

# EL ENFOQUE COMPETITIVO EN LA PROMOCIÓN TURÍSTICA

MIGUEL ÁNGEL ACERENZA  
(FACULTAD DE TURISMO  
DE LA UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO, MÉXICO)

MIGUEL ÁNGEL ACERENZA  
DIRECTOR DE LA FACULTAD DE TURISMO  
DE LA UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO,  
MÉXICO

PAPERS DE TURISME 14-15, pp. 67-76, 1994

R E S U M E N

**N**EW TRENDS IN TOURIST BEHAVIOR, AND growing efforts to attract tourist flows are having clear repercussions in the field of marketing and tourist promotion. In consequence, a new definition of product/market combinations, value for money and competitive strategies is needed.

The current situation in Latin America shows an imbalance between promotion undertaken by public and private bodies, as well as an underdevelopment of competitive advantages or "strategic alliances" to increase competitiveness. There is therefore a need to adopt a "competitive focus in tourist promotion".

This focus begins with the analysis and evaluation of the power of products to compete. One suitable method of undertaking such an evaluation is via the "comparative analysis of a product's value for money".

**L**AS NUEVAS TENDENCIAS EN EL COMPORTAMIENTO de los turistas, y la intensificación de los esfuerzos para captar corrientes turísticas, tienen claras repercusiones en los campos del marketing y de la promoción turística. Por ello, cabe replantearse una redefinición de las combinaciones producto-mercado, de la relación calidad-precio, y de las estrategias competitivas.

La situación actual en América Latina presenta un desfase entre la promoción de organismos públicos y privados, así como un escaso desarrollo de ventajas competitivas o de "alianzas estratégicas" que puedan incrementar la competitividad. Se impone, pues, la necesidad de adoptar el "enfoque competitivo en la promoción turística".

Este enfoque parte del análisis y evaluación del poder competitivo de los productos. Un método adecuado para proceder a la citada evaluación es el "análisis comparativo de la relación calidad-precio del producto".

*The development of this new concept of promotion will call for a reorganization of responsible bodies for the achievement of technical and operational capabilities enabling them to adopt an active position.*

El desarrollo de esta nueva concepción de la promoción exigirá una reorganización de los organismos responsables para la consecución de una capacidad técnica y operativa que les permita adoptar una posición activa.

# EL ENFOQUE COMPETITIVO EN LA PROMOCIÓN TURÍSTICA

MIGUEL ÁNGEL ACERENZA  
(FACULTAD DE TURISMO  
DE LA UNIVERSIDAD AMERICANA DE ACAPULCO, MÉXICO)

## 1. INTRODUCCIÓN

**A**L PLANTEARME LA EXPOSICIÓN DE MIS puntos de vista sobre temas relacionados con la promoción turística, mercados consolidados y emergentes, estimé que, tal vez, sería interesante hacer una breve referencia previa a algunas reflexiones que efectuara hace ya algunos años en un estudio para la Confederación de Organizaciones Turísticas de la América Latina (COTAL), en torno a las perspectivas del marketing turístico en la región. Basándome, en aquel entonces, en las transformaciones que había venido observando en la evolución de los mercados internacionales.

En el referido estudio, cuyos aspectos más relevantes fueron publicados en el número 86 de la *Revista Estudios Turísticos*, editada por el Instituto Español de Turismo, decíamos que como consecuencia de las transformaciones de índole económica, social y política registradas en los mercados internacionales, se venían manifestando ciertas tendencias en el comportamiento de los turistas las cuales, aunadas a la intensificación de los esfuerzos observados tendientes a la captación de las corrientes turísticas, tendrían como resultado importantes repercusiones en las políticas y estrategias futuras en los campos del marketing y la promoción turística.

Los cambios a los cuales hago mención, y que seguidamente pasaré a detallar, incidían además, en la propia

estructura organizacional encargada de la conducción de dichas actividades. Por lo que creo que vale la pena en esta ocasión, detenernos para ver esos antecedentes, antes de referirnos a la problemática del enfoque competitivo en la promoción turística.

Por supuesto, el panorama que expondré está basado en la experiencia recogida en las Américas, pero dada la globalización que han alcanzado los mercados turísticos en la actualidad, es muy probable que en otras regiones se presenten situaciones similares y se pueda, por tanto, capitalizar la experiencia.

## 2. CAMBIOS OBSERVADOS EN EL COMPORTAMIENTO DE LOS TURISTAS

En síntesis, los cambios a los cuales hacíamos referencia en aquella oportunidad, concretamente eran los siguientes:

- a) Desvíos de las corrientes turísticas hacia regiones y/o destinos turísticos que ofrecieran, en forma real o aparente, seguridad personal a los viajeros.
- b) Búsqueda de destinos y facilidades más accesibles a las posibilidades económicas de los turistas.

tas, como consecuencia de la situación económica por la cual se estaba atravesando.

c) Disminución de la duración de los viajes por motivos vacacionales y, como consecuencia, tal vez, de los cambios anteriores.

d) Se observaba también una disminución en la tasa de crecimiento del turismo internacional de larga distancia, en relación a la tasa de crecimiento que venía experimentando el turismo intra-regional.

### **3. REPERCUSIONES DE LOS CAMBIOS OBSERVADOS EN LOS MERCADOS, SOBRE LAS POLÍTICAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING TURÍSTICO**

A nuestro entender, los citados cambios forzosamente tenían que repercutir, no sólo en las políticas, sino también en las estrategias de marketing a emplear por los países. Por lo que, en tal sentido, pensábamos que como punto de partida sería necesario redefinir las políticas básicas en lo concerniente a las combinaciones *producto-mercado*, e instrumentar nuevas *estrategias competitivas* a los efectos de adecuarse a la realidad que ya se insinuaba en los mercados internacionales.

Dicho planteamiento se basaba en los siguientes hechos:

#### **3.1. En cuanto a las combinaciones producto-mercado**

No era posible ya seguir dispersando los recursos disponibles para promoción en una forma indiferenciada, sino que era necesario proceder a una racionalización en el uso de dichos recursos, concentrando los mayores esfuerzos en aquellas combinaciones producto-mercado que efectivamente pudieran contribuir al logro de los objetivos y metas perseguidas, fundamentalmente en el campo económico. Tanto en lo que tenía que ver con la captación de divisas, como con el mantenimiento de un nivel de empleo estable en el sector turismo.

La citada redefinición de las combinaciones producto-mercado exigía también compatibilizar los intereses de mercados existentes entre los grandes y los medianos y pequeños hoteles dentro de un mismo país, los cuales no siempre coincidían y que, de hecho, ya estaba presentando serios pro-

blemas en lo concerniente a la orientación de las acciones tendientes a la captación de los flujos turísticos.

La no contemplación de este último aspecto en los planes y programas de marketing y promoción turística había producido divisiones entre los hoteleros, lo cual repercutía en el resultado final de dichos programas.

#### **3.2. En cuanto a la adecuación de la relación calidad-precio**

Las tendencias verificadas en el comportamiento de los turistas imponía también, siempre desde nuestro punto de vista, un replanteamiento de las opciones de productos presentadas en los mercados.

La realidad indicaba que mientras la tendencia general de los mercados era la búsqueda de destinos y facilidades más accesibles a las posibilidades económicas de los turistas, y que el precio se convertía por consiguiente en un factor importantísimo en la decisión final por parte de éstos, el mayor porcentaje de la oferta presentada en los mercados emisores estaba sustentada en un tipo de facilidades de lujo y de un nivel de precios muy elevado, destinada a los segmentos de mercado de altos ingresos. Descuidando los segmentos de ingresos medios que eran, y siguen siendo, los que generan el mayor volumen de turistas. Turistas que estaban requiriendo facilidades hoteleras más accesibles a sus posibilidades económicas.

Tendencia esta última que fuera ratificada incluso por los estudios llevados a cabo por la Oficina Internacional del Trabajo (OIT), los cuales demostraban, sin lugar a dudas, que el análisis de la evolución de la industria hotelera indicaba:

- a) Una regresión en los hoteles de lujo.
- b) Saturación en los hoteles de 3 y 4 estrellas.
- c) Progresión de las instalaciones de 2 estrellas.
- d) Progresión de los pequeños y medianos hoteles.

Tendencia avalada, por otra parte, por un estudio que efectuara la Secretaría de Turismo de España con el objeto de conocer los elementos económico-financieros del sector hotelero, y en donde también quedó de manifiesto la marcada preferencia de los turistas por los hoteles de 4 estrellas.

La falta de adecuación de las facilidades turísticas a la tendencia de los mercados era evidente, y se manifestaba en las pocas opciones ofrecidas en materia de relación calidad-precio. Era necesario, por tanto, ampliar las opciones para poder cubrir una gama más amplia de segmentos de mercado.

### 3.3. En cuanto a las estrategias competitivas

Finalmente, en lo que se refería a las estrategias competitivas, todo indicaba que como consecuencia de las rápidas transformaciones que estaban experimentando los mercados, y a la intensidad de la competencia entre los países por la captación del turismo internacional, las mismas necesariamente tenían que ser más flexibles.

La flexibilidad, en otras palabras, la capacidad para responder rápida y oportunamente a los cambios que se fueran presentando en los mercados sería, siempre a nuestro entender, uno de los factores que marcarían el éxito o el fracaso de las acciones de marketing y promoción turística en los siguientes años.

Lógicamente, y como es de suponer, los aspectos señalados anteriormente requerían de un mayor nivel de marketing. Tanto en los conocimientos de las personas encargadas de la conducción de estas actividades en los organismos oficiales de turismo (en todos sus niveles) y las empresas del sector privado, como en lo concerniente a la calidad de las acciones emprendidas en forma conjunta, si es que se deseaba tener suceso en una situación de mercado tan cambiante y que se caracterizaba, además, por una intensa competencia.

## 4. SITUACIÓN ACTUAL

Ahora bien, a varios años ya de dichos planteamientos, ¿cuál es en realidad la situación actual en los mercados turísticos?

Al respecto debe decirse que en el nivel internacional los hechos demuestran que las tendencias se han ido confirmando, puesto que efectivamente se han producido importantes desviaciones de los flujos turísticos hacia regiones y países que ofrecen seguridad y mejores opciones en la relación calidad-precio de sus ofertas. Y estas desviaciones han sido particularmente importantes en los mercados de playa que no sólo son los que generan un gran volumen de turistas, sino que también son unos de los más competidos.

Lógicamente estos desvíos se han producido, en parte, por los problemas de seguridad que afectan a ciertas regiones turísticas. Pero en gran medida se deben también a una acción de marketing mejor articulada y más agresiva desarrollada por aquellos países que han sabido adecuarse a los nuevos requerimientos de los turistas y a las condiciones de alta competencia existente en los mercados.

Ahora bien, ante esta realidad, entonces, ¿cuál es la situación de las acciones promocionales desarrolladas por los países iberoamericanos?

Al respecto, debemos decir que un somero análisis de las referidas acciones nos permite ver que se han producido avances importantes en los esfuerzos promocionales. Y una prueba de ello son los significativos incrementos en la captación de turismo que han logrado en los últimos años Cuba, República Dominicana, Puerto Rico, México, Costa Rica, Chile y Argentina.

No obstante estos logros, es evidente que todavía existen algunos problemas para integrar y coordinar los esfuerzos de todos aquellos que, de una manera u otra, participan en el proceso de promoción y venta de la oferta turística de los distintos países.

Como consecuencia de esta dificultad, es posible observar todavía un desfase entre la acción promocional de tipo institucional encarada por los organismos oficiales de turismo con el fin de desarrollar la demanda, y las operaciones llevadas a cabo por la actividad privada para la introducción de los productos en los puntos de venta en los mercados.

Este desfase, que puede representarse gráficamente como se muestra en la figura 1, hace que los resultados sean débiles y, por consiguiente, poco eficaces y desde luego más costosos, debido al hecho de no haber logrado una verdadera concentración de esfuerzo sobre el producto, el tiempo y el lugar en donde se desarrollan las acciones. Es necesario todavía efectuar un mayor esfuerzo para tratar de integrar y coordinar mejor las acciones de los sectores públicos y privados en pos de un objetivo que les es común: un mayor incremento de las corrientes turísticas.

Otro de los aspectos observados también es el descuido existente en lo que respecta a la faz competitiva de los mercados.

FIGURA 1: DESCOORDINACIÓN ENTRE LA ACCIÓN PROMOCIONAL Y LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO

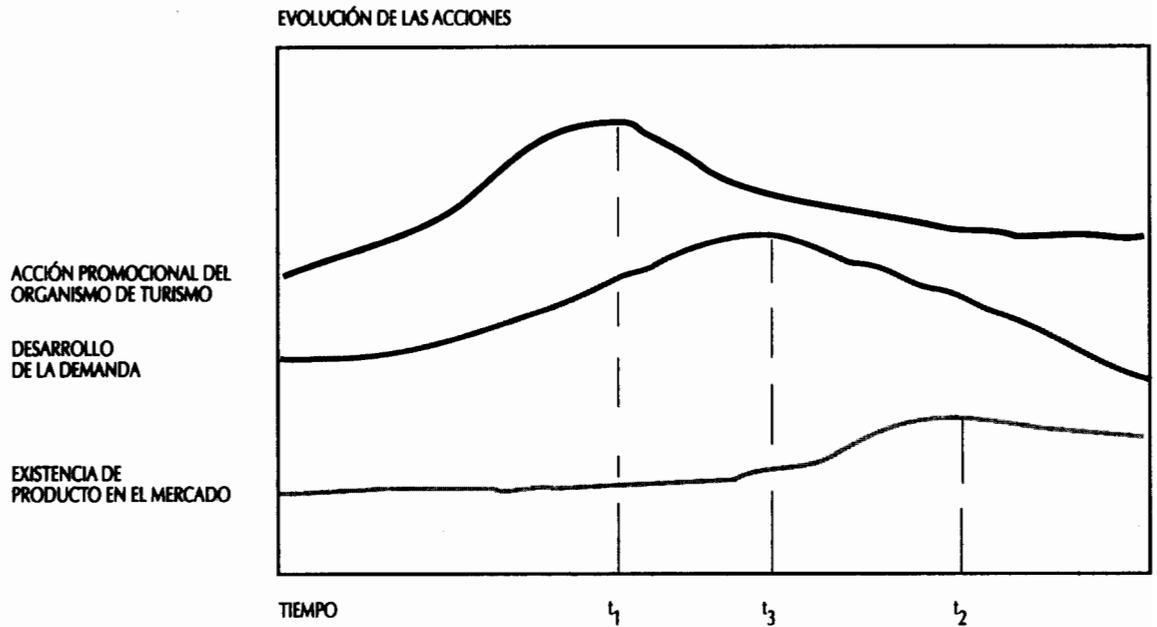
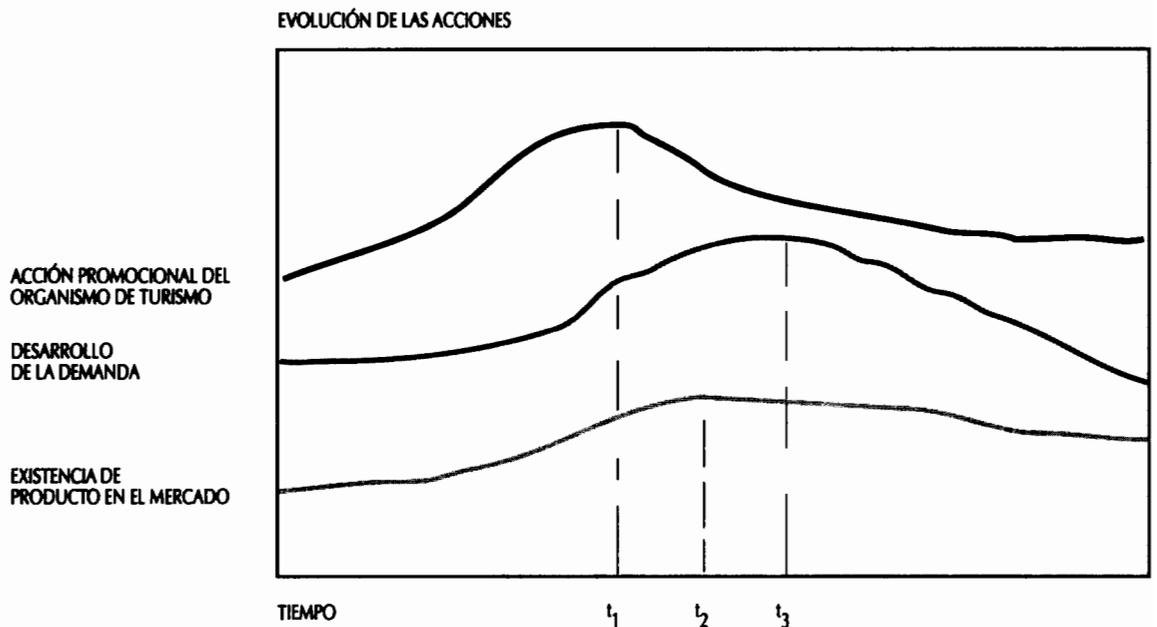


FIGURA 2: COORDINACIÓN ENTRE LA ACCIÓN PROMOCIONAL Y LA INTRODUCCIÓN DEL PRODUCTO EN EL MERCADO



En una situación de intensa competencia como es la que caracteriza a los mercados internacionales en la actualidad, se tiene que realizar el máximo esfuerzo para desarro-

llar *ventajas competitivas*. Y si ello no fuera posible, para tratar de buscar formas de *minimizar las ventajas* de los países competidores.

Obviamente, ello nos lleva a la necesidad de considerar nuevos planteamientos en materia de competitividad. En efecto, en ciertos casos los países tienen que competir entre sí por la captación de los turistas en un mercado que es prioritario para cada uno de ellos, mientras que otros pueden verse obligados a desarrollar «alianzas estratégicas» con sus propios competidores para obtener un mejor resultado.

Lógicamente dichos planteamientos requieren de un mayor nivel de marketing, tal como lo mencionáramos al inicio, dado que, en el primer caso, es necesario el empleo de nuevas técnicas para la evaluación del poder competitivo de las ofertas y facilitar así las decisiones, y en el segundo, experiencia y habilidad para negociar y establecer alianzas estratégicas con los competidores.

Lo anterior nos lleva a la necesidad de adoptar el «enfoque competitivo en la promoción turística». Enfoque que exige de una mayor información, más confiable y, sobre todo, más oportuna sobre la situación competitiva en la que se encuentran los productos en los mercados, para poder analizar y evaluar las ventajas o desventajas de los mismos.

## 5. ANÁLISIS Y EVALUACIÓN DEL PODER COMPETITIVO DE LOS PRODUCTOS

El primer paso a considerar en este análisis es el que tiene que ver con la «penetración del producto en el mercado». En otras palabras, con la existencia o no del producto, o los productos del país en el mercado considerado, y el grado de participación logrado en la oferta total de productos similares.

Este primer paso nos permitirá saber si es necesario encarar acciones para desarrollar los canales de distribución para los productos del país y lograr así una mayor cobertura del mercado, y/o si es preciso incrementar el número de ofertas en los denominados «productos tipo». Es decir, en aquellos productos (o programas) que gozan de una mayor preferencia por parte de los turistas en ese mercado.

El siguiente paso consiste ya en la «evaluación del poder competitivo del producto», y para tales efectos es preciso recurrir a la aplicación de algún método que nos permita tener una apreciación objetiva sobre la verdadera situación del producto del país, frente a los productos ofrecidos por los países competidores.

En tal sentido, una de las formas más adecuadas para proceder a dicha evaluación, es mediante el análisis com-

parativo de la relación *calidad-precio* del producto, respecto a los productos similares presentados por los otros países con los cuales se tiene que competir en el mismo mercado.

La conveniencia de este tipo de análisis surge del hecho de que, normalmente, la calidad es asociada directamente con el precio de los productos ofrecidos. De tal manera que, en la práctica, el turista considera que a un nivel dado de precio, le corresponde un determinado nivel de calidad. Principio este último en el cual se basa precisamente la clasificación de los servicios turísticos y, de manera especial, los servicios hoteleros.

La diferencia en este caso es que se debe evaluar el producto turístico como un todo porque, como es sabido, está conformado por varios componentes. Siendo los principales los atractivos del lugar y las facilidades que los complementan.

El procedimiento para esta evaluación requiere, por un lado, la determinación de los «precios relativos» de cada uno de los productos considerados, en relación con los demás y, por otro, la definición de la «calidad relativa» de estos mismos productos al ser comparados entre sí.

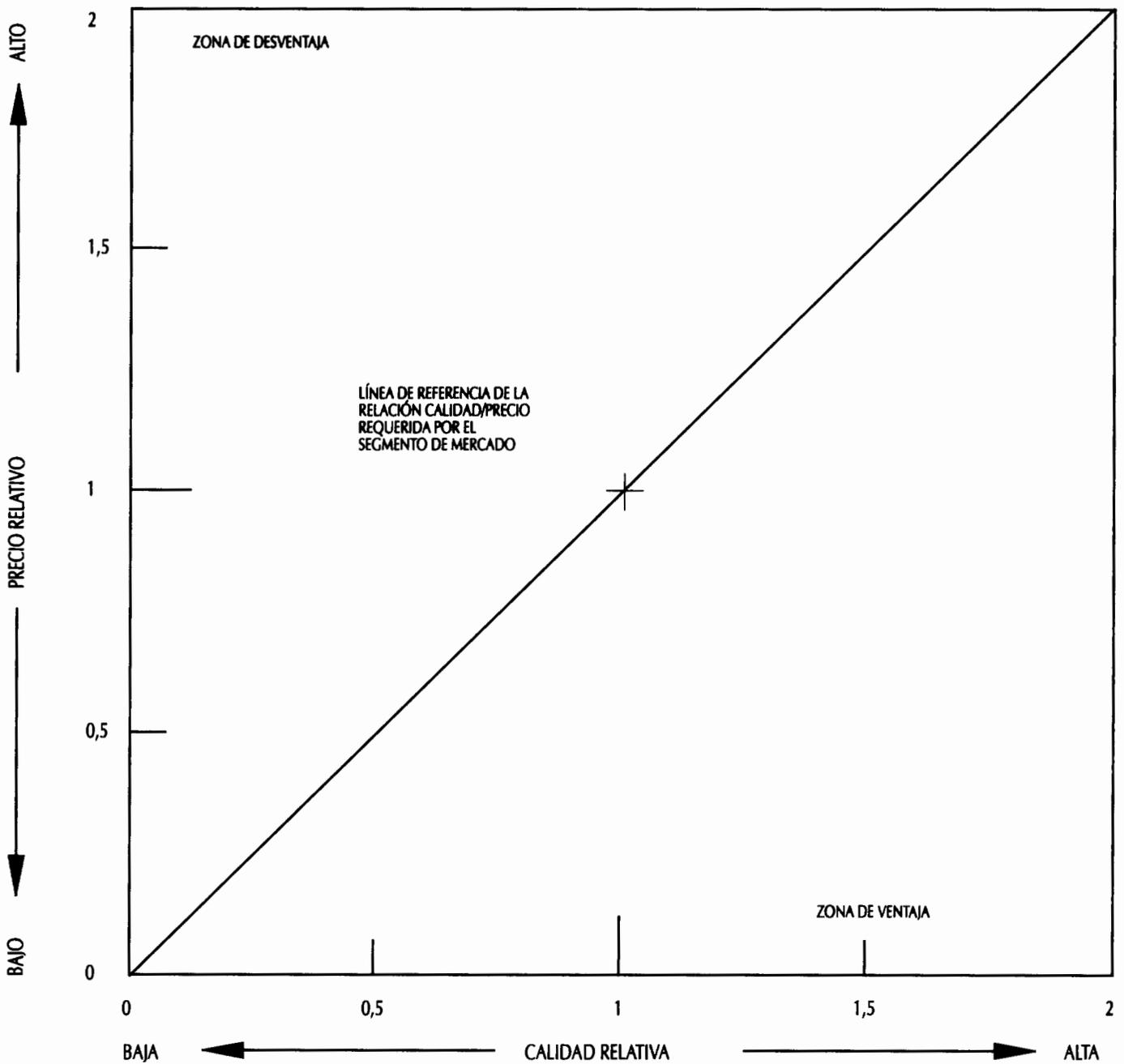
Una vez que se han obtenido los mencionados parámetros, se procede a la elaboración de una «matriz de análisis competitivo», es decir, de un gráfico como el que se muestra en la figura 3, que permita visualizar en dos dimensiones la situación de los diferentes productos objeto de estudio, en torno a una línea de referencia que es la que representa la relación *calidad-precio* exigida por el segmento de mercado hacia el cual están orientados dichos productos.

Es importante en este punto tener presente que la evaluación debe efectuarse por segmentos de mercado. Ello debido a que para un mismo producto, diferentes segmentos tienen distintas exigencias en materia de *calidad-precio*. Los jóvenes, por ejemplo, por lo general le brindan una mayor importancia al precio que a la calidad, mientras que la gente mayor tiene una mayor exigencia en materia de calidad. En los segmentos del mercado playa esta diferencia es muy evidente.

Ahora bien, la citada línea de referencia que, como se mencionara, representa las exigencias del segmento de mercado en materia de *calidad-precio*, determinan dos zonas en la matriz: una situada por encima de la línea de referencia, y otra ubicada por debajo de dicha línea.

Todos los productos que al proceder al análisis se encuentren por encima de la línea de referencia estarán en

FIGURA 3: MATRIZ PARA EL ANÁLISIS COMPETITIVO DEL PRODUCTO



desventaja, por cuanto ofrecen una menor calidad a un mayor precio. Mientras que los localizados por debajo de la línea gozarán de «ventajas competitivas», debido a que, por un menor precio, estarán ofreciendo una mayor calidad.

Cabe aclarar que este análisis brinda, en realidad, una «fotografía» de la situación competitiva del producto en el momento en el cual se lleva a cabo el estudio. Es a partir del conocimiento de dicha situación que se tiene que pasar a

estudiar las medidas tendentes a la adopción de la estrategia competitiva que mejor se adapte a las condiciones en las que se encuentre el producto en el mercado considerado y, desde luego, a las propias posibilidades que se tengan como para encarar las acciones correspondientes.

Sería interesante, tal vez, hacer aquí una breve referencia a la forma cómo se realiza la evaluación de la calidad la cual, de hecho en turismo, puede llegar a ser un tanto

FIGURA 4: FORMULARIO PARA LA EVALUACIÓN DE LA CALIDAD OFRECIDA POR LOS DISTINTOS PRODUCTOS COMPETITIVOS

Perfil de calidad

Producto	Relación calidad/precio en %		Fecha						
	Calidad: %	Precio: %							
Factores considerados en la decisión de compra	Importancia	Evaluación comparativa de la calidad ofrecida por cada producto (mínimo 0 - máximo 10)							
		Producto A		Producto B		Producto C		Producto D	
	Relativa %	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación	Valor	Ponderación
a	b	c	(b x c)	d	(b x d)	e	(b x e)	f	(b x f)
1. Atributos	%								
Puntuación parcial	▷	A		B		C		D	
2. Servicios	%								
Puntuación parcial	▷	A		B		C		D	
3. Imagen	%								
Puntuación parcial	▷	A		B		C		D	
Puntuación total	◆	A		B		C		D	

Fuente: Acerenza, M. A.: *Marketing Internacional*, ed. Trillas, México, 1960, pág. 127.

subjetiva. Por lo que se hace necesario, por tanto, llevar el concepto de calidad a una expresión numérica para poder compararla así en una base justa.

Para ello se tiene que recurrir a una metodología que permita ponderar: la importancia relativa que el turista le otorgue a los distintos elementos del producto en su decisión de compra, por la valoración correspondiente a la «calidad ofrecida» en dichos elementos por parte de los diferentes productos que compiten en el segmento de mercado considerado.

La aplicación de la referida metodología se facilita en gran medida, si para tales efectos se emplea un formulario similar al que se muestra en la figura 4, en el cual, como se puede apreciar, por un lado se analizan los criterios empleados por los turistas al seleccionar el producto turístico y, por otro, se evalúa la calidad ofrecida por los productos objeto de estudio, en cada uno de los factores considerados por los turistas en su decisión de compra.

Lo importante a destacar en este tipo de análisis, es que debido al dinamismo que caracteriza a los mercados turísticos, la evaluación del poder competitivo no se limita sólo a la etapa de introducción del producto, sino que tiene que llevarse a cabo con cierta periodicidad, a fin de verificar que el mismo no caiga en una posición desfavorable y que, como consecuencia, su promoción y venta se vea amenazada.

Dentro del enfoque competitivo, entonces, mientras se lleven a cabo acciones tendentes a la captación del turismo en los mercados, tanto sean estos consolidados o emergentes, se tendrá que mantener una vigilancia permanente sobre la posición competitiva del producto, a los efectos de poder

reaccionar en forma oportuna y eficiente ante cualquier alteración que pudiera afectar su ventaja competitiva.

Es por esta razón, precisamente, que decíamos que los cambios producidos en los mercados tendrían importantes repercusiones también en la propia organización de los organismos responsables por la conducción de las actividades de marketing y promoción turística.

Además de exigirles una mayor capacidad del personal, les requerirá también una revisión a fondo de las estructuras organizacionales, a los efectos de brindarles la capacidad técnica y operativa que exige la ejecución de acciones en condiciones de alta competencia.

Y dentro de esta revisión, se le deberá prestar una especial atención al nuevo rol que deberán comenzar a jugar las oficinas promocionales que los países mantienen, a un alto costo, en los mercados emisores de turismo.

Dichas oficinas constituyen, de hecho, la avanzada de las operaciones de marketing que llevan a cabo los países para la promoción y venta de sus ofertas turísticas, por lo que, en el futuro, tendrán que fijárseles objetivos muy claros, y precisarles sus funciones, las cuales deberán ser claramente operativas. En otras palabras, deberán pasar de una posición pasiva de información y relaciones públicas, a una posición activa de promoción y venta.

Desde luego, también se deberá efectuar un gran esfuerzo en materia de actualización y desarrollo gerencial a nivel de las empresas prestadoras de servicios turísticos, para que éstas puedan llevar a cabo una mejor labor en los procesos de comercialización de sus productos individuales.

