

TURISMO COMO SISTEMA DE SERVICIOS: SOPORTES FISICOS Y ESTRATEGIAS

Alfredo Ascanio*

1 INTRODUCCION

España aceptó (debido a variables exógenas) el camino estratégico de la masificación del servicio turístico para lograr economías de escala, producto de la civilización urbana y especialmente de la civilización inmobiliaria, a fin de captar el mayor número posible de turistas y excursionistas, sacrificando los beneficios sociales y aceptando el riesgo a largo plazo, frente a un incremento coyuntural de los ingresos en divisas. No obstante, la tendencia actual, divergente de la anterior, se debe encaminar hacia la humanización del servicio turístico -si tomamos como marco de referencia los modelos del marketing de los servicios- lo que ha denominado el economista Venancio Bote (1988, p. 10) «estrategia de carácter artesanal específica de las sociedades postindustriales» (1).

Desde esta nueva perspectiva parece lógico elegir ahora una nueva meta, que sin abandonar lo que hasta el presente ha funcionado con éxito (desde el punto de vista del comercio internacional y la exportación in-situ) vaya dirigida a la conservación de los espacios turísticos-recreativos y en especial

*Alfredo Ascanio es Jefe de la Cátedra de Evaluación de Proyectos Privados y Públicos de la Facultad de Económicas y Administrativas de la Universidad Simón Bolívar en Caracas.

al diseño de nuevos soportes físicos y servicios. Donde sean tomados en consideración: los efectos externos que impactan a la comunidad receptora, así como el turista como participante activo en el sistema de servicios, o lo que es lo mismo, centrar la atención en los cambios dinámicos del mercado y en las motivaciones de la clientela y las comunidades de anfitriones.

Es necesario advertir que así como el «soporte físico» es muy importante porque da señales evidentes de cumplir o no con su función; es también relevante la atención personalizada al usuario y la preservación del espacio físico y cultural, ya que los residentes en los lugares turísticos no sólo son anfitriones sino también usuarios de los beneficios o costes sociales que produce la presencia de visitantes temporales.

Es decir, no debemos conformarnos con discutir únicamente los aspectos económicos desde el «punto de vista de la demanda» o bien «de la oferta»; sino que debemos hacer un esfuerzo para conocer cuáles son realmente las percepciones que tienen los visitantes de los servicios que solicitan y qué opinan los anfitriones de la presencia de poblaciones temporales. Especialmente en suelos frágiles, ya que es probable que el mismo turista o excursionista no pueda diferenciar claramente entre el soporte físico de su compra y el conjunto de servicios intangibles que se le proporciona desde que se confecciona el viaje hasta su regreso al lugar de su residencia habitual.

Se ha dicho que los servicios y el mercado constituyen las dos caras de la misma moneda y que no podemos separar el área de la prestación de servicios «in situ», del área de la comercialización y el consumo, porque todo funciona como un sistema. En efecto, cuando el turista, «consume» espacio físico, atenciones, placer recreativo, originalidad y belleza, está exigiendo que simultáneamente se «produzcan» servicios con esas cualidades intrínsecamente intangibles, que se encuentran en el área de la relación servicios/calidad y sus implicaciones sobre el diseño. Pero en el sector turístico el asunto es más complejo si consideramos a la población receptora como «consumidora» también de sus propios espacios turísticos-recreativos.

Si el turismo contribuye a segregar espacios, como si se tratara de establecer fronteras entre «enclaves» productores de divisas y los lugares comunes donde habitan los anfitriones, entonces la fase de diseño probablemente fué errónea, porque se diseñó para complacer a una clientela masiva en detrimento de quien tiene un mayor derecho a beneficiarse del desarrollo: la población local servidora.

Como se sabe, existe una simultaneidad servucción-consumo (2) en el sector terciario, que dió origen a la ya divulgada expresión del Presidente de la línea aérea Scandinavian Airlines System (SAS), Jan Carizon, cuando se refirió a «el momento de la verdad» (3), para expresar con esa oración que sólo cuando el cliente «consume» el servicio es cuando puede constatar su excelencia o no.

Igualmente, existe la simultaneidad turista-anfitrión, lo que plantea una serie de problemas de relaciones interpersonales, que deberían formar parte de la planificación estratégica, para asegurar: una mayor coordinación entre los entes públicos y privados responsables del sector; una mayor vinculación directa entre turismo y desarrollo regional, ya que así como el turista considera a la empresa que le vende su viaje, y a las otras empresas en la cadena de servicios, como directamente responsables por los resultados finales del rendimiento de su estancia temporal, la comunidad receptora responsabiliza del éxito y del fracaso del turismo, por sus efectos positivos o negativos, a la Administración de Gobierno que supo o no, en su día, ordenar los espacios y establecer correctamente las «reglas del juego» (4).

2

TURISMO: UN SISTEMA COMPLEJO DE SERVICIOS

Cuando nos enfrentamos al turismo como objeto de análisis es conveniente desarrollar un modelo de interrelaciones entre todos los componentes que contribuyen al logro de un servicio de calidad total; y así, a la mejor imagen posible del destino turístico, pues es finalmente el turista, como consumidor y perceptor de espacios, quién posteriormente promoverá los «productos» que se le ofrecen para disfrutar durante su estancia temporal.

Los economistas estamos siempre tentados, debido a nuestra formación, a referirnos a los problemas de la oferta y la demanda y a las actividades económicas que producen rentas o que promueven el gasto; y posteriormente, con esas corrientes de flujos monetarios realizamos diagnósticos y evaluaciones con el fin de tomar decisiones. El peligro de este enfoque «economicista», es dejar a un lado los aspectos intangibles de los viajes, que no se pueden cuantificar, otorgándole un fuerte peso a la rentabilidad económica y financiera, cuando sabemos que la actividad turística está sustentada en las relaciones interpersonales, en las percepciones de paisajes, y en el placer visual de articular los significados selectivos de

todo lo que el turista observa durante su viaje, limitado en el espacio y en el tiempo (Cooper, 1981, p. 360).

Cuando un viaje agrada y cubre las expectativas del turista, debido a que sus diversos contactos personales y visuales, y la percepción íntima del destino lo satisfizo a plenitud y la comunidad se beneficia de aquel desarrollo, entonces se dice que el lugar tuvo «carácter» turístico. No hay duda que ese «carácter» surge debido a que se logró una armonía entre los componentes de un sistema que puede funcionar coordinadamente. ¿Y qué significa el funcionamiento coordinado, para un sistema como el turístico complejo, por su propia naturaleza; y donde las decisiones están dispersas y fragmentadas, y muchas de sus consecuencias dependen de la satisfacción de una demanda bastante heterogénea? Veremos que la coordinación tiene que ver, principalmente, con las decisiones estratégicas que buscan un equilibrio sistémico entre todos los grupos de interés, concertando acciones racionales, como aparece en el modelo del gráfico 1.

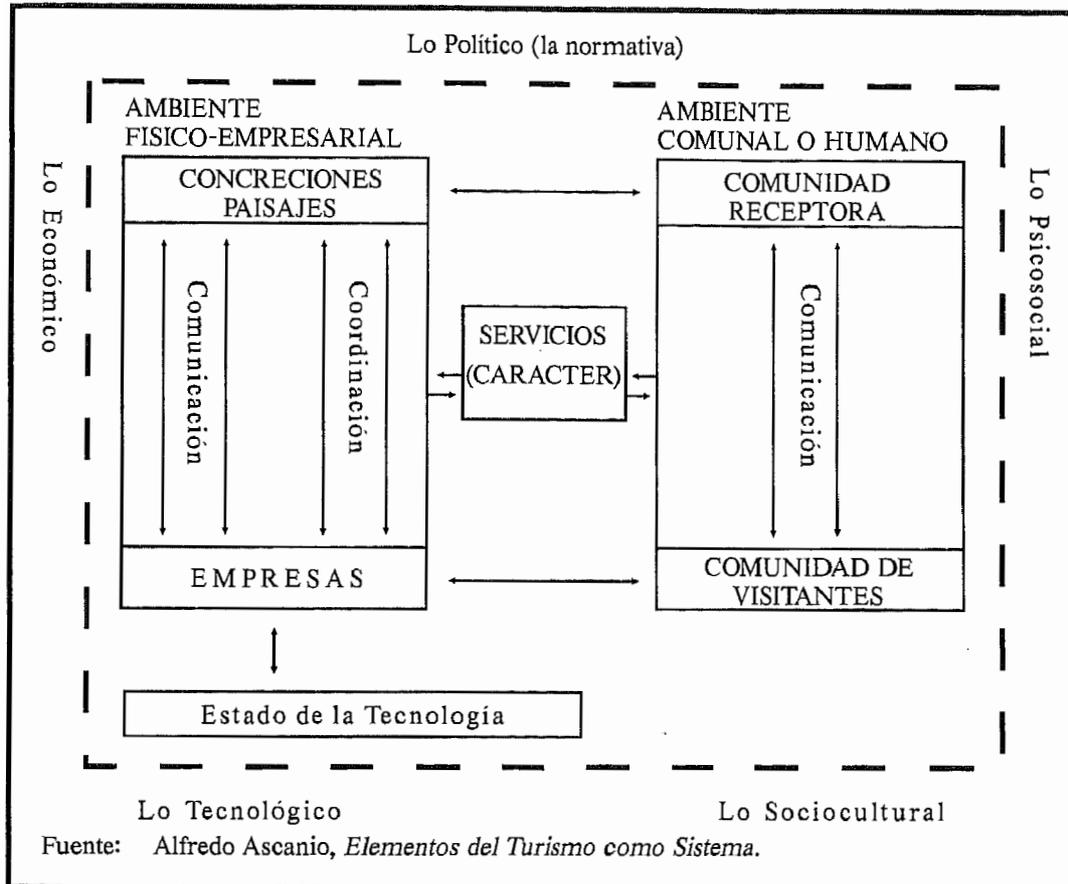
Con todo, el primer problema que se plantea es el concepto fuertemente comercial del turismo, como si lo más importante fuese que «en el destino turístico se venden mercancías, a no residentes, sin necesidad de exportar» (Muñoz de Escalona, 1990, p. 92).

El segundo problema es la complejidad del sistema de servicios, con una variedad de componentes, unos de fácil comprensión y otros de difícil evaluación, precisamente porque son intangibles. Tanto en el lado de la «producción» del turismo, una actividad de servucción, como del lado de la demanda, e incluso a nivel de su diseño y control, es muy curioso que no se señale la importancia de la relación, que de inmediato se establece, entre la población anfitriona y la población turística y el problema de comunicación entre estos sujetos (que es también un proceso de servucción).

La relación anterior supone un universo semántico o conjunto de significados que las empresas prestadoras de servicios y el destino turístico comunican y que son percibidos por los receptores y los visitantes, para impactarlos de alguna manera; y este es un resultado final de gran importancia en cuanto a la imagen de marca, porque el sistema de servucción y el sistema de oferta estuvieron bien concebidos e integrados (ver gráfico 2).

Creemos que el hecho de que, en el proceso de servucción turístico, no se considere al visitante como sujeto interesado en el éxito de su viaje; y a la comunidad receptora, como colectivo sensible a los cambios que suceden en

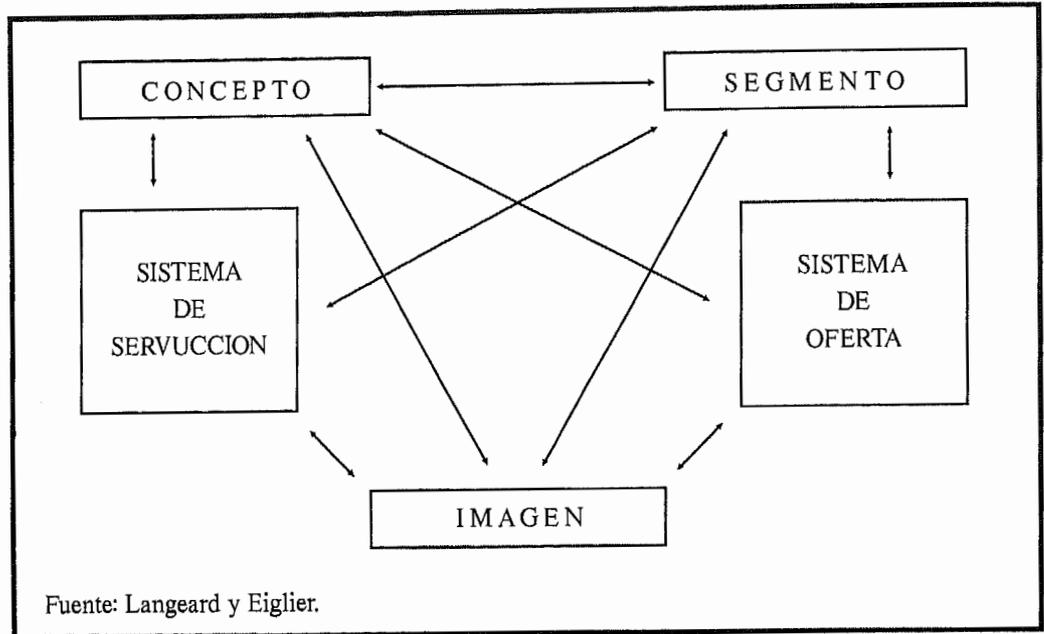
Gráfico 1 MODELO DE INTERRELACIONES ENTRE LOS COMPONENTES DEL SISTEMA TURISTICO



el entorno, se debe a la falta de comprensión de que lo tangible en el turismo (el soporte físico relacionado con las empresas organizadoras y promotoras de viajes, la infraestructura, las unidades de transporte, la planta de alojamiento y de restauración, etc...), no son más que medios o elementos «catalizadores» para que el turista, y la comunidad anfitriona, logren una elevada satisfacción que les produzca un servicio de excelencia (Uhl, et al., 1981, p. 2); y una captación de señales selectivas pertenecientes a diferentes códigos que ayuden a «administrar las evidencias» (Shostak, 1977); pues en realidad el turista espectador, y la comunidad que lo recibe y acoge, «editan» su propia experiencia icónica, o construyen su propio discurso lúdico, a pesar de que los programas de desplazamientos los haya ensamblado un tercero, llamado touroperador, que los coloca en el mercado a través de agentes intermediarios y que el destino pueda coordinar los otros servicios relacionados con el viaje (Ascanio, 1990, p. 78).

Gráfico 2

LAS CINCO DECISIONES CLAVES DEL SERVICIO MODELO DE EIGLIER Y LANGEARD



Lo anterior nos lleva a poder arriesgar la hipótesis de que no existe un «producto turístico» como tal, producto tangible por supuesto, sino una gran variedad de soportes físicos y servicios que el turista y sus anfitriones pueden percibir como de calidad o no. Creemos que este asunto es el elemento crucial para que puedan haber satisfacciones turísticas (Albrecht et al., 1988); porque de ese modo se logra una sinergia entre los servicios principales, los servicios periféricos (Eiglier et al., 1989, p. 179) y las relaciones interpersonales.

3

SOPORTES FISICOS, SERVICIOS Y TURISTAS

Los turistas no compran «productos», sino que demandan servicios apoyados en un soporte físico, donde el turista mismo tiene una importante participación activa, conjuntamente con sus anfitriones. Esto, a nivel de empresa, lo ha entendido bastante bien el Club Mediterráneo al aplicar su técnica de animación interpersonal, aunque se ha aislado de la comunidad

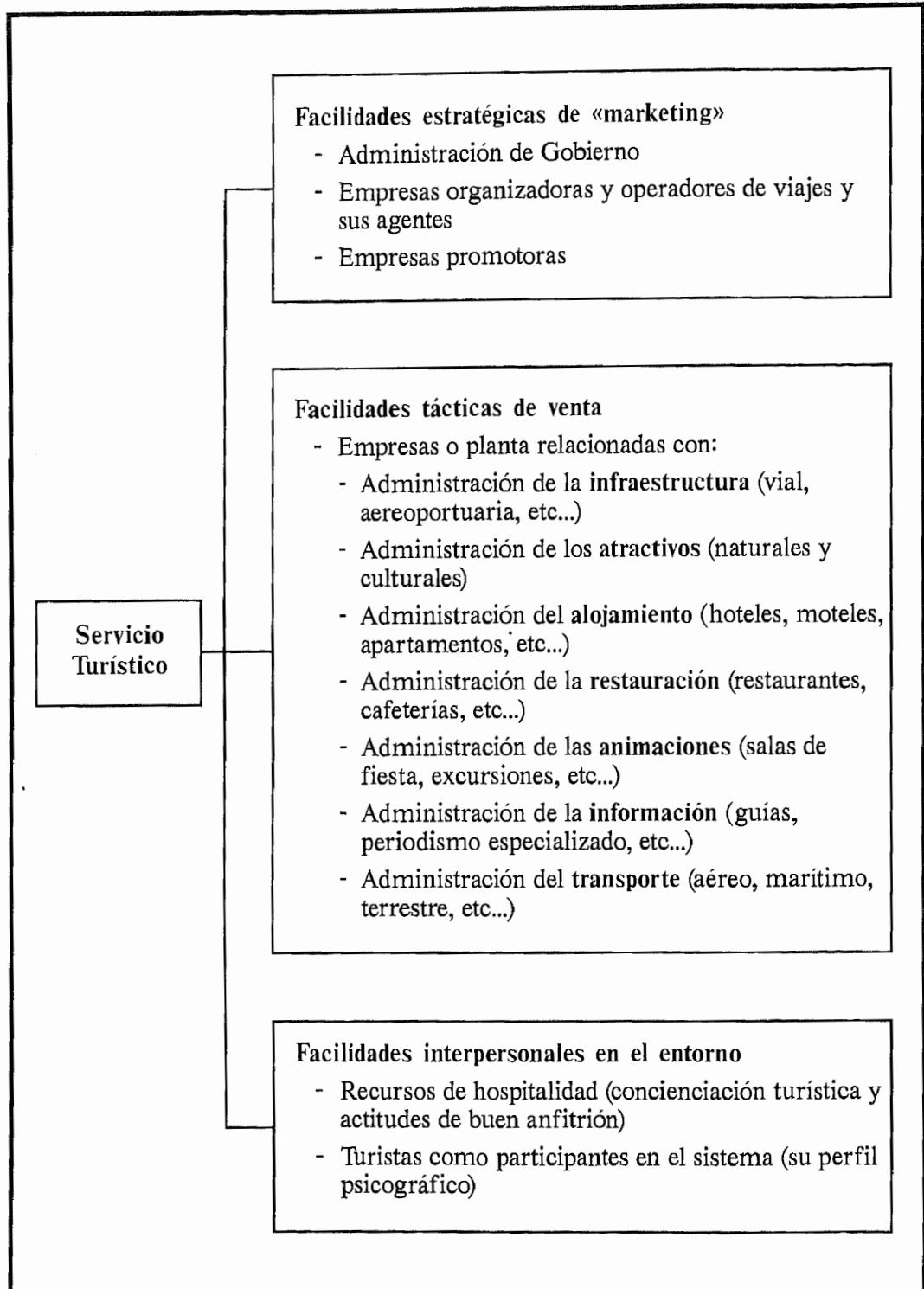
que acoge a cada club con la estrategia de llevar a cabo un negocio cautivo.

Los bienes y servicios que se le ofrecen al turista son combinados en porciones por los operadores de viajes, en un ciclo de servucción que va desde la investigación de mercados, el proyecto de viaje, la promoción, el transporte y la puesta a punto de los servicios en el destino (Grassielli, 1989). Así se colocan en el mercado «planes de desplazamiento o programas de viajes de ida y vuelta» (Muñoz de Escalona, 1990, p. 108). No obstante, estos programas de viajes, la organización de estas excursiones, corresponde a la «elaboración» de un servicio nuevo ensamblando otros servicios, productos y actividades (Muñoz de Escalona, 1990, p. 107), pero donde el turista y la comunidad anfitriona tienen la última palabra. Es necesario entonces mejorar el concepto de «producto turístico», pues habría que agregar dos nuevos componentes: los *recursos de hospitalidad* que puede ofrecer la comunidad receptora y el mismo turista que es productor y consumidor al mismo tiempo, ya que percibe lo que realmente desea llevarse con él para luego comentarlo en su lugar de residencia.

El otro asunto que ha sido polémico es si el viaje turístico se realiza por el puro placer de estar el turista temporalmente en un lugar libre de roles y de censuras de la sociedad, y ser, por momentos, un poco niños; o bien, que ese viaje se lleva a cabo porque el turista lo considera, de alguna manera, como una forma de recuperar fuerzas perdidas -un viaje de terapia ocupacional- y por ello le debería proporcionar el máximo placer con el mínimo riesgo posible (Hill, 1965). Este asunto es importante, pues las motivaciones para realizar el viaje son uno de los elementos claves en el diseño de nuevos destinos que satisfagan al turista y beneficien a la comunidad receptora.

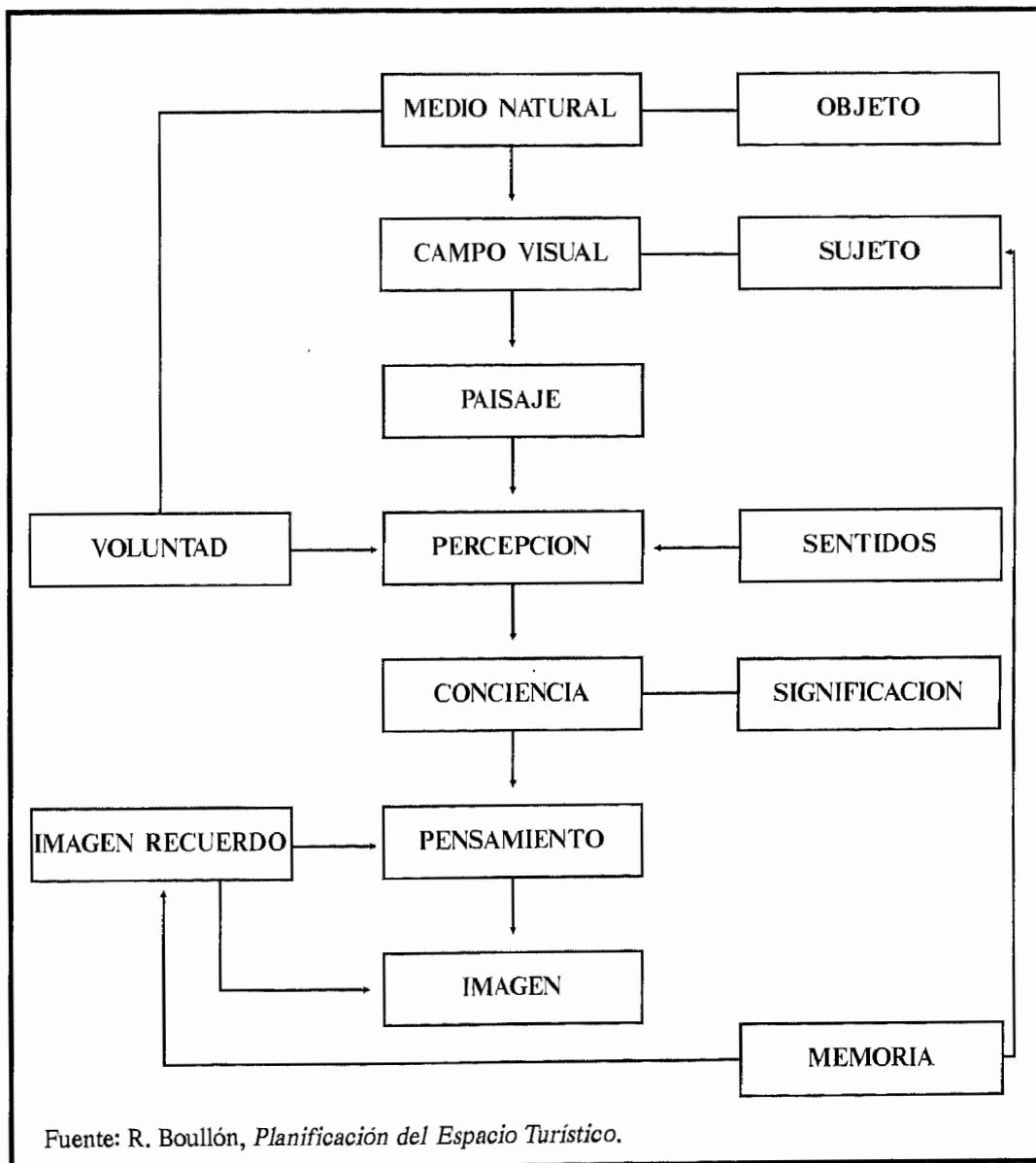
4 EXPECTATIVAS Y POSICIONAMIENTO

No hay duda que si en momentos de crisis turística se realiza una agresiva captación de demanda, más exigente en cuanto a la coordinación y calidad de los servicios, y los programas de desplazamientos no pueden satisfacer esas expectativas, porque a nivel táctico no existen empresas adecuadas, la competitividad e imagen podrían quedar aún más deterioradas, debido a que el posicionamiento de marca no es sólo un asunto de promoción, sino de adecuación del soporte físico y los servicios a los cambios del mercado y a las tendencias del nuevo entorno. (Cisneros, 1990, p. 16).



Lo anterior nos lleva a la estrategia de posicionamiento, pues es la base de una política de venta de lugares turísticos y de su marca. Cuando un segmento del mercado -digamos Alemán- realiza una percepción comparativa entre marcas y la interioriza (percibe la imagen que le queda como un recuerdo), porque le rinde beneficios, entonces ese turista logró, en ese destino turístico, satisfacer sus expectativas que recordará siempre como una experiencia que no se olvida fácilmente.

Gráfico 4 FORMACION DE LA IMAGEN



Si queremos, por ejemplo, obtener un adecuado posicionamiento de la marca turística de un destino, necesitamos realizar una adecuada mezcla de los recursos, seleccionar los puntos de venta en el ámbito geográfico, contratar los servicios turísticos en el lugar, asegurar una efectiva coordinación y comunicación, establecer precios adecuados a la calidad ofrecida; y lograr, además, la participación activa de turistas y de la propia comunidad receptora. Todo lo anterior con el fin de establecer la mejor estrategia posible, que preserve el medio y que resalte los valores culturales propios del lugar para satisfacer a los turistas y al colectivo local.

La solución al problema, aparentemente claro, es sin embargo compleja. Primero, porque son los visitantes temporales los que perciben las imágenes y las comparan con otras, según sus expectativas y necesidades. Segundo, porque es la población local la que estaría interesada en que las visitas temporales no deterioren el medio y no destruyan la identidad nacional.

Así, el touroperador, en su esfuerzo comercial de colocar en el mercado programas de desplazamiento, no puede complacer a todos los públicos, sino a su clientela potencial, pues esa es la función que ha venido cumpliendo con servicios integrales y estandarizados, y que se ha dado en llamar «paquete» turístico. Las otras funciones, como son: los criterios que regulan el desarrollo de la actividad turística, que nacen de las Administraciones de Gobierno; y los criterios para gerenciar en forma adecuada cada empresa que presta servicios «in-situ», son demasiado relevantes para dejarlas en manos de decisiones «externas»; ya que adecuadas «reglas del juego» permiten avanzar y corregir a tiempo cualquier desviación que pueda ser potencialmente perjudicial.

Es verdad que las características del proceso de urbanización del suelo turístico, basado en la especulación inmobiliaria y en la indiscriminada oferta de plazas, debe estar complaciendo a una tipología de turistas «mediocéntricos», que aparentemente ajustan bien sus expectativas previas a una oferta masiva, donde se puede encontrar una actividad gregaria. No obstante, es interesante señalar que cuando se entrevista a esos mismos turistas a los que les agrada un ambiente humano activo y vivo, para conocer sus apreciaciones en relación a la calidad de los servicios que han demandado, surgen muchos reproches y aseguran que las imágenes que tenían antes de la visita y después de la misma, cambiaron en la mayoría de los casos más bien hacia la evaluación negativa que hacia la positiva (Calvo Frances, 1990, Tesis de Maestría). Es decir, que debe existir -para algunos destinos- un fallo en las ofertas que ponen a circular los touroperadores, especialmente en ambientes que se han degradado o donde se ha densificado demasiado el entorno y la calidad recreativa es pobre.

desde 1987 en adelante, ya aparecen los síntomas de la recesión que se acentúa en el año de 1990 y los primeros cinco meses de 1991. Los ingresos de divisas por turismo presentaron una variación negativa del 11,4% para 1990 (Ministerio de Transporte, Turismo y Comunicaciones, Informe Mensual, marzo de 1991).

Parece que el ciclo de vida del producto turístico español ha llegado a su etapa de madurez, con peligro de una posible declinación a más largo plazo. Algunos de los síntomas a los que nos referimos con anterioridad, son los siguientes:

- Un mercado estable y con tendencia a decrecer
- Ingresos reales a la baja
- Una oferta excesiva de plazas, especialmente extrahoteleras
- Una marcada guerra de precios debido a la débil capacidad negociadora con los operadores de turismo
- Un segmento tradicional del turismo masivo de bajo poder adquisitivo
- Desequilibrios regionales en cuanto a los espacios turísticos de sol y playa y otros espacios potenciales
- Una competencia, aún incipiente debido a las «barreras de entrada», pero dispuesta a conquistar mercados en base a calidad de servicios y a originalidad.

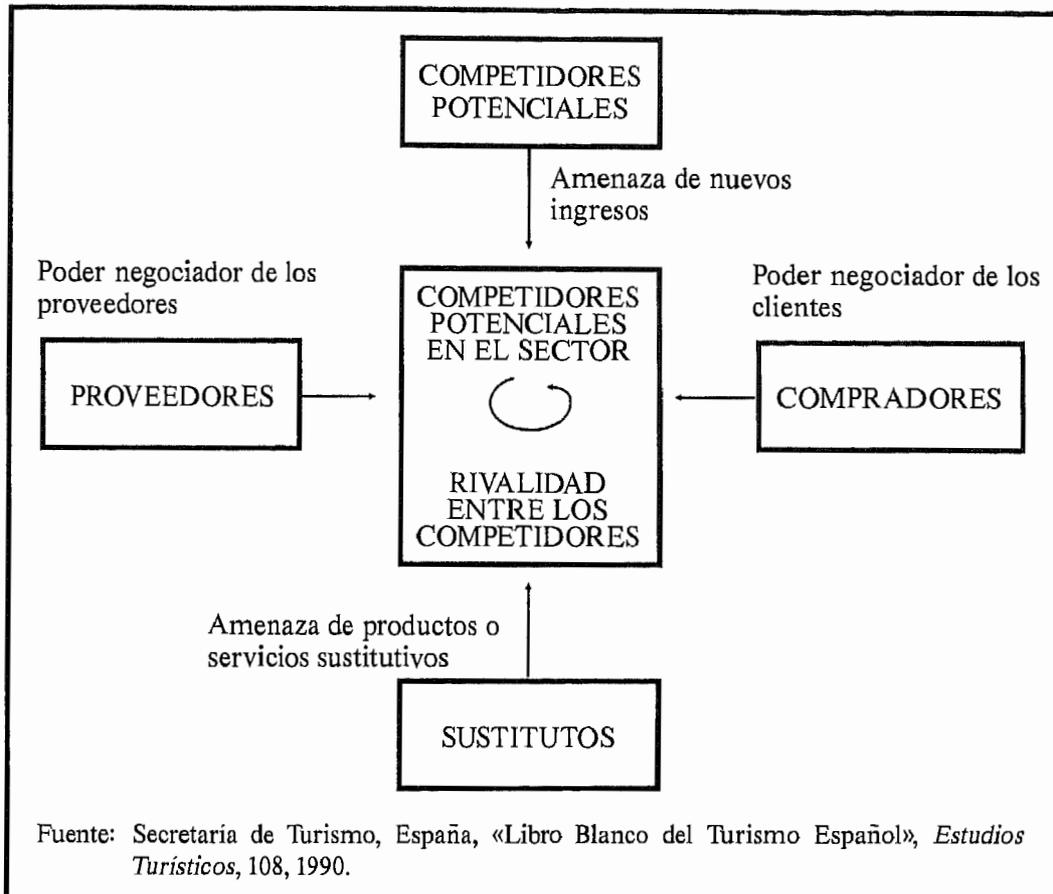
Por todo lo anterior es por lo que apareció en el Libro Blanco del Turismo Español un esquema analítico (Gráfico 5).

Barreras de entrada:

- Economía de escala
- Existencia de destinos diferenciados
- Requisitos de capital
- Acceso a los canales de distribución:
 - Tour Operadores: buscan baja de precios y calidad; están concentrados en los principales países emisores, influyen en las corrientes de los «paquetes», pueden cambiar de proveedor con facilidad y están muy bien informados
- Mantenimiento buena relación calidad/precio y por supuesto satisfacción/ precio en los sustitutos
- Recursos naturales, infraestructura y equipamiento proveedores y controladores: la Administración Pública
- Posibilidad o no de satisfacer mayores niveles de «confort» y estética ambiental y personalización en los servicios; complacer al turista

según sus nuevas motivaciones y poder informar mejor sobre el «producto».

Gráfico 5 ESQUEMA DE ANALISIS ESTRATEGICO-COMPETENCIAL



Frente a los problemas ya nombrados, surge la necesidad de renovar el portafolio de servicios turísticos de calidad e innovar. Sin embargo, la innovación constante descansa más en la actitud gerencial de querer mejorar los servicios que se ofrecen, especialmente los que ya se poseen (Figuerola, 1990, entrevista con el periodista Luis Socorro, Diario La Provincia, de las Palmas). Así, la política de defensa tiene por base el mantenimiento de las posiciones de mercado ya alcanzadas: (a) captando nuevos segmentos del mercado de alto poder adquisitivo, mediante la reposición de los soportes físicos existentes y la puesta en el mercado de ofertas complementarias de

Las decisiones estratégicas del sector no se pueden dejar únicamente a la libre disposición de la actividad privada, pues los intereses de las empresas nunca son los mismos que los intereses del colectivo.

España, que había aceptado una decisión estratégica con los resultados funcionales y disfuncionales que toda estrategia lleva implícita, tiene ahora que dar el ejemplo, como país maduro en materia de turismo, que es posible salir de la ideología triunfalista del volumen de visitantes, hacia una reestructuración que le permita participar más activamente en el diseño de un nuevo «deber ser»; pero manteniendo su portafolio actual de soportes físicos y servicios, mejorados en cuanto a la calidad de la oferta; y al mismo tiempo buscar un pacto que le permita liquidar servicios obsoletos, rediseñar y reponer servicios nuevos. La tarea no es fácil, pero es urgente y necesaria.

NOTAS

- (1) La escala «artesanal» del turismo no sólo sugiere elaborar servicios hechos a la medida y que se pueden ajustar a los gustos de una clientela; sino que los servicios deben también adaptarse a las características del entorno para que el turismo genere efectos positivos. En consecuencia, el urbanizador turístico tiene que aprender a ir haciendo «concesiones» para ajustar sus proyectos a la política de ordenación territorial, porque ello le daría mayores rendimientos y mayores niveles de calidad y lealtad de la clientela.
- (2) Como desde el punto de vista etimológico la palabra «producto» y «servicio» no poseen el mismo sentido ni las mismas connotaciones y no existe una palabra equivalente a **producción** para expresar el proceso de creación de servicios, los profesores Eiglier y Langeard propusieron un neologismo; el término **Servucción**.
- (3) La aproximación conceptual al servicio bien integrado y coordinado tiene su origen en la expresión del Presidente de la SAS: el llamado «Milagro Carlzon» cuando se mejoró la calidad total del servicio de la línea aérea.
- (4) «Las reglas del juego» en el sector turístico hasta el presente se han expresado en legislaciones y decretos formales. Es posible que en un

futuro surjan de concertaciones a nivel de los diferentes poderes que tienen que ver con el desarrollo del sector.

BIBLIOGRAFIA

- Albrecht, K., et al. (1988) *Gerencia de Servicios*, Bogotá, Legis Editores, S.A.
- Ascanio, A. (1990) *Elementos del Turismo como Sistema*, Caracas, Edit. Fundación Habitat, 1990 (en imprenta).
- Bote V. (1988) *Turismo en Espacio rural: rehabilitación del patrimonio socio-cultural y de la economía local*, Madrid, Editorial Popular, S.A.
- Boullon, R. (1985) *Planificación del Espacio Turístico*, México, Editorial Trillas.
- Calvo F (1990) *Un estudio para identificar y evaluar las imágenes de los turistas alemanes que visitan la Isla de Gran Canaria y compararlas con la imagen previa que tenían de la misma*. Tesina no publicada. Master Internacional de Turismo, Universidad de las Palmas de Gran Canaria.
- Cisneros, G. (1990) «Posicionamiento Estratégico y Gestión de Marcas Turísticas» *Papers de Turisme*, Instituto Turístico Valenciano.
- Cooper, C.P. (1981) «Spatial and temporal Patterns of Tourist Behaviour», *Regional Studies*, Vol. 15 (5), London.
- Eiglier, P. y Langeard, E. (1989) *Servucción: el marketing de servicios*, Madrid, Edit. McGraw-Hill.
- Figuerola, M. (1990) «Manuel Figuerola; la crisis turística es estructural», *La Provincia*, Las Palmas, de Gran Canaria.
- Grassielli, P. (1989) *Economía e Política del Turismo*, Milán, Franco Angelli.
- Hill, J.M. (1965) *The Holiday: a study of social and psychological aspects with special reference to Ireland*, London, Tavistock Institute of Human Relations.
- Muñoz de Escalona, F (1990) «Touoperadores y Producción de Turismo», *Estudios Turísticos*, (108).
- Shostack, G.L. (1977) «Breaking Free from Product Marketing» *Journal of Marketing*, (41), April, 73-80.
- Uhl, Kenneth P., et al. (1981) «The Marketing of Services: applications in the urban realm» *Urban Systems*, Vol 6, London.