

# PAPERS DE TURISME

UNIDAD DE INVESTIGACION Y DESARROLLO ITVA

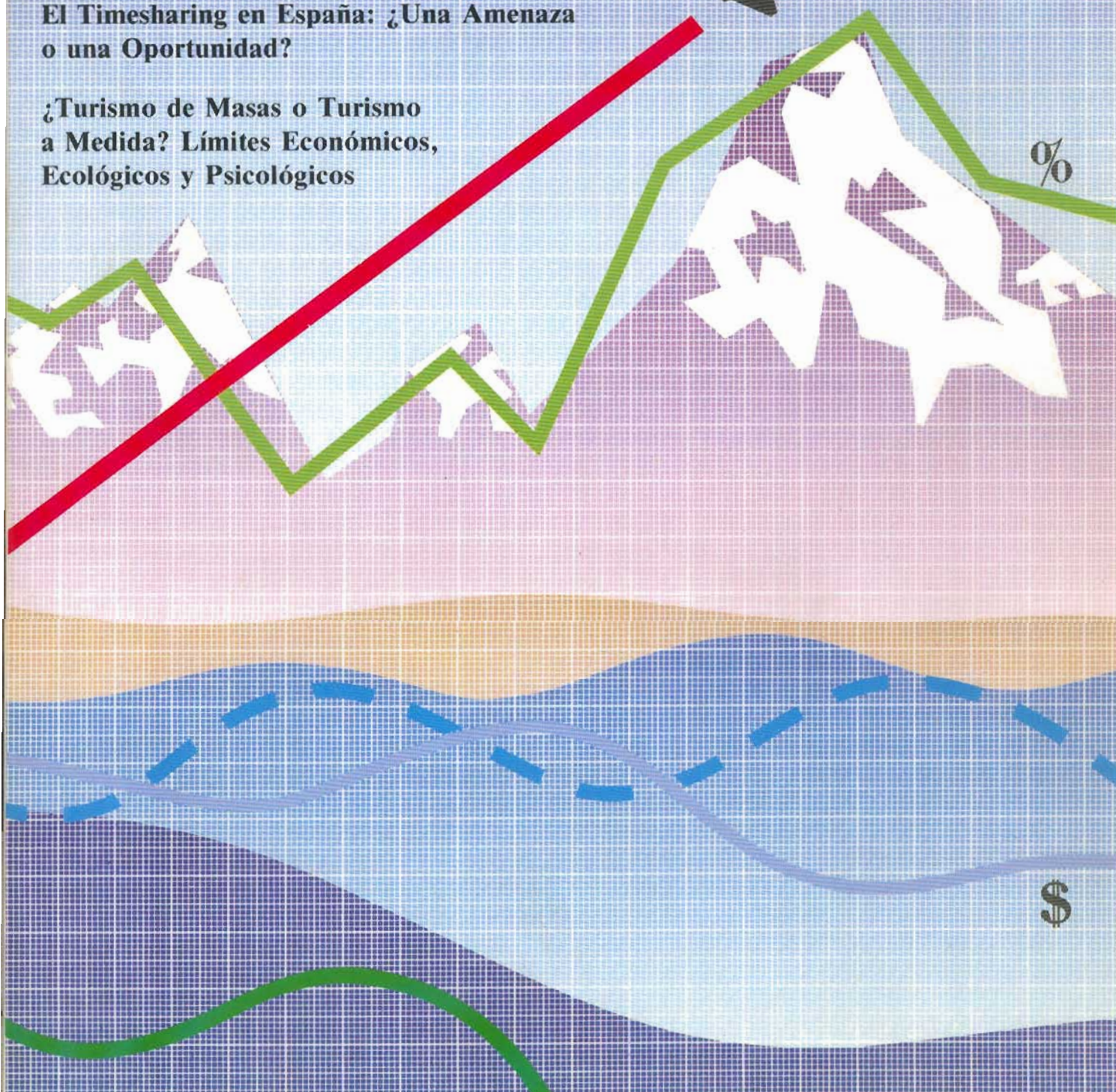
No. 4 1990

**Posicionamiento Estratégico y Gestión de Marcas Turísticas**

**El Efecto de la Tecnología como Ventaja Competitiva**

**El Timesharing en España: ¿Una Amenaza o una Oportunidad?**

**¿Turismo de Masas o Turismo a Medida? Límites Económicos, Ecológicos y Psicológicos**





---

### **Institut Turístic Valencià**

Gral. Elío, 4  
46010-Valencia (España)  
Tel. 34-6- 362.54.11  
Fax 34-6- 362.55.50  
Telex 62409 ITVAAE

### **El Institut Turístic Valencià (ITVA)**

es un organismo público de la Generalitat Valenciana cuyo objeto es el marketing de los productos turísticos valencianos.

Para el logro de sus objetivos el ITVA desarrolla los siguientes programas:

- \* Programas de estudio de la actividad turística
- \* Programas de ordenación de los componentes básicos del producto turístico
- \* Programas de apoyo a la creación de nuevos productos turísticos
- \* Programas de publicidad, promoción y relaciones públicas en mercados nacionales e internacionales
- \* Programas para la producción de materiales promocionales y publicitarios
- \* Programas de atención e información a usuarios

**Papers de Turisme** está publicado por el Institut Turístic Valencià (ITVA)

Equipo redacción: M.<sup>a</sup> José Abellán  
Eduardo Fayos  
José A. Franco  
Carmen Sahuquillo

### **Papers de Turisme**

Se distribuye internacionalmente y va dirigido a profesionales y analistas de la economía del turismo, organismos nacionales e internacionales, universidades y departamentos de estudios...

### **Suscripciones**

Por un año, incluidos gastos de envío (3 ejemplares):

España: 2.500 Pts. Europa: 3.300 Pts.  
Resto del mundo: 4.000 Pts.

Ejemplares sueltos:

España: 995 Pts. Europa: 1.300 Pts.  
Resto del mundo: 1.590 Pts.

- \* Para suscripciones o ejemplares sueltos, enviar boletín de pedido a:

Unidad de Investigación y Desarrollo  
**INSTITUT TURÍSTIC VALENCIÀ**  
(ITVA)  
Gral. Elío, 4  
46010-Valencia  
ESPAÑA

---

# PAPERS DE TURISME

# PAPERS DE TURISME

publicado por el Institut Turístic Valencià (ITVA)

General Elío, 4

46010 Valencia

España

No. 4 1990

## Indice

- |    |   |    |   |
|----|---|----|---|
| 3  | - | 4  | <b>Editorial</b>  |
| 5  | - | 24 | <b>Posicionamiento Estratégico y Gestión de Marcas Turísticas</b><br><i>Guillermo Cisneros Garrido</i>                    |
| 25 | - | 47 | <b>El Efecto de la Tecnología como Ventaja Competitiva</b><br><i>Paul R. Gamble</i>                                       |
| 48 | - | 67 | <b>El Timesharing en España: ¿Una Amenaza o una Oportunidad?</b><br><i>Adrian H. Pryce</i>                                |
| 68 | - | 80 | <b>¿Turismo de Masas o Turismo a Medida? Límites Económicos, Ecológicos y Psicológicos</b><br><i>Horst W. Opaschowski</i> |

©1990 ITVA

ISSN 0214-8021

Depósito Legal: V - 2046 - 1989

Proceso de texto: *Planing*

Impreso por *Rayton Impresores, S.L.*

## EDITORIAL

El turismo mundial se mueve en un mercado de creciente competitividad, fuertes cambios motivacionales en la demanda y constante aparición de nuevos productos. Para que las empresas y las administraciones puedan actuar en un mercado tan competitivo, se hace necesario llevar a cabo un análisis continuo y en profundidad de los factores que están determinando las tendencias de futuro.

En el No 4 de *Papers de Turisme*, importantes expertos estudian estos factores y plantean alternativas para el desarrollo futuro de la actividad turística, abarcando diversos aspectos de la producción y comercialización.

El posicionamiento estratégico y la gestión de marcas, son las opciones que nos presenta Guillermo Cisneros, Director Técnico de Consultur, para poder sobrevivir en un mercado que ha alcanzado su madurez y, por consiguiente, mayores niveles de competitividad.

Los cambios tecnológicos se presentan como un valioso elemento para aumentar la eficacia de las empresas y como obtener así ventajas competitivas. Paul R. Gamble, Profesor de la Universidad de Surrey, analiza los cambios que ha sufrido la actividad turística y las posibilidades de desarrollo que proporcionará la introducción de la moderna tecnología informática, analizando especialmente la influencia de los sistemas de reservas.

Adrian H. Pryce, consultor de gran experiencia en el timeshare europeo, realiza en su artículo un análisis exhaustivo de las grandes ventajas de este nuevo producto turístico, que es al mismo tiempo una nueva forma de propiedad. El timeshare tiene grandes posibilidades de desarrollo en España y representa una revolución en los sistemas de propiedad de los alojamientos turísticos en nuestro país.

Finalmente, el Dr. Horst Opaschowski, Director del Institute for Leisure Research de Hamburgo, opina que el turismo ha adoptado en ocasiones unas

directrices de crecimiento sino equivocadas si incontroladas, y plantea los límites económicos, ecológicos y psicológicos que se deben tener en cuenta a la hora de estructurar el desarrollo y la política turística.

UNIDAD DE INVESTIGACION  
Y DESARROLLO ITVA

# POSICIONAMIENTO ESTRATEGICO Y GESTION DE MARCAS TURISTICAS

Guillermo Cisneros Garrido\*

1

## INTRODUCCION: POSICIONAMIENTO Y POLITICA DE MARCAS

La madurez del mercado turístico y los consiguientes mayores niveles de competitividad, han generado un mayor énfasis en la planificación en Marketing (desafortunadamente no siempre bajo una orientación al Marketing), con la búsqueda de una comunicación mejor y más directa con los turistas potenciales, y un intento de diferenciación de los destinos que se refleja en una proliferación de nuevas marcas turísticas. Si bien en ciertos casos el establecimiento y promoción de marcas turísticas es una opción aconsejable, sobre todo si el destino dispone de un nivel suficiente de desarrollo de los servicios turísticos y existe una definición previa y acertada de las estrategias de segmentación y posicionamiento, la creación indiscriminada de marcas turísticas ofrece importantes peligros.

El elemento clave en el lanzamiento y la gestión de marcas turísticas es lo que en la literatura de Marketing se denomina «estrategia de posicionamiento». Sin estrategia de posicionamiento no existe posibilidad de una correcta definición de la política de marca. Aunque el concepto de

---

\*Guillermo Cisneros Garrido es Profesor Titular del Departamento de Marketing de ESADE. Director Técnico de Consultur, Consultores Turísticos S.A.



posicionamiento ha sido ampliamente divulgado desde que Ries y Trout (1972) lo introdujeran, su interpretación ha sido en ocasiones ambigua. Parece necesario por tanto definir primero el concepto de posicionamiento, al que a partir de ahora nos referiremos como «la percepción comparativa de una marca por parte de un público objetivo determinado» (Cisneros, G. 1989).

Por lo tanto, el posicionamiento hace referencia a la imagen percibida, que no tiene que corresponderse necesariamente con las características reales del producto turístico englobado bajo la marca, sino que reflejará las utilidades o beneficios percibidos. Dicha percepción estará condicionada por las expectativas y necesidades del grupo de individuos considerado. Diferentes grupos de individuos utilizarán diferentes criterios en la evaluación y percepción de las marcas. Por ello, el posicionamiento no puede abordarse nunca como un problema de «imagen general» de la marca, sino que requiere una especificación previa del público o públicos objetivo, y una adaptación a sus características particulares. Por último, el posicionamiento no es un juicio absoluto, sino que la imagen siempre se genera en comparación a las alternativas existentes y las utilidades proporcionadas por ellas.

No es el objeto de este artículo desarrollar en profundidad los elementos que configuran la definición de una estrategia de posicionamiento(1), pero sí indicar aquellos aspectos fundamentales que condicionan su éxito y que consecuentemente afectan a la definición de una política de marcas turísticas. Para ello, se analizará brevemente el papel de la estrategia de posicionamiento en la planificación en Marketing y las condiciones bajo las cuales es posible obtener una ventaja competitiva a partir del posicionamiento. Posteriormente se abordarán las implicaciones de la estrategia de posicionamiento sobre la política de marcas turísticas, poniendo de relieve los posibles riesgos en que se puede incurrir.

## 2 EL POSICIONAMIENTO EN LA PLANIFICACION ESTRATEGICA EN MARKETING

La estrategia de posicionamiento define, conjuntamente con la estrategia de segmentación, la opción estratégica básica de marketing en un mercado turístico determinado. Ambas estrategias están íntimamente relacionadas, ya

que la decisión de segmentación, al definir un grupo de individuos específico con criterios propios de evaluación y percepción de las marcas turísticas competidoras, condiciona las decisiones de posicionamiento. Por otra parte, la posibilidad de obtención de un adecuado posicionamiento de la marca turística puede ser a su vez un criterio que determine la selección del segmento objetivo.

Cuadro 1 Las decisiones estratégicas básicas en marketing



Dado su papel crítico en la definición de la estrategia de Marketing, la estrategia de posicionamiento es un arma de doble filo ya que, aunque si se

gestiona adecuadamente puede ser fuente de una de las más importantes ventajas competitivas del producto o servicio turístico, su inadecuada gestión puede provocar consecuencias negativas de carácter difícilmente reversible. Algunos de los riesgos principales son:

**a) Considerar el posicionamiento de la marca como una decisión autónoma del planificador.**

Al ser el posicionamiento la imagen o percepción competitiva, el posicionamiento de una marca es algo que decide siempre el consumidor. Son los consumidores los que posicionan las marcas, no los planificadores. Por lo tanto, el planificador debe en todo caso definir una «propuesta de posicionamiento» de la marca y gestionar de manera adecuada los elementos a partir de los cuales debe ser percibido el posicionamiento deseado.

**b) Realizar una propuesta de posicionamiento excesivamente genérica.**

Intentar contentar a todos, es decir proponer un posicionamiento al alcance y gusto de todos los públicos suele llevar a la generación de imágenes confusas y difíciles de comprender. Normalmente ello es consecuencia de una inadecuada estrategia de segmentación.

**c) Realizar una propuesta de posicionamiento no acorde con las características reales del producto o servicio turístico.**

La comunicación de la propuesta de posicionamiento al público objetivo supone la generación de determinadas expectativas en torno a los servicios englobados bajo la marca turística. La satisfacción del cliente viene determinada por el grado de ajuste entre sus expectativas previas respecto a los servicios ofrecidos y la experiencia de uso de dichos servicios. Por lo tanto, la no adecuación entre las expectativas generadas a través de la comunicación de la propuesta de posicionamiento y las características del producto o servicio, generará normalmente un efecto adicional de insatisfacción y un deterioro creciente de la imagen o posicionamiento final de la marca turística. Normalmente ello es el resultado de la confusión de la estrategia de posicionamiento con una estrategia exclusivamente promocional. Si bien la estrategia de posicionamiento es una estrategia de comunicación, esta comunicación debe ser de carácter global, a través de todos los elementos a partir de los cuales se estructuran los servicios turísticos.

d) **Una visión estática en la definición de la estrategia de posicionamiento.**

El posicionamiento es una percepción comparativa. Por lo tanto la imagen de la marca no está condicionada exclusivamente por sus características y su manera de ser comunicada, sino que también influyen en su imagen todas las acciones de la competencia. A ello debemos unir los cambios en los individuos (nuevas motivaciones, cambios en los criterios de valoración, etc.) teniendo como resultado un proceso absolutamente dinámico en el que tiene que predominar la capacidad de anticipación de los posibles nuevos escenarios competitivos.

**3**

**EL POSICIONAMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA**

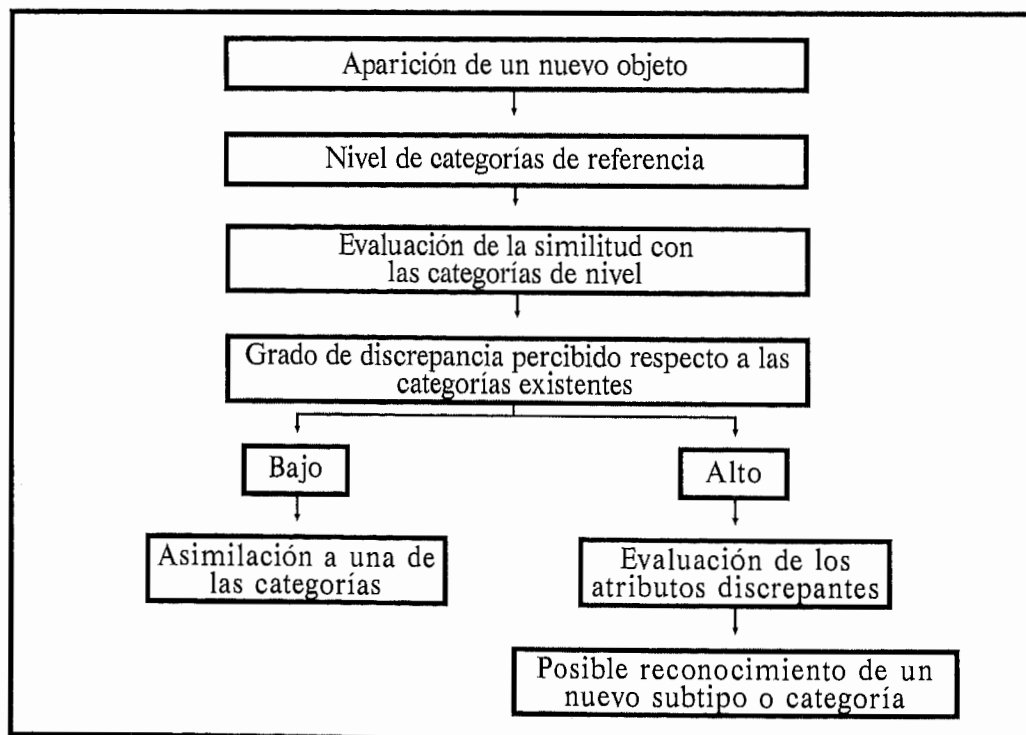
La gestión del posicionamiento o imagen en los mercados turísticos no consiste únicamente en la selección de una posición aparentemente deseable por los individuos que forman parte del público objetivo. El posicionamiento de la marca debe ser además sostenible a largo plazo de manera que sea un elemento de defensa frente a los competidores actuales y potenciales. Las condiciones en las que un posicionamiento de la marca es una fuente de ventaja competitiva deben buscarse en el proceso de análisis y asimilación de la información por parte de los individuos. Dicho proceso se caracteriza básicamente por:

- Los individuos no almacenan los inputs de información de manera individualizada en la memoria, sino que la información se estructura en torno a categorías de objetos asimilables entre sí en función de la similitud entre utilidades o desutilidades percibidas por parte del individuo.
- Dicho proceso de estructuración de la información en torno a categorías implica normalmente una evaluación global de las marcas y no una evaluación atributo a atributo de cada una de ellas.
- Cada categoría de objetos (marcas) viene determinada por la existencia de un elemento que es el más representativo de la categoría, al que

denominaremos *marca prototipo*. La marca prototipo es la que determina las expectativas de los individuos en torno a la categoría que representa(2), siendo normalmente la marca con mayor nivel de notoriedad (primera en el recuerdo) y asimismo la primera considerada en el proceso de decisión y compra.

- El proceso de análisis y almacenamiento en memoria de nuevas marcas es de tipo *discriminante*. Es decir, cada nuevo input de información es comparado con las categorías existentes. Si es asimilable a alguna de dichas categorías, es automáticamente asignado a ésta. En caso de que el individuo perciba discrepancias suficientemente relevantes para él entre el nuevo objeto (marca) y las categorías existentes, la nueva marca dará lugar a la creación de una nueva categoría de productos o servicios, de la cual la nueva marca pasará a convertirse en el elemento más representativo o prototipo. Dicho proceso queda esquematizado en el cuadro 2.

Cuadro 2 Proceso de evaluación de objetos y estructuración de categorías





El fenómeno de estructuración de la información en categorías y la existencia de prototipos determina que las estrategias imitativas o de *me too* no permitan la consecución de un liderazgo en posicionamiento. Ante la existencia de una categoría de productos o servicios consolidada en torno a una marca prototipo, la aparición de una nueva marca que imita a la marca prototipo implica su asimilación automática a la categoría de productos o servicios ya existente. Ello aumenta la importancia de dicha categoría en la mente del individuo y genera como efecto adicional que la marca prototipo pase a adquirir una mayor relevancia, mientras que la marca imitadora queda diluida en la categoría de productos o servicios.

De esta manera las marcas que adquieren la condición de prototipos están defendidas frente a los posibles imitadores, permitiendo que su posicionamiento sea sostenible a largo plazo, y contando con una ventaja importante sobre el resto de competidores por su condición de primeros protagonistas en los procesos de elección y decisión de los individuos.

Normalmente, dado el proceso descrito, las marcas *pioneras*, es decir las primeras que ofrecen un nuevo tipo de producto o servicio, son las que adquieren dicha condición de prototipo. Los estudios experimentales de Carpenter y Nakamoto (1989), así como las evidencias empíricas presentadas en los estudios de Bain (1956), Ries & Trout (1986), Davidson (1976), y Robinson y Fornell (1985) entre otros autores, apoyan sólidamente dicha hipótesis. No obstante, posteriormente se expondrán algunos condicionantes que pueden afectar a dicho proceso y a la existencia de prototipos, con importantes implicaciones en la definición de la estrategia de posicionamiento de la marca.

Por otra parte es preciso señalar que el carácter de *pionero* conferido a una marca no viene determinado por la aportación de una nueva tecnología, en el sentido tradicional de la palabra, ni tampoco debido al hecho de que sea la primera marca comercializada del nuevo tipo de producto o servicio. La generación del efecto prototipo es el resultado de una diferenciación percibida, y además relevante para los individuos. Es decir, no basta con que las características tangibles o intangibles del producto o servicio sean diferentes, sino que:

- a) La marca debe ser percibida como una oferta sustancialmente diferente al resto de ofertas competidoras.
- b) Las diferencias percibidas deben estar relacionadas con la satisfacción más eficiente de ciertas necesidades, proporcionar una nueva

combinación de utilidades o la satisfacción de necesidades no satisfechas por ofertas competidoras y que son consideradas relevantes por el individuo.

Por esa misma razón, la marca pionera no tiene que ser precisamente la primera marca comercializada, sino que será siempre la primera marca aceptada por los individuos que forman parte del mercado o segmento objetivo, es decir la primera que sea capaz de comunicar de manera eficaz su diferenciación y el interés de dicha diferenciación para ellos.

#### 4 XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX **EL GRADO DE EXPERIENCIA DE LOS CONSUMIDORES Y LA ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO**

Hasta ahora el proceso de estructuración de la información en torno a categorías representadas por prototipos ha sido descrito como un proceso generalizable. Si bien esto es cierto desde un punto de vista estricto, es preciso realizar algunas precisiones sobre aquellos aspectos que condicionan este proceso y por lo tanto afectan a la estrategia de posicionamiento.

En primer lugar hay que indicar que existen diferentes niveles de categorías: categorías más generales o de tipo básico, y categorías de nivel superior, más específicas. La existencia de mayor o menor número de niveles de categorías y la importancia de éstos, viene determinada básicamente por lo que se denomina *grado de experiencia* de los individuos. Individuos poco expertos tenderán a utilizar categorías muy generales que incluyen un abanico superior de objetos. Individuos expertos utilizarán categorías de nivel superior, más específicas. Si el grado de experiencia es suficientemente elevado (en definitiva su capacidad de diferenciación entre marcas), el grado de especificidad puede ser tal que cada objeto o marca es considerado como una categoría. Así, los individuos expertos son mucho más analíticos y tienden a comparaciones entre objetos uno a uno. Ello implica que no existirán marcas que jueguen el papel de prototipo, (en realidad cada marca es un prototipo de la categoría compuesta únicamente por sí misma) y se dificulta la posibilidad de obtener una ventaja competitiva en posicionamiento.

Por lo tanto, la experiencia de los individuos condiciona sensiblemente las posibles estrategias de posicionamiento. Sin embargo, para comprender el auténtico alcance del efecto de la experiencia, es preciso definir dicho concepto con mayor precisión. En realidad lo que se denomina experiencia hace referencia a la capacidad por parte del individuo de realizar un diagnóstico objetivo de las diferentes marcas. Por lo tanto, la experiencia -es decir la capacidad de diagnóstico- viene determinada por:

- a) El conocimiento derivado del uso repetido del servicio o servicios turísticos englobados bajo las marcas competidoras.
- b) La importancia de los beneficios no tangibles derivados del uso del servicio turístico, es decir, la importancia de los beneficios psicosociales (utilidades simbólicas y sensoriales)(3). Así, servicios turísticos basados principalmente en aspectos funcionales (capacidad de alojamiento y precios por ejemplo) favorecerán un rápido aprendizaje y una mayor capacidad de diagnóstico objetivo en la comparación entre servicios turísticos alternativos. Los individuos pueden convertirse rápidamente en expertos y por lo tanto ser mucho más sensibles a las diferencias y los cambios en dichos aspectos funcionales en la elección entre destinos turísticos.

Por lo tanto, toda estrategia de posicionamiento debe cuidar con detalle dicho tipo de utilidades, especialmente importantes en el caso de los servicios turísticos, en los que la búsqueda de utilidades simbólicas y sensoriales constituyen las principales motivaciones y en los que los aspectos funcionales actúan más como restricción (elementos que pueden o no permitir el acceso o mejor disfrute de los beneficios principales buscados). No hay que olvidar que los servicios turísticos son normalmente de tipo implícito, es decir con un alto riesgo percibido por el individuo en la toma de decisiones (una elección errónea tiene una importante repercusión). Ello refuerza la importancia de las necesidades simbólicas de los individuos.

Por otra parte, la estrategia de posicionamiento debe adaptarse a los cambios en los niveles de experiencia de los individuos ajustando los niveles necesarios de diferenciación entre servicios turísticos. Este apartado se desarrollará más profundamente con posterioridad.

## ELEMENTOS QUE DEFINEN EL POSICIONAMIENTO DE UNA MARCA TURISTICA

Como ya se ha indicado anteriormente, el posicionamiento es un problema de comunicación integral, que no se ciñe únicamente a las acciones de tipo promocional, sino que engloba todos los aspectos a través de los cuales el turista percibe las utilidades o beneficios relacionados con la marca turística.

Una marca turística engloba una amplia variedad de servicios turísticos que determinan lo que el visitante considera como producto turístico. En él están incluidos todos aquellos aspectos que condicionan la selección del destino, por lo que el producto turístico comprende todos los servicios recibidos por el turista en su desplazamiento hacia dicho destino y su estancia en él, incluyendo lo que podemos denominar plan de desplazamiento (tanto si es elaborado previamente por un operador turístico, como si es elaborado por el propio turista), transporte, alojamiento y otros servicios de tipo básico y complementario. Todos estos servicios, y la manera en que son presentados y comunicados, influirán en el posicionamiento de la marca turística. Por ello, la importancia de estos aspectos en el posicionamiento de la marca turística (y por lo tanto en el producto turístico global percibido) así como su influencia en la decisión sobre destino turístico, dependerán del grado de participación del individuo en la elaboración del producto turístico. Así, por ejemplo, la imagen de la marca turística «España», en el caso de turismo organizado, vendrá mediatizada en gran parte por la percepción del servicio ofrecido por los intermediarios ya que el individuo está adquiriendo un producto global bajo la marca «España» en el cual dichos servicios juegan un protagonismo principal en el producto turístico adquirido por el turista. Evidentemente un mayor control del proceso de comercialización (no necesariamente de tipo formal) permite una mejor gestión del posicionamiento de la marca.

La definición de una estrategia de posicionamiento de la marca deberá partir de un diagnóstico exhaustivo del papel que juegan cada uno de los elementos que participan en la generación de percepciones de la marca, así como la especificación de cuales deben ser los principales protagonistas en la comunicación del nuevo posicionamiento deseado, y que por lo tanto deberán ser gestionados más cuidadosamente. De manera sucinta, algunos de los aspectos que deben ser considerados son:

- La marca en sí misma y su representación gráfica y verbal.

- La manera de comunicar la marca, es decir su presentación previa: publicidad, forma en que es presentada y comercializada por los detallistas, comunicación informal (boca-oreja) transmitiendo las experiencias de uso de la marca, etc.
- Las experiencias turísticas previas del visitante potencial.
- La estructura de servicios turísticos en destino (servicios principales y servicios de tipo complementario), considerando no sólo sus características sino también la manera en que son prestados.
- La experiencia de uso de dichos servicios turísticos, que determinará el grado de satisfacción respecto a la marca condicionando el proceso de comunicación informal posterior hacia otros posibles visitantes (el proceso de información más importante en la selección de destino turístico).
- La marca paraguas en caso de que exista (por ejemplo, la marca «España» actúa como paraguas amparando otras marcas turísticas españolas).
- Los destinos competidores, que a través de su propio posicionamiento condicionan la percepción de nuestra marca turística.
- El servicio post-venta y la atención de las insatisfacciones. La información recibida en destino es un elemento fundamental en la percepción de calidad. A su vez es un instrumento eficaz en la detección de elementos de insatisfacción y en la generación de respuestas positivas (correctoras o informativas, según el caso). La experiencia en el campo de los servicios ha demostrado que este tipo de actuaciones son claves en la recuperación de clientes insatisfechos que de otro modo se habrían perdido irremisiblemente (aparte del efecto multiplicador generado por la posterior comunicación boca-oreja condicionada por una experiencia de uso negativa).



No hay política de marca eficaz sin una adecuada estrategia de posicionamiento que la respalde. Normalmente, el desarrollo de una marca turística tiene como objetivo la diferenciación del destino turístico acogido bajo la marca respecto a otros destinos turísticos, de tal manera que puede ser valorado de manera independiente en los procesos de selección de destino por parte de los visitantes potenciales. Por lo tanto, si la intención es diferenciar la marca, ello sólo tiene sentido bajo la existencia de una propuesta de posicionamiento propia y diferente a la de otros destinos. En otras palabras, la marca turística debe responder a una identidad y personalidad claramente definida. Por otra parte, como se ha expuesto anteriormente, una estrategia de posicionamiento con éxito debe basarse en una diferenciación frente a la competencia que sea sustancial y relevante para el público objetivo al que se dirige la marca. En definitiva, hay que poder dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Hasta qué punto es capaz de ofrecer el destino turístico una propuesta diferente a los individuos del público objetivo?

Insistimos en que la estrategia de posicionamiento no consiste sólo en una operación promocional, sino que supone una gestión integral de todo el producto turístico englobado bajo la marca. Por lo tanto, es necesario un profundo autodiagnóstico y suficiente realismo si no se quiere que la propuesta de posicionamiento se convierta en un *boomerang* que acabe dañando la posición a largo plazo del destino turístico.

- ¿Serán capaces los individuos de dicho público objetivo de comprender la marca? Es decir, ¿apreciarán y comprenderán las diferencias de la marca turística? ¿Qué nivel de diferenciación es necesario?

La respuesta a esta pregunta sólo la tiene el potencial visitante. Es necesario conocer con profundidad sus expectativas, motivaciones, experiencias, cuáles son sus nuevas inquietudes, los cambios en sus prioridades, etc. No es posible desarrollar una estrategia de posicionamiento sin contar con el consumidor.

Profundizaremos en estas preguntas al intentar solventar algunas de las cuestiones principales en la política de marcas.

## EL DESARROLLO DE NUEVAS MARCAS TURISTICAS

A medida que un mercado se desarrolla, el grado de estructuración de las preferencias de los individuos es mayor y se produce la fragmentación del mercado en sub-mercados: motivaciones antes de tipo secundario pasan a ocupar un papel principal en las decisiones sobre destino turístico. El concepto simple de vacaciones es superado por la existencia de motivaciones diferenciadas que hacen inviable la consideración del mercado turístico como un todo genérico y requieren la consideración de mercados turísticos con entidad propia, que requieren una oferta turística específica y se caracterizan por estructuras competitivas diferentes. En definitiva, los individuos disponen de un nivel de experiencia superior, y no sólo son capaces de apreciar mejor las diferencias en los servicios turísticos, sino que son buscadores de dichas diferencias en función de sus motivaciones particulares.

Este es un contexto aparentemente favorable al desarrollo de nuevas marcas turísticas atendiendo a las nuevas exigencias de los individuos y sus mayores niveles de experiencia. Sin embargo, el desarrollo de nuevas marcas turísticas de una manera descontrolada esconde importantes peligros.

- Tal como se ha indicado anteriormente, una marca debe corresponder a una propuesta de posicionamiento claramente definida, diferenciada de otras marcas y susceptible de ser percibida por parte de los individuos del público objetivo. En este sentido, el destino turístico bajo el cual se acoge la marca debe tener además suficiente entidad como tal (a nivel de servicios básicos y complementarios).
- Un desmesurado número de marcas turísticas puede superar la capacidad de percepción y comprensión de los individuos, que deberán procesar una mayor cantidad de información. Asimismo, el nivel de diferenciación entre marcas puede llevar a que las diferencias entre destinos (correspondientes a diferentes marcas) no sean suficientemente relevantes, y por lo tanto percibidas, para los individuos que forman parte del mercado, convirtiendo en inútiles los esfuerzos destinados a la comunicación de dichas marcas y generando excesivo ruido en el mercado, lo que perjudica incluso la comunicación de marcas de rango superior.
- El éxito de la marca y de la propuesta de posicionamiento está condicionado por la capacidad de control sobre la comunicación en

torno a la marca. Un mayor número de marcas implica una mayor dispersión en las acciones de comunicación, por otra parte de difícil coordinación, produciendo que el efecto global resultante sea sensiblemente inferior al obtenido en el caso de comunicación de un número inferior de marcas de carácter más general. Por otra parte, un aspecto fundamental en la comunicación de la marca es la existencia de un grado suficiente de control de la comercialización, ya sea de manera formal (vía integraciones de tipo vertical), de manera informal (acuerdos con los canales sobre la utilización de la marca), o por el incremento del poder sobre el canal y de la capacidad de negociación, bien a través de acciones de tipo pull o a través de integraciones de tipo horizontal. Por lo tanto este es un aspecto que debe ser analizado en profundidad previamente a la decisión de establecimiento de una nueva marca turística, ya que si no existen los medios de controlar su comunicación al cliente, las inversiones realizadas pueden ser absolutamente ineficaces.

Parece pues recomendable un criterio selectivo en la creación de nuevas marcas turísticas, avanzando gradualmente a medida que los mercados aumenten su nivel de estructuración y siempre de acuerdo con las posibilidades reales de gestión de la comunicación de marcas.

## **8** **EL REPOSICIONAMIENTO DE MARCAS**

El reposicionamiento de marcas es decir la elección de una nueva propuesta de posicionamiento radicalmente diferente a la actual es uno de los problemas que revisten mayor dificultad en su gestión.

Una premisa de partida es que realmente exista un posicionamiento actual de la marca. Aunque teóricamente siempre existe posicionamiento, ya que siempre hay una percepción del producto turístico a través del uso de sus servicios turísticos, muchas veces dichos servicios y el propio destino turístico no son percibidos como una marca con identidad propia. Un síntoma claro de este fenómeno es un bajo o nulo nivel de notoriedad de la marca turística que normalmente es consecuencia del dominio en el control de la comercialización del producto turístico por parte de los intermediarios. En este caso no se trata de un problema de reposicionamiento de la marca sino de desarrollo de una nueva marca con su correspondiente propuesta de

posicionamiento, ya que aunque la marca existe desde el punto de vista formal, en realidad no existe en la mente del público objetivo.

En el caso de que sí exista una marca establecida, habrá que diagnosticar en primer lugar su grado de afianzamiento en la mente de los individuos que forman parte del público objetivo. Si el grado de afianzamiento de la marca es muy grande las dificultades en el reposicionamiento serán elevadas, ya que además de la necesaria reestructuración del producto turístico acorde con la nueva propuesta de posicionamiento, el esfuerzo comunicativo deberá multiplicarse por dos: por una parte habrá que conseguir el olvido de la imagen anterior de la marca no deseada, y por otra la percepción y comprensión de la nueva propuesta de posicionamiento(4). En todo caso éste es un proceso lento y costoso ya que la credibilidad de los mensajes emitidos en relación a la nueva propuesta de posicionamiento será inicialmente muy baja. Será importante el desarrollo de acciones promocionales para la generación de experiencias de uso en el público objetivo del producto turístico reformulado de acuerdo con la nueva propuesta de posicionamiento, de manera que sea posible aumentar el nivel de credibilidad de la propuesta.

El proceso de reposicionamiento suele venir acompañado por el cambio en los públicos objetivo de la marca turística. Si en los nuevos públicos objetivo el grado de afianzamiento del posicionamiento actual no deseado es bajo, el problema aparentemente se simplifica. No obstante el proceso de sustitución entre públicos puede ser lento y ocasionar la convivencia de tipos de turistas incompatibles entre sí, desvirtuando los esfuerzos invertidos en el cambio de imagen. Por lo tanto, la gestión de la transición debe ser cuidada con el mayor detalle posible.

Otras alternativas en el reposicionamiento pueden ser:

- Abandonar la marca actual para utilizar una marca de un producto turístico de rango superior (por ejemplo una localidad turística puede renunciar a la utilización de su marca y utilizar la de la zona turística en la que se halla enclavada). Para ello deberá existir una clara compatibilidad entre la nueva propuesta de posicionamiento y la propuesta de posicionamiento de la marca turística de ámbito superior.
- Abandonar la marca turística actual debido a la imposibilidad o el elevado coste de su reposicionamiento y desarrollar una nueva marca turística. Esta es una alternativa no exenta de riesgos. Por una parte existe el peligro de que el cambio de marca se realice bajo la creencia de que el problema es la imagen de la marca, cuando en realidad el

problema es la imagen del destino turístico que tiene como elemento de identidad a la marca. Por lo tanto, un cambio de marca es inútil si no existe una reformulación del producto y los servicios turísticos. Por otra parte, si bien en el caso de productos de consumo o industriales, o incluso en el de ciertos servicios, la producción del producto o servicio es percibida de manera más impersonal, es decir el elemento de identificación principal del origen de los productos y servicios es la marca, en el caso de los servicios turísticos no sucede así. Una marca está ligada a una ubicación geográfica y a una serie de recursos turísticos que caracterizan los servicios ofrecidos. A pesar de que la marca cambie, los productores seguirán siendo percibidos claramente como los mismos, por lo que los efectos negativos de la imagen no deseada de la marca anterior se mantendrán.

## 9

### **LAS MARCAS PARAGUAS Y LAS EXTENSIONES DE MARCA**

La utilización de una marca paraguas, como por ejemplo la marca «España» que es una marca paraguas bajo la cual se promueven marcas como «Costa del Sol», «España Verde», «Costa Brava», etc., aporta como principales ventajas:

- Puede ser un elemento de generación de credibilidad por el uso de una marca de referencia conocida y con una imagen consolidada en los mercados turísticos.
- Puede ser un instrumento de cohesión en las acciones de comunicación de las diferentes marcas turísticas amparada bajo la marca paraguas.

No obstante, la utilización de una marca paraguas y el grado en que ésta es utilizada, está limitada por la compatibilidad entre las propuestas de posicionamiento de dicha marca paraguas y la marca que se pretende amparar bajo ella. Por decirlo de otra manera, no todo cabe bajo el paraguas. La utilización de una marca paraguas cuando la propuesta de posicionamiento es muy dispar a la de ésta, sólo genera confusión a los individuos del público objetivo sobre la imagen que se desea transmitir. A su vez, el posicionamiento de la marca paraguas puede verse seriamente perjudicado por su utilización indiscriminada para amparar otras marcas con propuestas de posicionamiento muy diferentes. Dado que el



posicionamiento es en ocasiones uno de los activos más importantes, sobre todo en el caso de marcas que se han establecido como estándar o prototipo (como podría ser el caso de la marca «España», que es posiblemente prototipo del denominado turismo de sol y playa), los abusos de las marcas paraguas pueden ser sumamente peligrosos sino se analiza previamente con detalle la compatibilidad en los objetivos de posicionamiento.

Lo mismo podría decirse para el caso de lo que podríamos denominar extensiones de marca, es decir la utilización de la marca para la comercialización y comunicación de nuevos productos turísticos diferentes al producto turístico actual. Este sería el caso en que no se desea el desarrollo de nuevas marcas turísticas y se desea aprovechar la marca ya existente. Normalmente los nuevos productos turísticos irán dirigidos a nuevos mercados o segmentos turísticos. Por lo tanto, para poder extender la marca a dichos productos la propuesta de posicionamiento de la marca debe ser compatible con dichos mercados y basarse principalmente en una utilidad que sea común a todos los productos turísticos. Ilustrándolo con un ejemplo, si se dispusiera de una marca turística cuyo posicionamiento estuviera fundamentalmente basado en el concepto de seguridad (vacaciones seguras) la marca podría extenderse con éxito si, a pesar de que los productos turísticos se dirijan a mercados o segmentos diferentes, el elemento «seguridad» pudiera suponer un elemento de diferenciación de dichos productos turísticos en relación a sus competidores y dicho aspecto constituyese una motivación y criterio de evaluación importante para los diferentes públicos objetivo. Si el criterio de extensión de marca no se basa en la posibilidad de una propuesta de posicionamiento común para los diferentes productos turísticos y relevante para los públicos objetivo, y sin embargo se apoya exclusivamente en criterios simplistas tales como el aprovechamiento de la notoriedad de la marca, se pondrá seriamente en peligro su posicionamiento en los mercados.

## 10 CONCLUSIONES

Toda política de marcas turísticas debe basarse en una definición previa de una estrategia de posicionamiento. Dado que el objetivo del desarrollo de una marca turística es la percepción diferenciada del destino turístico, la propuesta de posicionamiento se debe basar en la posibilidad de establecimiento de diferencias que puedan ser percibidas y sean relevantes

para los individuos que forman parte del público objetivo de la marca. Por otra parte, los procesos de recepción y almacenamiento de la información de los individuos están caracterizados por la estructuración de información en categorías y la generación de expectativas en torno a ellas, y por lo tanto la formación de preferencias, tomando como referencia al elemento más representativo de la categoría o prototipo.

La adquisición del carácter de prototipo en el posicionamiento de la marca, que permite un mecanismo de defensa frente a la imitación y genera la ventaja competitiva en posicionamiento, viene originada normalmente por un proceso de diferenciación respecto a las categorías de productos y servicios existentes con una aportación de nuevas utilidades turísticas que sean valoradas y apreciadas por los individuos. La experiencia o capacidad de diagnóstico de los individuos condiciona este proceso y los niveles de diferenciación necesarios. A mayor capacidad de diagnóstico de los individuos los niveles de categorías utilizados como referencia serán de tipo más específico, los procesos de evaluación más analíticos, y por lo tanto los niveles de diferenciación necesarios para que éstos sean reconocidos y valorados serán menores. La experiencia o capacidad de diagnóstico está condicionada por el propio uso de los servicios turísticos y la tangibilidad de los beneficios propuestos por las marcas.

De esta manera, el aprendizaje de los individuos y por lo tanto su mayor conocimiento de los servicios turísticos posibilita el desarrollo de nuevas marcas turísticas. No obstante, la aparición de nuevas marcas turísticas no debe superar dichos niveles de aprendizaje de los individuos y su capacidad de comprensión de las propuestas de posicionamiento y apreciación de las diferencias entre ellas. Por otra parte, la definición de la propuesta de posicionamiento debe basarse en una capacidad real de diferenciación del producto turístico y de control de la comunicación de la propuesta. Al determinar la propuesta de posicionamiento los niveles de expectativas respecto al producto turístico, la inadecuación entre propuesta y características reales de los servicios, revierte en la generación de mayores niveles de insatisfacción y deterioro de la imagen.

Las decisiones sobre utilización de una marca paraguas deben considerar cuidadosamente la compatibilidad entre las propuestas de posicionamiento de la marca paraguas y las marcas amparadas bajo ella. En caso de incompatibilidad, el resultado de la utilización de la marca paraguas puede deteriorar su propio posicionamiento y el del resto de marcas. Lo mismo puede decirse en el caso de extensión de una marca. Debe existir la posibilidad de una propuesta común de posicionamiento compatible con los diferentes nuevos productos turísticos que quieren englobarse bajo la marca

y que dicha propuesta común sea relevante para los diferentes públicos objetivo a los que se dirigirá cada uno de los productos.

Los reposicionamientos de marcas, en caso de que exista realmente un posicionamiento de la marca a reposicionar, son procesos costosos en el caso de que la imagen no deseada esté fuertemente afianzada en los públicos objetivo. Normalmente existirá en principio una escasa credibilidad de la nueva propuesta de posicionamiento, que podrá ser aumentada a través de la incentivación de la experiencia de uso del producto turístico reformulado de acuerdo con dicha nueva propuesta. Los cambios radicales de marca ofrecen especiales dificultades en el caso de productos turísticos, y en cambio si puede ser una alternativa viable, en ciertas circunstancias, la renuncia a la marca turística y la utilización de una marca de rango geográfico superior, siempre que se produzca la compatibilidad requerida entre propuestas de posicionamiento.

En definitiva, la gestión y desarrollo de marcas turísticas, con las consiguientes inversiones en comunicación, exigen un estudio preciso de la viabilidad de la propuesta de posicionamiento, que nunca puede ser realizada a espaldas de los individuos que forman parte del público objetivo, y con la existencia de garantías de la capacidad de control de la comunicación integral de la marca turística. Por lo tanto, debe huirse de las tentaciones de utilización de mecanismos exclusivamente promocionales en el lanzamiento y gestión de marcas que olviden la realización de un diagnóstico profundo del producto turístico. Los intentos de desarrollo de marcas con una imagen artificial acaban deteriorando el posicionamiento, a largo plazo, de la marca y sus posibilidades de competir en los mercados turísticos.

## NOTAS BIBLIOGRAFICAS

- (1) Una descripción completa de las alternativas estratégicas en posicionamiento y de la metodología de análisis y decisión en posicionamiento puede hallarse en Cisneros G., 1990.
- (2) El elemento prototipo, al determinar las expectativas en relación a la categoría de objetos que representa, condiciona la estructuración de preferencias del individuo, convirtiéndose en el punto de referencia a partir del cual dicho individuo determina lo que considerará como *ideal* de la categoría de objetos.

- (3) Por utilidad simbólica se considera el significado de la marca para el individuo en relación consigo mismo y los demás (identificación con determinado valor social o personal). Utilidades sensoriales son aquellas derivadas de las experiencias sensitivas en el uso del servicio turístico (aspectos estéticos, por ejemplo).
- (4) Anteriormente se ha explicado la existencia de marcas prototipo a partir de las cuales se estructuran las preferencias y los individuos configuran su ideal. Igualmente es posible la existencia de prototipos de tipo negativo, de categorías de objetos no deseadas y con utilidades negativas y que impliquen el establecimiento de anti-ideales.

## BIBLIOGRAFIA

- Aaker, D.A. y Shansby, J.G. (1982) «Positioning your product», *Business Horizons*, Mayo/Junio 1982.
- Bettman, J.R. (1979) «Memory factors in consumer choice: A review», *Journal of Marketing*, Vol. 43, Primavera 1979.
- Carpenter, G.S. y Nakamoto, K. (1989) «Consumer preference formation and pioneering advantage», *Journal of Marketing Research*, Vol. 26, Agosto 1989.
- Cisneros, G. (1990) *Posicionamiento: Concepto, Análisis y Estrategias*, Tesis doctoral, Universidad de Barcelona, 1990.
- Cisneros, G. (1989) «Posicionamiento, qué es y cómo se gestiona», *Revista MK* (Marketing y ventas para Directivos), Julio 1990.
- Cravens, D.W. (1983) «Strategic's marketing new challenge», *Business Horizons*, Marzo/Abril 1983.
- Dickson, P.R. y Ginter, J.L. (1987) «Market segmentation, product differentiation and marketing strategy», *Journal of Marketing*, Vol. 51, Abril 1987.
- Ries, A. y Trout, J. (1981) *Positioning, the Battle for your Mind*, McGraw-Hill, 1981.
- Schmalensee, R. (1982) «Product differentiation advantages of pioneering brands», *American Economic Review*, Vol. 72, Junio 1982.

# EL EFECTO DE LA TECNOLOGIA COMO VENTAJA COMPETITIVA

Paul R. Gamble\*

## 1 INTRODUCCION

Todo el mundo puede observar sin dificultad que la industria turística internacional se basa hoy en día en el transporte aéreo. El surgimiento de transportes aéreos relativamente económicos, sumado a las facilidades y a la rapidez que proporcionan las aerolíneas comerciales, ha fomentado que millones de hombres de negocios y turistas de todo el mundo, viajen tan lejos y con tanta frecuencia. Sin embargo, a lo largo de la última década, se ha venido produciendo un cambio sutil en los canales de comercialización que respaldan este tipo de actividades. El cambio ha sido de tal magnitud, que en la actualidad resulta más importante la nueva tecnología situada en tierra, que la ya más antigua tecnología aerotransportada a la que aquélla sirve. Los sistemas informáticos al servicio de los sistemas de reservas de viajes y excursiones turísticas se han convertido en extraordinarios negocios por derecho propio. La influencia que ejercen en los mercados turísticos mundiales es tan poderosa que están atrayendo multimillonarias inversiones en dólares desde ambos lados del Atlántico. Aún tratándose de una pequeña broma, los comentarios efectuados por el jefe ejecutivo de American Airlines

---

\*Paul R. Gamble, es Profesor de Dirección de Hoteles en el Departamento de Estudios de Dirección de Turismo e Industria Hotelera de la Universidad de Surrey.



en el sentido de que «yo antes vendería la propia compañía que los sistemas de reservas» y que «el 800 por cien de mis beneficios provienen de Sabre», conllevan un mensaje implícito serio.

Resulta por tanto de gran interés examinar el papel que la innovación tecnológica desempeña sobre la demanda de servicios turísticos, así como examinar en particular el papel de la tecnología informática en el establecimiento y mantenimiento de ventajas competitivas. Comparativamente, resulta asimismo de utilidad hacer una breve referencia a los sistemas de ventas y reservas ofrecidos por tour operadores, tales como Thomson Holidays, compañías mixtas de viajes y tarjetas de crédito tales como American Express y sistemas de viajes independientes tales como Istel. A lo largo de este estudio, consideraremos la naturaleza de los productos ofertados por estas empresas y analizaremos el papel de la informática tanto dentro del propio producto como en lo que se refiere a su comercialización. El potencial para obtener ventajas competitivas a través del uso de la tecnología informática será examinado a continuación.

## 2 DESARROLLO DE VENTAJAS COMPETITIVAS

Quizá el aspecto más comentado de la tecnología informática (TI) en los últimos años ha sido la forma en que ésta puede ser utilizada para desarrollar y obtener ventajas competitivas. El desarrollo de una efectiva ventaja competitiva para una empresa dependerá de tres fases.

- a) Desarrollo de una definición estratégica de su empresa.
- b) Identificación de las posibles estrategias competitivas.
- c) Selección entre tales estrategias genéricas.

### 2.1 Definición de una empresa.

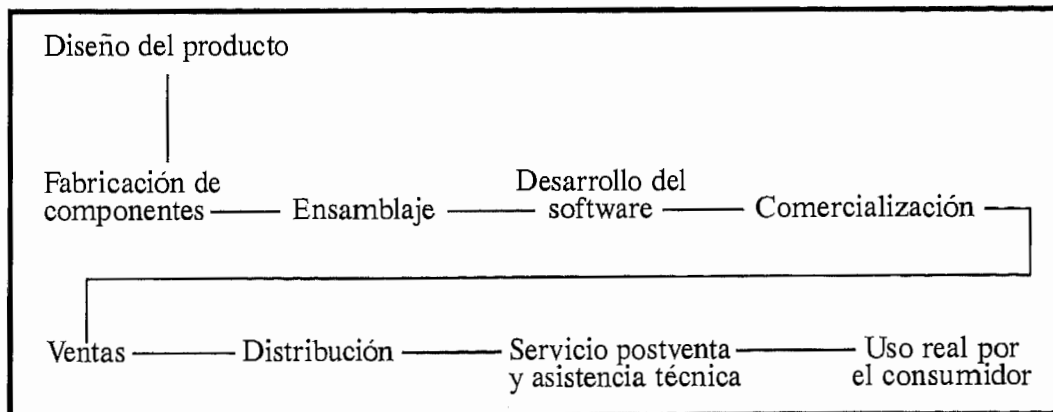
El asumir una perspectiva estratégica a la hora de definir una empresa se remonta a las ideas originalmente esbozadas en la década de los sesenta por Theodore Levitt. Todo estudiante de marketing recordará sin duda la recomendación formulada por Levitt consistente en sopesar cuáles son las cualidades que un cliente busca en un producto. De esta forma, en su famoso trabajo sobre la miopía comercial sugirió que en lugar de verse como un

tren, una empresa debe considerarse a sí misma como un medio de transporte. En lugar de verse como un combustible, debe verse a sí misma como una industria energética. Llevado al extremo es arriesgado tomar este mensaje demasiado al pie de la letra y sin embargo, la puntualización sobre las cualidades que el cliente busca es acertada.

En esencia, una empresa debe tener en cuenta todas aquellas actividades necesarias para entregar el producto o prestar el servicio y adoptar una visión de conjunto en vez de identificarse estrechamente con un producto, proceso o mercado en particular. Cada elemento que contribuye a conseguir la eventual satisfacción del cliente, constituye una simple parte de una cadena de actividades que puede estar o no, bajo el total control de un solo empresario. Esta cadena de actividades que se inicia con el diseño y termina con la utilización del producto por el consumidor final, incluye la motivación del cliente a crearse expectativas sobre la forma en que dicho producto o servicio será consumido. El término más comúnmente aceptado para describir esta cadena de actividades es el de sistema empresarial, también conocido como dinámica industrial o cadena de valor.

Esta idea puede ilustrarse en el contexto de los ordenadores personales, tal como se demuestra en la figura 1.

Figura 1 La cadena de valor en los ordenadores personales



Por tanto una entidad no compete en un sector, sino en un *sistema empresarial*. En este sistema empresarial, el alcance total de las actividades se extiende más allá de una sola entidad e incluso más allá de un solo sector.

Porter & Millarl clasifican las actividades de valor atendiendo a nueve categorías genéricas:

5 Categorías primarias: Logística interna (creación del producto).  
Fabricación.  
Logística externa (distribución).  
Comercialización y ventas.  
Servicio postventa.

4 Categorías de apoyo: Infraestructura (administración y contabilidad).  
Compras.  
Gestión de recursos humanos.  
Tecnología.

Dentro de cada categoría pueden concurrir una serie de actividades discrecionales. Por ejemplo, la actividad del servicio postventa puede ser equivalente a equipos de instalación, formación de personal, equipos de puesta en marcha, reparaciones, inventario de piezas de mantenimiento y similares.

Existen vinculaciones entre las partes de la cadena y entre las diferentes cadenas. Estas vinculaciones pueden conducir a intercambios, siendo el objetivo gestionar dichos intercambios de forma que el valor, tal como lo recibe el cliente, sea mayor o igual al precio, el cual a su vez sea mayor o igual al coste total. Esto viene ilustrado en la figura 2.

Figura 2 Gestión de los intercambios en la cadena de valor

$$\text{VALOR RECIBIDO } \} = \text{PRECIO } \} = \text{COSTE}$$

En este esquema,

- \* Valor recibido = conjunto de cualidades recibidas que se acumulan
- \* Precio = se refiere tanto al esfuerzo de obtención (fácil acceso) como al dinero
- \* Coste = coste repercutido (límite inferior al precio a largo plazo).

Así un mayor esfuerzo (coste) en una fase de la cadena de valor puede amortizarse más adelante. Un mayor (o mejor) diseño puede conllevar un menor coste de fabricación. Esto puede ilustrarse fácilmente en el contexto de los ordenadores donde un fabricante copia a otro superando sus diseños mediante la reducción del número de semiconductores que se necesitan en un determinado circuito impreso. Otro ejemplo podría encontrarse en el uso de componentes de mayor calidad que reduzca los costes de fabricación o aumente las ventajas para el cliente. Una batería de coche que no necesite mantenimiento podría incluirse dentro de esta categoría.

Una empresa puede obtener ventajas, bien persuadiendo a otras partes vinculadas en la cadena de valor para que incrementen el valor añadido o bien mediante una mejor explotación de tales vinculaciones. Puede asimismo explotar las interrelaciones entre las partes vinculadas atendiendo de forma más eficaz a las diferentes parcelas del sector. Una vez más, dos o tres ejemplos acuden a la memoria. Dos empresas independientes pueden asociarse para constituir una sola fuerza vendedora. En el sector turístico encontramos un claro exponente en los servicios de representación hotelera. Alternativamente, una empresa puede rentabilizar sus esfuerzos dentro de la cadena de valor realizando una mayor labor interna en vez de adquirirla en el exterior. Así, una empresa puede escoger el desarrollar su propia tecnología informática en vez de comprarla a terceros. Posiblemente además puedan identificarse otros elementos en la totalidad del sistema empresarial, que lleven a cabo actividades vitales, optimicen la forma en que dichos servicios se prestan y los potencien.

Dentro de este último ejemplo es donde se encuadra el sistema de viajes. Un cliente no compra simplemente un desplazamiento o un hotel, sino que compra, por ejemplo, un viaje de negocios. Ello incluye reservas, diseño de itinerario, presupuesto, asistencia en tierra, desplazamiento, alquiler de coche, hotel, comunicaciones y posibles diversiones. Desde este punto de vista, y desde esta definición de la actividad empresarial, la tecnología informática penetra en la cadena de valor y por tanto proporciona una fuente con mayor potencial de ventajas competitivas. Lo cual resulta especialmente importante para los sistemas de viajes y excursiones turísticas.

## 2.2 Identificación de posibles movimientos competitivos.

La segunda fase para desarrollar ventajas competitivas consiste en identificar posibles movimientos competitivos. Esto comprende lo que los estudios de los especialistas reconocerían como análisis de la cadena de valor. A saber, examinar el coste y la actuación conjunta en cada actividad de la cadena de valor y buscar mejoras a través del cambio de procedimientos o productos sustitutivos. Como ya se ha descrito, las ventajas competitivas dependen de que se maximice la distancia que separa el valor recibido del coste repercutido. No todas las actividades en el sistema empresarial ofrecen el mismo potencial para crear estas ventajas competitivas a fin de maximizar dicha distancia.

De esta forma un gerente debe examinar cuando se producen conexiones entre los diferentes eslabones de la cadena de valor y detectar donde radica el mayor potencial. Podemos reconocer dos fuentes básicas de ventajas competitivas.

- a) Liderazgo en costes - puede suministrar un producto o prestar un servicio más económico.
- b) Diferenciación del producto - el cliente obtiene cualidades claramente diferentes a las de la competencia.

Las opciones al alcance de una empresa variarán de acuerdo con las características de su sistema de producción y servicio y con el nivel de su clientela. Así, resulta evidente que el sector del hormigón en el que el número de clientes es reducido y que trata en principio con compradores profesionales, presenta opciones diferentes al sector del pan que opera en un mercado detallista con un alto volumen de clientela y con bajo margen de beneficios.

Resulta conveniente observar lo dicho, en el esquema ofrecido en la figura 3.

Figura 3 Las bases de aproximación a las ventajas competitivas

		Tamaño de las ventajas		
Muchas	Fragmentado	Especializado		Número de aproximaciones para obtener ventajas
Pocas	Estancado	Voluminoso		
		Pequeñas	Grandes	

La fuente prospectiva de ventajas competitivas puede caracterizarse por este esquema, que deriva de la presentación clásica propuesta por primera vez por el Boston Consulting Group.

**Voluminoso:** En este sector, las empresas pueden obtener pocas pero grandes ventajas. En un mercado voluminoso, una empresa tiene un éxito mayor siendo mucho más barata o estando altamente diferenciada.

**Estancado:** En un mercado estancado existen pocas ventajas potenciales para una tecnología básica determinada y todas ellas son pequeñas. Un buen ejemplo sería la industria armamentística. Las ventajas dependen de una mayor cuota de mercado no de un mayor esfuerzo comercial.

**Fragmentado:** Aquí existen muchas oportunidades para la diferenciación como es el caso de los restaurantes. Sin embargo, cada negocio en concreto no obtiene grandes ventajas por ser diferente. Tanto los grandes como los pequeños restaurantes pueden tener éxito o no tenerlo, dentro de áreas geográficas relativamente pequeñas o dentro de parcelas de mercado similares.

**Especializado:** Una vez más, en un mercado especializado existen muchas oportunidades para la diferenciación, produciendo todas ellas grandes ventajas. Ejemplos de ello serían los fabricantes de maquinaria y la producción subcontratada de semiconductores.

El papel y la importancia de la tecnología y en concreto de la tecnología informática, pueden variar en cada eslabón de la cadena de valor. Mientras que todos los productos contienen un componente implícito de información, en el pasado esta información se concentraba en cómo hacer que los consumidores adquirieran el producto y en cómo debían utilizarlo. Esto se consiguió principalmente a través de la publicidad.

Hoy en día, muchos productos contienen una gran cantidad de conocimientos implícitos. Por ejemplo, un lavavajillas sabe cómo lavar vajillas. Esta información está almacenada dentro del producto, probablemente mediante un microchip que dirige su ciclo de control. Algunas veces, este contenido informático cambia realmente la naturaleza del producto y la forma en que el consumidor lo compra y lo usa. Un coche moderno requiere a la vez un mayor conocimiento por parte del consumidor y procesa una mayor información incorporada a sus sistemas electrónicos.

Tomando el esquema recogido en la figura 3, es posible extrapolar esta idea para identificar con mayor certeza dónde radican las opciones competitivas. La figura 4 relaciona el nivel de información de la cadena de valor (las diversas fases del sistema empresarial que se necesitan para fabricar el producto), con el nivel de información incorporado dentro del propio producto.

**Figura 4** Un esquema del nivel de información

		<b>Contenido de información del producto</b>		
<b>Nivel de información de la cadena de valor</b>	Bajo	Alto		
	Bajo	Alto	Muchas	Pocas
	Refinerías de petróleo Hoteles	Bancos Periódicos Líneas aéreas		
	Cementos			

Por tanto la tecnología informática no sólo transforma la naturaleza de los productos, sino además la naturaleza de la propia competencia.

- \* Incrementa el poder de los compradores que adquieren productos complejos, por ejemplo, viajes y convenciones. Los compradores tienen acceso a mayor información y a más productos.
- \* Incrementa el precio de entrada a un sector. Anteriormente cualquiera podía rápidamente abrir una agencia de viajes como minorista. Todo lo que hacía falta era un escritorio, un teléfono y tal vez una máquina de escribir. Hoy en día, una agencia de viajes necesita una gran inversión en hardware y software simplemente para ponerse en contacto con los proveedores de viajes.
- \* La fabricación en sí misma puede controlarse por ordenador. Por ejemplo, la fabricación integrada por ordenador o CIM.
- \* Los modelos de distribución pueden cambiar. Tele-compras, compras por ordenador y acceso al banco desde el domicilio son ejemplos de reducción de costes fijos y de reducción de plantilla.

### **2.3 Selección de estrategias genéricas.**

La tercera fase para desarrollar ventajas competitivas radica en seleccionar las estrategias genéricas que deberán usarse. Esencialmente, hay dos opciones básicas disponibles.

#### **2.3.1 Costes inferiores y/o mayor valor recibido.**

Estas opciones pueden tomarse individualmente o usarse en combinación. Dadas una aproximación unidimensional y otra bidimensional, es a menudo preferible tomar la segunda.

El mejor ejemplo puede encontrarse en el mercado del automóvil. En los años 60, los coches occidentales (europeos y americanos) se vendían sobre la base de un alto valor recibido. Así Europa fabricaba lo que más adelante se calificó de pequeños coches con excesivo motor y utilizaba métodos deficientes al hacerlo.



Los cambios anuales de modas en los Estados Unidos fueron aprovechados para acortar la vida media de los productos e introducir una obsolescencia incorporada en los grandes *traga gasolina* (coches con desmedidos consumos de gasolina). Los japoneses fueron los primeros en entrar en este mercado con coches muy baratos, eligiendo para ello los bajos costes como estrategia. Esto se tradujo en un éxito inmediato. Los grandes flujos de liquidez generados por estas rápidas ventas se reinvirtieron a continuación en un mayor valor recibido. Así en los años 70, los coches japoneses disponían, además de unas características de diseño normalizadas, de una avanzada ingeniería no superada por sus competidores. De esta forma, consolidaron sus ventajas con un mayor valor recibido.

Lo anterior indica que una empresa tiene que planificar sus movimientos para la siguiente fase, siendo lo ideal hacerlo antes que sus competidores. Esto se conoce como una estrategia prioritaria o proactiva y se consigue desarrollando el producto para mantener su valor y reducir su coste. El desarrollo se refiere a una cuidadosa identificación de cada fase dentro del sistema empresarial para determinar dónde puede radicar el valor. Así el mobiliario desmontable para pisos reduce los costes de montaje e incrementa las ventas y no deja de proveer una silla o una mesa. Los equipos de música intercambiables (en lugar de equipos estéreo fijos) o los ordenadores personales (en lugar de sistemas informáticos fijos) proporcionan otro ejemplo.

### **2.3.2 Aumento de diferenciación.**

Esta técnica es la opuesta a la del ejemplo que acabamos de exponer. Con esta estrategia el objetivo que se persigue es proporcionar a cada cliente lo que él considerará como un producto diseñado individualmente. De esta forma mientras que firmas como Amstrad prefieren los equipos portátiles, IBM prefiere ofrecer sistemas informáticos diseñados especialmente para el consumidor final. Esta técnica es también viable en la industria automovilística donde el estilo de la carrocería y el tamaño del motor pueden variar combinándose para satisfacer los gustos del consumidor.

Es en este área donde los tour operadores y los sistemas turísticos han elegido competir utilizando la tecnología informática.

## SISTEMAS DE RESERVAS Y VENTAS DE VIAJES

El contenido de información básica en los viajes es muy alto, mucho más incluso que los hoteles y los restaurantes. Debe tenerse en cuenta, además que éste es un mercado voluminoso que ha venido funcionando durante una década en condiciones de saturación de las líneas aéreas mundiales, y que los tour operadores han utilizado estos dos factores para competir a priori sobre la base del coste. Pequeños márgenes combinados con grandes volúmenes han llevado en algunos casos a la supervivencia y a la obtención de beneficios. La situación está cambiando en la actualidad. Los grandes volúmenes son todavía importantes pero se ha producido una caída en la oferta y el número de tour operadores se ha racionalizado y reducido debido a fracasos empresariales y a absorciones. Al mismo tiempo, la saturación en las líneas aéreas mundiales se está transformando en infrautilización, debido a la caída de la demanda de aeronaves y a factores tales como ofertas más ventajosas. En consecuencia, resulta necesario poner un nuevo énfasis en las posibles estrategias de diferenciación. Estas estrategias se basan en cuatro premisas principales de los sistemas de reservas y venta de viajes:

- a) Son más fáciles de usar dado que ponen el acento en que el esfuerzo de venta sea mínimo, lo que algunos textos denominan promoción canalizada. Los nuevos sistemas de viajes apuestan por mejorar la facilidad física con la que una agencia puede vender el producto.
- b) Inercia. En este punto la intención es sacar ventaja de la pereza del operador. Hay cierta tendencia a conformarse (es decir, seleccionar sin pensar) con un sistema incluso cuando no proporciona todos los servicios de manera óptima. Con el tiempo, esta preferencia se convierte en dependencia al olvidar la agencia la gama de servicios que otros sistemas ofrecen.
- c) Ofrecen más servicios. Refuerzan la inercia maximizando el número de servicios disponibles en una operación. Reducen el número de llamadas necesarias.
- d) Proporcionan más apoyo. En las agencias de viajes minoristas e incluso en muchas agencias de viajes mayoristas, suele haber un bajo nivel de profesionalidad técnica. Introduciendo mayor valor en la cadena empresarial, ofreciendo mayor número de itinerarios y servicios programados (puede que incluso información turística), la baja

profesionalidad en las últimas fases del canal de comercialización puede verse compensada. Esto se traduce generalmente en una imagen más atractiva para el consumidor final y, consecuentemente, ventajas tanto para los intermediarios como para la clientela en su conjunto.

### 3.1 Líneas aéreas.

La fuerza dominante en el mercado de viajes son los sistemas de reservas de las líneas aéreas conocidos como SIR o Sistemas Informáticos de Reservas. Estos sistemas de reservas dan información instantánea a las agencias sobre la disponibilidad, el coste y la elección de los vuelos, imprimen billetes y pueden dar acceso a otros servicios de viajes tales como hoteles, alquiler de coches, entradas a espectáculos, etc. Estados Unidos tiene una enorme experiencia comercial en el diseño y funcionamiento de estos sistemas a pesar de que algunos países europeos tienen sistemas que conectan con todas o algunas de sus líneas aéreas domésticas. En Alemania, por ejemplo, la red Starts utilizada por Lufthansa conecta con unas 16.000 terminales. En el Reino Unido, justo hasta 1990, era posible tener acceso a unos 50 sistemas de líneas aéreas mediante un sistema común conocido como Travicom. Se supone que Travicom proporciona acceso a una variedad de sistemas ofreciendo una terminal de mostrador común. Una terminal de mostrador es un programa de ordenador que el cliente puede ver de hecho y con el que puede trabajar. Sin embargo, dado que todavía existen algunas diferencias entre los sistemas, y Travicom no cubre todas las necesidades, no opera al mismo nivel que sus homólogos americanos. Por ejemplo, dado que British Airways ostenta el 60% del mercado del Reino Unido, hay cierta tendencia entre las agencias a conformarse con el BABS (Sistema de Reservas de British Airways). Este es un fenómeno al que nos hemos referido anteriormente.

Controlar los sistemas de reservas es crucial y la competencia para dominar estos canales de distribución es a un tiempo agresiva y amarga. El líder en el mercado es el Sistema SABRE poseído y operado por American Airlines, la segunda de las grandes compañías aéreas de Estados Unidos. SABRE contiene información sobre 30 millones de tarifas y cada día se introducen en la base de datos hasta un total de 1'25 millones de cambios de tarifas. Hasta 1988, SABRE estaba programado para mostrar en pantalla en primer lugar, los propios vuelos de American Airlines. Esto suponía una importante ventaja competitiva. Dado que las agencias de viajes en Estados Unidos reservan del 80% al 90% de los vuelos de los que figuran en la primera pantalla que aparece en sus terminales, e incluso reservan más de la mitad de sus vuelos entre los de la primera línea de esa pantalla, se ejercía un

enorme condicionamiento implícito. Estas apariciones condicionadas fueron más tarde declaradas ilegales por el Departamento de Transportes de Estados Unidos, basándose en que suponían una competencia desleal.

En la actualidad se necesita en Estados Unidos un SIR que muestre en pantalla los vuelos disponibles más o menos en igualdad de condiciones. Las compañías aéreas, por tanto, han ideado ciertos trucos para operar y distorsionar el sistema en su propio provecho. Por ejemplo, puede que reescriban sus horarios de forma que un determinado vuelo parezca llegar antes que los de la competencia con el fin de que aparezca primero en pantalla. Otro truco consiste en dar el mismo número de vuelo a lo que en realidad son dos o tres vuelos diferentes, al objeto de disimular la necesidad de conexiones.

En el Reino Unido, British Airways subvenciona el coste de las terminales de Travicom a las agencias de viajes. Las apariciones condicionadas en pantalla no son ilegales en el Reino Unido de momento y British Airways no permite que otros SIRs emitan billetes de British Airways dentro del Reino Unido. Esta forma de actuar trajo consigo acciones legales en Abril de 1988 por parte de American Airlines.

La razón de la controversia es tan simple como que hay una enorme cantidad de dinero en juego. En 1988, cada vez que se efectuaba una reserva en los Estados Unidos, el transportista pagaba 1'85 dólares al dueño del sistema informatizado de reservas. Dado que British Airways transporta ella sola una media de 17 millones de pasajeros (si contamos vuelos de ida) al año, la recaudación que está en juego habla por sí sola. En los Estados Unidos, el 70% del total de plazas de avión se vende a través de los cinco principales SIRs.

De hecho en la actualidad, los principales sistemas mundiales son de propiedad y funcionamiento totalmente americanos.

**SABRE** Es propiedad de American Airlines. Lo utilizan 10.000 agencias en los Estados Unidos lo cual representa el 33% del mercado total. De hecho detenta el 40% del mercado de reservas. En 1988 ganó 122 millones de dólares con un volumen de ventas de 279 millones de dólares, lo que representa el 43% de los beneficios de American Airlines.

**APOLLO** Es el número 2 en los Estados Unidos, y lo opera United Airlines. En realidad, es propiedad de un consorcio conocido

como Covia. A su vez, Covia tiene una importante relación con uno de los dos nuevos sistemas europeos conocido como Galileo.

**PARS** Es propiedad de la TWA y de la North Western.

**DATAS** Pertenece a Delta Airlines.

**SYSTEM ONE** Es propiedad de Texas Air.

Hoy en día hay un gran revuelo con las incursiones americanas en Europa, de forma que la tecnología y el software de los Estados Unidos dominan. Virtualmente cada agencia americana está conectada con uno de estos sistemas, pero da la sensación de que las perspectivas de liberalización de 1992 han sido determinantes para provocar la reacción de los europeos. Anteriormente las incursiones europeas usaban el multi-acceso, que consiste en un solo sistema central conectado con muchos sistemas independientes como, por ejemplo, Travicom que está conectado con otros 50 sistemas. En los Estados Unidos ocurre lo contrario, usándose el sistema de acceso único. Aquí, todos los sistemas de las compañías aéreas, junto con muchos otros datos, están incorporados en un sistema maestro integrado.

En Europa, la perspectiva de perder ventajas competitivas ante SIRs superiores ha dado como resultado un esfuerzo cooperativo de 1 billón de dólares concentrado en dos sistemas. Para dar una idea más clara de sus dimensiones, ambos sistemas se basan en series de paneles centrales IBM 3090 y constituyen el mayor centro informatizado no gubernamental de Europa.

**AMADEUS** es el más europeo de los dos, con su oficina principal en Madrid, centro de desarrollo en Niza y ordenadores en Munich. Al igual que su principal rival, la velocidad era algo tan esencial que no hubo tiempo para empezar por el principio. Por ello se adquirió el software de **SYSTEM ONE** por 100 millones de dólares directamente de Texas Air, en la que sin embargo ya no hay capital americano. Costará al menos otros 300 millones de dólares el desarrollarlo. Hubo un momento en el que las compañías aéreas consideraron la posibilidad de cambiar de los ordenadores de IBM a los de Unisys con los que estaban mucho más familiarizados, incrementando con ello sus costes de puesta en funcionamiento. Sin embargo, Unisys no podía cubrir las funciones del sistema operativo PPT (Programa de Procesamiento de Transacciones) de IBM y el proyecto volvió a centrarse en IBM.

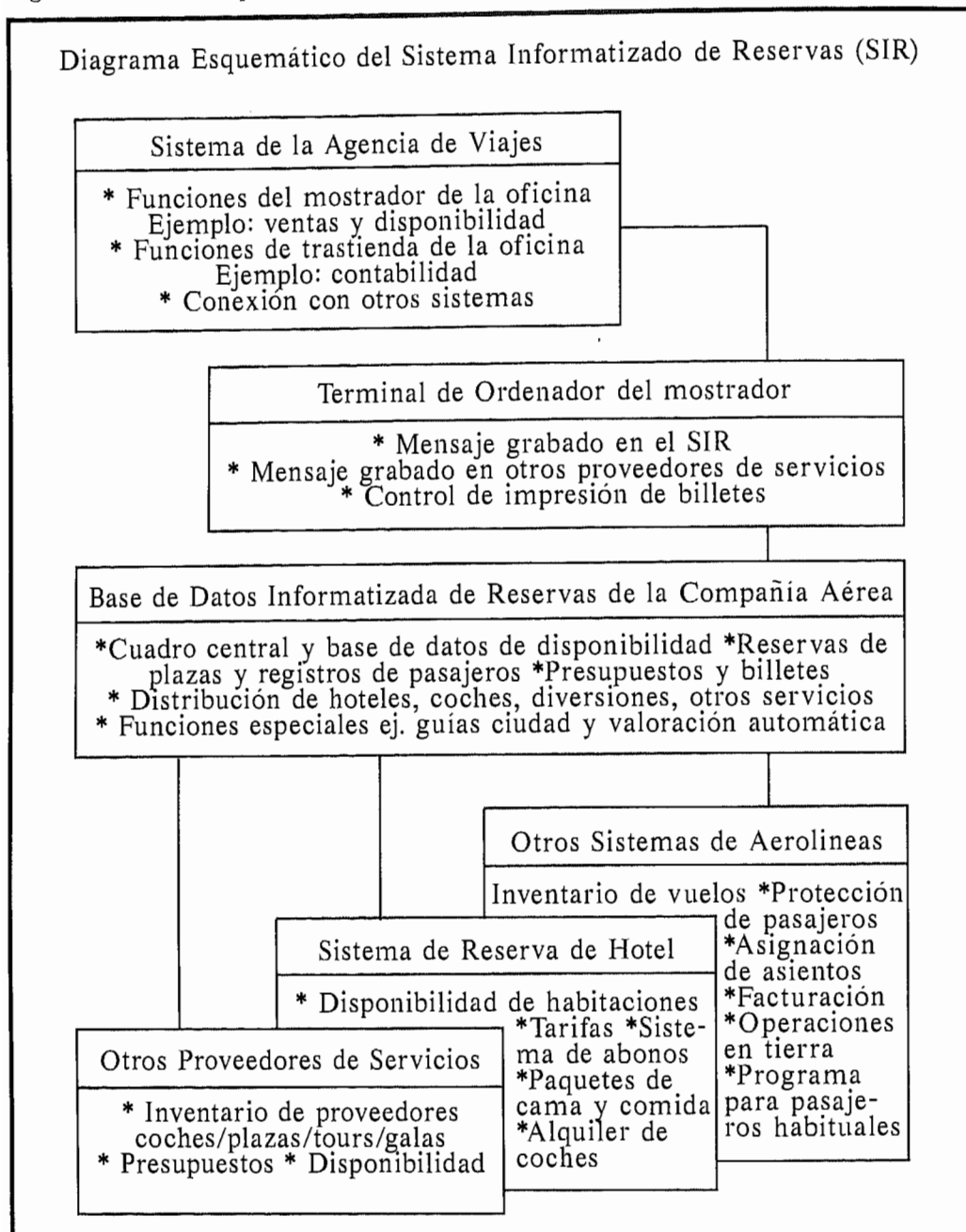
Diseñado para servir a las compañías aéreas que dependen notablemente de una gran parcela de los mercados domésticos, está respaldado por Iberia, Air France, Lufthansa y SAS. De hecho, su conexión con el actual sistema Starts le proporciona una ventaja de salida sobre su rival. Con Amadeus, la mayor parte de los beneficios se quedan en las compañías del mercado doméstico.

**GALILEO** se basa en el software de Covia (United Airlines). Es propiedad al cincuenta por cien de British Airways y tiene previsto adquirir el 49% de Covia para mantener su relación con Estados Unidos. Su centro de desarrollo está situado en Swindon en el Reino Unido y tiene un presupuesto de desarrollo de alrededor de 120 millones de dólares. Tiene intención de retomar las 5.000 agencias existentes en el Reino Unido y obtener ingresos por una doble vía. En primer lugar, por medio de una tasa mensual de conexión de 2'20 libras esterlinas por pasajero (Amadeus tiene previsto fijar sus tasas a nivel parecido). En Galileo, la mayoría de los beneficios revierten a su origen. Las compañías aéreas asociadas con Galileo son Air Lingus, Alitalia, BA, KLM, Olympic, Sabena y Swissair.

Está previsto que algunas compañías aéreas entren a formar parte de ambos sistemas. Para dar una idea del mercado por el que están compitiendo, resulta interesante considerar las ventajas competitivas que SABRE ha establecido y que parece improbable que sean superadas ni por Galileo ni por Amadeus.

**SABRE** detenta 14.000 hoteles, 30 compañías de alquiler de coches, 50 tour operadores y 674 compañías aéreas. Además, puede conectar con otros 19 empresarios de la industria de viajes tales como TWA, Pan-Am, British Airways, así como la cadena de hoteles Hilton y la de alquiler de coches Avis. Cada uno de estos últimos sistemas puede ser accedido directamente, pero la utilización de los mismos a través de SABRE permite la conexión utilizando los comandos familiares de SABRE. En la figura 5 se muestra un diagrama esquemático del SIR de una compañía aérea.

Figura 5 Esquema del Sistema de Reservas de una Compañía Aérea



Para dar una idea de la capacidad de estos sistemas, resulta útil considerar algunas de las características de AMADEUS. El PPT ha sido, de hecho,

diseñado en función de los sistemas de control de las compañías aéreas y es un sistema operativo concebido para procesar grandes cantidades de datos triviales y proveer un rápido acceso a una multitud de usuarios. Así, AMADEUS puede ofrecer:

- \* 27 colas con 6.480 subdivisiones según fecha y categoría.
- \* 6 formas de reservar plazas, determinar la disponibilidad, facilitar trayectos y horarios, efectuar ventas directas, ventas anónimas e informar de la disponibilidad en función de las tarifas.
- \* Una función para determinar las tarifas para viajes de hasta 20 enlaces y 6 puntos de cambio de tarifa.
- \* Presupuestos de itinerarios.
- \* Transportes terrestres.
- \* Una función para hallar la mejor compra (la tarifa más baja).
- \* Permite 1.750 transacciones por segundo.

### **3.2 Sistemas para tour operadores.**

Las técnicas de las compañías aéreas han sido a su vez copiadas por los tour operadores. El más rentable y conocido en Europa es probablemente el PLT (Programa de Línea-Abierta de Thomson) cuyo propietario y operador es Thomson Holidays. Desarrollado sobre el software adquirido originariamente a KLM, el PLT está conectado en la actualidad a 6.000 agencias de viajes del Reino Unido de forma directa y goza de muchas de las ventajas de los SIRs.

- \* Más del 90% de las agencias están conectadas al PLT. Existe por tanto una clara tendencia a utilizar el PLT y, en consecuencia, a Thomson en primer lugar.
- \* Thomson Holidays ha venido siendo el mayorista preferido por las agencias de viajes del Reino Unido de acuerdo con los sondeos de opinión llevados a cabo desde 1980, pero realmente incrementaron su liderazgo en 1984, año en que el PLT fue implantado. Las agencias de viajes mencionaron a Thomson tres veces más a menudo que al siguiente de sus competidores, según una encuesta de MORI que investigaba reservas de vacaciones. El 70% mencionaron a Thomson, mientras que las siguientes dos compañías (Sovereign & Horizon) fueron mencionadas solamente el 19% de las veces.
- \* Thomson puede atender 3.000 llamadas por hora. Mientras que las agencias de viajes pueden tener dificultades incluso tratando de



contactar por teléfono con otro mayorista. Según un reciente ejemplo aparecido en la prensa especializada, un periódico necesitó 63 intentos antes de poder contactar con un mayorista de la competencia.

- \* Thomson ha subido el listón de la competencia y ha incrementado su cuota de mercado mediante el uso de la tecnología informática.

La pieza clave de un mayorista la constituye su catálogo. Además y por encima del PLT, Thomson ha desarrollado un programa de ordenador especializado que analiza los catálogos de la competencia, para hallar la relación de precio/calidad de centros turísticos y hoteles con el fin de averiguar sus puntos débiles.

### 3.3 Servicios de viajes.

Un ejemplo definitivo del uso de la tecnología informática como ventaja competitiva, puede encontrarse en los servicios de viajes. Thomas Cook se ha mantenido en el negocio de los viajes desde 1841. Su único capital ha sido la información. El Thomas Cook original que fundó el negocio conocía el mundo de los viajes por mar y desarrolló la compañía inicial de acuerdo con ese esquema. Contrató gente con profundos conocimientos sobre la negociación de camarotes en diferentes barcos y con buenos conocimientos sobre los trayectos de las líneas navieras.

Con la implantación de los ordenadores cualquiera podría duplicar este servicio. Dado que Thomas Cook no quería perder sus ventajas sobre la competencia por causa de la informática, se embarcó en un proyecto informático a principios de los años 80. El proyecto no fue un éxito rotundo, aunque en 1983 le ganó la partida a American Express introduciendo su terminal Chequemate en agencias y bancos que operaban con cheques de viajes. Desde aquel momento, Cook podía ofrecer cheques de viajes en 12 monedas distintas. Tal actividad no habría sido posible, dado su coste, de no ser por los ordenadores. Dicho servicio proporcionó un mayor valor recibido a los clientes. En aquel momento, sin embargo, el alto coste de los grandes sistemas informáticos centralizados tenía difícil justificación para el tipo de negocio de Thomas Cook.

Entonces, la compañía empezó a darse cuenta de la importancia de la revolución de los ordenadores personales. Instaló 40 ordenadores personales en su oficina central en 1987. Hoy en día Cook reconoce que no es la

reducción de costes lo que importa, sino el potencial de mercado que la tecnología informática proporciona. Desde entonces la compañía ha instalado conexiones por ordenador en sus 430 puntos de venta, vendiendo no solamente sus propias vacaciones sino también las de la competencia. Ello proporciona un valor añadido a su clientela al mejorar la eficacia y los servicios complementarios.

Los proveedores terceros pueden ofrecer también un valor añadido similar. ISTEEL ofrece un servicio conceptualmente similar al de Travicom. ISTEEL es un servicio de confirmación de reservas que permite a una agencia conectar con 38 tour operadores diferentes, 12 mayoristas que trabajan exclusivamente vuelos y 6 mayoristas de vacaciones del Reino Unido, pero dándoles un nexo común a todos ellos. De nuevo las ventas se basan en la ventaja competitiva que deriva de una mayor satisfacción del usuario.

#### 4

### AUMENTO DE LA VENTAJA COMPETITIVA

La estrategia de la competitividad es el arte de crear y explotar lo más indicativo, duradero y lo más difícil a fin de duplicar las ventajas. Centra su atención en las diferencias entre las firmas, en vez de en sus características comunes, y suele basarse generalmente en alguno de estos tres fundamentos:

- \* Recursos superiores.
- \* Prestaciones superiores.
- \* Tomas de posición en el mercado superiores.

Los recursos y las prestaciones se traducen en «ház más y házlo mejor». La toma de posición se traduce en sacar provecho de los recursos y las prestaciones a fin de convertir en inaccesible la plataforma de mercado de una empresa. La tecnología informática es sin duda una fuente potencial de ventajas competitivas para los mayoristas de viajes y excursiones y la lección dada por el SIR de las compañías aéreas debe aprenderse al pie de la letra. En este proceso pueden identificarse cinco fases.

#### a) Valorar el nivel de información.

¿Hay un alto nivel de información en la cadena de valor? ¿Existe un gran número de proveedores? ¿Existen muchas variedades de productos? ¿Comprende el producto muchas partes? Todas estas

cuestiones tienen una respuesta afirmativa en la mayoría de los productos turísticos. Hay un alto nivel de información en el producto sobre horarios y lugares, exige que el comprador busque y maneje mucha información, el producto tiene muchos usos alternativos y puede utilizarse de muchas formas diferentes.

**b) Determinar el papel de la tecnología informática en la estructura del sector.**

¿Es posible que la tecnología informática fuerze a cambiar? Los ejemplos que han sido examinados hasta ahora intentan aclarar esta cuestión. La tecnología informática es una fuerza potencial fundamental para cambiar toda clase de operadores turísticos, incluyendo desde las compañías aéreas, hasta hoteles, pasando por los servicios auxiliares, tales como alquiler de coches o espectáculos y atracciones.

**c) Identificar y clasificar las formas en las que la tecnología informática puede generar ventajas competitivas.**

Lo más probable es que éstas se deriven de la diferenciación del producto. Así, las empresas pueden atender nuevas parcelas del mercado, como en el caso de Thomas Cook. Asimismo, pueden adquirir el nivel adecuado para expansionarse a nivel nacional o mundial, y ésto resultará de gran importancia para las cadenas hoteleras en la medida en que desarrollen nuevos sistemas de reservas. La explotación de conexiones con otras partes de la cadena de valor fuera de la propia empresa está en alza, así las compañías aéreas están tomando cada vez más el control del viaje total, y no sólo del componente del vuelo. En 1988, American Airlines destinó 1 billón de dólares para el desarrollo futuro de SABRE. La creatividad resulta necesaria. ¿Puede incorporarse más información al producto para hacerlo más competitivo? ¿Cabe la posibilidad de más variedades u opciones en el producto? ¿Cuál es la mejor forma de hacer uso de la tecnología informática para mejorar la planificación y las previsiones? Muchas empresas turísticas emplean todavía los métodos de planificación más primitivos.

**d) Investigar cómo la tecnología informática puede hacer florecer nuevas empresas.**

En el Reino Unido, muchos estudios de consumo sobre las agencias de viajes revelan muy bajos niveles de conocimiento del producto e incluso de la geografía mundial. Los sistemas de viajes de quinta generación podrían llevar a cabo planificaciones inteligentes de

itinerarios y viajes. Las bases de datos reales sobre viajes podrían venderse a gobiernos nacionales y regionales para asesorar en la planificación del desarrollo del turismo.

e) **Desarrollar planes para sacarle partido a la tecnología informática.**

El mayor potencial en este sentido radica en el uso de sistemas expertos y en nuevos trabajos sobre las interrelaciones hombre/máquina. Algunas compañías ya se han movido en esta dirección.

American Express tiene un sistema llamado *Ayudante Autorizante*. La tarjeta American Express no tiene límites en cuanto a la disponibilidad de efectivo, pero todas las compras por encima de una determinada cantidad deben ser autorizadas. Las pautas para proceder así fueron establecidas pronto, pero llevaba mucho tiempo buscar entre hasta 13 bases de datos de clientes. El nuevo sistema experto puede realizar esta tarea, en tiempo real, en unos pocos segundos. Esto ha incrementado la productividad del orden del 20% y reduce asimismo las pérdidas que se producen por exceder los límites de crédito.

Otro problema acuciante en turismo es la confección inteligente de itinerarios. El proyecto TRACE en el Reino Unido pretendía acometer este problema utilizando el potencial implícito del lenguaje Prolog. El proyecto fracasó al intentar hacer una demostración, pero parece más probable que obedeciera a la falta de confianza y dedicación por parte de las compañías involucradas que a dificultades técnicas intrínsecas.

#### **4.1 El efecto de la tecnología como ventaja competitiva en los sistemas de viajes y excursiones turísticas.**

El problema estriba en soslayar los fuertes intereses creados de los operadores locales. Las compañías aéreas pueden asimismo oponerse desde el punto de vista comercial.

En Enero de 1988, SABRE lanzó su versión del SABRE en ordenador personal llamada *Intuitive SABRE*. Covia (Galileo) tiene un sistema similar llamado *Focalpoint* que abrevia las palabras clave y usa 50 comandos clave preestablecidos para procesar una reserva en comparación a los 150 que requiere el SABRE. Ambos sistemas están trabajando en el área de la

*trastienda* de las oficinas. En Europa, hay muy pocos sistemas como éste en las agencias de viajes. En Los Estados Unidos están a la orden del día.

5

## CONCLUSION

La importancia de la tecnología informática en la industria de los viajes radica en que la información es un componente fundamental tanto de la cadena de valor como del producto. Ha demostrado ser una fuente indiscutible de ventajas competitivas para las compañías aéreas, los tour operadores y las agencias de viajes.

Las compañías aéreas están haciendo grandes progresos en la toma del control de los canales de distribución comercial. Así, los operadores del SIR instalan terminales a sus clientes asociados en sus propias oficinas, y empiezan a saltarse a las agencias de viajes. Ya no se ven a sí mismas como sistemas de aerolíneas, sino como sistemas de viajes. Los tour operadores pueden ampliar asimismo su comercialización directamente a los hogares usando sistemas de videotexto tales como Prestel o Minitel. Esto también supone saltarse a las agencias de viajes. Las agencias de viajes deben desarrollar estrategias más competitivas basadas en un mejor uso de la tecnología informática si quieren sobrevivir. Es obvio que resulta más cómodo reservar a la vez el vuelo, el transporte terrestre, el alquiler de coche y el hotel. ¿En qué situación deja esto a los sistemas de reservas de hotel y a las compañías de alquiler de coches? Es evidente que la tecnología informática está llevando a cabo importantes cambios en la estructura del sector turístico y que será necesaria una reacción planificada.

## BIBLIOGRAFIA

- Gamble, P.R. (1986) *Computers and Innovation in the Hospitality Industry: A Study of Some Factors Affecting Management Behaviour*, PHD Thesis, University of Surrey.
- Kotler, P. (1988) *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice Hall, Engelwood Cliffs, pp. 308-317

- Leonard-Barton D. and Suiokla, S. (1988) «Putting expert system to work» *Harvard Business Review*, n.66 (2) pp. 91-98
- National Computer Centre (1972) *IT: The Management of Charge in the U.K.*, London: Heidrick and Struggles.
- Porter, M. and Millar, U.E. (1985) «How information gives you competitive advantage», *Harvard Business Review*, July/August, pp. 149-160
- Schofield, I. (1988) «Developing the power for ease of use», *The Guardian*, April 14 th, p.21
- Vowler, S. (1988) «Releasing your true potential», *Computer Weekly*, April 21st.

# EL TIMESHARING EN ESPAÑA: ¿UNA AMENAZA O UNA OPORTUNIDAD?

Adrian H. Pryce\*

## 1 **INTRODUCCION**

Actualmente, más de cinco millones de personas, a nivel mundial, organizan sus vacaciones a través del timeshare, que se ha convertido en uno de los sectores del mercado turístico con crecimiento más rápido, especialmente en Europa. La actividad en torno al timeshare está relativamente fragmentada, dando una media negativa como resultado de las prácticas de venta de algunos promotores. Hay signos de que esta actividad está madurando, al alejarse de los intereses inversionistas y dirigirse hacia una concepción que la sitúa como alternativa para las vacaciones.

Inicialmente, el timeshare fue concebido y desarrollado por las inmobiliarias que cada vez tenían más difícil la venta de residencias vacacionales completas. Esta es una de las razones por las que constructoras muy importantes y conocidas comenzaron su actividad en el timeshare: viéndolo como una extensión de sus intereses comerciales.

---

\*Adrian H. Pryce, MBA por IESE (Barcelona), tiene varios años de experiencia ejecutiva en el timeshare europeo. Actualmente trabaja como free-lance consultant de timeshare en España.

Posteriormente, el sector de hostelería de la industria del ocio ha comenzado a desarrollar y vender el timeshare, especialmente Sheraton, Holiday Inn, Club Mediterranee, Granada y Stakis. La Disney Corporation, por su parte, tiene planes para la construcción de 160 viviendas en timeshare para sus nuevos proyectos europeos en las proximidades de París. La ventaja que supone la reducción de la estacionalidad y otros beneficios, han atraído ya a las mayores cadenas hoteleras como Marriott o Holiday Inn hacia el timeshare. Estas importantes compañías traerán diversos beneficios para el timeshare: credibilidad (a través del nombre comercial), profesionalidad, una política de marketing efectiva y una mejor capacidad financiera.

Más aún, estas grandes empresas ofrecen innovaciones que hacen más atractivo el producto en su conjunto. Por ejemplo, los clientes del Marriott Ownership Resorts pueden canjear sus semanas de timeshare por una estancia en cualquiera de los hoteles Marriott de todo el mundo. Las grandes compañías, por supuesto, traerán también una fuerte competencia para los promotores con menor desarrollo en sus dotaciones.

En España, muchos pequeños hoteleros encuentran cada vez más difícil obtener unos beneficios aceptables a cambio del capital invertido en el mercado vacacional clásico, donde los tour operadores fuerzan los precios a la baja. El desplazamiento hacia los complejos *autosuficientes* o *aparthoteles* es evidente en muchas zonas. Con la recesión actual, muchos de ellos están considerando la conveniencia de convertirse al timeshare.

## 2 ¿QUE ES EL TIMESHARE?

Al timeshare se le conoce bajo muchos nombres: como multipropiedad, copropiedad, residencia vacacional de propiedad compartida, propiedad a intervalos o propiedad vacacional. *Timeshare* es el nombre, en general, más utilizado. Su concepto es realmente simple: el cliente paga una suma de dinero para poder disponer de una o varias semanas de residencia en un complejo vacacional durante un número determinado de años o a perpetuidad, según dispongan las leyes locales. Junto al precio de compra, el cliente paga también una tasa anual de mantenimiento, debiendo organizar su propio transporte al complejo de timeshare tanto a la ida como a la vuelta. El complejo ofrece normalmente una amplia gama de instalaciones y servicios. Por ello, el timeshare es, realmente, un estadio intermedio entre



una residencia vacacional en propiedad total y una estancia en un hotel de lujo.

Es importante destacar que la calidad del mobiliario en una unidad de timeshare es muy superior a lo normal en los paquetes turísticos; su decoración tiende a ser más hogareña. La tarifa anual de mantenimiento incluye la reposición periódica del mobiliario, así como el cuidado de las áreas comunes.

Diversos sistemas legales regulan las relaciones entre los usuarios del timeshare y les protege de cualquier calamidad que pudiera ocurrir a los promotores. El esquema más habitual en Europa es el de miembros o socios de un club, donde los derechos y obligaciones de los miembros quedan regulados por los estatutos del club, que exigen la constitución de un comité de propietarios que administren la asociación y sus propiedades. Otros esquemas muy comunes están basados en la propiedad absoluta, el arrendamiento, la licencia o las acciones.

Las encuestas indican que existe un alto grado de satisfacción entre los usuarios del timeshare, según un estudio basado en 8.300 cuestionarios en el Reino Unido, como muestra la tabla 1, el 86% de los clientes están satisfechos o muy satisfechos con su compra y probablemente lo harían otra vez. El mayor rechazo al timeshare parece venir de aquéllos que no compraron el producto.

**Tabla 1** Satisfacción con la compra de timeshare

Nivel de satisfacción	Porcentaje
Muy satisfechos .....	44'8
Satisfechos .....	41'2
Ni satisfechos, ni insatisfechos .....	7'8
Insatisfechos .....	3'3
Muy insatisfechos .....	2'9
TOTAL .....	100

Fuente: Ragatz Associates, 1987.

## EL POSICIONAMIENTO COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA

Con el paso de los años, los servicios de intercambio se han convertido en parte integral del timeshare. Pertenecer a una organización de intercambio da al propietario de timeshare la oportunidad de pasar su semana de vacaciones en cualquier complejo del mundo. Una tasa de asociación y otra de tramitación de su solicitud permiten el acceso al sistema y a una serie de facilidades relacionadas con el viaje.

Los mayores especialistas en intercambio son Resort Condominiums International (RCI) e Interval International (II). A finales de 1989, RCI tenía 1.126.242 familias y 1.824 complejos asociados, mientras II reunía a 314.693 familias en 541 complejos. Ambas compañías establecen homologaciones de calidad muy exigentes para admitir nuevos complejos en su red, con vistas a proteger la calidad de las residencias timeshare en todo el mundo. La tabla 2 muestra la importancia del crecimiento de los intercambios.

Tabla 2 Crecimiento de los intercambios a nivel mundial

Nº de intercambios expresado en miles										
1980	1981	1982	1983	1984	1985	1986	1987	1988	1989	1990*
35	55	78	110	165	210	290	420	557	750	900

(\*) Estimación  
Fuente: Timeshare Developers Association (con datos de RCI e II).

## LOS ORIGENES DEL TIMESHARE

Lo que hoy conocemos como timeshare ha evolucionado en diversos países de diferente forma. En los Alpes Franceses se desarrolló, durante los años 60, el primer esquema con éxito. Una de las formas más antiguas de propiedad vacacional es probablemente Hapimag, que data de 1963. Hapimag es una entidad sin ánimo de lucro registrada en Suiza y protegida por las leyes helvéticas, que tiene más de 65.000 clientes y 2.300 apartamentos en 41 destinos turísticos. Los clientes son propietarios de todos los servicios de la compañía: residencias, instalaciones de ocio, edificios centrales y equipamiento. Los miembros reciben puntos en proporción al valor de sus inversiones: cada apartamento vale un número determinado de puntos, según su tamaño, localización y temporada del año en que es utilizado por ese usuario particular. Todos los miembros tienen derecho a utilizar cualquier apartamento si tienen un mínimo de puntos y lo reservan con suficiente antelación.

El auténtico ímpetu dado al crecimiento del timeshare vino de la recesión de principios de los 70 en los Estados Unidos. Siguiendo a una significativa caída en la demanda de condominios (apartamentos en propiedad), los promotores crearon el concepto de timeshare y vendieron apartamentos por semanas en lugar de hacerlo para su uso permanente. Dado el rápido crecimiento, se introdujo nueva legislación en diferentes estados para evitar los abusos de los vendedores. A principios de los 80, el crecimiento en las ventas comenzó a relentizarse y los promotores y vendedores más emprendedores vinieron a Europa, e iniciaron proyectos de timeshare en el Algarve portugués, la Costa del Sol española y las Islas Canarias. La introducción de las suficientemente probadas «técnicas de venta de Florida», en el mercado virgen de los veraneantes ingleses, fue el comienzo del boom del timeshare europeo.

## EL VOLUMEN DEL NEGOCIO

Se estima que las ventas en 1988 en toda Europa superaron los 400 millones de libras esterlinas; los compradores ingleses representaron el 60% de esta cifra, a diferencia del año anterior, donde constituyeron el 80% del mercado.

El número de complejos en Europa casi se ha triplicado durante los últimos 4 años acercándose a la cifra de 600, con más de 400.000 propietarios europeos concentrados fundamentalmente en el Reino Unido, Francia e Italia. Los europeos poseen aproximadamente el 24% de todas las propiedades en timeshare a nivel mundial. Las tablas 3 y 4 muestran el crecimiento y tamaño de la actividad, mientras que la tabla 5 hace una estimación aproximada de las ventas a nivel mundial.

**Tabla 3** Crecimiento del timeshare a nivel mundial

Año	Miles de propietarios	Desarrollos
1980	190	690
1981	310	970
1982	440	1.160
1983	500	1.260
1984	780	1.510
1985	960	1.720
1986	1.112	1.900
1987	1.350	2.100
1988	1.585	2.330
1989	1.750	2.500
1990*	2.000	2.700

(\*) Estimado  
Fuente: Timeshare Developers Association; RCI/II. Incluye los complejos y miembros que no pertenecen a RCI ni a II, como Hapimag.

**Tabla 4** Volumen del negocio del timeshare a nivel mundial 1988

Región	Miles de propietarios	%	Desarrollo Timeshare	%
Norteamérica	960	60'5	1.450	62'2
Méjico	60	3'8	150	6'4
Europa	390	24'6	490	21'0
Japón/SE de Asia	70	4'4	60	2'6
Sudáfrica	50	3'1	70	3'0
Australasia	35	2'2	80	3'4
Otras	20	1'3	30	1'3
<b>TOTAL</b>	<b>1.585</b>	<b>100'0</b>	<b>2.330</b>	<b>100'0</b>

Fuente: RCI/II

**Tabla 5** Los complejos de timeshare a nivel mundial, 1980-1990

Año	Complejos Timeshare	Propietarios Timeshare	Intervalos vendidos	Volumen de ventas*
1980	506	155.000	100.000	0'5
1981	631	220.000	175.000	0'9
1982	950	335.000	205.000	1'2
1983	1200	470.000	225.000	1'3
1984	1550	620.000	275.000	1'7
1985	1774	805.000	245.000	1'6
1986	1779	970.000	240.000	1'6
1987	1822	1.125.000	280.000	1'9
1988	1899	1.310.000	330.000	2'4
1989	2132	1.530.000	395.000	2'9
1990	2357	1.800.000	-----	-----

(\*) en miles de millones de dólares USA.  
Fuente: Ragatz Associates, 1990.

## EL TIMESHARE EN EUROPA

Europa es actualmente el mercado de mayor crecimiento en el ámbito de los desarrollos y ventas de timeshare, así como el mercado con mayores posibilidades de ventas a largo plazo. Este potencial refleja tanto el tamaño de su población como la propensión, relativamente alta, de los europeos a tomarse vacaciones con regularidad. Dentro de Europa hay distintas fórmulas de propiedad en timeshare y de disfrute de las vacaciones, variando de un país a otro y haciendo difícil una generalización a nivel continental. La mayoría de las propiedades en timeshare están situadas en los países cálidos de la Europa Meridional, en torno al Mediterráneo. La tabla 6 analiza el mercado europeo de timeshare.

Tabla 6 Volumen del timeshare en Europa a finales de 1988

País/Región	Domicilios de usuarios	Propiedades Timeshare	Desarrollos
España	1.500	146.000	123
Reino Unido	163.000	41.000	70
Francia	74.000	68.000	55
Italia	53.000	53.000	75
RFA, Austria, Suíza*	60.000	30.000	50
Escandinavia	28.000	18.000	45
Portugal	4.000	173.000	170
Benelux	5.000		
Otros	3.000	7.000	25
TOTAL	390.000	390.000	490

(\*) Incluyendo Hapimag.  
Fuente: RCI/II. Sólo incluye los complejos y miembros de RCI e II.

Los *turistas* ingleses constituían el objetivo principal, quizás debido al hecho de que los americanos se sentían capaces de trabajar en ese mercado sin necesidad de dominar una lengua extranjera. Actualmente, menos del 50%

de las ventas de timeshare a nivel europeo se realizan a los residentes en el Reino Unido.

El mercado francés nació tempranamente, y consiste fundamentalmente en la compra por parte de franceses de residencias localizadas en Francia. Este es también el caso de Italia. Por el contrario, hasta hace bien poco sólo se realizaban ventas muy esporádicas en los mercados de RFA y Escandinavia, pero actualmente se les está prestando mayor atención por parte de los comerciantes más emprendedores. De hecho, el mercado germano occidental es uno de los de mayor crecimiento de Europa.

Quedan por señalar algunos hechos sorprendentes en el mercado. Por ejemplo, existen alrededor de 130 complejos de timeshare en España y las Islas Canarias, pero muy pocos promotores están vendiendo este producto a los 38 millones de españoles, una población que tiene gran tendencia a salir de vacaciones. A una escala menor, lo mismo pasa con Portugal, aunque algunos promotores portugueses innovadores están vendiendo con éxito el producto en el mercado nacional.

Sobre la localización de los complejos de timeshare, no es sorprendente que proliferen donde el volumen de las corrientes turísticas está ya establecido como en la Costa del Sol y Canarias, el Algarve portugués y algunos lugares del Reino Unido y los Alpes. Hay relativamente pocos desarrollos en el Benelux y un número pequeño -pero que se está incrementando- en la RFA. La excepción más importante es Grecia, donde sólo hay diez complejos en la actualidad, lo que constituye una significativa falta de representatividad en comparación al volumen del turismo que desde el norte de Europa visita Grecia. Efectivamente, la penetración del timeshare en Europa es todavía muy baja en comparación con el nivel mundial; la tabla 7 contrasta el índice de penetración en los países desarrollados con los índices mundiales.

Tabla 7 Propietarios de timeshare por cada 10.000 habitantes

País		País	
Nueva Zelanda	52'2	Bélgica	4'8
EE UU	48'1	Alemania	3'0
Australia	32'0	Luxemburgo	2'7
R.U.	31'5	Países Bajos	2'0
Canadá	21'9	Italia	2'0
R. Sudafricana	21'3	Austria	1'9
Noruega	14'5	Francia	1'9
Israel	8'9	C. Helvética	1'6
Dinamarca	7'3	Liechtenstein	1'1
Suecia	7'3	España	0'3
Finlandia	7'1	Méjico	6'9

Fuente: Ragatz Associates, 1990. Sólo incluye los complejos y miembros de RCI e II.

Resumiendo, el crecimiento del timeshare en Europa parece seguir las líneas establecidas de los mercados turísticos. Grecia, Portugal y España tenderán a dominar la actividad de desarrollo de complejos para timeshare, mientras que las ventas estarán concentradas en el Reino Unido, la RFA y Escandinavia. El mercado francés y el italiano parece que continuarán siendo exclusivamente nacionales, aunque el complejo Disney en París estimulará diversos proyectos para el timeshare. Y, ¿qué hay del mercado español?

7

## EL TIMESHARE EN ESPAÑA

El mercado del timeshare en España presenta una pequeña anomalía, como demuestra la tabla 6. Hay un agudo contraste entre el número de proyectos de timeshare en España y el número de españoles que compran este producto. ¿A qué se debe esto? El marketing del timeshare fue introducido en Europa por los americanos, quienes, por razones de idioma, enfocaron



sus esfuerzos hacia el mercado inglés. Para hacer esto, emplearon a ciudadanos británicos, habitualmente sin permiso de trabajo. Con una estructura legal basada en el esquema de fideicomiso, un concepto no reconocido por las leyes españolas, y con centros financieros exteriores con capacidad impositiva, los promotores fueron remisos a abrir las puertas al mercado interior por miedo a provocar una inspección de las autoridades en una estructura que, en el mejor de los casos, no había sido probada bajo la legislación española y, en el peor, era ilegal.

Por otra parte, en la primera mitad de los años 80, la actividad turística española tradicional consideró al timeshare como una amenaza importante y, por razones de defensa comercial y de incompreensión de sus ventajas, montaron un poderoso *lobby* contra los promotores de timeshare extranjeros.

Es cierto que en muchas ocasiones la industria del timeshare merecía la respuesta negativa que recibió. Las encuestas callejeras persistentes y ofensivas, así como las agresivas y excesivamente apasionadas técnicas de ventas, volvieron a la opinión pública y gubernamental en contra del timeshare, tanto en el mercado español como en el de los mercados más desarrollados del Norte de Europa.

El timeshare despertó la atención de las autoridades españolas por diversos motivos y a través de diferentes canales, entre ellos los Ministerios de Turismo, Trabajo, Hacienda y Justicia. Se requirió una legislación especial que regulase el timeshare en España garantizando los intereses de la industria turística tradicional, proporcionando protección al consumidor y asegurando un entorno comercial ordenado. Todos estos proyectos de ley fueron preparados, pero hasta el momento no se han hecho realidad.

La propuesta original era prohibir todas las estructuras de timeshare que no estuviesen basadas en el sistema de escritura pública. Esto habría tenido pésimas consecuencias para la mayoría de los proyectos de timeshare existentes, basados en el esquema del club de fideicomisos, ya que como se hizo notar en la industria, se ignoraban totalmente las realidades comerciales de la venta de este producto y, en la práctica, ofrecía menor protección al consumidor en lugar de dar alternativas reales.

Es una opinión común en toda la industria del timeshare que el sistema Club-Trustee tiene considerables ventajas sobre el sistema de escritura pública. Así, en primer lugar, el sistema Club-Trustee asegura desde el inicio y para siempre a todos los compradores que el inmueble está libre de cargas, y que no podrá ser enajenado ni gravado sin su autorización. En cambio, el

otorgamiento de la escritura sólo protege a los compradores en la medida en que éstos *individualmente* se ocupen de registrar su escritura en el plazo más breve posible. Y lo mismo es aplicable a las sucesivas transmisiones. Por otro lado, la venta posterior de los certificados del Club es algo fácil y no costoso, que permite al Club tener siempre actualizados los datos de sus miembros. En cambio, la venta de la propiedad indivisa requiere escritura pública e inscripción en el Registro, devengándose además una serie de impuestos. Todo esto la hacen complicada y costosa, sobre todo si la comparamos con el valor de lo que se vende. El resultado es que con el paso del tiempo no tiene nada que ver la realidad de los propietarios con los datos que figuran en el Registro de la Propiedad. Y ni los propietarios tienen garantía, al no estar inscritos, ni la Comunidad sabe exactamente quiénes son sus miembros. Por último, las dificultades administrativas y burocráticas que implican para una empresa promotora el otorgar unas 30 escrituras por apartamento o villa, y tramitar sus impuestos e inscripción, constituyen una carga digna de tener en cuenta.

A finales de los 80 la actividad del timeshare desarrolló un grupo de presión más efectivo, debido a que un número cada vez mayor de funcionarios del gobierno y consejeros profesionales (como auditores, abogados o banqueros) fueron comprendiendo el negocio del timeshare e introduciéndose en él, viendo así la necesidad de una legislación adecuada que no acabase con esta actividad. La legislación existente no es apropiada, y actualmente se están preparando una serie de propuestas. Se cree que la futura legislación incluirá una reglamentación común para todas las estructuras de timeshare, sea mediante escritura o de cualquier otra forma, y estará centrada en la protección al consumidor mediante plazos de rescisión bien definidos y compañías de gestión apropiadamente organizadas.

En los últimos meses, la recesión en la actividad turística española y en el mercado de viviendas vacacionales ha permitido que muchos hombres de negocios españoles vean el timeshare como una oportunidad, o incluso una salvación, en lugar de una amenaza. Está claramente documentado que el turismo español ha padecido de una excesiva confianza en el turismo de masas a bajo precio, que se acomodaba en una infraestructura turística cuya construcción se llevó a cabo mayoritariamente en los años 60 y 70. La inflación en las regiones turísticas y la fortaleza de la peseta han reducido la ventaja española en cuanto a precios, mientras se hacen accesibles otros destinos mucho más exóticos.

Por desgracia, España ha tardado en darse cuenta de las necesidades cambiantes del *turista* europeo, que busca independencia y residencias autoabastecibles de calidad, en zonas residenciales con todas las instalaciones



Tabla 8

a) Comparación ventas propiedad total y ventas en timeshare.\*

Producto	Coste por unidad	Ventas Brutas	Coste producto %	Coste de ventas y marketing	%	Beneficio	%
<b>Propiedad Total</b>							
1/1	50.000	66.667	75	6.667	10	10.000	15
<b>Timeshare</b>							
1/52	60.000**	200.000	30	120.000	60	20.000	10

(\*) Todos los valores están en libras esterlinas. Asumimos que una unidad cuesta 50.000 £ esterlinas de construir o adquirir y 10.000 de amueblar.  
 (\*\*) Incluye costes de amueblado.

b) Comparación de los precios de compra medios de timeshare por semana en 1989.\*

ZONA	TEMPORADA			
	Verano	Otoño	Primavera	Invierno
Canarias	4.390	3.815	3.757	3.724
España Peninsular	4.313	3.820	4.051	3.245
Portugal	5.258	5.446	4.405	3.789
Escocia	7.978	5.949	6.279	6.392
Inglaterra N.	7.563	6.300	7.032	4.692
Inglaterra S/Gales	8.616	5.801	5.932	6.071
Otros	3.485	3.277	3.681	2.581

(\*) Todos los datos en libras esterlinas.  
 Fuente: Ernst y Young, 1990.

Tabla 9 Precios de timeshare por semana\*

	Baja	Media	Alta
Estudio (2pax)	250- 5.500	450- 5.900	650- 6.380
1 habit. (4pax)	490- 6.600	990- 9.300	1.190- 9.900
2 habit. (6pax)	995- 9.000	1.695-12.700	2.495-13.600
3 habit. (8pax)	2.635-11.200	3.400-11.250	4.250-16.250

(\*) Todos los datos en libras esterlinas.  
Fuente: Office of Fair Trading, 1990.

A pesar de los precios relativamente altos y de la rentabilidad potencial, el timeshare es un negocio deficitario en los primeros años. Un promotor viene a necesitar de 370 a 500 millones de pesetas para comenzar un proyecto pequeño de timeshare. Por ello, la financiación es esencial, tanto para el promotor como para el consumidor.

El desarrollo de un proyecto de timeshare es una actividad importante que requiere amplios conocimientos de construcción, economía, derecho, marketing de ventas y gestión del complejo. En el pasado, muchos promotores con poco capital iniciaron ventas de timeshare solamente para solventar sus problemas de liquidez a corto plazo. Por ello, las financieras ahora sólo prestan dinero a los promotores que han demostrado su buen hacer en la gestión del timeshare.

El coste anual para un usuario del timesharing, como una alternativa de vacaciones, se puede dividir en tres partes:

- a) Mantenimiento: aproximadamente 25.000 pts/año.
- b) Servicios de intercambio: - como socio 8.000 pts/año  
- pago por el uso del servicio/administración 8.000 pts/año.
- c) Vuelos al destino.

## EL MERCADO NACIONAL VIRGEN

Con la entrada de un número cada vez mayor de promotores españoles en el negocio del timeshare, la atención se desvía progresivamente hacia el mercado nacional como una posible fuente de ventas. En un país donde las actividades de ocio son culturalmente importantes no debería haber resistencia frente a nuevas alternativas vacacionales. Las vacaciones en España se toman, sobre todo, en los meses de Julio y Agosto, con muy pocos españoles viajando al extranjero y, de hecho, muchos de ellos veraneando muy cerca de su domicilio. Por otra parte, las segundas vacaciones están comenzando a hacerse populares, y el número de vacaciones en el extranjero se incrementa rápidamente. La norma, actualmente, son las vacaciones independientes y autoabastecidas.

Un estudio reciente sobre el mercado español del timeshare (Alza Ltd., 1990, p.13) hacía una estimación conservadora del potencial de ventas de timeshare a los españoles que situaba el volumen del negocio por encima de los 250.000 millones de pesetas, según el siguiente detalle:

Viviendas .....	14'4 millones
Penetración en el mercado .....	1'5%
Nº de propietarios potenciales .....	216.000
Compra media .....	1'7 semanas
Precio por semana .....	700.000 pesetas.
<b>Mercado Potencial.....</b>	<b>257.000 millones de pesetas.</b>

El nivel de penetración en el mercado es una estimación conservadora. El porcentaje del 1'5 es bajo, teniendo en cuenta el nivel de penetración conseguido en los mercados maduros, como algunas regiones de los EE.UU., donde el 5% de las viviendas tienen intervalos de timeshare, y es razonable si consideramos que la penetración actual en el mercado inglés es del 1% y está creciendo aproximadamente un 20% anual.

La proyección de ventas se refiere únicamente a las ventas efectuadas a españoles, y no tiene en cuenta las ventas realizadas por promotores españoles a compradores extranjeros. Tampoco considera el crecimiento del presupuesto administrativo anual, ni los ingresos procedentes de actividades periféricas como el transporte y la restauración.

## 10 EL MARKETING DEL TIMESHARE

El negocio del timeshare se diferencia de la mayoría de las actividades comerciales porque habitualmente incluye elevados gastos en marketing y política de ventas. El concepto es bastante evidente, pero la venta de timeshare es compleja: se trata de una compra discrecional y de un producto sin demanda natural. La respuesta a los métodos de publicidad blandos o pasivos es típicamente baja y da como resultado unas ventas pobres. La naturaleza de la tarea requiere una estrategia de marketing activa y una clara diferenciación entre la función de marketing y de venta. Si tomamos, por ejemplo, un proyecto de 100 unidades que debe venderse en 2 años, con una venta media de 1,7% y una conversión de cliente potencial a comprador del 10%, tenemos:

100 Unidades x 51 semanas*.....	5.100 semanas
Venta neta media .....	3.000
Ventas requeridas .....	3.000 en 2 años
Nº de clientes que preguntan .....	30.000 en dos años
	ie. 1.250 mensuales
	o 60 cada día laborable.

(\*) Queda una semana libre al año que se dedica al servicio de mantenimiento.

Hasta la fecha, el marketing y las ventas del timeshare han utilizado una estrategia indiferenciada de marketing de masas. Esto ha resultado ser especialmente evidente en la localidad en la que se halla ubicado el complejo, donde la propaganda callejera mediante encuestas suele generar un flujo suficiente de posibles clientes. La estrategia de marketing y la presentación de la venta han sido más efectivas en el comprador por impulso, pero la presión realizada para que comprase ese mismo día, ha resultado positiva en ventas a personas que no deseaban el producto, conseguidas con medios agresivos. Por tanto, la tasa de cancelaciones es elevada, muchos clientes potenciales se pierden porque no estaban preparados para una decisión inmediata de compra y otros pierden interés cuando se informan sobre el timeshare. El resultado final es una pobre reputación para este producto. En España el campo está abierto a programas de Marketing innovadores, aunque no agresivos.

## 11

### VENTAS

El concepto de timeshare casi siempre requiere una aproximación a la venta directa, que incluye una presentación de una o dos horas que capacite al futuro cliente para tomar una decisión informada sobre si compra o no, bien sea en ese momento o en un encuentro posterior. La aproximación tradicional equivale a intentar cerrar la venta en el primer encuentro, y esto ha conducido a posturas de venta muy agresivas por parte de los distribuidores.

El entorno de ventas más efectivo será el propio complejo, pero algunas operaciones de venta se han realizado con gran éxito en el Norte de Europa utilizando la técnica de la «sight and seeing» para determinados complejos en España. Para conseguirlo, el promotor debe invertir sustanciales cantidades de dinero en material publicitario, folletos, posters, maquetas a escala, vídeos, etc.

Comercialmente hablando, una operación de ventas con éxito debe, en algún momento, pedir al cliente potencial la compra, e intentar completar la venta. No debe olvidarse que la decisión de compra estará basada en un sentimiento, que será posteriormente justificado mediante la lógica. El estudio realizado por el equipo de investigación de Alza Ltd. tiene una de las mejores descripciones de la psicología de ventas del timeshare que se puede encontrar en la bibliografía actual.

## 12

### IMPLICACIONES DEL MARKETING DE TIMESHARE EN ESPAÑA

Tenemos en España un mercado nacional relativamente virgen, y que todavía no se ha visto expuesto a la variedad de programas de marketing de timeshare que existen. Los métodos generales de marketing utilizados en la venta directa no serán siempre efectivos, mientras que los métodos de marketing directo (que producen una respuesta inmediata mediante una comunicación cara a cara con el cliente) pueden representar una forma efectiva y rápida de alcanzar el mercado objetivo con información dirigida al



mismo. Un personal de ventas efectivo es esencial para asegurar una presentación de la venta que sea cortés, amena e informativa para el futuro comprador y donde cualquier objeción frente a la venta pueda ser contestada.

De cualquier forma, los encargados de ventas deberían prestar especial atención a aquellos que ya han comprado una vez, y mucho mejor si ya son varias sus adquisiciones. Las comunicaciones de marketing deben servir para hacer que los compradores consideren que han realizado una buena compra en la etapa lógica posterior a la compra, que nos proporcionará una buena disposición del cliente y, finalmente, una buena propaganda por su parte de cara a nuevos clientes potenciales. La publicidad, las cuñas radiofónicas y otras aproximaciones de marketing de masas son efectivas a la hora de informar sobre el concepto general del timeshare, pero no venderán el producto.

La investigación realizada por Alza Ltd. descubrió que los españoles que conocían el concepto de timeshare estaban dispuestos a comprar en un 65% más que los que no lo conocían. Esto sugiere que los promotores se beneficiarían sustancialmente de la cooperación en los esfuerzos de marketing que incrementen la percepción positiva del concepto de timeshare en el mercado español, promoviendo así la receptividad a las campañas de marketing directo que refuercen la decisión de compra de aquellos que ya desean hacerlo.

## 13 CONCLUSIONES

Este artículo ha pretendido aclarar el potencial que tiene en España un nuevo concepto generalizado de vacaciones dirigido al mercado nacional, viendo algunos casos prácticos de cara al promotor potencial.

Existe en España la oportunidad de aplicar algunas de las lecciones aprendidas en otros lugares, evitando así los problemas que han empañado la industria del timeshare que, a pesar de ello, ha continuado su rápido crecimiento. El concepto sin duda es positivo y ofrece al turista una estancia de alta calidad con flexibilidad para el intercambio y un ahorro potencial muy grande a largo plazo, lo que también es válido para el veraneante español.

Dados los problemas con que se enfrenta la industria turística española, el timeshare representa una vía para incrementar su infraestructura. Con la posición cada vez más comprensiva de las autoridades, las medidas empresariales de autorregulación y la entrada en el mercado de promotores responsables con los medios adecuados, el timeshare en España podría representar una oportunidad sustancial para los negocios en este país.

## BIBLIOGRAFIA

- Alza Ltd. (1990) *Timeshare - A pre-Competitive Analysis of the Spanish Market*, Barcelona.
- Edmonds, J. (1986) *International Timesharing*, London: Services to Lawyers.
- Haylock, R. (1988) «Developments in worldwide timeshare», *The Economist Travel and Tourism Analyst*, April 1988.
- Herrero Garcia, M.J. (1988) *La Multipropiedad*, Madrid: La Ley.
- Ernst and Young (1990) *An Independent Timeshare Industry Review*, London.
- Miner, S. (1987) «Timesharing in the USA», *The Economist Travel and Tourism Analyst*, August 1987.
- Office Of Fair Trading (1990) *Timeshare - A Report by the Director General of Fair Trading*, London: June 1990.
- Ortega Martinez, E. (1989) «Un nuevo producto turístico: el holiday-timeshare», *Estudios turísticos*, Nº 104, pp. 23-48
- Peisley, T. (1986) «Timeshare in Europe», *The Economist Travel and Tourism Analyst*, July and August 1986.
- Ragatz Associates (1987) «Los compradores de Timeshare en el R.U.: Quiénes son y por qué compran», Londres.
- Ragatz, R. (1990) «The 1990 international resort timesharing industry», *Developments Magazine*, ARFDA/International Foundation for Timesharing, July 1990.
- Timeshare Developers Association (1987) *Timeshare - And Introduction to the Holiday Timeshare Industry*, London.

# ¿TURISMO DE MASAS O TURISMO A MEDIDA? LIMITES ECONOMICOS, ECOLOGICOS Y PSICOLOGICOS

Horst W. Opaschowski\*

## 1 INTRODUCCION

El desarrollo del turismo de masas en los últimos años nos recuerda al tradicional juego del arco y la flecha. Si no tiramos del arco no podemos disparar la flecha, y nada ocurre hasta que no se logre cierto grado de tensión. Esta situación es similar a la primera fase del desarrollo turístico. Durante la fase principal del turismo, la tensión del arco alcanza el umbral de su valor. La flecha comienza a volar y cuanto más fuerte tiramos del arco, más lejos llega. Durante la tercera fase, la tensión excede un valor crítico, el valor límite, el arco se rompe y la flecha no va a ninguna parte. De la misma manera, una región turística ya establecida puede encontrarse al borde del colapso.

Si dejamos que el turismo de masas se desarrolle sin ningún control, excediendo sus fundamentos naturales, sobrepasaremos inevitablemente los recursos limitados. El desarrollo provocará el efecto contrario al que queremos conseguir y de esa forma el turismo puede llegar a fracasar.

---

\*Horst W. Opaschowski es Director del Institute for Leisure Research de Hamburgo.

La naturaleza, como sistema estable, se regula normalmente antes de llegar a un punto límite. Quien programe un sistema turístico inflexible en crecimiento, y sin tiempo para regenerarse, corre el peligro de perder el control. El cibernético Frederic Vester, utiliza la imagen del cuerpo humano para hacer referencia a esta correlación. Un aumento de temperatura de 37 °C a 40° C, es decir 3°, indica fiebre y por lo tanto, enfermedad física. Considerando una subida adicional de 3° C, no significará que esa persona -como un economista podía haber calculado- se encuentra doble enfermo, sino que está muerto (F. Vester; Neuland des Denkes, Stuttgart 1980). Aplicando este ejemplo al desarrollo turístico, vemos que aquel que quiera rescatar al *enfermo turismo de masas* tendrá que cambiarlo cualitativamente antes de que alcance su valor límite y deberá reducir su capacidad a una dimensión razonable. Si este proceso de regularización no funciona a tiempo, se corre el riesgo de llegar al colapso en algunas zonas turísticas.

Actualmente el Adriático está sufriendo esta dolorosa experiencia. Tan sólo en Rimini 1.800 casas de huéspedes y hoteles han tenido que cerrar durante 1990. La reconocida sobre-oferta tiene que reducirse final e indeliberadamente a unas dimensiones razonables. Muchos destinos del turismo de masas en Italia, España y Yugoslavia, están aquejados por este problema. En el futuro, incluso el turismo de alta calidad estará expuesto a las estructuras del turismo de masas, mientras que la movilidad de la gente mantenga un valor de ocio en sí mismo. Después de todo, el turismo de masas es una consecuencia de la prosperidad de las mismas, lo que significa que quien quiera abolirlo, tiene que cuestionar la generalización del ocio.

Hay que dejar de ver a este tipo de turismo como un logro social y considerarlo como un fenómeno ilimitado e incontrolado en exceso. Los destinos del Mediterráneo que se han dirigido a este tipo de turismo, sólo podrán evitar el colapso a largo plazo autoimponiéndose restricciones. Puede predecirse fácilmente, que en los 90 un número creciente de turistas se negará a participar en el desenfadado progreso y destrucción total de parajes naturales y por tanto, evitarán dirigirse a estas regiones. Los primeros afectados serán los destinos tradicionales. Todo aquél que mantenga en tales destinos un tipo de oferta que favorezca esta incontrolable expansión, obtendrá como resultado el éxodo de los turistas del mañana. El desarrollo del turismo de masas necesita un cambio cualitativo y deberá aceptar límites, en armonía con el medio ambiente y la población. La toma de responsabilidades hacia un tipo de turismo social y ecológicamente inofensivo, es una cuestión tanto económica como moral. Si las dimensiones soportables para esa población y el medio ambiente han sido alcanzadas e incluso rebasadas, es necesario administrar las inversiones y limitar voluntariamente el incremento de contingentes turísticos en ciertas regiones.

Nos encontramos en los umbrales de una era donde los objetivos del desarrollo turístico para el futuro tienen que cambiar. En nombre del Consejo de Europa, una comisión de expertos ha reunido los datos disponibles sobre la situación actual del turismo en el Mediterráneo y los ha proyectado hacia el año 2005 con perspectivas desastrosas. El número de turistas aumentará de 150 a 200 millones a expensas del medio ambiente, y proporcionará problemas de gran envergadura. En un futuro próximo, nuestro objetivo no podrá consistir únicamente en un suave enfoque hacia los aspectos sociales y del medio ambiente, sino que cambiará hacia una drástica restricción en el crecimiento de estos centros turísticos.

El fascinante ritmo de crecimiento que ha experimentado el turismo, ha anulado en gran manera la percepción de los conceptos morales de orden no económico. A pesar de que las discusiones sobre turismo en los últimos años han estado dominadas por problemas de medio ambiente, cuestiones morales y socio-psicológicas han sido en gran medida descuidadas. Peticiones como, «lejos de las masas», «lejos del tiempo predeterminado del viaje», o «lejos de cualquier programa rígido» indican un nuevo tipo de interés en los turistas. Para poder prevenir la llegada de los McTravels junto con los McDonalds la reflexión sobre los límites del turismo será más inevitable que nunca.

## 2

### LIMITES PSICOLOGICOS

Cada vez más turistas están llegando a su punto de saturación psicológica. Los destinos de vacaciones comienzan a ser aburridos a partir de la tercera visita y ¿qué atracción puede quedar? «Lo he visto todo antes, he sacado 17 fotografías del faro y mis vacaciones todavía no han terminado», el efecto de la monotonía aparece. ¿Y qué clase de placer queda en el resto de las vacaciones cuando nadar está prohibido o no es recomendable? ¿Qué atractivo tiene un viaje con atascos de tráfico, retrasos en el aeropuerto, y cansancio nervioso que produce más stress que relajación y molesta más que tranquiliza? Y ¿qué interés tienen los destinos exóticos lejanos, si están fuera del alcance del ciudadano medio? Los turistas se vuelven cada vez más críticos e insatisfechos: «Sol, playa y buen clima», han dejado de ser una máxima válida, cuando la cuestión de la calidad (ambiente, limpieza, seguridad, precios) sigue sin resolverse. Es más probable que «limpieza en vez de sol» sea el lema válido del futuro y no ya el simple «sol, playa y sangría». Los años dorados cuando los destinos del Mediterráneo eran insustituibles han acabado.

Desde este punto de vista, se hace imprescindible un cambio real. Los turistas se despiden cada vez más a menudo del paraíso; el mundo intacto y sin descubrir resulta ser un mito y el sueño de la más maravillosa época del año es frecuentemente una simple ilusión.

Además, el periodo de vacaciones va perdiendo su carácter de tiempo de ruptura en la vida cotidiana. Las vacaciones pasan a ser algo común y normal, mientras que el tiempo libre de la semana se convierte en algo más y más atractivo. Las vacaciones compiten seriamente con el ocio semanal, cuya importancia se incrementa considerablemente: coches, hobbies y deportes, compras, salidas y comidas fuera de casa, garantizan un consumo de ocio. Incluso la jornada de trabajo se ha convertido en algo atrayente, cada vez más cercano al ocio. La mayor parte de los empleados experimenta el trabajo como algo interesante y esto significa, que en un futuro, el perfil de experiencia del trabajo, ocio y vacaciones será algo más congruente, y el contraste y características especiales de las vacaciones irán disminuyendo poco a poco.

Restaurantes exóticos, áreas de baños tropicales y fiestas caribeñas pueden encontrarse también en casa. La demanda por un cambio de escenario deja de ser algo urgente, lo que queda es como mucho, un deseo por el cambio de tapiz, de variedad de ambientes, se buscan cada vez más experiencias extraordinarias: «Mejor una noche en el Caribe, que dos semanas en Mallorca».

### 3 LIMITES ECONOMICOS

De acuerdo con los datos recogidos por la Organización Mundial del Turismo (OMT), los turistas están gastando a nivel mundial, más de 370 millones de marcos alemanes al año. El turismo por consiguiente se encuentra entre las industrias que reportan más dividendos en el mercado mundial.

El crecimiento del mercado turístico tiene sus desventajas, las vacaciones son cada vez más caras, y el servicio no está necesariamente mejorando. En muchos países tradicionalmente turísticos, la relación calidad/precio ya no es apropiada.

Los principales destinos de turismo de masas, que son los que están sufriendo cualquier subida en los costes, tratarán de reemplazar las masas de bajo presupuesto, por turismo de confort y lujo, a través de una mejora en calidad. El turista de lujo será cortejado cada vez más, de acuerdo con la máxima: «Un turista de lujo reemplaza a tres de bajo presupuesto».

El estilo de vida individual, el nivel económico y los hábitos de consumo de tiempo y ocio semanal, determinan claramente el tipo de viaje turístico que se realiza. Se puede comprobar que la mayor parte de la gente con edades por encima de los 65 años, tiene una actitud diferente hacia el consumo de ocio y vacaciones. Para ellos, el viaje de vacaciones ha de ser la recompensa por el trabajo realizado. Las generaciones jóvenes y de edad media tienen, de alguna manera, un planteamiento diferente. Para ellos, unas vacaciones son parte de su forma de vida y lo que se gasta de más en las vacaciones, deberá ser ahorrado durante el resto del año.

El estudio del B.A.T., Centro para la Investigación del Ocio, revela una interesante tendencia en el consumo privado, ya que se considera prioritario el gasto referente a las vacaciones ante cualquier tipo de gasto, aunque una vez en el destino deseado la mitad de la población (54%) deba restringir el consumo de bienes accesorios. El 42% reduce su gasto al consumo de lo estrictamente necesario y el 12% debe incluso economizar, ya que su presupuesto ni siquiera cubre las necesidades diarias.

#### 4 LOS LIMITES ECOLOGICOS

La CEE declaró 1990 Año Europeo del Turismo, con la intención de sensibilizar a los países miembros ante el gran reto que supone la apertura de los mercados nacionales en 1992. Las consideraciones europeas están centradas en alternativas al turismo de masas, la distribución de corrientes turísticas y la clasificación del tiempo de vacaciones.

Que 1990, año del turismo, sea un año de acción o solamente parte de una declaración superficial, dependerá también de la preparación para presentar alternativas al turismo de masas. Hasta ahora las palabras de Robert Jungks siguen siendo válidas: «Si quitamos algo bello, hemos de reemplazarlo con algo maravilloso». Quienquiera que esté pidiendo un cambio en las arraigadas costumbres viajeras por motivos racionales, ha de promover

simultáneamente la anticipación y alegría por nuevas formas de viaje que tengan el mismo valor de experiencia. Así, si una nueva perspectiva se convierte en una nueva forma de experiencia, se debería apelar tanto a la racionalidad y emotividad como a la experiencia y opinión personal. Aquello que sea «bueno» para la naturaleza deberá ser bueno para el mercado turístico. Todo el mundo habla acerca del tratamiento sensible a la naturaleza, pero raramente alguien quiere hacer algo sin sus coches, sus tablas de surf o sus remontes de esquí.

Los turistas quieren decidir por sí mismos, qué es ecológicamente aceptable, no quieren verse forzados hacia un comportamiento medioambiental consciente. Quieren conservar su libertad e incluso decidir en casos particulares contra demandas sobre el medio ambiente.

- \* Confrontados con las consecuencias del desarrollo turístico de la naturaleza y el paisaje, dos tercios de la población (63%), se declinaron por una distribución extensiva de áreas turísticas «en cualquier área del paisaje», incluso si éste es «obstruido y diseminado» con numerosas casitas de vacaciones. Mejor «devorar el paisaje» que tener «castillos de camas». Obviamente los turistas no están preparados para comprometerse voluntariamente. Y si el paisaje está cada vez más agobiado por casas y la libre entrada a lagos y orillas del mar son limitadas, insistirán en el derecho ilimitado del consumo del paisaje y la libertad de tocar lo intocable.
- \* Solamente una de cada cinco personas (20%) está de acuerdo con la concentración del flujo turístico en pocas áreas de vacaciones, con vistas a la preservación del paisaje. Actualmente sólo unos cuantos turistas están preparados a renunciar por cuestiones éticas.

En resumen, la mayor parte de los turistas, consideran en primer lugar sus intereses particulares. Es más que probable que acepten el boom de la construcción, los «castillos de camas» y que reserven sus próximas vacaciones de forma muy similar al prototipo. Pero debemos acostumbrarnos al hecho de que algunas áreas que son utilizadas para actividades turísticas son solamente accesibles y utilizables hasta cierto límite, dada su delicadeza ecológica y su capacidad. Estas áreas consisten en (Schemel 1987):

- \* **Areas *Taboo*.** Están incluidas regiones en las que habitan especies particulares de animales y plantas en peligro de extinción, alto páramo, manantiales de río, áreas de protección por avalanchas y erosión. Estas regiones deberán permanecer *taboo* para las agencias turísticas.



- \* **Áreas de Protección Natural.** Parques Nacionales que incluyen grandes superficies de áreas protegidas, áreas de dunas, paisajes y bosques, que deberán ser protegidas de los excursionistas y turistas.
- \* **Áreas panorámicas.** Dentro de éstas se encuentran regiones que deben ser preservadas por su carácter paisajístico único, zonas pensadas para ser admiradas, no para el acceso.

## 5

### LIMITACIONES DE CAPACIDAD AUTOIMPUESTAS

Nuevas ofertas pueden crear nuevas demandas. Por el contrario, a través de la autoimposición de restricciones, conseguiremos una reducción en las ofertas; por ejemplo, menos accesos teleféricos prevendrán la abundancia excesiva de esquiadores. Sin duda, las medidas restrictivas pueden efectivamente cambiar el comportamiento en el tiempo libre. Si los proveedores voluntariamente economizan en determinadas secciones y comienzan a pensar en cuestiones ecológicas, perderán parte de sus ganancias rápidas, pero asegurarán su existencia, evitando así que la profecía de Horst Sterns se haga realidad: «Primero es la vaca la que se marcha, luego los visitantes, entonces ¿quién queda para ser ordeñado?»

Únicamente la autoimposición de limitaciones en capacidad en el momento oportuno puede prevenir el cierre de centros de recreo y vacaciones, o se corre el peligro de un total abandono dada la destrucción del medio ambiente. El círculo vicioso del desarrollo, uso y explotación turísticos, ha de ser interrumpido. La vuelta a los orígenes nos lleva contra corriente, la reducción y mejora de ofertas ya existentes ha de conseguir prioridad por encima de futuras extensiones y zonas de desarrollo.

«El cambio de un turismo de cantidad ilimitada a otro de calidad, es el precepto ecológico de los Noventa, si uno quiere evitar la imposición gubernamental en áreas turísticas y de ocio».

Después de sopesar todas las posibilidades y riesgos, no sólo lo factible, sino también lo deseable, ha de determinar los objetivos de calidad de los planificadores de regiones turísticas y de recreo. Semejante determinación, que irá unida a la planificación, puede imponerse a través de detalladas

decisiones tales como: la proporción de vecinos y visitantes, la capacidad de teleféricos y accesos de esquí, la capacidad de traída de aguas y desagües, etc.

Finalmente, sólo la autoimposición de limitaciones puede unir el bienestar social y medioambiental con el crecimiento turístico. De otra manera, la oposición de la población puede crecer y tomar una forma criminal como en Holanda, donde ciudades como Renesse, Terschellink, Texel, Egmont an Zee, Damburg, y Schoorl se están enfrentando al fenómeno violencia-vacación-vandalismo con un aumento de los problemas. Los *holiday-hooligans* añaden al creciente descontento local las consecuencias de un crecimiento turístico desenfrenado. La autoimposición de limitaciones de capacidad, puede significar la suspensión de la publicidad para una zona de vacaciones, si el lugar está ya congestionado. La autolimitación voluntaria será la única forma de sobrevivir a la destrucción y aniquilación, especialmente en el caso de los destinos soleados del Mediterráneo. Las agencias de viajes considerarán necesaria la eliminación voluntaria de las inversiones turísticas para parar o reducir los contingentes turísticos en algunas áreas, por ejemplo, Cala Porter en Menorca y Puerto Rico en Gran Canaria, si las dimensiones tolerables con relación a la población y el medio ambiente han sido alcanzadas o excedidas: «En casos extremos, puede significar un boicot a las ventas» (Opaschowski 1989).

## 6

### DIRECCION DE LAS CORRIENTES DE OCIO Y VACACIONES EVITANDO PARAJES DIGNOS DE PROTECCION

A fin de evitar «parajes prohibidos», será más adecuado desde el punto de vista ocio-ecológico, guiar a los turistas evitando parajes susceptibles de destrucción, en este caso, las áreas de interés no tienen por qué ser cerradas. Esto sólo es posible cuando el atractivo de áreas limítrofes es similar, y la oferta de actividades y la calidad de los servicios se pueden hacer cargo de ello. De este modo, parajes merecedores de conservación se verán aliviados, aunque no significará la concentración de grandes grupos de personas en espacios limitados. Esto no implica la preferencia por *ghettos turísticos*, en áreas aisladas social y culturalmente, sino centros turísticos fuertes, como Mallorca, que radian su prosperidad en el área (Jaime Caldera, 1987). La calidad de vida en los alrededores ha de ganar prioridad nuevamente. Todas las medidas de control, planificación y dirección de visitantes han de tener un propósito.

Las siguientes posibilidades para la dirección de visitantes parecen ser adecuadas:

- \* Información a través de señales, mapas plegables con paseos, centros de información y guías turísticos expertos.
- \* Señales para ayudar al visitante a encontrar el camino adecuado.
- \* Barreras que hagan más difícil el abandono del camino adecuado (ej. desagües).

7

## RASGOS ESENCIALES DE UNA NUEVA ECONOMIA ECOLOGICA DE OCIO Y TURISMO

Medio ambiente, naturaleza y paisajes son artículos raros para el ocio y el turismo y no se encuentran a nuestra ilimitada disposición. Por consiguiente la industria del turismo y ocio ha de considerar las consecuencias que tienen sus actividades económicas en el medio ambiente, como coste para el futuro. Un tipo de proporción coste-efectividad, ha de determinar el consumo de recursos de cualquier proyecto de recreo, cerciorándose de los resultados en los cambios del medio ambiente, para así calcular los costes resultantes de los daños ecológicos en el aire, agua y suelo. De este modo, puede averiguarse qué tipo de inversiones adicionales en recreo e industria turística pueden y deben llevarse a cabo para garantizar desahogo en el medio ambiente.

Una conversión ecológica del producto nacional bruto, parece a primera vista, tan difícil como la evaluación de los valores en sí misma. Es decir, que lo que tiene gran valor para una persona es de menor o ningún valor para otra. ¿Puede el amor a la Naturaleza medirse en dinero? ¿Cómo puede clasificarse el valor de los recursos a largo plazo, y a qué precio? Y ¿cómo daños ecológicos reales o simplemente en potencia pueden evaluarse objetivamente? Una fórmula pragmática puede ser: es valioso aquello que la inmensa mayoría de la población considera que lo es. Así, uno puede lograr un balance ocio-turístico-ecológico autónomo.

El balance ecológico del ocio y turismo constará de siete elementos estructurales (módulos):

- 1) Polución de los parajes (Sobrecarga del medio ambiente).
- 2) Desajuste del paisaje (Utilización de áreas).

- 3) Destrucción del paisaje (Recursos irregenerables).
- 4) Polución de aguas (Daño ecológico al agua).
- 5) Polución del aire (Daño ecológico al aire).
- 6) Puesta en peligro de plantas (Factores molestos/medidas de protección).
- 7) Puesta en peligro de animales (Factores molestos/protección de la biosfera).

Estos siete módulos son como los siete pecados medioambientales del turismo, que son considerados como problemáticos y causantes de serias consecuencias por la mayoría de la población. Si el cálculo total, medioambiental y económico pudiera ser realizado y se aceptara, no sólo sería una ventaja para el medio ambiente, sino una garantía a largo plazo para la calidad de las vacaciones y el ocio en el futuro.

Durante demasiado tiempo el incremento de la intensidad y coste del viaje era la única medida para la planificación de inversiones de éxito en recreo y turismo. La introducción del balance ocio-ecológico, proporciona una calidad standard que por primera vez no está únicamente orientada hacia los aspectos económicos del crecimiento. Es el ilimitado fetichismo turístico lo que ha de ser cuestionado, no la calidad de expansión de este sector. Naturalmente, también se experimenta un cambio en el significado de la idea de crecimiento, calidad en vez de cantidad es lo que necesitamos en estos momentos. Es aconsejable que el turismo adopte una forma más moderada de crecimiento en el futuro: las Seychelles han terminado un programa turístico de cinco años en 1990, la construcción de nuevos hoteles sólo está permitida si la capacidad es inferior de 100 camas.

Nadie puede esperar que todos los problemas ecológicos del turismo se resuelvan a través de un marketing ecológico o un crecimiento de calidad. Como en otras áreas de negocios, la máxima: «Todo tipo de crecimiento económico causa, como si fuera por ley natural, daño ecológico» parece cumplirse. Además, todo tipo de trabajo que consume material y energía para conseguir el producto deseado, produce materiales de deshecho en cantidades excesivas. En la industria química, por ejemplo, varias toneladas de productos de deshecho que después han de ser eliminados provienen de cada tonelada de la sustancia deseada. Es una analogía real con respecto al turismo: tanto si lo deseamos como si no, nuevos daños ecológicos están en conexión con la construcción de cada nuevo hotel. El actual dominio del consenso social sobre el turismo ecológico, está reduciendo los daños a una dimensión tolerable. Naturaleza y paisaje están siendo tratados con el mayor cuidado posible; pero a pesar de ésto seguirán siendo deteriorados. Debemos

ser conscientes del hecho de que no puede haber turismo sin daño alguno, aunque éste puede permanecer moderado, regenerarse en sí mismo, o ser reparable. El turismo es siempre un factor perturbante, que inevitablemente cambia el paisaje y a la gente, incluso viajando en un *soft-way*, la única solución consiste en asociarnos con la naturaleza a un nivel considerado, reducir la polución del agua, tierra y aire, disminuir las molestias causadas por los ruidos y ahorrar energía.

En el futuro, tendremos que preguntarnos qué consecuencias tiene la masificación de ocio y turismo en el consumo de naturaleza y paisaje. La limitación, producida por las medidas standard de «crecimiento a cualquier precio», puede garantizar un medio ambiente-recreo y vacaciones de calidad a largo plazo y puede en general, mejorar la credibilidad y reputación.

El año 1990 que intentaba tener una influencia positiva en los noventa como «Año Europeo del Turismo», pasará a la historia del turismo como el año de la crisis ecológica, los atascos de tráfico, las restricciones de agua, y los malos olores de desagües. En Alemania y Austria, las carreteras experimentan aglomeraciones de gran alcance, precursoras del infarto amenazador del tráfico europeo. Italia y especialmente Sicilia y Liguria han alcanzado un estado de severa emergencia ya que muchos lugares turísticos se han secado y sufren cortes de agua y los bosques de la isla griega de Samos, sufrieron incendios que atemorizaron a los turistas.

Durante mucho tiempo, la expresión *soft-travelling*, ha sido considerada como un término malabar en el negocio turístico y también un tipo de coartada para el viaje ilimitado, o mejor dicho, para la venta de viajes ilimitados. El marketing eco-ocio-turístico, está ajustando límites de calidad y no puede ser vendido como cosmético de ahora en adelante, el balance ecológico ha de ser controlable y fiable.

Podemos encontrar un ejemplo práctico en el estudio «La Armonía del Desarrollo Turístico», que ha sido completado por la Cámara Suiza de Turismo del Cantón Bern y la Oficina Central para la Promoción de la Economía Regional (Seiler 1989). Este estudio permite a los políticos controlar, si el desarrollo turístico en determinadas comunidades es rentable, y además social y ambientalmente tolerable. Cada comunidad puede producir un perfil de advertencias y oportunidades, que indicarán el desarrollo a largo plazo asumiendo condiciones continuas, y cuándo y cómo se tendrá que actuar en consecuencia.

En el futuro, más y más viajeros exigirán vacaciones con calidad ecológica, o lo darán como algo ya supuesto. Solicitarán específicamente ofertas de

viaje ecológicamente inofensivas y se informarán a fondo sobre la situación ecológica de la zona, antes de salir de viaje (de la conexión de la planta purificadora local, a la limpieza de las playas).

El eco-marketing ha de evitar un desarrollo incontrolado del turismo en el futuro, y ha de corregir y suprimir los errores. Esto ya ha ocurrido en las dunas de la Playa del Inglés, el hotel de lujo «Las Duinas» construido ilegalmente, fue volado y los escombros pudieron ser contemplados como una atracción neo-turística en la periferia de las doradas dunas. El monopolio turístico alemán TUI ha abierto su primer hotel «libre de desperdicios» en la Anatolien Cappadokes. Todas las aguas residuales son depuradas y utilizadas para el riego; fruta y otros tipos de comida son entregados al hotel sin embalajes o en contenedores reutilizables.

La nueva economía ecológica del recreo y turismo, ha de ser una forma preventiva de protección del medio ambiente, para hacer innecesarias futuras reparaciones ecológicas. El desarrollo turístico sin un eco-balance será una hipoteca insostenible en el futuro.

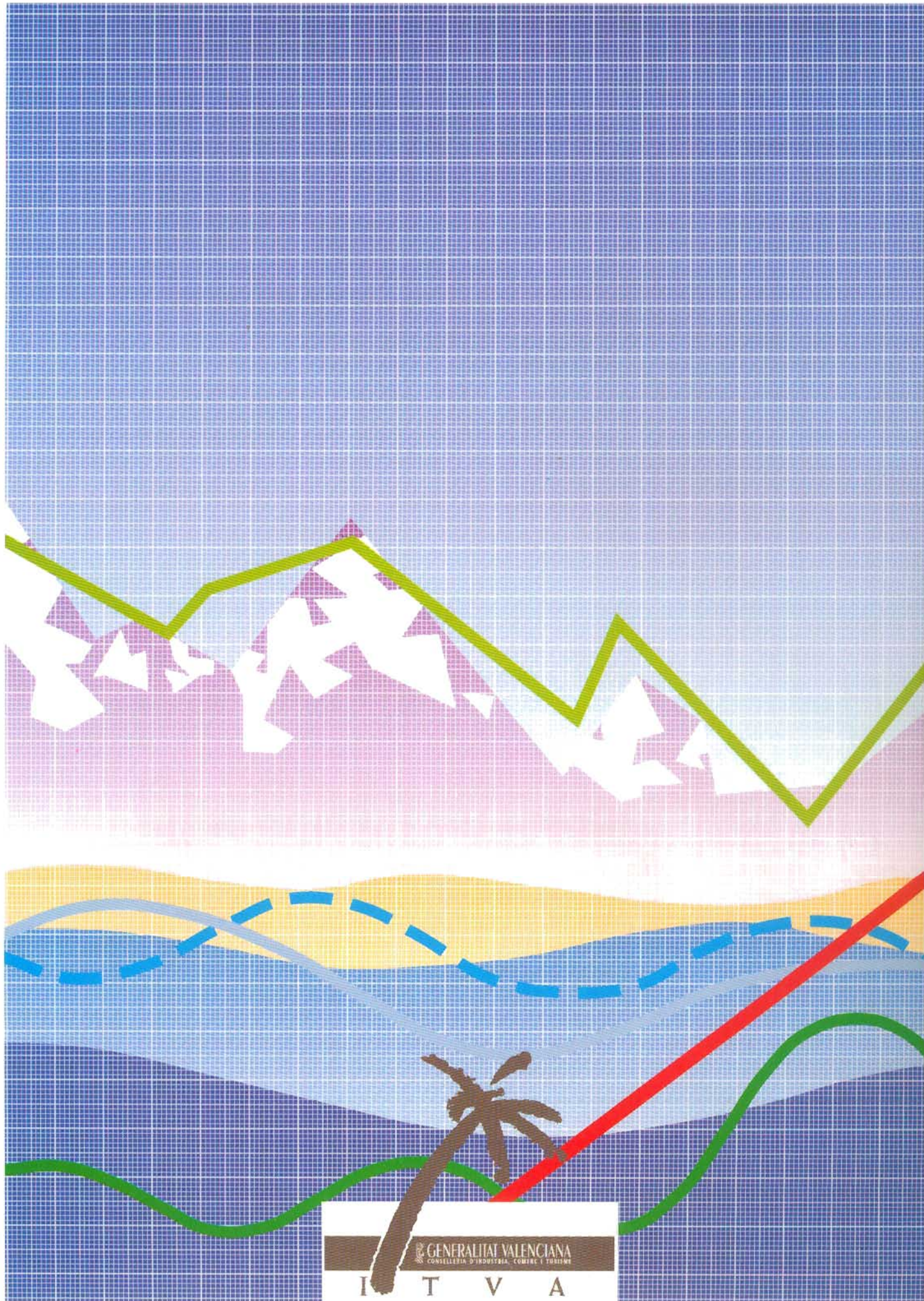
Incluso las nubes blancas proyectan sombras. Las semanas más bellas del año, no son fáciles de vender si hay problemas ecológicos, subidas de precios y deficiencias de servicio. Los turistas pueden cambiar inmediatamente de idea cuando la proporción precio-funcionamiento ya no es adecuada o cuando promesas favorables no se cumplen.

Los límites del viaje ilimitado se hacen más y más notables: Las fronteras políticas se están derrumbando, y mucha más gente se está dando cuenta de las limitaciones financieras a su libertad de viaje, ya que, no todo lo que es posible es financiable y no todo lo que es financiable puede hacerse; el lema americano «todo es posible», «todos nuestros sueños pueden hacerse realidad», nos confronta inevitablemente con los límites naturales y especialmente ecológicos, y en parte, con nuestras propias inadecuaciones. Mucha gente viaja alrededor del mundo encontrándose al final sólo. Puede que sea bueno saber que algunos sueños del paraíso son más importantes para la gente que su propia realización, que en algunos casos pudiera ser muy decepcionante. El poeta italiano Gido Gozzano lo explicó de esta manera: «Ma bella piu di tutta l'Isola Non-Trovota» Mi isla más maravillosa, es aquella que todavía no he encontrado...

## BIBLIOGRAFIA

- B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut (1989) *Wie arbeiten wir nach dem Jahr 2000? Freizeit-Impulse für die Arbeitswelt von morgen*, Hamburg.
- B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut (1990) *Urlaub 89/90. Die Grenzen grenzenlosen Reisens: Trendwende im Urlaubsverhalten?*, Hamburg.
- Caldera, D. J. (1987) «Gedanken über eine kritische und konstruktive Durchsicht touristischer Verfahrensweisen und deren Einflub auf Raum und Welt», *Tourismus und Umwelt*, Starnberg: Studienkreis für tourismus, pp. 45-53
- Krippendorf, J. (1986) *Für eine Tourismusedwicklung in Einklang mit Mensch und Natur*, Alpsegen, Alptraum, Bern.
- Opaschowski, H.W. (1989) «Tourismusforschung», *Freizeit-und Tourismusstudien*, Leske Verlag.
- Opaschowski, H.W. (1990) «Okologie von Freizeit und Tourismus», *Freizeit und Tourismusstudien*, Leske Verlag.
- Seiler, B. (1989) *Sanfter Tourismus in Zahlen. Kennziffern einer harmonisierten touristischen Entwicklung*, Bern.
- Studienkreis für Tourismus (1990) *Urlaubsreisen 1989. Einige Ergebnisse der Reiseanalyse*, Starnberg.
- Vester, F. (1980) *Neuland des Denkens*, Stuttgart: Deusche Verlagsantalt.





GENERALITAT VALENCIANA  
CONSELLERIA D'INDUSTRIA, COMERC I TURISME

I T V A