hay una gran demanda de vacaciones simplificadas, huyendo de los lugares turísticos por excelencia, poniendo mayor énfasis en regiones o rincones pequeños más que en países. Surgen oportunidades para el turismo hacia zonas rurales o subdesarrolladas, o por el turismo cultural.

La evidencia de que el turista británico ha cambiado de valores y se ha hecho más aventurero, puede ser apreciada por el incremento de los viajes fuera de Europa. El turista de hoy día está más experimentado y probablemente ha viajado al extranjero con sus padres o con su colegio en los años setenta, o durante esa década ha pasado sus vacaciones en el extranjero regularmente.

El mundo está más al alcance que nunca. Los turistas se han beneficiado de los avances de la electrónica, que ha llevado a un gran avance en la aeronáutica. Con ello se han mejorado los viajes en avión: aviones más poderosos, combustibles más eficaces, naves de mayor tamaño que ofrecen ventajas económicas, y aviones mucho más cómodos que permiten vuelos directos a largas distancias. Estos cambios han contribuido a bajar los precios y acortar las diferencias que existían entre España y Grecia, o Europa y América o Africa. Deberíamos examinar estos cambios y preguntarnos si España ha alcanzado la fase de madurez del ciclo vital de su producto. Si es así, entonces el plan estratégico de marketing ayudará a asegurar que cualquier nuevo cambio en la oferta del producto es válido para el futuro.

Por ejemplo, si el turista del futuro requiere más libertad debido a un cambio en los sistemas de valores, necesitamos estar alerta con los productos que deban ser desarrollados:

Productos que potencian la libertad

- Desarrollo del autoservicio.
- Viajes hechos a medida.
- Viajes en que sólo se ofrece transporte aéreo.
- Propiedad de segunda vivienda.
- Billetes de avión abiertos, a bajo precio con 24 horas de disponibilidad de reserva, y de regreso hasta dos semanas (mejorarían la rentabilidad en las épocas bajas).

— Vales de hoteles y paradores para ir donde se quiera.

— Desarrollo de zonas más remotas.

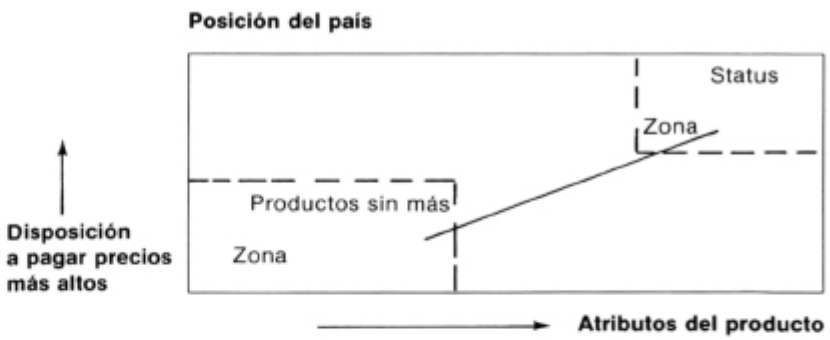
— Proporcionar vacaciones de aventura, con escalada, descenso de ríos, acampadas en zonas alejadas, etcétera.

Los grandes operadores turísticos han estandarizado en España la oferta de los productos arena, sol y mar. Para proporcionar un nuevo producto y una nueva imagen de España, operadores menores o «tours» de líneas aéreas pueden ofrecer la solución de crear productos alternativos. Ello es posible porque no dependen de la economía a gran escala y no tienen que proporcionar ofertas tipo estándar.

Caracterización del producto

Gilbert opina que muchos países no diferencian suficientemente la oferta de su producto, y en consecuencia han incurrido en una simple oferta de su producto sin tener en cuenta que es importante investigar las actitudes y el conocimiento del consumidor sobre un país para averiguar si las creencias y sentimientos del visitante necesitan cambiarse a través de una mejora del producto o de campañas promocionales (11).

El problema para un país al que se le considera zona de unos determinados productos, es que las vacaciones que ofrece son fácilmente sustituibles, ya que las decisiones de compra vienen determinadas por los precios en función del cambio de moneda. Frente a la oferta de productos de calidad, que confieren status.

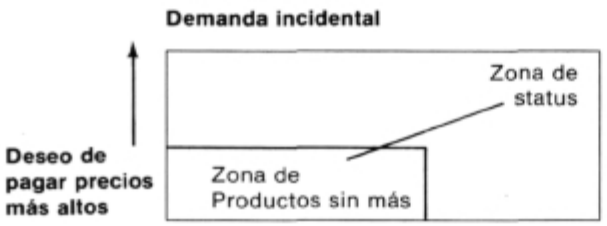


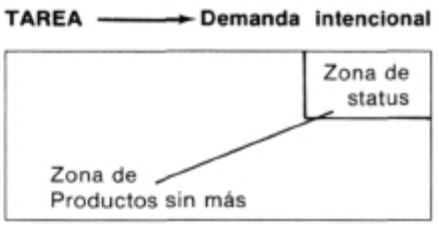
En una oferta de mercancías sin más, el consumidor no es consciente de ninguno de los beneficios específicos de las características de un país. Si dirigiendo el proceso de planificación es posible avanzar hacia la posición de status, entonces la justificación de compra de vacaciones no es el bajo coste, sino que al país se le considera como poseedor de una atracción especial que no puede encontrarse en otro sitio. Una vez que un país ha creado una imagen de tener una atracción especial, que no existe en otro lugar, consumidores perciben un valor añadido en el producto. Esto puede culminar en una zona que sea considerada como de moda, porque el consumidor quiere verse asociado al status desarrollado en esa zona. Algunas áreas el sur de Francia han disfrutado de una rica demanda a lo largo de

(11) Gilbert, D., 1984, «The Need for Countries to Differentiate Their Tourist Product, and How to do so.» Seminar papers for Ministers of Tourism and Directors of National Tourist Organisations. Tourism, Managing for Results, november, University of Surrey.

los años pese a sus altos precios. Esto sucede porque el sur de Francia es un lugar de elegancia y puede permitirse esos precios. Para conseguir un desplazamiento añadiéndoles beneficios al producto turístico. Muchos turistas del Reino Unido contemplan España como un destino de paquete nacional barato, donde el bingo, la cerveza y las hamburguesas son muy asequibles. España debe crear más status promocionando atributos únicos que ya tiene.

Estos son: la españolidad —cocina, herencia, cultura en término de sus artistas, escritores, músicos, etcétera..., el paisaje español, las ciudades españolas, «tours» de España, etcétera. No es que haya que cambiar lo que ya existe, sino presentar una estrategia planificada, con vistas a perfilar imágenes alternativas a través del desarrollo de un nuevo producto en las zonas del interior, así como a crear campañas promocionaldes de relevancia. La tarea es, pues, hacer que la demanda no sea incidental sino intencional.





Zona de mercancía

- Fácilmente sustituible
- Sensible al cambio de los precios
- Sensible al cambio económico

Zona de status

- Atributos únicos conocidos (reales o imaginarios)
- La zona se considera que tiene poder propio de atracción
- Los consumido

n buen uso.

alto nivel económico con oferta de productos mejorados, se debe tener un incremento global de los ingresos por turismo.

OBJETIVO 8

Proporcionar asistencia a aquellos organismos que ayudan y fomentan los recursos del país

Una estrategia para conseguirlo:

Crear concesiones y subvenciones a las agencias y organismos, legalmente constituidos y cuya actividad se relacione con: Parques Nacionales, vías fluviales, campo, bosques, monumentos, granjas, lugares históricos, etcétera. Estos organismos recibirán ayuda para conseguir las subvenciones de la CEE dedicados al desarrollo regional.

Los objetivos seleccionados deberán ser filtrados sobre la base de los recursos requeridos para su realización. Habrá que atender con prioridad a los mercados existentes y en consecuencia se establecerá un plan, solamente si puede generar una productividad más alta de lo que podría obtenerse utilizando los recursos en otra dirección. La estrategia global, una vez aceptada, necesita desarrollarse en un plan de acción, de manera que se determinen el uso y la finalidad de los recursos. Antes de que el plan entre en acción, es preciso verificar una comprobación de su impacto en los medios social, económico y físico. Baud Bovy considera que el desarrollo de los planes fracasa si no están integrados en la economía global, no prestan la adecuada atención a los impactos socio-económicos, y no son susceptibles de adaptarse a las condiciones cambiantes. La fase de control del plan, es un paso necesario para seguir la efectiva evaluación de las medidas estratégicas (12).

Conclusión

Este trabajo ha pretendido presentar los conceptos de un plan estratégico de turismo aplicable a España. Se ha examinado la compleja estructura de la industria turística, y mostrando que, hay elementos públicos y privados que requieren una armonía para una explotación eficaz del mercado. La función del sector público es, en parte, asegurar que las interrelaciones entre cada uno de los servicios del esquema 1 creen la dinámica adecuada para asegurar la satisfacción del consumidor y la repetición de la compra.

La postura tomada ha sido considerar que la planificación sistemática es el método más efectivo para establecer tanto los fines como las estrategias del turismo. Se hace una distinción entre el establecimiento de fines nacionales a largo plazo y objetivos o estrategias a más corto plazo que se plantean para la consecución de aquellos fines.

(12) Baud Bovy, M., «New Concepts in Planning for Tourism and Recreation», Tourism Management, Vol. 3, número 4, páginas 308-314.