

COLECCION



NELIDA CHAN

Circuitos Turísticos

PROGRAMACION
Y COTIZACION

BIBLIOTECA
UES21
979.851
C454



EDICIONES
TURISTICAS

3^{ra} EDICION

La presentación y disposición de:

CIRCUITOS TURISTICOS - PROGRAMACION Y COTIZACION

son propiedad del editor.

No se permite la reproducción parcial o total, el almacenamiento, el alquiler, la transmisión o la transformación de este libro, en cualquier forma o por cualquier medio, sea electrónico o mecánico, mediante fotocopias, digitalización u otros métodos, sin el permiso previo y escrito del editor. Su infracción está penada por las leyes 11723 y 25446.

ISBN: 987-9473-51-5

Primera Edición: 1991
Segunda Edición: 1994
Tercera Edición: 2005

Queda hecho el depósito que establece la Ley 11.723

Es una publicación de:
Ediciones Turísticas de Mario Banchik
Paraguay 2459 PB
Buenos Aires - Argentina
e-mail: turisticas@sinectis.com.ar

Copyright © 2005 Ediciones Turísticas

Libro de edición Argentina
Printed in Argentina

* catalogación en fuente Pág. 160

INDICE

Capítulo 1

El paquete turístico	11
El programa turístico	11
¿Qué se entiende por programa turístico?	11
¿Qué tipo de servicio es el programa turístico?	13
Evolución del programa turístico	14
Tipos de programa turístico	16
El Paquete Turístico	16
La Visita Guiada	17
La Ruta Turística	18
El Itinerario Personal	19
Concepto de paquete turístico	19
Clasificación de paquetes turísticos	21
Organización de la prestación	22
Modalidad del viaje	22
La Temática	23
El Programa	23
La Operación	24
Los Usuarios	24
Excursiones	25
Tours	29
Terminología utilizada para definir el paquete turístico	31
A modo de síntesis	35

Capítulo 2

El cliente	37
Cliente o turista	38
Motivaciones y necesidades del consumidor turístico	39
¿Qué es la motivación?	41
La decisión de compra de un producto turístico	44
Proceso que conduce al turista a la compra	48

Los grandes usuarios: Agencias de viajes	51
Proceso que conduce a las empresas a la compra	53
¿Quiénes intervienen en la compra?	55
Análisis del Paquete o Programa	56
A modo de síntesis	57

Capítulo 3

Empresas de viajes turísticos	59
-------------------------------------	----

Antecedentes de la agencia de viajes	60
La empresa minorista	62
Las empresas mayoristas	63
Los tour operadores	65
Estrategias de los grandes operadores internacionales	66
Las agencias de viajes en Argentina	68
A modo de síntesis	71

Capítulo 4

Producción turística	73
----------------------------	----

Características del producto turístico	73
Calidad de las prestaciones turísticas	80
El proceso de producción de paquetes turísticos	83
La programación	86
El objetivo	87
A modo de síntesis	90

Capítulo 5

Diseño del circuito	93
---------------------------	----

Concepto y componentes del circuito turístico	93
El espacio o territorio	93
La temática	95
Los atractivos	95
Creatividad para la innovación	98
El tiempo	102

El tiempo y el viaje	105
El tiempo y las prestaciones de servicios	106
El tiempo personal o de descanso	106
El tiempo para prácticas deportivas	106
El tiempo de las prestaciones no incluidas en el programa	107
Análisis de destinos turísticos	107
Tipos de circuitos turísticos	109
Diagramación de circuitos turísticos	112
La investigación	113
El análisis de la información	117
Enunciación del circuito	121
Análisis de la accesibilidad	121
Selección de centros base	121
A modo de síntesis	122

Capítulo 6

Armado de paquetes turísticos	125
-------------------------------------	-----

Confección del itinerario	125
Selección de prestadores turísticos	127
Técnicas de negociación	128
Cotización de programas	130
Los costos fijos e indirectos al programa	132
Costos directos al programa	133
El precio	136
Fijación del precio en función del mercado de demanda	137
Fijación del precio en función de la competencia	139
El programa resultado	140
A modo de síntesis	141

Capítulo 7

La operación	143
--------------------	-----

La función operativa	143
Prestación a través de terceros	144
Prestación directa de servicios	144

La operación emisora	145
La operación receptiva	145
Etapas de la función operativa de un paquete turístico	146
Organización de la prestación	146
Prestación del servicio	149
Evaluación post-viaje	155
A modo de síntesis	156
Bibliografía	159

INDICE DE CUADROS Y GRAFICOS

Cuadro N° 1. El programa turístico	16
Cuadro N° 2. Paquetes turísticos	26
Cuadro N° 3. Necesidades del consumidor	42
Cuadro N° 4. Motivaciones al viaje	43
Cuadro N° 5. El proceso de compra	49
Cuadro N° 6. Empresas de viajes	67
Gráfico N° 7. Integración vertical	69
Gráfico N° 8. Integración horizontal	70
Gráfico N° 9. Las agencias de viajes en Buenos Aires	71
Cuadro N° 10. Nivel de contacto entre el turista y el proceso productivo	78
Cuadro N° 11. Nivel de eficiencia del paquete turístico	79
Cuadro N° 12. Proceso de producción	84
Cuadro N° 13. Fases de la programación	87
Cuadro N° 14. Determinación del objetivo	89
Cuadro N° 15. Atractivos turísticos	97
Cuadro N° 16. Sinéctica	103
Cuadro N° 17. Análisis comparativo de destinos	110
Gráfico N° 18. Circuitos lineales	111
Gráfico N° 19. Circuitos circulares	112
Cuadro N° 20. Planilla modelo para el relevamiento turístico	115
Cuadro N° 21. Clasificación de atractivos turísticos - OEA	119
Cuadro N° 22. Planilla modelo para confeccionar itinerarios	127
Cuadro N° 23. Técnicas de negociación	131
Gráfico N° 24. El proceso de la negociación	132
Cuadro N° 25. Relación producto - mercado	138
Gráfico N° 26. Curva de elasticidad	139
Cuadro N° 27. Etapas de la función operativa	147
Cuadro N° 28. Cartas modelo de reservas de servicios turísticos	150

INTRODUCCION

Así como el fin de la Segunda Guerra Mundial marcó el inicio del turismo masivo y el desarrollo del paquete turístico o IT, podemos decir que la década del setenta y, más puntualmente, la crisis petrolera fueron el punto de partida para una nueva concepción de la actividad. Hoy en día, el turismo ha dejado de ser una actividad marginal y artesanal para entrar en lo que algunos observadores llaman la etapa de madurez técnica. Esto se refleja en el uso auxiliar de tecnologías como la informática y en el empleo de metodologías propias de la planificación de productos con capacidad de responder a las necesidades de la demanda, por un lado, y a las exigencias de la competencia, por el otro.

Encuadrado entre la demanda y la competencia, el producto -denominado paquete o IT- aparece como un complejo conjunto de prestaciones de servicios cuya programación y operación requiere el empleo cotidiano de técnicas de negociación, la creación de nuevas y buenas ideas, y el análisis de potencialidad de nuevos destinos y atractivos, entre muchas otras actividades.

La década de 1990 y la entrada en el nuevo milenio nos enfrenta con una oferta de productos turísticos *no tradicionales* como las rutas turísticas operadas desde el sector público, desde entidades no gubernamentales, centros culturales, museos y emprendedores brindando servicios de visitas guiadas, espectáculos de luz y sonido, teatralizaciones, etc. Toda esta gama de productos turísticos, llamados nuevos, responden a las necesidades de un mercado cada vez más exigente en términos de calidad y cada vez más especializado a la hora de decidir un viaje.

Nueva realidad que no siempre es contemplada en las normativas y reglamentaciones de los destinos turísticos. Es por ello, que a través de estos capítulos abordamos dichas temáticas, por entender que son la base sobre la que se asienta toda tecnificación en materia de producción turística.

Partiremos de un primer análisis conceptual sobre el tipo de producto específico que es el IT o paquete, para luego ubicarlo en relación con su contexto: clientes, empresas productoras, distribuidoras y usuarios. Luego nos adentraremos en el proceso de producción o elaboración del paquete considerando como variables condicionantes la calidad, el manejo del tiempo, los atractivos, el precio y la metodología. Como también las técnicas que van en auxilio del programador y operador para asegurar un producto realmente competitivo.

Con este análisis no se pretende agotar la problemática de la producción de una empresa operadora o T.O., sino que solamente se intenta facilitar el análisis de sus principales funciones -la Programación y la Operación- mediante el auxilio de ciertos conceptos e instrumentos tomados del marketing y adaptados a la compleja actividad turística.

El Autor
2005

Capítulo 1

EL PAQUETE TURISTICO

El programa turístico

¿Qué se entiende por programa turístico?

Así planteado el tema, y en un sentido amplio, podemos decir que un programa turístico es un producto o servicio ofrecido al turista. La precisión del concepto dependerá de que lo pensemos en un contexto macro (comunidad) o micro (empresa o emprendimiento).

Desde el punto de vista macro, el programa turístico es efectivamente un producto que forma parte de uno mayor: el destino. Desde el micro contexto será el producto o servicio elaborado por una empresa o prestador de servicios turísticos y compuesto por sub-productos o servicios-insumos como el alojamiento, el transporte, la gastronomía, las actividades recreativas, etc.¹

Este concepto parte de la noción de producto como elemento con capacidad de brindar una utilidad o servicio al consumidor. Su fundamento teórico se centra en la idea de producto expresada por Lancaster, quien pone de manifiesto la importancia de la utilidad para el usuario por encima de la capacidad de transformación de la materia prima².

Dicha teoría nos lleva a la determinación de dos grandes tipos de productos: los bienes tangibles, cuya utilidad es indirecta (son útiles por el servicio que brindan al usuario) y los intangibles o servicios, cuya utilidad es directa. Este sería el caso del programa turístico.

1. Vellas, François. *Economie et Politique du Tourisme International*. Ed. Economica. París. 1985.

2. Lancaster, K. *Intra-industry Trade under Perfect Monopolistic Competition*. Journal of International Economics. 1980.

Sin importar cuál sea el enfoque, el programa turístico tiene por objeto satisfacer las necesidades y motivaciones del usuario, ya sea turista o excursionista.

Si por el contrario encuadramos el tema según el enfoque tradicionalmente aceptado por el sector, el término programa será sinónimo de Paquete, *Inclusive Tour* o *Forfait*. En este caso lo definiremos como "el conjunto de servicios adquiridos en un solo acto, prestados en base a un circuito pre-fijado y que se ofrece al mercado a un precio global³".

En un primer y rápido análisis observamos que todos los conceptos dados tienen algo en común: parten de la idea de servicio. Pero en la última definición se dejan de lado aquellos programas que están situados fuera del circuito comercial turístico como las visitas guiadas a determinados sitios, las rutas y los itinerarios personales.

Cabe acotar que para un gran número de autores estos últimos no son considerados programas en el sentido estricto de la palabra, porque no involucran una prestación directa de servicios operados por empresas turísticas. No obstante, si tenemos en cuenta las tendencias del mercado y si evaluamos con mayor detenimiento las características de utilidad de dichos servicios, observamos que en todos los casos hay una prestación de servicios comprendida. La diferencia radica en la forma de operación y en el tipo de actores involucrados. En el paquete el consumo es explícito y hay una empresa que lo opera, en una visita guiada el consumo también es explícito pero es operado por un prestador de servicios unipersonal: el guía; en la ruta turística el consumo puede ser tanto implícito como explícito y el servicio es brindado por un conjunto de actores económicos y sociales: emprendedores, empresas, prestadores unipersonales, estados, etc. En el itinerario personal el consumo es implícito e indirecto y no involucra servicios turísticos.

3. Documento CICATUR sobre Terminología Turística. OEA. Buenos Aires. 1979.

Podemos, entonces, sintetizar lo expuesto marcando la existencia de dos grandes tipos de programas turísticos: aquellos que incorporan el consumo directo de servicios y aquellos en los que el consumo es inducido o sugerido.

Esta es la primera aproximación al problema planteado inicialmente. Antes de continuar describiendo cada uno de los programas enumerados, nos vemos en la necesidad de explorar el concepto de servicio en la búsqueda de aquellos aspectos funcionales que expliquen claramente su comportamiento. Estos aspectos, que en un bien material son fácilmente percibidos, en un programa turístico parecen difusos y de difícil apreciación, por lo que cabe ofrecer una explicación más precisa.

¿Qué tipo de servicio es el programa turístico?

Para responder es menester aclarar qué se entiende por servicio. Para la American Marketing Association los servicios son aquellas actividades, beneficios o satisfacciones que se ofrecen a la venta⁴.

La teoría económica intenta llegar a una definición del término y algunos de los conceptos que maneja expresan que se trata del "resultado de la actividad productora (es decir, del trabajo), si no se manifiesta bajo la forma de una mercancía tangible⁵".

A pesar de la creciente importancia que ha tenido el sector servicios en las economías desarrolladas, aún no existe una definición que cubra la amplia gama de posibilidades que brinda este sector, que se ha dado en llamar el sector terciario de la economía. Recientemente, incluso, se ha comenzado a hablar de la industria de servicios para referirse a aquellas actividades que en su desarrollo habitual se valen de técnicas, metodologías y procesos propios del sector industrial.

4. *Marketing Definitions*. American Marketing Association. Chicago. 1960.

5. Zamora, Francisco. *Tratado de Teoría Económica*. Fondo de Cultura Econ. 1966.

Uno de los primeros en expresar este concepto fue Theodore Levitt, quien planteó que los servicios pueden industrializarse de tres maneras posibles:

- Con tecnologías tangibles.
- Con tecnologías intangibles.
- Con tecnologías intermedias, es decir aquellas que combinan el uso de máquinas con sistemas o procesos programados.

De acuerdo con esta clasificación, el programa turístico se encuentra incluido en el segundo nivel. Se trata de los servicios elaborados con tecnologías intangibles, aquellas que involucran a metodologías y procesos. Si se lo observa desde la óptica de la producción (programación y operación) corresponde a un servicio que combina ambas tecnologías. En este campo, el uso de la computación ha originado una verdadera revolución al permitir el paso de la etapa artesanal a la industrial.

Los servicios turísticos pueden prestarse en forma independiente o en forma integrada. Se consideran independientes cuando no depende de terceras prestaciones. Una visita guiada se trata de un servicio independiente, si bien involucra tres prestaciones: información, acompañamiento y guía, todas son provistas en forma simultánea por un prestador unipersonal. Por el contrario, un paquete es la mejor expresión del servicio integrado pues su existencia depende de prestaciones sucesivas o complementarias operadas por distintos actores. Esto es una complicación significativa en el momento de programar, debido a la necesidad de coordinar correctamente las distintas prestaciones (lugares, horarios, tiempos, etc.) y de controlar la eficiencia con que será operado el servicio final.

Evolución del programa turístico

El concepto de programa atravesó muchas etapas desde aquel primer viaje de 1854, hasta llegar a los paquetes de ecoturismo que se ofrecen en la actualidad.

En los primeros años el énfasis estuvo puesto en la coordinación de los distintos servicios que incluía el paquete. Luego se pasó a un concepto de organización del tiempo del pasajero y de las actividades que éste realizaría durante el tour. Finalmente, en estos últimos años, el acento está puesto en la elaboración de alternativas de recreación y tematización.

Estos distintos enfoques corren paralelos con las motivaciones de los viajeros y las nuevas formas de empleo del tiempo libre o tiempo de vacaciones. Del pasajero que quería conocer muchas ciudades en poco tiempo y contemplar pasivamente sus atractivos sólo queda el recuerdo y algún programa que aún hoy propone visitar 30 ciudades en 10 días. El viajero de hoy ya no precisa desplazarse físicamente de su domicilio para conocer ciudades o contemplar elementos sin ser protagonista. La televisión, el video y las computadoras le alcanzan imágenes e información sobre cualquier punto por más lejano que parezca. El hombre actual viaja para formar parte del lugar o destino elegido. Al comprar un programa busca y espera acceder al disfrute y uso de los atractivos y a relacionarse con el medio ambiente, que no solamente es el espacio físico, su flora, su fauna sino también su gente, sus costumbres, sus pensamientos y su vida cotidiana.

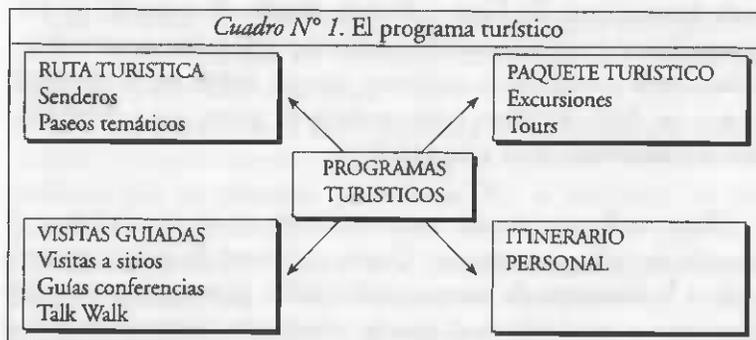
Este es el negocio que aparece frente a toda operadora y el desafío de todo programador. Queda en manos de cada uno aceptarlo e ir encontrando nuevas posibilidades de competencia y crecimiento o quedarse en el pasado ofreciendo paquetes ómnibus como el que aparece en la película *Si es martes debe ser Bélgica* donde se satiriza el desarrollo de un tour clásico en el cual el pobre pasajero ni siquiera sabe en qué lugar se encuentra realmente ya que su actividad primordial es subir y bajar de medios de transporte, alojarse en hoteles y partir nuevamente hacia otro destino. Por cierto que aquella empresa o programador que elija esta segunda opción debe tener presente que entra en un negocio cuya tendencia es desaparecer.

De la misma forma que la programación pasó por etapas de coordinación, organización y elaboración creativa, los programas fueron especializándose en sus temáticas hasta arribar a los actuales paquetes de aventura, diet, de ecoturismo o de turismo cultural.

El empleo de herramientas como la informática y la incorporación de métodos y elementos tecnológicos acortan los tiempos de programación y aumentaron las posibilidades de creación del productor turístico.

Tipos de programa turístico

Todo programa turístico se compone de un circuito o recorrido por un determinado sitio o destino y un itinerario donde se condensa las prestaciones incluidas. La expresión de ese programa se manifiesta de formas diversas, según su función y características, tal como se ilustra en el cuadro N° 1.



El Paquete Turístico

Tiene por función la comercialización de las prestaciones turísticas de un destino y entre sus principales características se destacan la ganancia en términos de tiempo que percibe el turista y el posibilitar la visita masiva a un destino sin alterar su capacidad de carga diaria.

La Visita Guiada

Tiene por función encaminar al visitante y brindarle información previamente seleccionada sobre un determinado sitio turístico. Entre sus principales características se encuentran: la interacción entre el guía y el visitante y la facilitación del encuentro entre el visitante y el medio.

Las visitas guiadas pueden presentar distintos formatos:

Visitas guiadas a sitios turísticos: Son aquellas que se realizan dentro de sitios naturales o culturales como parques nacionales o museos. Son visitas de temática general y tiene por función el introducir al visitante en un ambiente distinto al habitual, mostrando como un pantallazo las características del lugar.

Guías conferencias: También se llevan a cabo en sitios turísticos de índole natural o cultural, pero a diferencia de las anteriores, son temáticas y tienen por función atender las necesidades de conocimiento de visitantes instruidos en esa materia que buscan profundizar y experimentar sobre aspectos relacionados con el lugar visitado. Este tipo de visitas es muy común en los grandes palacios y museos de Europa, donde se toman salas u objetos específicos relacionados con una temática preestablecida, como por ejemplo la pintura renacentista en los museos de Florencia, que funcionan como ejes de la conferencia, desarrollando la misma en forma itinerante.

Talk Walk: Es un paseo a pie o con la utilización de servicios públicos como subtes o colectivos por distintos lugares de una ciudad. Pueden ser guiados o solo brindar un servicio de cicerone o acompañamiento. Es común en la ciudad de Londres donde se encuentra regulado por las autoridades de la misma. Puede ser ofrecido tanto de día como de noche y usualmente se efectúa en distintos idiomas ya que es un servicio pensado para extranjeros.

Los grupos son pequeños no más de seis personas por paseo e incluyen entradas a espectáculos, pubs, etc. A modo de ejemplo podemos citar el paseo de los pubs, que se efectúa durante la noche y se trata de recorrer tres de los más afamados pubs londinenses antes de que toque la campana, cerrando el consumo de bebidas alcohólicas en lugares de este tipo.

Cabe señalar que paseos como este están pensados para turistas que viajen solos o en grupos pequeños y que buscan conocer gente en sus viajes.

La Ruta Turística

La ruta turística tiene por función la promoción de un área, de una región o de una temática con potencialidad turística. Entre sus principales características se encuentran: la facilitación del encuentro entre el visitante y el medio y la sensación de libertad que tiene el turista para moverse en un determinado destino. Si bien en su origen este tipo de programa era diseñado y operado por los estados, hoy en día se observa que muchas de ellas son producidas por emprendedores turísticos y por empresas de viajes y turismo. Esto nos lleva a concluir que una ruta turística puede comercializarse organizándola a modo de paquete turístico.

Las rutas pueden presentarse con los formatos de senderos o paseos temáticos, según se desarrolle en espacios urbanos o rurales. Pueden abordar temáticas culturales o de índole natural como por ejemplo un paseo literario vinculado con un libro o un autor determinado o un sendero vinculado con una especie arbórea.

Se basa en un circuito, pero para ser considerada como tal debe presentar un valor agregado, el que se centra en la prestación de distintas actividades que desarrollen el tema elegido. Cuando una ruta incluye la prestación de servicios turísticos pasa a convertirse en un paquete.

El Itinerario Personal

Se trata de la descripción de un determinado recorrido que suministra datos sobre los atractivos situados en él. Son verdaderas guías de viajeros personalizadas. Su objeto es orientar al turista y brindarle información acerca de como emplear su tiempo en visitar lugares turísticos.

Este tipo de servicio se confecciona normalmente a solicitud del usuario sobre un destino ya elegido. No obstante ello, puede ser programado y comercializado por una agencia de viajes, por una agencia de información o por un profesional en forma directa. Lo importante es que siempre debe ser personal. En muchos países desarrollados este servicio es complementario del paquete turístico y le da al cliente un producto mejor y más individual. Es una forma de romper con la estandarización del paquete y pueden abarcar una localidad o una extensa región.

Como se observa cada tipo de programa presenta distintas funciones y naturaleza, responde a diferentes nichos de mercado, presentando una operación y comercialización diferente.

Concepto de paquete turístico

Según la definición clásica, Paquete Turístico es el conjunto de servicios prestados en base a un itinerario organizado previamente, que es adquirido en forma "de bloque" a un precio único y global.

Se lo considera *un conjunto de servicios* debido a que en el momento de su operación cada programa involucra servicios intermedios o de base tales como:

- Alojamiento
- Transporte de aproximación
- Gastronomía
- Recreación

- Visitas guiadas
- Transporte local
- Lugares de diversión

Estos servicios, que pueden pertenecer a la misma organización o no, se distribuyen de manera de posibilitar al usuario su consumo y disfrute. En turismo no sólo debemos garantizar el consumo en tiempo y forma de todos y cada uno de los servicios incluidos en nuestra programación, sino que además se debiera lograr que el cliente disfrute cada una de las prestaciones.

Según se trate de un programa de estructura simple o complejo, los servicios serán prestados en forma simultánea o cronológica y variará en número y tipo la combinación de prestaciones. El programa más simple es el traslado o transfer que incluye solamente la transportación entre dos puntos o destinos preestablecidos y un servicio de acompañamiento. Los programas más complejos y sofisticados son los llamados de aventura, deportivos o temáticos. Incluyen una gran cantidad y variedad de elementos tales como recreación deportiva, cultural, prácticas de caza, pesca, ski, escalada, trekking, etc.

Al hablar de itinerario nos referimos al recorrido, al detalle de actividades y prestaciones incluidas en el paquete. El recorrido define las rutas o caminos a tomar, las ciudades de visita y pernocte, los medios de transporte seleccionados para ir de una ciudad a otra, los kilómetros y tiempos que se emplean en dicho traslado.

Este servicio tiene una peculiaridad: para efectivizarse, o sea para que el cliente lo consuma realmente, éste deberá trasladarse a un espacio físico definido que llamaremos destino. Por ejemplo para utilizar un servicio de alojamiento deberá ir al hotel o para consumir un tour por Europa deberá indefectiblemente trasladarse a ese continente y desplazarse por él, según esté fijado en el circuito. El detalle de actividades y prestaciones establece las can-

tidades y tipos de elementos que el pasajero consume por día, la distribución de su tiempo -tanto el que emplea para el consumo como el libre de compromiso- e identifica a los prestadores de los servicios. El concepto de que el paquete se adquiere en bloque o en un solo acto significa que al comprarlo el cliente adquiere derecho de uso sobre todos los servicios incluidos en el mismo, de ahí su denominación.

No hay que confundir a los itinerarios personales con los servicios adicionales u opcionales que presentan los tour o paquetes y cuya finalidad es la extensión voluntaria del programa o la utilización del tiempo libre incluido en los paquetes.

El concepto de precio global señala que el cliente pagará un único precio por el uso de todos los servicios y actividades que compone el producto. Esto se aplicará a aquellos servicios incluidos o de consumo obligatorio, no así a los servicios adicionales u opcionales que deben abonarse en forma independiente.

El objeto de todo programa es fijar la secuencia u orden de las prestaciones, determinar tiempos y asignar los recursos necesarios para la operación del paquete.

Clasificación de paquetes turísticos

Toda clasificación de paquetes turísticos debe atender a las siguientes seis variables, altamente significativas en el momento de elaboración:

- La organización de la prestación
- La modalidad del viaje
- La temática
- El programa
- La forma de operación
- Los usuarios del producto

Organización de la prestación

Por su organización los paquetes pueden presentarse como:

Standard: Los programas standard se ajustan a modelos o patrones únicos concebidos para el consumo masivo. El operador elabora un itinerario basándose en la competencia y en estudios de mercado que le marcan las tendencias generales y las preferencias de los nichos o segmentos con los que trabaja habitualmente y de aquellos que desea incorporar como clientes. Generalmente, este tipo de programas son un verdadero popurrí de atractivos, puesto que su objeto es complacer a todo aquel que los consume. Los usuarios pueden ser grupos preformados o individuales.

Especiales: Los programas especiales, conocidos como elaborados sobre medida en Estados Unidos, son aquellos que como su nombre lo indica se producen de acuerdo a la solicitud del cliente tomando en cuenta sus preferencias y necesidades particulares.

En su elaboración participan el programador y el cliente por igual. El primero tiene la responsabilidad de adecuar la oferta a los requerimientos del cliente. Este hecho parece simple, sin embargo no lo es. Se trata de adaptar una oferta rígida, conformada por atractivos y servicios, a las necesidades y motivaciones sumamente dinámicas de una persona, su operatoria será del tipo eventual y el usuario puede ser tanto grupos como individuales.

Modalidad del viaje

Por la modalidad del viaje escogida los paquetes pueden ser:

Viajes itinerantes: Es aquel cuyo circuito e itinerario contempla el pernocte en varios destinos sucesivos. El ejemplo más claro está dado por itinerarios durante los cuales el pasajero pernocta una noche en una ciudad y la siguiente en otra localidad.

Viajes de estancia: Los viajes de estancia o de estadía son aquellos en los cuales las pernoctaciones se realizan siempre en la misma localidad, a lo sumo se efectuarán excursiones a puntos cercanos, pero sin que ello involucre grandes y prolongados desplazamientos.

La Temática

Por su temática los paquetes pueden ser de tipo:

General: Son los que no abordan un tema determinado o puntual como único marco de referencia. Incluyen distintos aspectos relacionados con el centro o destino dando una visión global o panorámica del lugar.

Específica: Son de temática específica cuando abordan temas únicos e incorporan en las visitas sólo aquellos atractivos que se relacionan directamente con dichos temas. Como por ejemplo podemos mencionar visitas históricas, arquitectónicas, de aventura, etc.

El Programa

Los paquetes se asientan en programas distinguiéndose, en principio, dos grandes tipos:

Programas Locales: Se conocen popularmente con el nombre de excursiones. Son aquellos que se diagraman dentro de los límites de un centro o localidad, entendiendo por centro turístico el espacio urbano donde se sitúan los servicios, los atractivos y el espacio rural inmediato en el que pueden emplazarse atractivos operados desde el centro. Dicho espacio se determina con cierta exactitud trazando un radio de influencia a partir del ejido urbano y tiene una longitud equivalente a la distancia que se puede recorrer por los caminos existentes durante un lapso de dos horas en viaje de ida⁶.

6. CINATUR. Consejo Intermunicipal Nacional de Turismo. Documento de trabajo N° 1. Módulo Introductorio. Buenos Aires. 1991.

La duración de estos programas oscila entre medio día y un día entero, de acuerdo con la magnitud del centro y la variedad de los atractivos a visitar. Al hablar de medio día nos referimos a un promedio de 2 a 3 horas de recorrido, cuando hablamos de día entero son un promedio de 7 a 8 horas de recorrido total -esto es, ida y vuelta al centro distribuidor-. Los atractivos visitados o mostrados pueden ser tanto de sitio como es el caso de museos, templos, monumentos, o de evento: ferias, fiestas, etc.

Programas Regionales: Se conocen genéricamente como tour. Se pueden definir como: *todo viaje pre arreglado a uno o más destinos turísticos, con regreso al punto de partida, cuya duración excede las veinticuatro horas.* En cuanto a su extensión espacial no hay límites prefijados. Su duración es medida por la cantidad de noches que efectivamente se pasa en establecimientos de alojamiento, con un mínimo de un pernocte.

La Operación

Por su formato operativo los paquetes pueden ser:

Regular: Este tipo de operación significa que se realiza de acuerdo a un calendario preestablecido, que sus salidas están fijadas de antemano y generalmente son diagramadas por temporada.

Eventual: Este tipo de operación significa que la salida del paquete o inicio del viaje queda sujeto a la voluntad del cliente y no a un calendario preconcebido.

Los Usuarios

Según el usuario al que vaya dirigido, el paquete puede producirse para atender:

Grupos: Los paquetes concebidos para grupos turísticos implican que su operación estará sujeta a la conformación previa de un

grupo, con un número mínimo de pasajeros establecidos según los criterios de la empresa operadora o según la capacidad de los servicios incluidos.

Individuales: Los paquetes para individuales se operan sobre la base de la venta individual de plazas, es decir por pasajero. No hay necesidad de conformar grupo alguno para efectivizar la salida.

Excursiones

Las excursiones son paquetes que engloban distintas prestaciones y tal como se ilustra en el cuadro N° 2 pueden presentarse como: traslados, city tour, sightseeing, tour de compras, nocturnas y excursiones propiamente dichas.

Los traslados más conocidos como *transfers* son los programas de más simple composición puesto que incluyen solamente el transporte desde un punto de partida a otro de destino y pueden incluir el servicio de acompañamiento -al estilo del cicerone europeo-. Usualmente al hablar de transfer nos referimos al traslado desde las estaciones terminales a los hoteles y viceversa, aunque el término en sí es más amplio en su significado. Puede incluir cualquier traslado de corta distancia, siempre que el mismo no exceda los límites de la ciudad o el espacio inmediato a ella. De esta forma el traslado a un restaurante, a un centro de diversión o a un museo será considerado un transfer, mientras no incluya una visita guiada. Al hablar de un transfer in-out hacemos mención a un traslado desde una estación terminal (comúnmente aeropuerto) a un hotel y de éste a la misma estación terminal. Este traslado puede realizarse tanto en ómnibus como en automóvil.

El city tour es el programa local basado en un circuito o recorrido por una ciudad para conocer sus principales atractivos. La duración estimada es de medio día, con variaciones que oscilan entre 1 y 3 horas.

Cuadro N° 2. Clasificación de paquetes turísticos

PAQUETES TURÍSTICOS	MODALIDAD DE VIAJE	TEMÁTICA	TIPO DE PROGRAMA	OPERACION	USUARIO
TRASLADOS			Local	Regular Eventual	Grupo Individual
CITY TOUR	Estancia	General	Local	Regular	Grupo
VISITA CIUDAD	Estancia	General	Local	Regular Eventual	Grupo Individual
TOUR COMPRAS	Estancia	Específica	Local	Regular	Grupo
	Itinerante	Específico	Local Zonal	Regular	Individual
NOCTURNAS	Estancia	Específico	Local	Regular Eventual	Grupo Individual
	Itinerante	Específico	Local Zonal	Regular Eventual	Grupo Individual
EXCURSIONES	Itinerante	General	Local	Regular	Grupo
	Itinerante	Específico	Local Zonal	Regular Eventual	Individual
WEEKEND	Itinerante	General	Zonal	Regular	Grupo
	Estancia	Específico	Regional	Regular Eventual	Grupo
MINITURISMO	Itinerante	General	Regional	Regular	Grupo
	Itinerante	Específico	Regional	Regular Eventual	Individual
TOURS	Estancia	General	Regional	Regular	Grupo
	Itinerante	Específico	Regional	Regular Eventual	Individual

Su temática es general y opera en forma regular. En las ciudades europeas, los city son paseos por la ciudad de una hora de duración que no incluyen visitas a interiores de atractivos ni se realizan descensos en su trayecto.

El *sightseeing*, o como se traduce en nuestro medio *visita a la ciudad*, es un tipo de programa que se basa en un circuito o recorrido por una determinada localidad, cualquiera sea su densidad de población y visitando sus atractivos o monumentos significativos. Su duración es de medio día o de un día entero, según la cantidad de elementos a recorrer. La diferencia entre este tipo de paseo y el city tour radica en que los *sightseeing* presuponen visitas guiadas al interior de los atractivos más destacados y descensos durante su trayecto. Su temática puede ser general o específica, dependiendo de su forma de operación. Este tipo de programa puede ser elaborado a solicitud de una agencia receptiva, de una mayorista o directamente del usuario.

El *tour de compras* es un programa local que combina el traslado a zonas comerciales, -fábricas o poblaciones que se caracterizan por la elaboración de bienes típicos, artesanías o productos específicos- y una visita guiada o conferencia en las mismas. Tienen una temática específica que está centrada en los procesos de producción empleados y en el bien en sí mismo. Su duración es variable y depende del lugar o los lugares que se visiten. En nuestro medio, salvo excepciones, solamente involucra un simple traslado a uno o más negocios. Además, no es operado con un criterio de producto como ocurre en Estado Unidos o Europa, por lo que se trata de un área de trabajo totalmente virgen.

La *nocturna* es el programa local que combina el traslado a restaurantes y lugares de diversión nocturna tales como cabarets, teatros, tanguerías, discotecas, casinos, etc. Incluye una visita guiada por los barrios, avenidas y zonas de la ciudad famosas por su actividad nocturna. En nuestro medio este tipo de servicio

tampoco se halla explotado en toda su capacidad productiva. Normalmente sólo se opera un simple traslado a restaurantes. Además, los productos nocturnos que se ofrecen son extremadamente limitados en cuanto al tipo de establecimientos y a las zonas o barrios involucrados. En la ciudad de Buenos Aires, por ejemplo, apenas si encontramos restaurantes con shows y tanguerías como oferta a disposición del turista. Por otra parte, en cuanto a la zona que abarcan, -en una ciudad de 210 km²- solamente se comercializa uno o dos barrios, o sea menos de un tercio del espacio total. En nuestro medio el término *city by night*, prácticamente cayó en desuso. Fue reemplazado por la palabra *nocturna*, si bien ambas denominaciones encierran el mismo significado.

Las **excursiones** propiamente dichas son programas locales que incluyen distintos servicios como: transporte, visitas guiadas, comidas, etc. Se realizan para conocer elementos o atractivos puntuales y ciudades situadas en las cercanías de los centros turísticos. Al respecto cabe señalar que internacionalmente se denomina excursión a: "todo viaje o programa cuya duración no exceda las 24 horas, contando tanto la ida como el regreso al punto de partida y en cuyo trayecto se visitan los atractivos del lugar sin que existan limitaciones en la cantidad o tipos de servicios prestados⁷". En la práctica el elemento que limita este servicio es el pernocte. El pasajero parte de un centro en el cual se aloja para visitar otra ciudad o centro cercano al primero por un lapso que no superará las 24 horas. Así podemos encontrar excursiones tanto de medio día como de día entero de duración. Las visitas a La Plata o Tigre y Delta, que parten desde la ciudad de Buenos Aires, son un ejemplo de este servicio. En cuanto a su modo operativo puede ser operado por una agencia o no, depende de los servicios incluidos. Cuando es operada por una empresa esta puede hacerlo en forma regular o eventual. De acuerdo a su duración las excursiones pueden ser de medio día con un máximo de cuatro horas o de día entero con un máximo de ocho horas.

7. O.M.T. Organización Mundial de Turismo. Definiciones.

Los servicios que por definición son de medio día de duración son los transfer y los city tour. El resto de los servicios: visitas a la ciudad o sightseeing, tour de compras, nocturnas y excursiones propiamente dichas tienen una duración variable según las necesidades del cliente.

Por el territorio recorrido los circuitos pueden ser locales o zonales. Son locales aquellos que se realizan dentro de los límites de una ciudad o localidad. Son zonales aquellos que abarcan el área geográfica inmediata al centro turístico. Si bien no existe un límite preciso que defina dicha área se toma como tal al espacio alcanzable por vía terrestre luego de recorrer dos horas de viaje.

Tours

Dentro de este conjunto podemos distinguir tres tipos de viajes diferentes: los de fin de semana, el miniturismo y los viajes de larga distancia. El tour puede ser operado tanto por mayoristas como por empresas operadoras y su distribución en el mercado dependerá de la política de comercialización de la empresa productora.

Fin de semana: Se conoce como viaje de fin de semana al tour cuya duración coincide con un *weekend*, es decir que incluye un sólo pernocte en su estadía.

Miniturismo: Es el tour cuya duración oscila entre dos y cinco noches en el destino. No se toma en consideración las horas pasadas en medios de transporte que aproximen al pasajero al primer destino y de éste al punto de partida. Es conveniente aclarar que si en mitad del tour el pasajero se ve obligado a pasar la noche en un transporte, esta pernoctación sí será tomada como parte del total de noches incluidas. Por ejemplo, si realizamos un tour de 4 noches de duración, estas se cuentan desde el momento en que arribamos al primer destino o ciudad de pernocte hasta la última noche incluida en el itinerario, sin importar si durante el transcurso del tour tocamos más de un destino.

Viajes de larga distancia: Se considera que un viaje es de larga distancia cuando su duración supera las cinco noches de pernociación. Muchos autores vinculan el tipo de viajes con límites medidos en kilómetros. De esta forma proponen para el tour de fin de semana un límite de 300 km, para miniturismo 500 km y para larga distancia trayectos mayores a los 500 km. La tecnología en materia de transporte, sobre todo el aéreo, ha modificado esta situación de forma sustancial puesto que hoy es posible ir en un fin de semana a lugares que antes demandaban varios días de viaje. Por este motivo consideramos incorrecto tomar la variable distancia/km como límite.

Por el territorio recorrido estos programas pueden ser zonales o regionales. Serán regionales cuando su circuito o recorrido abarque porciones extensas de territorio -sin tener en cuenta si se trata de regiones nacionales o transnacionales-. Anteriormente, al programar se daba un tratamiento diferenciado a la región según se situara dentro o fuera de los límites nacionales.

Hoy en día la globalización de la economía, por un lado, y las tendencias del mercado, por el otro, han llevado a revertir y simplificar estos conceptos y todas estas variantes mencionadas se consideran tours regionales.

La diferencia radica en que pueden abarcar regiones geográficas dentro de las fronteras de un país; regiones geográficas compartidas por varios países, como la ruta del Rhin, Cataratas del Niágara, etc.; continentes enteros, como los tours europeos o más de un continente, como es el caso de los llamados vuelta al mundo.

Por su organización los programas regionales pueden ser standard o especiales, pero a diferencia de los programas locales estos pueden cubrir la modalidad de viaje itinerante o de estancia.

Por su operación, estos programas pueden ser regulares o eventuales, al igual que las excursiones.

Desde el punto de vista del usuario pueden producirse para grupos o para personas individuales y por su temática serán generales o específicos. Como se pudo observar, los programas locales como los regionales presentan una gran cantidad de variantes en su tipología, por esta razón en el momento de establecer el objetivo del programa el programador debe precisar la clase de servicio a elaborar. De no hacerlo, es posible que el itinerario confeccionado no responda a las características del viaje solicitado.

Terminología utilizada para definir el paquete turístico

Por ser Europa la cuna de los viajes organizados o programas turísticos, fue allí donde se comenzaron a explorar distintas técnicas e instrumentos para su producción.

Por la misma razón la terminología, que inicialmente se utilizó para diferenciar los distintos tipos de programas, provino de aquel continente (puesto que en gran medida el desarrollo turístico argentino tomó como modelo a España⁸ se partirá de conceptos que históricamente introdujo aquel país). Se conocieron expresiones inglesas -*sightseeing*, *city tour*- o francesas -viajes a *forfait*- para diferenciar el tipo de paquete de que se trataba.

Viajes a Forfait: Se lo define como cualquier viaje individual o colectivo organizado por una agencia con un precio determinado y fijo que cubre todo el conjunto de gastos y prestaciones. Según el diccionario de la Academia Internacional del Turismo de Montecarlo el programa a *forfait* puede ser propuesto enteramente por la agencia o adaptado en sus detalles a petición del pasajero. En inglés se lo conoce como *inclusive travel* y en alemán como *Pauschalreise*. Este tipo de viaje ofrece distintas alternativas según el tipo y la cantidad de servicios prestados. Hoy en día, en Francia, se reconocen las siguientes clases de *forfait*:

8. Fernández Fuster, Luis. *Teoría y Técnica del Turismo*. Segunda Edición. Editor Nacional. Madrid. 1971.

a- *Fórmulas todo comprendido*: Se trata de un viaje a *forfait* tradicional que abarca la estadía con pensión completa, circuitos organizados y cruceros. Las estadías con pensión completa comprenden el viaje de ida y vuelta, los transfer, el alojamiento y la gastronomía. Los circuitos organizados ofrecen una combinación de excursiones o visitas, que pueden o no ser acompañadas y alojamiento con pensión completa, media pensión o desayuno. Los cruceros son *forfait* cuando el barco es el medio de transporte, el alojamiento y el lugar donde se sirve la gastronomía (generalmente tienen pensión completa).

b- *Fórmulas mixtas*: Se trata de formas de viaje a *forfait* que asocian el transporte a otras prestaciones tales como alquiler de autos (*Fly and driver*), hotel (avión-hotel), etc.⁹

City by night: Se refiere a excursiones que ofrecen diversión en locales nocturnos, con consumición incluida en el precio. Esta excursión incluye un recorrido nocturno por la ciudad, para apreciar la iluminación de los monumentos y las avenidas con intensa actividad nocturna.

El *ABC of Travel* presenta una lista sumamente detallada de los tipos de programas que se pueden elaborar. Esta lista contiene algunas diferencias respecto a las definiciones expuestas por la Academia Internacional de Turismo de Montecarlo¹⁰.

Tour: Denomina así a cualquier viaje pre-arreglado, pero no necesariamente pre-pagado, a uno o más lugares o destinos, con regreso al punto de partida.

Viajes a forfait (FIT): Es un conjunto de servicios o paquetes, que normalmente no incluyen guía -aunque este servicio puede ser

9. Vellas, François. Ob. cit.

10. *ABC of travel*. A Glossary of the Terms and Abbreviations Peculiar to the Travel Industry. Ziff, Davis Publishing co. 1 Park Avenue. New York. NY 10016.

ofrecido-, diseñado sobre especificaciones de un cliente individual, pre-pagado a un precio global. Implica un solo acto de compra para el cliente. También se lo denomina *Foreign Independent Travel*.

Paquete o package: Es el conjunto de servicios que incluyen alojamiento y una combinación de otros elementos, tales como traslados, comidas, excursiones locales, etc. Puede o no incluir el transporte de aproximación y se vende a un precio global. Según las características y combinación de sus elementos, el paquete puede adoptar distintas denominaciones como por ejemplo: *city package*, *destination package* o *tour package*.

Inclusive Tour o IT: Es un tour en el cual los elementos especificados -transporte aéreo, alojamiento, traslados, etc.- son ofrecidos a un precio global. Un IT no incluye necesariamente ni todos los elementos ni todos los gastos.

En la terminología del transporte aéreo, según la resolución IATA (International Air Transport Association), se utiliza la siguiente definición: "*Viaje organizado y promovido con literatura publicitaria por un operador turístico o transportista, que es vendido a un precio global en el que se incluye el transporte -enteramente por aire o parte por aire y parte por superficie-, con regreso pre-establecido, junto con servicios terrestres -comidas, hoteles etc.- y pagado en su totalidad por el comprador antes de su iniciación*".

Domestic Independent Travel (DIT): Se trata de un tour no acompañado, prepagado, realizado dentro de un país y diseñado según las especificaciones del cliente individual.

Domestic Escorted Tour (DET): Toma la definición del DIT, con la diferencia de que se trata de un viaje acompañado.

Individual Inclusive Tour (IIT): Es un IT hecho para un cliente individual.

Group Inclusive Tour (GIT): Se trata de un tour prepagado para grupos. Requiere un número mínimo de participantes, elementos y costos.

Inclusive Tour Charter (ITC): Se trata de un tour tipo IT que utiliza en su transportación una aeronave arrendada al efecto.

Según el conocido investigador mexicano Nicolae Petra los programas ofrecidos por un operador pueden ser:

Excursiones locales: Por lo general son excursiones de corta duración que visitan lo más importante de una ciudad en autocar o auto privado.

Circuitos Organizados: En lugares de más interés turístico se organizan excursiones regulares diarias o en días fijos de la semana.

Viajes en grupo, prefabricados o publicados: Pueden ser ofrecidos a los pasajeros directamente o en agencias de viajes minoristas. Se trata de viajes para grupos que son concebidos con anterioridad al momento de compra y que son publicados por el operador en sus folletos, en la prensa y en publicaciones específicas como el *Worldwide Tour Guide* del O.A.G.¹¹

Viajes en Grupo especiales: Son elaborados de acuerdo a lo que solicita el grupo que va a viajar. Normalmente el intermediario solicita al operador el viaje con las características deseadas y discute su itinerario con él pues es el representante de la opinión de los pasajeros ante el operador. Una vez que se llega a un acuerdo sobre itinerario y costo el minorista encarga su ejecución al operador.

Paquetes individuales publicados: Por lo general son programas de pocos días de duración. Incluyen un solo destino en lugares de

descanso o para prácticas deportivas. En los últimos tiempos son operados directamente por las líneas aéreas, las que los incluyen en sus catálogos anuales.

Viajes individuales especiales: Se trata de viajes encarados de igual forma que los viajes en grupo especiales, con la única diferencia de que el cliente en lugar de ser un grupo es un individuo, o a lo sumo un grupo familiar tipo (cuatro personas).

Al analizar todas estas definiciones observamos que sin importar la fuente sus significados son similares. Todos estos programas tienen un común denominador: en todos los casos se establece qué servicios están incluidos, quién es el operador, el destinatario y cómo se abonará el servicio.

A modo de síntesis

El producto destino no es uno y monolítico sino que se compone de otros subproductos casi siempre organizados y operados por distintos actores económicos y sociales. Es la suma del esfuerzo de un gran número de voluntades.

El programa debe procurar obtener la satisfacción de las necesidades y motivaciones del usuario. Si tomamos este concepto como válido no podemos cerrar el espectro productivo a un solo tipo de programa: el paquete. Debemos abrir el juego a todas las alternativas presentes y futuras. De ahí que consideremos que el paquete, el itinerario personal y la ruta son programas turísticos de un mismo nivel.

El paquete es la expresión del programa comercializado a través de los Tours Operadores. Las rutas son itinerarios estandarizados, realizados con fines promocionales y los itinerarios personales son su expresión personalizada, es decir, confeccionados a medida para el cliente. Es un producto que se encuentra en pleno

11. Petra, Nicolae. *Las Agencias de Viajes y de Turismo*. Edit. Diana. México. 1986.

proceso de cambio, tanto en su concepción como en su producción. Estos cambios están motivados por la marcada tendencia de la demanda hacia la búsqueda de individualización y personalización del servicio, por un lado, y por el avance tecnológico en materia informática, por el otro.

El paquete es la resultante de un tipo de viaje todo comprendido o incluido que nació casi con la primera agencia de viajes y que tuvo su mayor auge por la década del '60, como consecuencia del llamado turismo de masa.

Al tomar las definiciones utilizadas en el mundo para explicar el complejo abanico de posibilidades productivas que tiene el paquete se observan claramente ciertos factores comunes o claves que ayudan a comprender el fenómeno. Estos elementos se pueden sintetizar en:

- a- Servicios incluidos
- b- ¿Quién es el operador?
- c- El destinatario
- d- Forma de pago

En el capítulo siguiente avanzaremos sobre las características del cliente o turista y el proceso que lo guía para tomar la decisión de compra.

Capítulo 2

EL CLIENTE

Antes de entrar de lleno en la observación de quién es y cómo se comporta el cliente, creemos necesario hacer una breve referencia a las tendencias actuales de la demanda turística. Hoy, se encuentra caracterizada por cuatro aspectos sobresalientes:

1. *Creciente aspiración al uso recreativo:* Se observa que ni aún en los momentos de fuerte crisis, como la que vivimos en el 2001, el usuario dejó de tomar vacaciones o usar su tiempo libre en actividades recreativas.
2. *Fuerte sensibilidad a variables exógenas:* Estas variables fueron puestas de manifiesto, en el año 1990 por la OMT, en un documento sobre *El turismo en el horizonte del año 2000* preparado por Cleverdon Steer Consultants. Son de orden demográfico, cultural o social, económicas, políticas, jurídicas o tecnológicas y en general se destacan los siguientes aspectos:
 - a- La evolución monetaria y las modificaciones en las tasas de cambio
 - b- La seguridad
 - c- El terrorismo
 - d- La ecología o medio ambiente: Comprende tanto los aspectos relacionados con la no contaminación ambiental como todo aquello que haga a la modalidad en el uso del espacio o territorio
 - e- La interacción con el medio social y cultural de los destinos visitados
3. *Estacionalidad:* Se observan algunos cambios o modificaciones en la conducta de la demanda frente al viaje, que indudablemente influyen sobre el fenómeno estacional del turismo:

- a- La ausencia de largos períodos de vacaciones
- b- La multiplicación de cortas estadías
- c- Los viajes de negocios e incentivos
- d- Los viajes realizados por el segmento de la tercera edad
- e- Los viajes realizados por nichos de mercado específicos como: grupos religiosos, turismo joven, estudiantiles, grupos gay, solos y solas, etc.

4. *Transformación progresiva de la naturaleza de la demanda:* Algunos aspectos puestos claramente en evidencia por el Secretario General del Club Méditerranée, pueden resumirse en los siguientes:

- a- Tendencia a la uniformidad y el reemplazo de las actividades *hard* (deporte) por las actividades *soft* (golf, puesta en forma, fitness, estadías culturales, etc).
- b- Toma de decisión de la partida y, por consiguiente, efectivización de las reservas en forma cada vez más tardía (*latebooking*).
- c- Desarrollo de comportamientos individualistas que hacen que el turista desee un producto hecho a su medida¹².

Cliente o turista

Usuario, consumidor o comprador son palabras que se usan como sinónimos de cliente, ya que todas expresan la disposición de un individuo a utilizar servicios que otro presta. De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española consumidor es el sujeto económico en quien termina el ciclo de producción. Por usuario se entiende a quien tiene derecho a usar una cosa dentro de ciertos límites y comprador es quien efectivamente adquiere el producto. Cliente es aquella persona u organización con necesidades que pueden ser satisfechas por un determinado producto.

12. Frangialli, Francesco. *La France dans le Tourisme Mondial*. Editorial Economica. Paris. 1991.

Este se comportará como comprador, usuario y consumidor del mismo. Pero, en la práctica, ¿Quiénes son los clientes de un operador o emprendedor turístico?

Existen básicamente dos tipos de clientes: el pasajero directo o las empresas intermediarias, sean mayoristas u operadoras. El primero usará el paquete para el disfrute personal, mientras que el segundo lo utilizará como insumo para un nuevo programa que a su vez será adquirido por otro usuario. El pasajero podrá adquirir el producto toda vez que piense realizar un viaje, es decir que como máximo lo hará para sus vacaciones anuales, fines de semana largos o normales. Por el contrario las empresas operadoras o mayoristas son las que compran grandes volúmenes del producto durante todo el año. De ahí que sea necesario analizar su comportamiento en forma separada de los usuarios directos. No hay que confundir una mayorista u operadora que adquiere determinados programas para reelaborarlos y convertirlos en un nuevo producto, con aquellos que lo hacen solamente para intermediar entre el productor originario y el consumidor final. En el momento de decidir la compra estos últimos se comportan según las motivaciones y tendencias de los usuarios finales, así como según la imagen de calidad que tenga el producto en el mercado. En este capítulo se intentará analizar las motivaciones que llevan tanto a las personas como a las empresas a adquirir un determinado producto.

Motivaciones y necesidades del consumidor turístico

Si el objetivo es la satisfacción del turista habrá que conocer en forma detallada los motivos que lo llevan a emprender un viaje, a alejarse de los sitios por él conocidos y muchas veces a emprender actividades que no forman parte de su vida habitual. Pero con tener presente las motivaciones más comunes no llegamos a definir claramente lo que nuestro pasajero espera obtener de un tour. En este sentido, Abott¹³ propone diferenciar entre lo que él llama necesidades genéricas y derivadas.

13. Abott, L. *Quality and Competition*. Columbia University Press. New York. 1985.

La característica distintiva de las necesidades genéricas se basa en su capacidad de no saturación y en la evolución permanente hacia niveles superiores, incentivada por la aparición y difusión de nuevos productos. Por el contrario, las necesidades derivadas son de fácil saturación y su utilidad marginal disminuye.

Toda estrategia de producción deberá asentarse sobre las necesidades genéricas y no sobre las derivadas. Las primeras conducen a la superación constante de los programas y a la búsqueda de nuevas fórmulas para satisfacer la necesidad que lleva al pasajero a viajar. Las segundas se agotan con rapidez y son de fácil sustitución.

En este aspecto, es bueno recordar el artículo de Levitt en la publicación *Harvard Business Review* donde demuestra que toda industria, sin importar su tamaño, puede caer en lo él denomina el "círculo del autoengaño". Este se asienta en alguna de las siguientes creencias:

- El crecimiento demográfico de la demanda es condición suficiente para que se produzca una expansión productiva durable
- Nuestro producto no tiene sustitutos
- Se deposita excesiva confianza en la economía de escala
- Se privilegia la investigación científica por sobre las mejoras en métodos y por sobre reducción de costos de producción

En todos los casos, dice Levitt: "la razón de que el crecimiento esté amenazado, mitigado o detenido no se debe a una saturación del mercado, sino a una falta en la dirección de la empresa". En este sentido, Levitt analiza el ya famoso ejemplo de los ferrocarriles y da una explicación sobre su decadencia, que se debió a la falta de capacidad de los directivos para entender que su negocio era el transporte y no los ferrocarriles. Esto no les permitió crear nuevos productos que satisficieran la necesidad genérica: el transporte rápido y seguro de un lugar a otro, originando la entrada de nuevos productos, que terminaron por sustituirlos.

Otro aspecto a tener en cuenta es la diferenciación entre deseo y necesidad. Los deseos se definen como: "las formas que adoptan las necesidades al ser moldeadas por la sociedad, la cultura y la propia personalidad del hombre". Cuando una sociedad se desarrolla, sus integrantes tienen al alcance de la mano una mayor cantidad de elementos. En consecuencia, amplían sus expectativas o deseos pero no sus necesidades, que básicamente serán las mismas que antes de alcanzar el crecimiento social. Un programa que atienda a los deseos del ser humano sin tener en cuenta sus necesidades genéricas tendrá una vida efímera, mientras que aquel que se base en las necesidades del turista estará mejor posicionado frente a la competencia.

Quizás antes de continuar sea conveniente preguntarnos cuán- do una necesidad se transforma en motivación y cómo opera la motivación en la conducta del individuo.

¿Qué es la motivación?

Una necesidad se convierte en motivación cuando su intensidad es de tal magnitud que obliga a la persona a buscar su satisfacción.

A. H. Maslow en su *Teoría sobre la motivación* identificó cinco categorías que, por orden de jerarquía, son las siguientes:

- Necesidades fisiológicas
- Necesidades de seguridad
- Necesidades sociales
- Necesidades de estima
- Necesidades de autorrealización¹⁴

El mismo autor expresa que cuando el individuo llega a cubrir estas cinco necesidades aparecen otros dos tipos de orden superior, que son:

14. Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. Harper & Row: New York. 1954.

- Necesidades de conocimiento
- Necesidad estética

No todas estas necesidades presentan el mismo grado de intensidad y oportunidad para todos los individuos, por lo que sus patrones de satisfacción no son los mismos en todos los casos. Para Freud las personas no tienen clara conciencia de los motivos que guían su conducta y sus actos. Sus motivaciones se van configurando a lo largo de la vida y frecuentemente se encuentran reprimidas en la conciencia.



Fuente: Robert Lanquar. *Sociología del Turismo y de los Viajes*. Colección Que Sais-je? PVF. París. 1985.

Se han realizado importantes estudios psicológicos sobre los motivos que inducen a las personas a convertirse en turistas y los impulsan a viajar, merece destacarse el trabajo de Boerjman, quien presenta cuatro motivaciones básicas para iniciar un viaje:

- Motivaciones de tipo físicas: Incluyen las relaciones con el descanso físico, participación en diferentes deportes, recreación en playas, entrenamientos relajantes y otras actividades emparentadas con la salud.
- Motivaciones culturales: Se identifican con el deseo de conocer otros lugares.
- Motivaciones interpersonales: Incluyen el deseo de conocer gente.
- Motivaciones derivadas del status social y razones de prestigio.

En la práctica se hace necesario extender los límites de las motivaciones culturales, ya que el concepto actual de cultura va mucho más allá del interés por conocer lugares o atractivos, tal como se muestra en el cuadro N° 4.

Cuadro N° 4. Motivaciones al viaje

FISICAS	CULTURALES	INTERPERSONALES	PRESTIGIO	OTRAS
• Descanso • Deporte • Salud	• Conocimientos • Económicas • Laborales • Realización personal • Religiosas • Contacto con la naturaleza • Aventura • Estudio	• Relaciones con otras personas	• Status • Estima social	• Rutina • Stress urbano • Congresos

La única forma de anticiparnos a los cambios en las corrientes turísticas y de modificar a tiempo los productos es observar de cerca las tendencias y variaciones en los patrones de conducta de

los pasajeros. Esto permitirá detectar cualquier alteración que se produjera en sus motivaciones y necesidades que pudieran perjudicar nuestra acción.

Se debe distinguir entre los motivos o necesidades genéricas que llevan al hombre a viajar y aquellos que hacen que elija un tour o excursión. Detectar las razones que llevan a alguien a tomar un paquete en lugar de viajar por su cuenta es una tarea sumamente difícil, ya que aún no hay estudios sobre el tema que den alguna pauta clara.

Hace unos años se suponía que este turista buscaba seguridad y comodidad como elementos primordiales, pero hoy en día la aparición de nuevas modalidades de programas como los de aventura, por citar alguno, demuestran que hay una variedad de motivos aparte de los ya mencionados. Algunos de los motivos pueden explicarse desde lo económico ya sea por los costos o por el tiempo que lleva la organización de un viaje de este tipo en forma independiente. La verdad es que aún no se cuenta con la información estadística necesaria. Esto no significa que no podamos acceder a dicha información, toda vez que la fuente de ella es sin dudas nuestro cliente.

Mantener entrevistas con los usuarios de los productos que se operan es la primera premisa de todo programador profesional.

El último aspecto que falta analizar para comprender la conducta del consumidor es el mecanismo que lo lleva a comprar.

La decisión de compra de un producto turístico

El desafío de toda empresa moderna o emprendedora radica en elaborar el *producto* exacto que el consumidor necesita. Para muchos esta búsqueda implica un cambio de mentalidad que lleva al abandono de viejas prácticas comerciales, que consideran al

cliente casi como un esclavo que no tiene derecho a opinar. Actualmente, se pretende convertirlo en un colaborador en el momento de tomar las decisiones sobre la estrategia de producción. Así, la investigación sobre sus necesidades y su comportamiento de consumo y de compra será la herramienta idónea para elaborar o rediseñar un producto turístico.

Por comportamiento de compra se entiende al conjunto de actitudes que preceden, acompañan y siguen a la decisión de comprar.

Este fenómeno ha sido explicado por distintas escuelas, tanto económicas como sociológicas, en un intento por dar respuesta al interrogante planteado. Una breve síntesis sobre sus conclusiones puede ayudar a esclarecer el tema.

El enfoque **econométrico** centra su atención en el factor precio calidad, medido en términos objetivos. Utiliza una variable de tipo resolutive como único elemento de análisis para tomar la decisión final.

El enfoque **sociológico** analiza las conductas en el marco de las pautas culturales que el grupo en cuestión maneja, así como en el marco de sus restricciones y modelos de comportamiento. Este enfoque define a la cultura como el conjunto de normas y valores de comportamiento que traducen el modo de vida del grupo social.

Tal como lo señala Linton, el hombre se comporta en una determinada cultura de acuerdo con la posición social que tiene en ella y con el rol que le cabe desempeñar. Estos dos conceptos, status y rol, son importantes para una actividad como el turismo, donde las motivaciones basadas en el prestigio social son muy frecuentes.

El rol funciona como un verdadero marco de referencia para el ser humano, pues lo vincula con ciertas normas del grupo que

establecen las conductas esperadas. Los roles generales son aquellos que afectan a todos los miembros del grupo por igual, mientras que los roles particulares diseñan un modelo de comportamiento ideal que afecta al hombre que cumple con determinada función en el grupo como por ejemplo el rol profesional, de ama de casa, de estudiante, etc.

El enfoque **conductista** hace hincapié sobre el concepto de aprendizaje del consumidor. Es decir que los cambios que se producen en la conducta son la consecuencia de experiencias similares anteriores. Este concepto engloba tres elementos básicos:

- 1- La necesidad: Aquellos estímulos que llevan a una acción
- 2- La reacción: Como respuesta orgánica ante la necesidad
- 3- El refuerzo: El deseo de repetición de la acción cuando esta deja una experiencia placentera¹⁵

A este enfoque pertenecen las teorías de:

- Estímulo - respuesta (o reflejo condicionado de Watson)
- Del conocimiento (aplicación de la razón para resolver el problema)
- Gestalt (campo o patrón psicológico)

La tendencia apunta a tomar al proceso que define una compra como un intento por resolver un problema y a utilizar los mismos esquemas que para la toma de cualquier otra decisión. En este marco, Braidot distingue tres tipos de comportamiento:

- 1- *Comportamiento de compra extensiva*: Es el que se presenta cuando el individuo se enfrenta a la posibilidad de adquirir un producto totalmente nuevo para él. Un ejemplo sería la persona que considera la posibilidad de viajar por primera vez.

15. Deutsch y Krauss. *Teorías en Psicología Social*. Paidós. Barcelona. 1980.

- 2- *Comportamiento de rutina*: El comportamiento de rutina se presenta cuando el usuario conoce el producto y ya tiene preferencia por una marca determinada.
- 3- *Comportamiento de compra limitado*: En este caso, la persona tiene conocimiento del tipo de producto que está por adquirir y su decisión se limita a la elección de la marca.

El concepto anterior merece algunas precisiones. El producto turístico enfrenta una especie de coexistencia de marcas. Por un lado, está la marca del destino; por otro, el nombre de la empresa que funciona como marca y por otro, el producto turístico. En general, la que suele reconocerse como marca es el destino o la actividad a realizar.

La identificación del producto, a través de una marca específica, aún no ha tenido gran desarrollo en la actividad turística salvo en el caso de empresas de alojamiento, como por ejemplo el Club Mediterráneo, Las Leñas etc. donde sí hay una marca que sintetiza el producto. La mayor parte de los productores, operadores y comercializadores turísticos adoptan la marca de los destinos como identificadores de sus productos.

Para verificar lo dicho basta con hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué tour me gustaría realizar? Sin duda, la primera respuesta será: un viaje de aventura, ski, Bariloche, Europa, etc. Pero ninguna de estas opciones es el nombre de una marca puesta por una empresa en el mercado, son destinos y usos turísticos. Es poco probable que alguien identifique al tour con una determinada empresa. Esto se debe en parte a que las operadoras han descuidado lo relacionado con su actividad productiva y por ende a los paquetes que ofrecen, que se han ido transformando en un atributo más del atractivo o centro turístico. Ante la situación planteada, la organización se encuentra vulnerable y hasta casi indefensa frente a cualquier decisión tomada desde el destino que modifique la esencia del producto. Sería francamente conveniente para

las empresas reflexionar sobre estos aspectos e iniciar el análisis de su cartera de productos para intentar posicionarlos con una mayor independencia del atractivo.

Proceso que conduce al turista a la compra

La decisión de compra es un proceso que se inicia cuando el individuo siente una necesidad no satisfecha. Con el tiempo, este proceso desencadena en una situación estresante que de alguna manera es necesario resolver. Los estímulos que dan origen a esta sensación pueden ser tanto internos como externos al individuo. Un estímulo externo es la publicidad.

Como muestra el cuadro N° 5, a este reconocimiento de una necesidad le sigue la búsqueda de información. En esta fase el posible comprador o usuario busca información sobre las distintas alternativas de compra a su alcance.

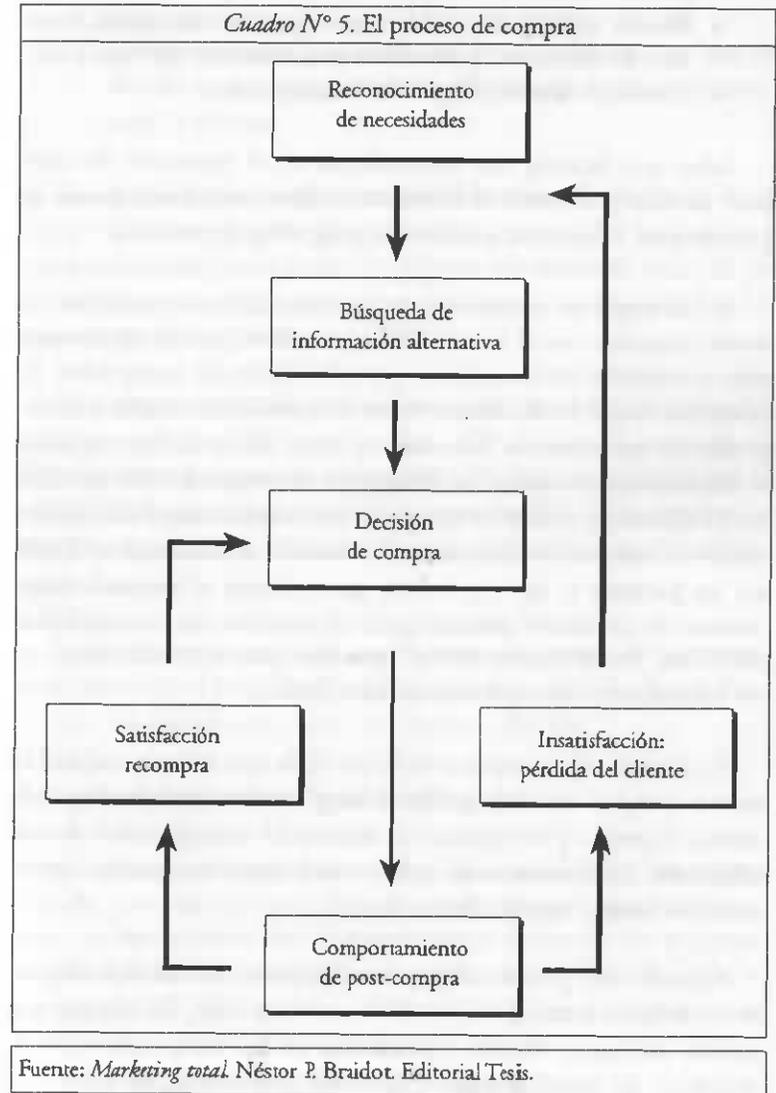
En la decisión que impulsa al individuo a salir a relevar datos e informaciones intervienen distintos factores como:

- La fuerza del impulso de compra
- El costo o precio del producto
- La costumbre de viajar
- Los riesgos de malas selecciones
- Las experiencias anteriores
- La atracción del destino o actividad turística

La lista no pretende agotar todas las posibilidades sino remarcar un aspecto de la programación que suele pasar inadvertido y cuyo conocimiento es de primer nivel en el momento de definir los objetivos de un nuevo programa o redefinir los existentes.

Otro elemento del análisis es la detección de las fuentes de información utilizadas por el cliente, expresado en forma técnica, quiénes son sus *informantes claves*.

Informante clave es toda persona o institución que merece confiabilidad por su información y a la que se recurre para pedir opinión sobre algún tema determinado.



En líneas generales las fuentes de información más comunes son las siguientes:

- *Fuentes relacionales:* Amistades, familiares, personalidades, etc.
- *Fuentes comerciales:* Publicidad, agencias minoristas, centros de informes, promotores y consultores de viajes, etc.
- *Fuentes personales:* Experiencias anteriores.

Saber qué factores son trascendentes en el momento de comprar un tour y conocer al informante clave es un buen punto de partida para iniciar un proceso de programación exitoso.

En la etapa de evaluación de las alternativas se analizan los datos recogidos con el objeto de llegar a seleccionar la opción que más se adapte a las necesidades y posibilidades del comprador. Es oportuno hacer la distinción entre consumidor, usuario y comprador de un producto. Tal como se vio al inicio de este capítulo: el consumidor o usuario no siempre es el comprador del producto. La diferencia radica en quién usa el elemento adquirido. Quien decide la compra no siempre es el usuario o el consumidor. Puede ser un pariente o una operadora que utilizará el paquete como insumo de un nuevo paquete para un usuario con características diferentes. En el último caso el operador pasa a transformarse en un informante clave del consumidor final.

La decisión de compra es la etapa en la que se hace realidad la misma compra, una vez que ya se ha seleccionado el producto, la marca, el precio y el comercio o sistema de comunicación donde adquirirlo. Es el instante en que se efectiviza la transacción entregando el bien a cambio de un precio.

Cuando una persona adquiere un paquete, en realidad adquiere un derecho y una promesa de uso, no un bien. De ahí que sea común encontrar recelos y prudencia en los compradores en el momento de cerrar el trato. Una manera de atenuarlos es:

- Trabajar sobre la imagen del comercio y su localización
- Perfeccionar la acción del personal de ventas
- Transmitir un conocimiento exacto y detallado de lo incluido en el paquete
- Elegir operadoras bien posicionadas en el mercado
- Ofrecer atención personalizada en el momento en que se efectúa la compra y también después de haberse efectivizado la misma

La última etapa, aunque no por ello menos importante, es el comportamiento después de realizada la compra. En turismo este comportamiento se da luego de haberse efectuado el viaje. Es en el transcurso de dicho viaje, que el pasajero verá satisfechas las necesidades que lo llevaron a realizarlo.

Esta etapa servirá de antecedente para compras sucesivas del mismo producto o de otros similares. De ahí que el seguimiento del cliente sea sumamente importante. No hay que olvidar que la operación de recompra depende en gran medida de la correlación entre las expectativas formadas respecto del producto y la satisfacción obtenida¹⁶.

Una acción promocional equivocada, una venta de elementos inexistentes en el programa puede ocasionar la pérdida de un cliente y de un informante clave para nuevos clientes.

Los grandes usuarios: Agencias de viajes

Se trata de observar la conducta de operadoras y mayoristas cuando compran los derechos de uso de un programa turístico. Aquí se abren varios interrogantes sobre el uso de los paquetes, sus características y condiciones que los hacen factibles para su reelaboración. ¿Qué derechos de uso adquiere una empresa junto

16. Braidot, Néstor. *Marketing Total*. Ed. Tesis. Buenos Aires.

con el paquete? Básicamente, lo que la empresa adquiere es el derecho a usar el paquete como insumo para elaborar otro paquete distinto, pero que lo contenga en bloque. Ello significa que la empresa podrá combinar ese paquete con otros y armar con ellos un verdadero rompecabezas. El resultado es un programa totalmente nuevo formado por aquellas piezas, que no podrán sufrir grandes modificaciones funcionales en sí mismas. Las modificaciones internas que pueden sufrir están relacionadas con:

- La reducción de los pernoctes en el primer o último destino, siempre y cuando no altere sustancialmente los costos ni desemboque en problemas de operación.
- La eliminación del transporte entre el punto de partida o regreso y el primer o último destino. Cuando el viaje se efectuó mediante un vehículo charter, eliminarlo puede modificar sensiblemente los costos dado que se deberá incluir otro transporte.
- La ampliación de la extensión del paquete. Este tipo de variación siempre trae aparejada una diferencia en los costos, por lo que es aconsejable hacerlo exclusivamente cuando el objetivo del nuevo programa lo reclame.
- La posibilidad de anexar uno o más programas: Esto se realiza al principio o al final del paquete.
- En el nombre del paquete: Más que un derecho, se considera que renombrar el paquete es una obligación por parte del adquirente, salvo que haya un convenio entre operadoras que permita lo contrario. Cuando esto se da, lo que hace el convenio es posibilitar que dos o más empresas salgan al mercado con la misma marca. En general, es difícil que ello pase, puesto que nadie quiere exponer su marca en un producto cuya elaboración no controla.
- Un cambio en las pautas promocionales o en la imagen del paquete. Es una situación frecuente, puesto que el nuevo programa lanzado debe buscar su propia identificación en el público.

- Un cambio de precio: Será la consecuencia lógica de anexar paquetes o servicios aislados o bien de una diferente estructura de costos de la empresa.

Se observará que todas las alternativas de cambio mencionadas se refieren a la fase de programación y no a la de operación. La operación siempre correrá por cuenta del productor original, es decir que no se vende el proceso operativo de un paquete.

Al responder el interrogante planteado se hace hincapié en la idea de *uso en bloque*. Esta característica del programa, que hace que no se lo pueda subdividir en partes, tampoco permite en estos casos que se cambie a los prestadores que incluye el programa madre u original, salvo que medie un acuerdo de partes en este sentido. Entonces, surge una nueva interrogante: ¿Qué tipo de programas se suelen adquirir?

En líneas generales, los programas elegidos son paquetes receptivos o locales de corta duración. Se trata de tours de siete u ocho noches de duración, excursiones, *city tours*, *sightseeing*, *transfers*, nocturnas, etc.

Proceso que conduce a las empresas a la compra

En toda operación de compra la selección del programa y, en consecuencia, del prestador es el punto que requiere una mayor atención. Así se analizarán y evaluarán los paquetes y prestadores en función de dos niveles: uno interno y otro externo a la organización.

Los factores externos que condicionan a la empresa son básicamente dos: el contexto global de la misma y el contexto turístico. El primero se conforma por los aspectos económicos, sociales, políticos, culturales, tecnológicos y ambientales del medio en el cual se desarrolla la empresa y en el cual se sitúa el destino elegido. Significa que el operador no sólo debe conocer el ambiente de

su plaza sino también el de sus destinos, puesto que cualquier variación en los mismos va a influir en gran medida sobre el desarrollo del paquete.

En cuanto al contexto o, mejor dicho, sub-contexto turístico, está compuesto por tres elementos claves: el destino, la competencia y la demanda. Al hablar de destino lo hacemos en un sentido macro, nos basamos en la capacidad de atracción del mismo, el funcionamiento operacional en la región y las políticas de desarrollo futuras. El segundo elemento, la competencia, estará integrado tanto por las empresas que producen o comercializan un producto similar o diferente, pero con capacidad de sustituir a nuestro producto en la decisión final del cliente, así como por nuestros propios proveedores. La demanda, finalmente se refiere al cliente o consumidor.

Los factores internos a la organización son las estrategias y políticas de la misma.

Es menester evaluar cada nueva adquisición o readquisición a la luz de cinco aspectos diferentes a fin de determinar su influencia sobre la estrategia de la empresa. Estos aspectos son:

- *Técnico*: Se refiere fundamentalmente a los parámetros para la medición de la calidad y el análisis de las líneas de producto existentes y a la amplitud, profundidad y oportunidad de las modificaciones.
- *Productivo*: Básicamente se replantean los objetivos que, en primera instancia, aconsejaron la compra (nivel de productividad de la empresa).
- *Financiero*: Comprende la situación financiera y económica por la que atraviesa la empresa.
- *Legal*: Considera la situación legal en relación con la adquisición (objetivos del contrato social, política de contrataciones, patentes, etc).

- *Comercialización*: Enmarca toda la estrategia de comercialización, precios, mercados, canales de distribución, etc.

En cuanto a los plazos, el análisis será de corto o largo plazo de acuerdo con el grado de compromiso que se adquiriera al decidir la compra. Dicho compromiso no está referido exclusivamente al prestador, sino que hay que tener en cuenta en qué medida la acción compromete al resto de las estrategias y políticas de la empresa.

¿Quiénes intervienen en la compra?

La característica saliente es que ya no se trata de un comprador individual sino de un equipo o grupo de personas especializadas o de una oficina dedicada a ello como, por ejemplo, los departamentos de compras. En estos casos se diferencian claramente una serie de funciones ejercidas por personal técnico especialista en este tipo de labores. Las mismas se pueden agrupar en cuatro grandes categorías, a saber: comprador, prescriptor, decisor y filtro¹⁷.

Función de comprador. Se refiere a la selección de prestadores, la definición de condiciones de compra y pagos, así como a la negociación de contratos y convenios.

Función de prescriptor. Se refiere al asesoramiento para definir los criterios de selección de programas. La puede realizar tanto algún miembro estable de la empresa como un consultor en el tema.

Función de decisor. Es la acción de decidir la compra y con ella de comprometer a la organización frente al prestador.

Función de filtro: Son acciones indirectas surgidas en el entorno del equipo de compra de la empresa, que pueden llegar a influir fuertemente sobre la operación, tanto en favor como en contra de su realización.

17. Braidot, Néstor. Ob. cit.

Si bien en nuestro medio no es corriente ver este tipo de organización en los TO o mayoristas sí es de uso frecuente en los países del norte o industrializados. En sí, la forma organizativa dependerá de la estrategia de cada empresa y de la amplitud de su línea de producción. En operadoras como Nouvelle Frontière, en Francia, donde la línea de producción abarca hoteles, villas de vacaciones, vuelos charter, circuitos tradicionales, circuitos jóvenes, turismo de negocios, turismo de incentivos, etc. la decisión y el análisis de compra pasa por cada jefe de producto, quien está asistido por consultoras externas a la empresa, especializadas en cada tipo de producto.

Para países como el nuestro, que están tratando de desarrollar el turismo nacional y receptivo, resulta interesante observar los modelos estructurales y organizativos de las empresas líderes, comprendiendo que el resultado de sus negocios no es casualidad ni azar sino la seriedad y profesionalismo del trabajo diario.

Análisis del Paquete o Programa

En lo que concierne al programa, los aspectos básicos que merecen un cuidadoso estudio son:

De índole técnica: Propios del circuito e itinerario como los tiempos, horarios, selección de atractivos y actividades, y dosificación correcta de servicios.

De índole operativa: Condiciones de prestación del paquete.

Calidad del programa: Esta variable se mide en función de nuestra definición de calidad, que incluirá el grado de eficiencia de la prestación, la creatividad puesta de manifiesto y la coherencia entre lo ofrecido y lo realmente prestado. A partir de estas tres premisas de base, cada operadora incluirá las variables que se relacionen con la calidad esperada por sus propios clientes.

Precio: Costo del paquete, condiciones y formas de pago.

A modo de síntesis

Si enfocamos la problemática de la producción desde la demanda, observamos una clara y definida tendencia a la individualización. El pasajero ya no gusta de participar en grandes tours despersonalizados -propios del turismo de masa- sino que busca programas que se adecuen a sus necesidades. Esto nos lleva a tener que centrar nuestro análisis no en las motivaciones de una demanda abstracta sino en las necesidades de nuestros clientes, que pueden ser individuales o empresas operadoras y mayoristas.

Cuando el cliente es una empresa operadora enfoca su análisis en los aspectos productivos del programa, es decir en su *operabilidad*. Cuando es una mayorista observa su *posibilidad* de venta, de ahí que cada una tenga su propio esquema de análisis, si bien hay puntos que serán comunes a ambas: la calidad y el precio.

Cuando el cliente es el consumidor final, atiende a la capacidad aparente del programa para responder a sus motivaciones y deseos. Decimos aparente porque cuando en turismo se decide la compra no se tiene certeza sobre la capacidad de satisfacción del producto, ésta se presume o se espera. El pasajero sólo puede evaluar esta capacidad al regreso del viaje.

Dicha característica del consumo turístico hace que diferencemos dos momentos claves dentro de la cadena o conducta de compra. El primero es la búsqueda de información y el segundo las acciones de post-venta.

Hasta aquí hemos descrito los aspectos más significativos del concepto de programa y el comportamiento del cliente frente a él. A continuación analizaremos a la empresa turística en el doble rol de productor y a la vez de proveedores de servicios a otras organizaciones.

Capítulo 3

EMPRESAS DE VIAJES TURISTICOS

Si bien el objeto de este libro es el proceso de programación del paquete turístico -concebido como una herramienta válida para la innovación y la creatividad- consideramos conveniente analizar las características funcionales de las empresas que lo producen. Genéricamente se las denomina Agencias de Viajes y son empresas dedicadas a la elaboración y comercialización de productos turísticos.

Si aceptamos como definición de empresa a la: "*organización que tiene por objeto producir, comercializar o transportar productos*"¹⁸ y si observamos las funciones de la agencia de viajes en relación con dichos productos concluimos que estas organizaciones pueden comportarse de dos formas: Serán productoras de programas, paquetes o forfait y/o comercializadoras de productos elaborados por terceros.

En este sentido tomamos el concepto de producción con el criterio más amplio posible y englobamos tanto la programación (diseño y proyección) como la operación del paquete (gestión), se trate de una excursión o un tour. Entendemos por comercialización: El conjunto de acciones conducentes a provocar y facilitar la compra de un determinado servicio turístico¹⁹.

La comercialización comienza con la elección del producto y selección del prestador y culmina con la venta del producto al cliente. Como se ve al analizar la decisión de compra del consumidor frente a una gran variedad de productos. En nuestro caso

18. Bach, J R. *Enciclopedia de Contabilidad Económica-Finanzas y Dirección de Empresas*. Ediciones Bach. 1927.

19. Lanquar, Robert y Holler, Robert. *Le Marketing Touristique*. Colección Que Sais-Je? PUF. Paris. 1986.

la gama de servicios a comercializar es amplia: paquetes de otras empresas, plazas hoteleras, plazas en medios de transporte regulares o en aquellos que no lo son -aéreo, ómnibus, ferrocarril, cruces, etc.-, seguros de viajero, alquiler de autos, casas rodantes, alquiler de embarcaciones, entradas a espectáculos diversos, etc. Las posibilidades son múltiples y día a día se van incrementando a medida que las empresas se modernizan, se tecnifican y observan las necesidades cambiantes de sus clientes y las tendencias del mercado internacional.

Definidas de acuerdo con su función productiva las agencias pueden clasificarse en: operadoras (*tour operators*), mayoristas o minoristas.

Antecedentes de la agencia de viajes

El paquete turístico, en cualquiera de sus variantes, es un producto elaborado íntegramente por las operadoras. Su aparición en el mercado está íntimamente ligada a las primeras agencias de viajes. La primera experiencia de este tipo de la que se tengan datos fue la que Thomas Cook -denominado el padre del turismo- llevó a cabo en 1841, al organizar el Congreso Antialcohólico en Leicester. En efecto, llevado por su vocación misionera y para asegurar el éxito de la reunión tuvo la idea de fletar un tren especial entre Leicester y Loughborough. Dicho convoy, costado por Cook, salió el 5 de julio de ese año con 570 personas en viaje de ida y vuelta. Este primer viaje organizado es el punto de partida, el nacimiento de los programas turísticos y de las funciones de operadora para una agencia de viajes. Luego de esta experiencia Cook siguió organizando viajes de ese tipo en ocasión de celebrarse congresos similares y, posteriormente, viajes de placer. Asistido por su hijo, la firma tomó por nombre *Thomas Cook and son* y en pocos años llegó a dominar el negocio en Inglaterra. En 1855 extendió su radio de acción al continente: París, Bruselas, Colonia, Maguncia, Francfort, Heidelberg, Baden-Baden, Strasbourg,

Suiza e Italia. En 1865, 35 personas hicieron el primer viaje todo comprendido a los Estados Unidos. En 1872 Thomas Cook organizó la primera Vuelta al Mundo, viaje que duró doscientos veintidós días. La oficina Nacional Suiza de Turismo celebró en 1963 el centenario del primer viaje colectivo que Thomas Cook condujera a Suiza.

La reconstrucción hecha para esa ocasión permitió conocer las costumbres de la época y analizar el itinerario planificado y llevado a cabo por Cook. Una vez en territorio suizo, conectó las ciudades de Lausanne - Interlaken - Lucerna - Neuchâtel con diligencias y hasta con mulas en algunos tramos montañosos.

La actividad de este excelente programador se concentraba en la atención cuidadosa de todos los detalles inherentes al viaje. Lo que califica al fenómeno Cook es precisamente la evolución paulatina y el perfeccionamiento que dio a su empresa. Así, en 1845 aparece el primer itinerario impreso para uso de los clientes; en 1846 organiza la primera excursión con guías; en 1862 introduce en los Individual Inclusive Tours el pago del hotel al regreso del viaje (gracias a la iniciativa de Bennet) y en 1867 introduce el cupón de hotel a precio fijo válido para una noche. Como colofón, en 1872 creó el *circular note*, verdadero antecedente del actual *traveller's cheque*, que diez años después inspiró a la American Express Company para su *money order*.

Con posterioridad fueron surgiendo agencias de viajes en todas las ciudades de Europa y en los Estados Unidos -aunque el auge de este fenómeno surge al finalizar la Segunda Guerra Mundial- como consecuencia del avance de los medios de transporte. Es en esta época cuando el consumo de los viajes todo comprendido o todo incluido llega a su punto culminante. Tomando como escenario para los mismos las viejas y tradicionales ciudades de Europa. Merced al avance técnico que trajeron los aviones modernos de pasajeros miles de americanos se trasladaron al viejo conti-

nente en grupos conducidos por guías y cicerones. Con el paso del tiempo y el crecimiento de la demanda se fueron conformando grandes grupos o pools de operadoras mayoristas con capacidad económica para contratar hoteles enteros, fletar sus propios ferrocarriles o aviones charters, etc., dando nacimiento a los tour operadores. Estas sociedades se fueron extendiendo por toda Europa y han ido incorporando compañías de transporte terrestre, cruceros, aviones, hoteles, lugares de esparcimiento y recreación deportiva, villas turísticas o clubes de vacaciones al estilo del Club Méditerranée, entre otros emprendimientos.

La actividad en América se inició con un carácter emisoro. Las agencias se organizaron para atender a los nacionales que partían hacia otros destinos turísticos. De ahí que Europa haya sido el continente rector²⁰ en lo que se refiere a las técnicas para la organización de programas.

La realización de tours se halla vinculada a la vocación receptiva o emisora de una sociedad. En cuanto a América Latina, allí conviven destinos con una fuerte vocación receptiva con otros países que están en pleno crecimiento como Argentina²¹. Esto marca una diferencia estructural digna de tener en cuenta en el momento de plantear políticas de integración regional.

En cuanto a la faz operativa, se observa que América del Sur, y expresamente nuestra región, presenta una debilidad relativa frente a otras regiones del mundo que funcionan como nuestra competencia.

La empresa minorista

Retail agent, détaillant o detallista: Es la empresa que vende distintos tipos de servicios turísticos, elaborados por terceros, directamente al público o consumidor final. Según la OMT estas

20. Mc Intosh, Robert y Gupta, Shashikant. *Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas*. Limusa. México. 1983.

21. Anuario Estadístico de la O.M.T. 2002.

agencias suministran al público información sobre los viajes posibles, sobre el alojamiento y el transporte, y sobre los horarios, tarifas y condiciones del servicio.

Están autorizadas por los proveedores (operadores y mayoristas) a vender sus servicios a los precios indicados por ellos, como intermediarios entre el productor y el consumidor. Estas agencias son remuneradas mediante una comisión que el proveedor paga por su actividad mediadora. Dicha comisión variará según el producto de que se trate y la modalidad de las empresas productoras del servicio. Estas empresas pueden ser de índole independiente o bien pueden ser sucursales de operadoras o mayoristas localizadas en distintas plazas de consumo.

Se estima que a nivel mundial hay aproximadamente 30.000 agencias de las cuales según la OMT el 70% está localizado en Europa, el 14% en América del Norte, el 8% en Asia y el Pacífico, el 4% en América Latina y el 4% en África y Medio Oriente²².

Dado que la función de la agencia minorista es siempre emisiva (zonal, regional, nacional o internacional) se observa que los mayores índices coinciden con los principales centros emisores del turismo internacional.

En cuanto a la conformación general de sus carteras de negocios el producto con mayor participación es la venta de pasajes de transporte aéreo (dos tercios del total de negocios en las agencias de Estados Unidos) seguida por el alojamiento. En cuanto a los paquetes turísticos, su incidencia varía de país en país según las tendencias del consumidor y el nivel tecnológico de la plaza.

Las empresas mayoristas

Wholesaler, grossistes: Es la empresa que se encarga de distribuir entre las agencias minoristas los programas de los operadores turís-

22. O.M.T. *Estudio sobre los Canales de Distribución*.

ticos receptivos. Tomando la definición dada por la OMT, puede decirse que estas empresas facilitan el contacto entre el productor y el consumidor.

En la práctica, una empresa mayorista puede a su vez ser operadora. De ahí la confusión que suele presentarse cuando se toma los dos términos como sinónimos. Pero si hacemos un análisis más puntual desde la función productiva, observamos que:

- a- Un operador usualmente es a su vez detallista, lo que es prácticamente imposible para el mayorista puro dada su relación permanente con los minoristas
- b- El mayorista puede ser productor de paquetes o no, mientras que el operador siempre lo es
- c- Generalmente el Tour operador es quien encara las tareas de la operación receptiva a nivel local

Es frecuente desde el punto de vista organizativo y deseable desde lo estratégico que una empresa realice las funciones de operadora y mayorista. En lo que se refiere a las tareas propias de la producción de paquetes, el mayorista realiza dos tipos de acciones:

- Armado de paquetes: montaje de tours a partir de otros más pequeños o paquetes receptivos, elaborados y operados por TO locales o regionales
- Reservación de plazas a distintos productores. (Tour Operador, transporte)

Cuando una empresa define su línea de producción, en función de la venta mayorista o distribución de paquetes, tiene la tendencia a adquirir servicios en bloque lo que baja el nivel de los costos. Esto implica tomar como unidad de compra el elemento en su totalidad -ya sea transporte u hotel- en lugar de adquirir plazas individuales. Un ejemplo sería el bloqueo de aviones o el servicio charter. Cabe destacar que este tipo de empresas se localiza generalmente en los mercados de demanda, no en los destinos.

Los tour operadores

Se trata de empresas que crean y comercializan sus propios programas o paquetes turísticos. Son productoras de tours y excursiones distribuidos a través de mayoristas y minoristas, sean o no sus sucursales o filiales. Este tipo de empresa tiene dos funciones básicas que son:

- La elaboración de programas (tours, excursiones o cruceros)
- La operación de los programas que elabora

Inicia el ciclo productivo y lo cierra. A la vez que es responsable de la faz operativa frente al cliente. Dicha *responsabilidad* es limitada, en razón de que cada prestador de los servicios-insumos del paquete es responsable de su porción del programa. Ante el consumidor es el Tour Operador, quien aparece como organizador y responsable directo de la operación. De ahí la importancia de seleccionar proveedores confiables en todos los sentidos. No sólo es importante elegir prestadores de calidad acorde con los objetivos del programa, sino empresas con capacidad para hacer frente a situaciones inesperadas, caso frecuente -en turismo- donde la factibilidad de imprevistos durante un viaje es muy alta.

La función productiva de un Tour Operador puede ser: de índole emisora o receptiva. Una línea de producción es *emisora* cuando los programas que la integran están hechos sobre la base de destinos turísticos externos a su plaza y cuando su objeto es el mercado interno o local. En este caso, salvo las operadoras de gran envergadura económica financiera o las empresas multinacionales, se comportan como empresas mayoristas.

Una línea de producción es *receptiva* cuando está integrada por paquetes basados en el producto turístico del destino en el cual está emplazada. Al hablar de operación receptiva debemos distinguir dos tipos de organizaciones: el operador receptivo y el operador local o de *regulares*, como se las conoce en Argentina.

Las empresas operadoras receptoras son aquellas cuya función es la organización de programas dentro de los límites espaciales de un destino determinado, pudiendo abarcar una ciudad (local), una zona o un país (regional). Estas empresas pueden ser propietarias de los servicios que incluyen o pueden comportarse como intermediarias entre los prestadores locales y los mayoristas u operadores internacionales. En todos los casos van en busca del cliente al mercado de demanda.

Las empresas operadoras locales, también conocidas como *Terrrestres*, *Land Operator*, *Ground Operator* o regulares son aquellas que crean excursiones o programas locales, es decir que trabajan a nivel de ciudad. En general son propietarias de los medios de transporte que emplean en sus desplazamientos. Sus productos son los *transfer*, *city tour*, *sightseeing*, nocturnas, etc. Los que son operados en forma regular.

Un claro ejemplo de este tipo de empresas es Buenos Aires Tur en la ciudad de Buenos Aires o Cityrama en las capitales europeas.

A modo de síntesis, el cuadro N° 6 muestra los diferentes aspectos que hacen a la actividad de las agencias de viajes.

Estrategias de los grandes operadores internacionales

Tal como lo expresara Henry Mintzberg la: "estrategia es una acción colectiva orientada en una dirección común para alcanzar metas previamente establecidas". El propósito de toda estrategia es alcanzar una ventaja competitiva de largo plazo capaz de garantizar una buena rentabilidad.

Del análisis de las estrategias globales de los grandes tour operadores internacionales, realizado por G. Cazes para la Universidad de Aix-en-Provence, se destacan tres grandes líneas estratégicas: la concentración, la integración -vertical u horizontal- y la internacionalización.

Cuadro N° 6. Las empresas de viajes y turismo

TIPO DE EMPRESA	Minoristas	Mayoristas	Tour Operadores Receptivos y Locales
FUNCIÓN	Venta directa al consumidor	Distribución de servicios Producción: armado de paquetes	Producción de servicios
PRODUCTO	Tour Excursiones Plazas hoteleras Pasajes Seguro de viajero Alquiler autos, etc.	Paquetes turísticos Pasajes Plazas hoteleras	Paquetes turísticos
DESTINATARIO	Público en general	Minoristas	Tour Operadores Mayoristas Minoristas
LOCALIZACIÓN	Mercado de demanda o puntos de consumo	Mercado de demanda	Destinos turísticos Mercados de demanda

Por concentración entendemos la fuerte penetración y participación en el mercado, es decir que el mercado es atendido por pocas empresas operadoras en comparación con la demanda total de viajes. Esta estrategia trae como resultado mercados fuertemente oligopólicos y hasta con una cierta tendencia al monopolio.

La integración puede ser de tipo vertical u horizontal. Es de tipo vertical cuando una misma organización controla toda la cadena de producción: son empresas que poseen establecimientos de alojamiento, compañías de transportes, etc. Es horizontal cuando está conformada por distintas filiales o sucursales que pertenecen al mismo tipo de actividad como un TO que tiene su propio sistema de distribución a nivel mayorista instalados en diferentes destinos. La integración reemplaza las transacciones hechas en el mercado por otras internas, induciendo muchas veces a la monopolización. Este

tipo de estrategias ha dejado de ser utilizado por una gran cantidad de industrias, aunque observamos que en el campo del turismo aún está vigente. Sin embargo, este tipo de estrategia es beneficiosa cuando el control de un recurso clave es el eje de la ventaja competitiva de una empresa. Sobre este supuesto, muchas empresas hoteleras y operadoras parten para armar sus estrategias de integración vertical, donde el recurso clave puede ser un determinado sitio -como una playa- o servicio como en el caso del transporte aéreo a un destino lejano. Alguna de las ventajas de este tipo de integración son:

- Mejor coordinación de operaciones
- Contacto más estrecho con los usuarios finales
- Acceso al Know How tecnológico
- Suministro asegurado de productos y servicios
- Mayores posibilidades de control

En los gráficos N° 7 y 8 se ilustran los dos tipos de integración posibles.

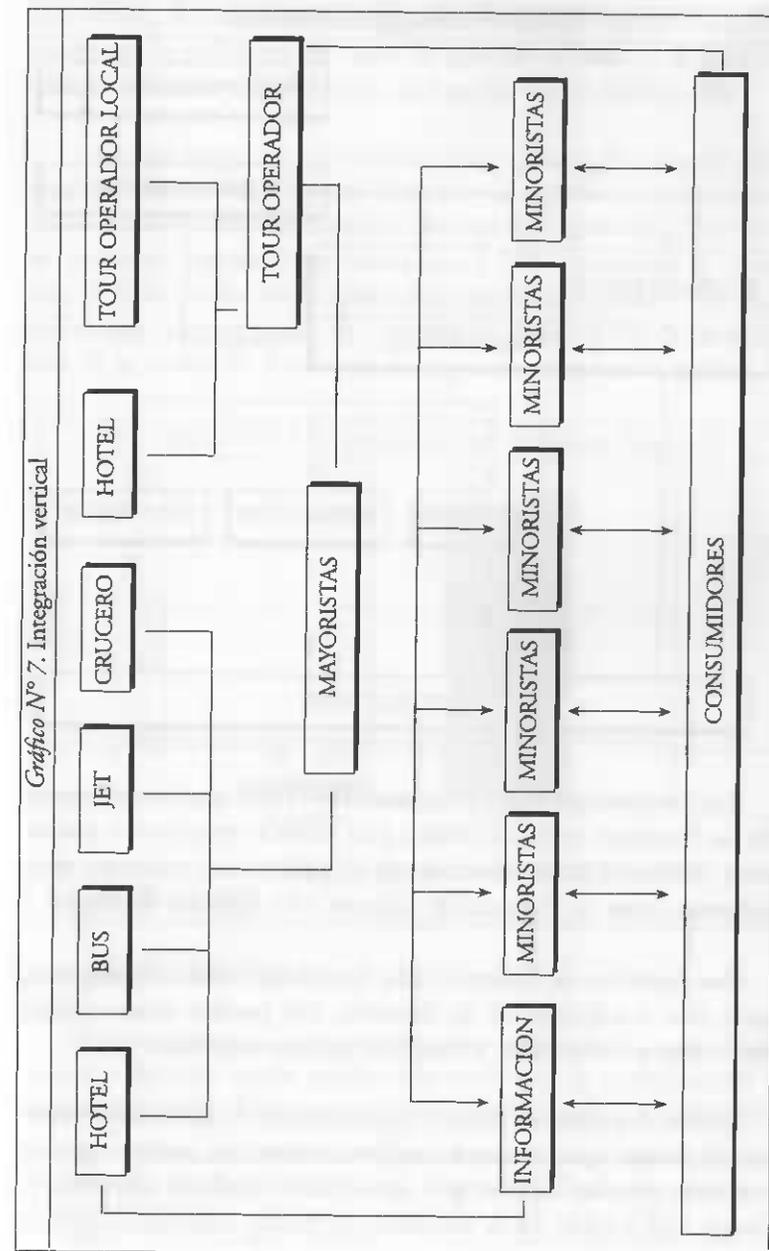
Por internacionalización se entiende la localización y apertura de filiales (sucursales o subsidiarias) en los destinos turísticos (oferta) y en los mercados de demanda, así como el control de todo el proceso producción distribución²³. De hecho las situaciones estratégicas observadas forman parte de la cantera estratégica de la mayor parte de las empresas de viajes y turismo de gran porte, cadenas hoteleras, compañías aéreas, grandes operadores como Nouvelle Frontières en Francia o T.U.I. (Touristik Union International) en Alemania.

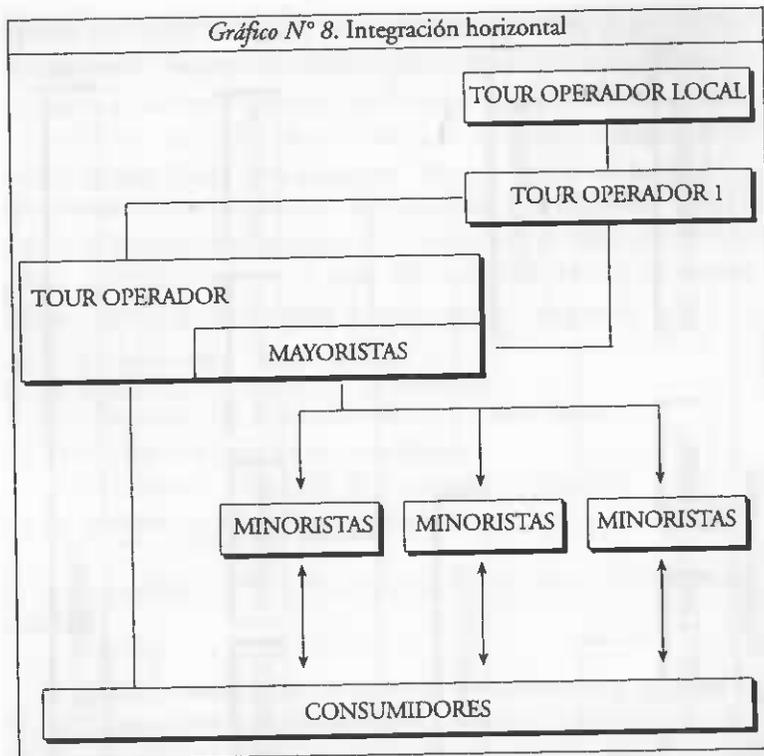
Las agencias de viajes en Argentina

En la Argentina las agencias de viajes se rigen por el Decreto Ley 18.829²⁴ que las clasifica en Empresas de Viajes y Turismo, Agencias de Turismo y Agencias de Pasajes.

23. Cazes, George. *Les Strategies dans le domaine de la Production et de la Distribution des Voyages Touristiques*. Centre des Hautes Etudes Touristiques. Aix-en-Provence. 1986.

24. Decreto Ley 18.829/72.





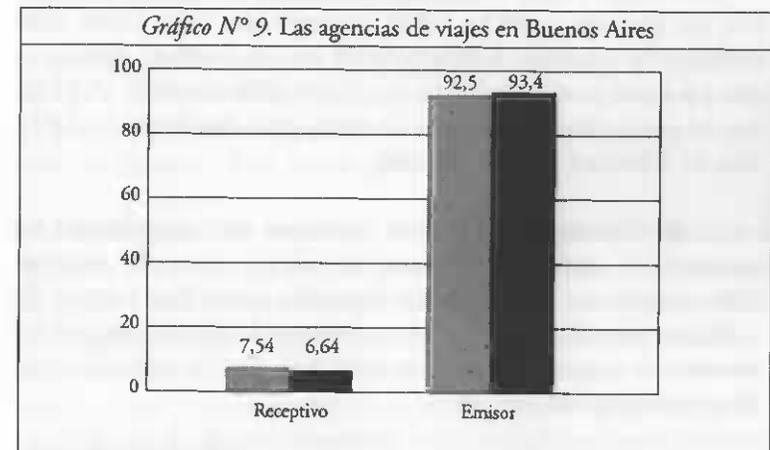
Las Empresas de Viajes y Turismo (EVT) son aquellas que dentro de sus funciones están autorizadas para elaborar programas o paquetes y comercializarlos directamente al público o a través de otras empresas como las Agencias de Turismo y las Agencias de Pasajes.

Las Agencias de Turismo están facultadas a elaborar paquetes, pero sólo a solicitud de su clientela. No pueden comercializar esos tours o excursiones a través de terceras empresas.

Desde el punto de vista de la producción la clasificación dada por la norma aparece como confusa, puesto que ambos tipos de empresas estarían en principio autorizadas a elaborar paquetes. El límite está puesto en la distribución de los mismos. Dicho de

otra forma, al contrario de lo que ocurre en otras partes del mundo donde la definición de tipos de agencias se basa en la producción en nuestro país el acento está puesto en la distribución.

En lo que respecta a la estructura de las agencias de viajes del país, según la Cámara Argentina de Turismo casi el 55% se concentraban en la ciudad y Gran Buenos Aires. De acuerdo a datos del CEDEM²⁵ la ciudad de Buenos Aires cuenta con 1.138 agencias de las cuales sólo el 19% pueden ser consideradas operadoras turísticas. Del mismo modo, como se ilustra en el gráfico N° 9 sólo el 7% de las agencias de la ciudad de Buenos Aires son eminentemente receptoras.



Fuente: CEDEM. 2003.

A modo de síntesis

La estrategia consiste en un conjunto integrado de actos destinados a alcanzar metas establecidas mediante la coordinación y encauzamiento de los recursos de la organización²⁶. La concentra-

25. CEDEM. Anuario Turístico 2003 Ciudad de Buenos Aires. Centro de Estudios de Desarrollo Económico Metropolitano. Secretaría de Producción, Turismo y Desarrollo Sustentable. Gobierno de la Ciudad de Buenos Aires. 2004.

26. Karlof, Bengt. *Estrategia Empresarial*. Gránica Ediciones. Barcelona. 1991.

ción y la internacionalización han sido empleadas como estrategias por gran parte de las empresas turísticas localizadas en los grandes mercados emisivos a nivel mundial. La primera ha generado numerosas desapariciones de pequeñas empresas algunas de las cuales han sido absorbidas por compañías internacionales. En cuanto a la internacionalización, se trata de atender al cliente a lo largo de toda la cadena productiva. Para alcanzar este objetivo las empresas, muchas veces, deben integrar productos que no son tradicionalmente operados por TO. Como ejemplo de esto podemos mencionar operaciones inmobiliarias, alquiler de equipos deportivos, etc.

Otro factor a tener en cuenta es la venta a partir de la informática, por teléfono o correo, fuerte corriente que en los países desarrollados ha mutilado la intervención de las empresas minoristas que no están posicionadas en las plazas correctamente. Esto es, que no son verdaderos asesores de viajes y no mantienen una relación de fidelidad con su clientela.

La distribución de paquetes turísticos está atravesando un momento de cambio. A internet y los GDS se suman los emprendedores turísticos -conocidos en Argentina como Free Lance-. En verdad se trata de promotores o corredores de viajes turísticos que muchas veces reemplazan la función minorista por su alto nivel de personalización.

Sería interesante que en nuestro medio se tengan en cuenta estas situaciones y que la nueva ley de agencias de viajes se asiente en dos bases: la primera es la necesidad de profesionalizar las funciones productivas de los T.O. y la segunda es atender al pasajero frente a los sistemas de comercialización con una visión de futuro.

Una vez concluida esta primera parte donde hemos partido del concepto mismo de programa y paquete para ir analizando el comportamiento del cliente y de la empresa de viajes, vamos a internarnos en el proceso de producción turística en este caso enfocada a la fabricación de paquetes turísticos.

Capítulo 4

PRODUCCION TURISTICA

Partiendo del concepto de producto ya descrito, donde lo definimos como: "el conjunto de satisfactores o beneficios que permiten al consumidor resolver sus necesidades", en este capítulo se intentará esbozar sus características determinantes para luego pasar a explicar los métodos y técnicas que se aplican tanto en la etapa de programación como en la de operación del paquete.

Características del producto turístico

Desde el punto de vista de la operación, el paquete es un conjunto de servicios unidos por un objetivo común. Desde el punto de vista de la comercialización es un servicio que se ofrece al mercado en bloque y a un precio global.

La programación considera a todas estas apreciaciones como parciales y a modo de síntesis sostiene que: *se trata de un servicio integrado basado en un itinerario predeterminado, que se comercializa en bloque, a un precio global y cuyo objetivo es satisfacer las necesidades del consumidor o pasajero.* En este marco, se distinguen factores que actúan como condicionantes en la producción de paquetes turísticos. Algunos de ellos se comportan como verdaderas barreras y otros, en cambio, pueden ser anticipados y manejados por la empresa. Es decir que la actitud asumida determinará que se transformen o no en muros de contención²⁷. Los factores mencionados son:

1- *La intangibilidad:* El programa es un servicio, no un bien material.

2- *La imposibilidad de formar stock:* Como todo servicio no admite el almacenamiento del producto no consumido. Una plaza que

27. Ruiz, Adolfo. Ob. cit.

no es ocupada en una salida no puede guardarse para ser vendida en otra. Se pierde irremediabilmente.

3- *La diversidad y heterogeneidad de los prestadores*: Anteriormente se dijo que se trata de un servicio integrado. Esto quiere decir que está conformado por una cantidad de servicios básicos como el alojamiento, la transportación, el servicio de guías, la gastronomía, la recreación. Su número y sus características dependerán de la complejidad del paquete que se desee elaborar, pero en todos los casos unirá como mínimo dos prestaciones de diferente índole.

4- *Marcada estacionalidad*: El consumo del producto turístico ocurre durante el tiempo libre del hombre. Este sólo hecho pone en evidencia el concepto de estacionalidad. Efectivamente, todo paquete es elaborado de acuerdo al criterio de temporalidad de uso. Así se hablará de temporadas de alta y baja. Las primeras se refieren a los picos de mayor demanda del producto y las segundas a los de menor demanda. La alta coincide con los períodos vacacionales y tiempos libres del hombre.

5- *Dificultad de packaging*: El packaging se refiere al envase del producto. En los últimos años se ha transformado en un elemento diferenciador a los ojos del cliente. Si bien el paquete turístico no posee un envase según el concepto tradicional puede considerarse como tal al folleto. Ciertamente, su diagramación, características, calidad de material y de contenido son herramientas importantes al diferenciar el producto de la competencia.

6- *Alta vulnerabilidad ante cambios*: Este tipo de consumo se ve fuertemente influido por factores como la moda, las razones de prestigio social, las motivaciones personales y la capacidad de ahorro del individuo. Las alteraciones o cambios que se producen sobre estos factores suelen ser dinámicos y difíciles de prever o solucionar para la empresa operadora.

7- *Facilidad de plagio*: No es común encontrar programas registrados según la legislación de la propiedad intelectual. Por el

contrario, al compararlos es bastante usual observar que son meras copias unos de otros.

8- *Fuerte atracción y confusión entre marca y destino*: Ya se trate de un atractivo o de una localidad el destino ejerce una fuerte atracción sobre el turista hasta el punto de desplazar y suplantar a la marca del producto. Por ello es conveniente que la marca o denominación del paquete se identifique con el destino.

9- *El valor de lo simbólico*: El producto, ente que satisface necesidades, presenta un doble rol: como símbolo y como bien de uso. En este sentido, Braidot dice: "*todos los productos tienen componentes que hacen al funcionamiento real y elementos simbólicos que los diferencian de los restantes en la percepción de los consumidores*"²⁸.

Toda empresa, al definir su mercado, debe tener presentes estos dos elementos observando claramente la necesidad que es capaz de satisfacer con su producto. Ello la lleva a tener que delimitar con precisión las necesidades de los individuos sin cometer el error de considerar como necesidades a simples espejismos o a deseos circunstanciales.

Una vez cumplida esta etapa, debe orientar todo su esfuerzo productivo hacia la búsqueda de servicios que se relacionen directamente con dicha necesidad. Esta tarea, que a simple vista parece obvia y sencilla de llevar a la práctica, no es tan sencilla y su incumplimiento ha sido la causa de frecuentes fracasos comerciales. En este punto es bueno recordar el ejemplo dado por Wilensky cuando afirma que el negocio de las empresas tabacaleras no es fabricar una cosa para fumar sino es vender una cosa para acompañar -un *acompañamiento posible*-.

Las actuales políticas de diferenciación se basan en dar la respuesta adecuada a estas necesidades. Dicho en otras palabras, se

28. Braidot, N. Ob. cit.

centran en sus atributos simbólicos más que en su aspecto funcional, puesto que las nuevas tendencias provocan que la diferenciación tecnológica sea relativa y en la mayoría de los casos difícil de alcanzar. No significa que lo simbólico atenúe o elimine las deficiencias de uso cuando estas existen. Al programar un paquete debe asegurarse su capacidad de funcionamiento correcto y se lo debe dotar de los atributos simbólicos que lo diferencien de sus competidores.

En turismo nos enfrentamos a una competencia creciente y dinámica que basa sus programas en funciones o usos similares y a veces idénticos. De ahí que lo simbólico adquiera una gran importancia ya que es la variable que puede permitir una diferencia en la percepción del pasajero. Aunque suene repetitivo, esa diferencia debe asentarse en una adecuada calidad en las prestaciones que el turista consume.

10- *Valor subjetivo de la calidad del producto*: Theodore Levitt evidenció las diferencias de percepción sobre la calidad de los productos y a modo de ejemplo la descompuso en cuatro aspectos:

- **Producto genérico**: El producto genérico es el que relaciona al satisfactor básico con la utilidad esencial que el mismo suministra.
- **Producto esperado**: El producto esperado suma al genérico otros elementos intangibles que hacen a su imagen como, por ejemplo, la calidad de las prestaciones.
- **Producto aumentado**: El producto aumentado comprende aquellos elementos que se ofrecen adicionalmente sin que el consumidor los espere y que lo diferencian de los productos sustitutos.
- **Producto potencial**: El producto potencial es la suma de todas las cualidades o atributos percibibles que es posible reunir para atraer y conservar al cliente.

Un buen ejercicio para saber exactamente cómo son percibidos nuestros productos consiste en analizarlos a la luz de estas cuatro

variables y observar cómo se comportan. Se debe intentar establecer qué parte del paquete funciona como producto genérico, esperado, aumentado y potencial a los ojos del cliente.

11- *Grado de intervención del consumidor*: Si bien durante la programación la intervención del pasajero o consumidor es escasa o nula no ocurre lo mismo en la etapa posterior u operación, en la cual el usuario tiene un alto grado de participación. En este último aspecto, es interesante considerar la clasificación que hace Richard B. Chase quien identifica a los servicios según el grado de contacto que tienen con el usuario a fin de precisar la naturaleza de la demanda. Cuanto menor es el contacto directo entre el usuario y el servicio mayor es la factibilidad y capacidad de la empresa para operar con altos niveles de eficiencia.

Al referirse al "*contacto del usuario con el servicio*" está considerando la presencia física del consumidor mientras el servicio se está elaborando. Por elaboración se entiende a la prestación en sí y no a las acciones previas que conducen a la misma.

En nuestro campo de acción el ejemplo más nítido lo podemos hallar en las visitas guiadas. Allí, mientras la guía elabora el producto (la visita), el pasajero no sólo está presente sino que, a través de sus gestos y preguntas, participa y la mayoría de las veces orienta la visita hacia los aspectos que le interesan especialmente. Según el mismo autor, en los servicios de bajo contacto existe la posibilidad de desagregar las distintas funciones u operaciones que forman parte del proceso operativo y efectuar los ajustes necesarios para adecuar la oferta a la demanda. En cambio, cuando estamos frente a servicios de alto contacto la ingerencia activa del pasajero en el proceso de operación se transforma en una variable incontrolable que puede modificar el procedimiento habitual o rutinario de la tarea de operación.

En nuestro caso y a la luz de este nuevo enfoque del problema podemos analizar qué parte de los servicios insumos son de alto o

bajo contacto y establecer claramente cuáles presentarán mayores problemas de eficiencia en el momento de la prestación.

Otra forma de definir el problema consiste en descomponer el paquete según las acciones u operaciones que se deben efectuar, tanto para programarlo como para operarlo. Luego se estudia la manera en que se relacionan con el usuario -observando cuales son de alto y cuáles de bajo contacto-.

En el cuadro N° 10, se ve claramente que las acciones de programación con un alto nivel de contacto están relacionadas con los estudios de mercado y de selección de destinos. Por otra parte, como ya señalamos al comienzo del presente capítulo en la etapa de operación es la prestación del servicio la que se encuentra sujeta a la participación del cliente y del proveedor.

Cuadro N° 10. Nivel de contacto entre el turista y el proceso productivo

Procesos	Acciones	Nivel de contacto	
		Bajo	Alto
Producción Programación	Selección de destinos		x
	Estudio de mercado		x
	Relevamiento del destino	x	
	Confección del circuito	x	
	Itinerario	x	
	Cotización	x	
	Folleto	x	
Operación	Contrato con prestadores	x	
	Reservación de plazas	x	
	Emisión de documentación	x	
	Prestación de servicios		x
	Control de servicios		x

12- *Inelasticidad*: La elasticidad del producto turístico está fuertemente condicionada por la rigidez de la oferta y por la vulnerabilidad ante los cambios que caracteriza a la actividad.

13- *Nivel de Eficiencia*: En el caso de un paquete, tal como lo muestra el cuadro N° 11, la eficiencia (E) depende de la E de todos sus componentes más la E del paquete en sí. En el caso de una ruta turística el grado de eficiencia (E) dependerá del grado de eficiencia de todos y cada uno de los actores económicos, sociales y políticos de la zona o región. La calidad del producto final será el resultado de la elección de la estrategia correcta y de la concreción de una política turística eficiente.

Cuadro N° 11. Nivel de eficiencia del paquete turístico

Destino turístico	Gestión de productos (A1)
	Infraestructura (A2)
+ Transporte	T. Aproximación (A3)
	T. Turístico en el destino (A4)
+ Alojamiento	Hotel 1 (A5)
	Hotel 2 (A6)
	Hotel ... (A7)
+ Gastronomía	Restaurant 1 (A8)
	Restaurant 2 (A9)
	Restaurant ... (A10)
+ Guía	Acompañante / Tc (A11)
	Local o de sitio (A12)
+ Otros servicios y actividades	Entradas a museos (A13)
	Parques temáticos (A14)
	Varios (A15)
= PAQUETE TURISTICO	

La eficiencia es más fácil de obtener, en el caso del itinerario personal, ya que dependerá sólo de dos factores: por un lado la profesionalidad del programador y, por el otro, el contar con la información correcta y precisa en la cantidad necesaria. Esto obviamente se relaciona con la metodología que se emplee en la

confección del itinerario y con la tecnología que se disponga para realizar el montaje del mismo.

$$E(PT) = (E A1 + E A2 + E A3 + \dots + E A13) EO$$

E(PT)	=	Eficiencia del paquete
EO	=	Eficiencia de la operación

14- *Complementariedad*: El producto turístico estructuralmente está compuesto por subproductos²⁹. Es decir, que no se trata de un sólo servicio sino de un conjunto de servicios que se complementan unos con otros para alcanzar el fin propuesto.

Calidad de las prestaciones turísticas

El primer problema que se nos presenta es la definición del término. Dicho en otras palabras: ¿Qué se entiende por calidad? Podemos señalar que la calidad de un servicio es la aptitud de la empresa u organización para satisfacer las necesidades de los usuarios o consumidores³⁰. Este concepto engloba dos aspectos que, a nuestro criterio, son fundamentales. El primero es la amplitud que se le da al concepto de aptitud y el segundo es la satisfacción del cliente.

El concepto de calidad y la necesidad de control surgió en los Estados Unidos como Control Estadístico de Calidad -CSQ- y se desarrolló en los países industrializados después de la Segunda Guerra Mundial. Entre los años 1950 y 1960 Japón puso en marcha un sistema de control de calidad que se apoyó en la profundización del concepto de sensibilización a la calidad, lo que llevó a crear una gestión para la calidad.

El concepto ha ido evolucionando, especialmente en los últimos años. Con el tiempo se realizaron aportes significativos tales

29. Vellas, François. Ob. cit.

30. Lanquar, Robert. *Le Contrôle de Qualité: un défi pour le tourisme moderne*. Cahiers du Tourisme. CHET. Aix-en-Provence. 1988.

como: el *Company Wide Quality Control* -CWQC- y, más recientemente, la teoría de Peters y Waterman sobre la Excelencia o el *Total Quality Control* -TQC-.

La aplicación de este concepto en el campo del turismo es reciente, ya que los primeros ejemplos datan de 1975, en particular en compañías de transporte aéreo y cadenas hoteleras a escala internacional.

Todas las interpretaciones y métodos se apoyan en la idea de que más que un instrumento la calidad es un comportamiento de la organización en su totalidad. Es decir, que se ha dejado de lado la idea tradicional según la cual hay un sector orgánico encargado de la calidad para incorporar este concepto a la cultura de la empresa. La calidad pasó de ser un problema de pocos a un problema de todos. A modo de resumen podemos decir que el concepto actual de calidad se basa en las siguientes premisas:

- La calidad forma parte de la cultura de la empresa. Para que esto sea así la empresa debe tomar una decisión a nivel estratégico en este sentido.
- La calidad es responsabilidad de todos e implica la movilización de todo el personal. Lo que nos lleva a la necesidad de formar a los recursos humanos y motivarlos para trabajar con una tendencia al cero-defecto.
- La calidad es una gestión que empieza cuando se concibe la idea del producto y continua a lo largo de toda la cadena o proceso productivo.
- La calidad es considerada un factor de competitividad. El cliente siempre busca su satisfacción. Ante precios iguales resolverá su compra por el prestador que le ofrezca una mayor calidad en el servicio. Incluso, están sujetas a esta regla aquellas empresas que por sus bajos precios aparentemente no tienen competencia en el mercado. Cuando compara calidad el cliente no se limita a empresas de viajes sino que

evalúa si la calidad es mayor, igual o inferior a la que habría obtenido si hubiera armado el viaje por sus propios medios. Es decir, sin la intermediación del Tour Operador.

- Los problemas de calidad se resuelven en conjunto así se trate de una cuestión interna o externa. Se necesita el concurso de todos los prestadores de servicios insumos.

¿Cuál es el objeto de la búsqueda de la calidad? La empresa moderna se ve obligada a enfrentar diariamente situaciones que podemos sintetizar en:

- Disminución de la productividad
- Creciente competencia internacional
- Cambios en el estilo de vida y conductas del mercado
- Demanda permanente del consumidor de bienes diferenciados, no estandarizados

En este contexto, el objetivo de la organización será ser competitiva lo que la llevará a ofrecer un producto cuya calidad esté acorde con el precio para no sólo ganar segmentos de mercado sino también para lograr una clientela fiel. Esto nos lleva a observar que no hay un parámetro único y objetivo para medir la calidad de un paquete. Se pueden distinguir tres percepciones diferentes sobre la calidad de un tour o excursión:

1. Calidad objetiva: Es la percepción que tiene el operador de sus propios productos y está basada en el conocimiento de las características de cada prestación y cada servicio, como así también en la relación costo-precio.
2. Calidad esperada: Es la que el pasajero espera recibir del producto o servicio adquirido.
3. Calidad percibida: Es la que el pasajero recibe en el consumo del producto. Obviamente esta última no sólo depende de la calidad objetiva del producto sino que está fuertemente influida por las motivaciones, deseos y necesidades

que llevaron al pasajero a adquirir ese paquete. Es imprescindible mantener una comunicación muy fluida con el cliente, el verdadero informante clave del programador y de la empresa.

La búsqueda de la calidad es un proceso continuo que comienza con la selección de la estrategia y la definición de la política a seguir y se desarrolla como gestión para la calidad a lo largo del proceso productivo.

El proceso de producción de paquetes turísticos

La función productiva de un Tour Operador se ve fuertemente influenciada por el comportamiento de los distintos actores que administran o gestionan los elementos de base del programa. Es decir, los proveedores de servicios y los destinos turísticos tal como se observa en el cuadro N° 12 y por los clientes y la competencia. Todos ellos juegan un rol significativo a la hora de definir las estrategias de mercado y las políticas de producción de la empresa. Su análisis permite establecer las líneas de producción en términos de:

- Calidad
- Niveles de precio
- Selección de destinos
- Mercado objetivo

Nuestra actividad tiene la característica, como se observó en los anteriores capítulos, de ser muy vulnerable a cualquier cambio en el sistema.

El proceso de producción del paquete turístico está conformado por dos etapas sucesivas: la programación y la operación o gestión del producto.

Programación: Si definimos al programa como el conjunto de elementos ordenados lógicamente que determinan las condicio-

Cuadro N° 12. Proceso de producción



nes a las que está sujeto un viaje, la programación será el proceso por el cual se establecen los criterios a seguir en ese ordenamiento. La programación crea los límites o la estructura del viaje y posibilita el seguimiento de las distintas tareas que componen cada etapa. Por esta razón se convierte en un elemento de control para el logro de los objetivos. Planteada en estos términos, la programación tiene por objeto:

- Coordinar las distintas prestaciones incluidas en el viaje.
- Posibilitar el control de la eficiencia en las prestaciones.
- Ordenar los elementos que componen el viaje, es decir las prestaciones de servicios y las actividades que puede realizar el pasajero durante el desarrollo del programa.
- Organizar los tiempos del pasajero durante el desarrollo del programa.
- Asignar recursos y establecer el costo y el precio del programa.

Este proceso planificador abarca todas las prestaciones y actividades que el turista puede usufructuar desde el momento que inició el viaje hasta el último día de duración del mismo. Es importante destacar que no existen reglas preconcebidas que limiten la cantidad de elementos a incluir en un determinado tipo de programa.

Como *input* se toma la información sobre los productos, la competencia, los clientes, las líneas de acción y la calidad del producto. Además de los datos sobre proveedores, cumplimiento real y conflictos del itinerario.

Como *output* enviamos información referida al itinerario, su cotización y datos relativos a la metodología y tecnología utilizada en el proceso productivo, presupuesto y personal involucrado. Como así también datos sobre los productos sustitutos existentes en el mercado y la competencia externas a la firma.

Operación: Se entiende por el proceso que hace posible la puesta en marcha del servicio. Es decir, que asegura la prestación efectiva del producto en tiempo y forma (*Just in time*).

La operación comprende a todas aquellas acciones destinadas a lograr la correcta prestación de los servicios incluidos en el programa turístico. Su campo de acción es doble. Por un lado se ocupa de las tareas internas de la empresa que es necesario realizar para que el servicio esté en condiciones de ser consumido y por el otro debe auditar las prestaciones de servicios elaborados por terceros, que son insumos del producto propio. Cuando utilizamos el término auditar nos referimos no sólo a la evaluación del servicio, ya que en este caso el concepto debe ampliarse a la posibilidad de corrección de aquellos aspectos que puedan comprometer la calidad o el resultado del nuevo producto.

En síntesis, la operación es la organización, coordinación y administración de la prestación de los servicios que componen el

producto. Su objeto es el de asegurar la posible satisfacción (o satisfacción objetiva) del consumidor con la rentabilidad o beneficio máximo para la empresa. Es por ello que la problemática esencial de todo operador esta referida básicamente al control de la calidad y a la búsqueda del precio justo.

Dicho precio es el precio que el pasajero está dispuesto a pagar por una determinada calidad del servicio y que a la vez marca el mayor beneficio posible para la empresa. La trílogía precio - calidad - maximización del beneficio es, sin lugar a dudas, el centro neurálgico de todo al proceso operativo.

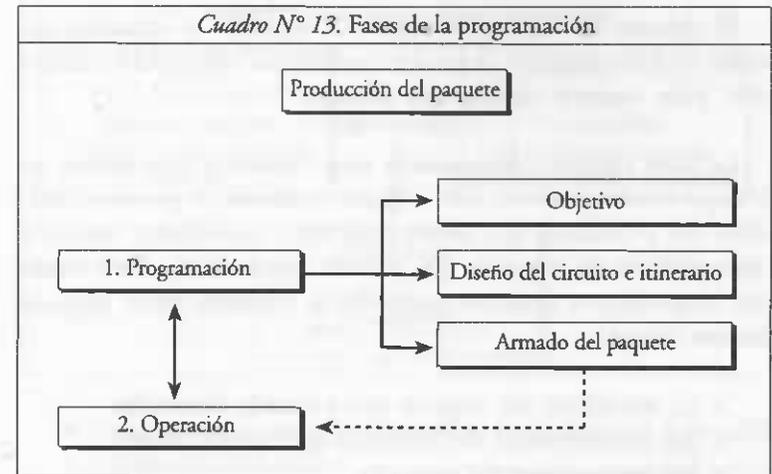
El input de esta fase proviene de la programación y su producto es el paquete. El output de esta fase es el prestación de los servicios incluidos en el tour o excursión.

La programación

El esquema metodológico propuesto tiene por objeto avanzar secuencialmente ordenando las tareas y trabajos imprescindibles para culminar la programación en el menor tiempo posible. Tal como lo muestra el cuadro N° 13 cada fase es causa y consecuencia de otras anteriores y posteriores, lo cual facilita el control de las tareas contenidas en cada una de ellas.

Una vez determinado el objetivo del programa se pasa a la fase siguiente donde se diagrama el circuito -eje del programa- que al unir los principales centros y atractivos forma el esqueleto sobre el cual se redacta el itinerario. Es en esta última fase donde se define el tipo y cantidad de las prestaciones que el pasajero consumirá durante el viaje.

La etapa siguiente comienza a partir del itinerario y consiste en organizar la prestación de los servicios incluidos, se seleccionan los prestadores o proveedores y se cotiza el programa.



La redacción del programa resultado nos da el producto final listo para su operación. De lo dicho se puede deducir la importancia de diagramar un circuito lógico y confeccionar un itinerario factible de operar, es decir, coherente en su estructura.

El objetivo

Podemos definir al objetivo como: *"la determinación de un estado futuro, el método de llegar a él y las responsabilidades de los gestores"*³¹. Entonces cuatro elementos se presentan como componentes:

- *El estado futuro:* Se planifica para construir una situación en equilibrio y óptima en los resultados económicos y sociales.
- *El método:* El proceso debe ejecutarse de manera racional, eficiente y económico por un procedimiento contrastado.
- *Las responsabilidades:* Es necesario elegir quienes deben proceder a la realización de las actuaciones.
- *El resultado esperado:* Es aquel servicio o bien que formó la idea-objetivo, el origen del proyecto en sí mismo.

31. Figuerola Palomo, Manuel. *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. Ed. Síntesis. Madrid. 1991.

El objetivo nace del cruzamiento de una idea -o situación deseada- y el diagnóstico, o sea las condiciones reales para concretarlo, pues siempre implica una decisión.

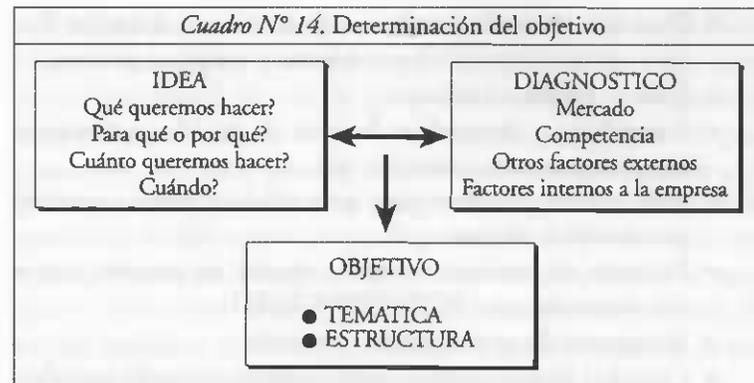
La Idea: También denominada *Idea Proyecto* o *idea-objetivo* es la etapa donde en forma más o menos ordenada se procura identificar los problemas que deben resolverse, necesidades nuevas u oportunidades de negocios que pueden aprovecharse. Para armar una idea-objetivo debemos partir de la reflexión sobre algunos factores como:

- La naturaleza del negocio que pretendo desarrollar
- Las características del producto que pienso diseñar
- Las limitaciones del mercado
- Las expectativas puestas en ese desarrollo
- La vocación de la empresa, entidad o persona

Los objetivos: Resultan del cruzamiento de la idea con la realidad, es el diagnóstico el que nos lleva de lo deseado a lo posible. Para ello se tienen en cuenta factores o recursos -tanto técnicos como humanos y financieros- disponibles para armar el producto.

Los objetivos así definidos deben ser: posibles, factibles, viables y sustentables. Son **posibles** cuando existe la disposición a llevarlos a cabo por parte de la empresa, esto implica que hay decisión de concretarlos. Son **factibles** cuando hay a disposición los recursos técnicos y humanos suficientes para efectivizarlos. Son **viables** cuando se cuenta con las fuentes de financiamiento para ejecutarlos. Son **sustentables** cuando sus resultados son perdurables en el tiempo y no provocan daños ambientales y sociales.

El objetivo de un programa marca la orientación del mismo y lo condicionará en su temática y su estructura o características formales. Cuando el programa a confeccionar es solicitado por un cliente en forma individual, el objetivo se fija teniendo en cuenta la siguiente información:



- Imagen que el pasajero tiene de su viaje (Imagen Esperada)
- Motivación del viaje
- Zona a visitar, atractivos centrales, destinos preferidos
- Tipo, nivel y calidad de los servicios
- Duración máxima y mínima del viaje
- Fecha propuesta por el pasajero como inicio del viaje
- Nivel de precio

Cuando el programa es confeccionado en forma estándar la información necesaria para su determinación sale de los estudios de mercado y de datos almacenados en la misma empresa.

Determinación de la temática: Puede ser general o específica. Al establecer el tema sobre el cual versará el programa, se otorga la orientación necesaria para delimitar el área geográfica del mismo, los atractivos y centros a incluir, y las actividades a desarrollar. La temática específica puede ser global (por ejemplo recreativa, deportiva, religiosa, cultural) o puntual (por ejemplo la arquitectura italiana del S. XIX).

Determinación de las características formales: Responde a las preguntas claves que todo programador se formula al comenzar un trabajo y que forman la estructura o eje del programa:

- Duración estimada: Jamás se trabaja con una duración fija, sino que se delimitan los máximos y mínimos posibles.
- Zona o región a recorrer.
- Actividades a desarrollar: Se trata de aquellas actividades ejes del programa como ski, etc.
- Tipo y nivel de alojamiento pretendido. Estadía promedio por centro o destino.
- Régimen de pensión: Completa, media, sin pensión, con o sin desayuno etc. -PC/MP/SP/CD/SD-.
- Transporte de aproximación preferido.
- Cantidad de excursiones. Tiempo medio ocupado por ellas.
- Grupo base: Establece el mínimo de pasajeros con el que operará el programa. Puede medirse, indistintamente, por salida o en forma global. No puede ser menor al punto de equilibrio. Normalmente el programador toma este valor como la cantidad mínima y adjunta un máximo posible. Para establecer ese máximo es necesario tener en cuenta la factibilidad real de operar el grupo y asegurarse de que su número no encarezca el servicio (costo de oportunidad). Ejemplo: GB = 30/40, donde 30 es el punto de equilibrio y 40 el máximo posible por salida.

A modo de síntesis

Dentro del proceso de producción, las etapas que podemos definir como claves son: la programación y la operación del producto.

El producto está fuertemente influido y hasta determinado por catorce variables, entre las cuales, a nuestro criterio, hay tres que de alguna manera resumen todas las demás:

- 1) El valor de lo simbólico
- 2) La calidad
- 3) El grado de contacto entre el consumidor y el proveedor una vez iniciada la operación del paquete

Dadas las características de nuestro producto, cada etapa debe encerrar no sólo las acciones que le son propias sino que debe generar un sistema de control que permita detectar con rapidez el error y en la medida de lo posible corregirlo. Así, durante la programación, el control consiste en verificar la operatividad del programa, es decir, observar si el programa es operable o no. En la operación, se debe controlar que la prestación de los servicios contratados a terceros se realicen en los términos estipulados de antemano (condiciones contractuales). La evaluación del resultado final del producto se encarará teniendo en cuenta estas dos etapas de control, más la propia apreciación del cliente.

Dentro del proceso de la programación la determinación del objetivo es la etapa más importante, en el sentido que implica la toma de decisión en términos de mercado y como resultado de ello se convierte en el eje sobre el cual van a descansar las etapas siguientes.

En el capítulo siguiente se abordarán la siguientes fase de la programación: El diseño del circuito e itinerario.

Capítulo 5

DISEÑO DEL CIRCUITO

Concepto y componentes del circuito turístico

El circuito es la base para la producción de visitas guiadas, rutas y paquetes turísticos. Desde el programa simple -como puede ser una visita guiada a un museo- hasta los complejos paquetes temáticos o especializados brinda el armazón físico sobre el cual se van a ir incorporando servicios y actividades. Un circuito turístico se compone de cuatro elementos:

- Un espacio concreto
- Un patrimonio natural o cultural
- Una temática, cuando el circuito sea de tipo especializado
- La capacidad de innovación

El espacio o territorio

El circuito turístico puede ser considerado local o regional, según sea el tamaño del territorio que abarque. Se considera local cuando se circunscribe a una ciudad o localidad y será regional cuando abarque más de una localidad. Así, una visita guiada a un barrio o un city tour son tomados como circuitos locales en cambio el circuito base para un paquete por el norte Argentino es regional.

La definición de los límites del espacio a abarcar se establece en forma artificial, pudiendo coincidir o no con los límites de zonas geográficas. Los factores a tener en cuenta para definir el tamaño de un circuito son varios:

- El tipo de producto para el cual es diseñado: Como se dijo anteriormente, el circuito no es un producto en sí mismo, sino que es la base para elaborar distintos tipos de productos turísticos. Es el primer paso para armar visitas guiadas

tanto de sitio como de destino, rutas turísticas y paquetes receptivos o emisivos. Cada uno de estos productos tienen su propia naturaleza y función, marcando los límites del circuito a diagramar.

- Las características del espacio o territorio: Nos referimos tanto a las características físicas del espacio y su factibilidad de ser recorrido como a las restricciones jurisdiccionales o legales que pueden limitar el uso de porciones del territorio como por ejemplo: reservas, terrenos privados, etc. En el caso de las rutas turísticas las restricciones suelen ser políticas ya que este tipo de producto usualmente es empleado por los estados como factor de desarrollo de nuevas áreas³².
- La temática a abordar: La elección de una temática específica como eje para diagramar un circuito nos limitará al espacio que se relacione con ella, por ejemplo, si armamos un circuito bajo la temática producción de olivares, el mismo deberá abarcar solo los territorios donde se realice este tipo de explotación productiva.
- La localización de los atractivos: Un circuito deberá incluir aquellos atractivos que fueron seleccionados previamente en función del producto final.
- La duración total de la prestación del servicio que se asentará en el circuito: La prestación del servicio puede ser desde una hora, en caso de una visita guiada a un monumento hasta de un día o de varios días. No hay reglas fijas, pero en general los tiempos que actualmente se usan como límites del circuito van entre dos a seis horas en el caso de paquetes receptivos locales. Esto no invalida que podamos diagramar circuitos que abarquen franjas de tiempo mayores. En general, los circuitos de paquetes emisivos y los receptivos regionales suelen tener una duración entre 15 días y un mes.

32. Chan, Nélica. Ob. cit.

- La modalidad escogida para recorrerlo: Básicamente existen dos modalidades para recorrer circuitos turísticos, la peatonal y a través de los medios de transporte. La modalidad peatonal, tal como su nombre lo indica, es aquella en la cual el turista recorre el circuito caminando. La otra modalidad puede emplear distintos medios de transporte como bicicletas, caballos, motos, autos, ómnibus, barcos, etc. La selección de la modalidad es una limitante considerable al momento de establecer la extensión del circuito.

La temática

Los circuitos turísticos pueden ser generales o temáticos. Son generales cuando en su transcurso se desarrollan distintos temas brindando al visitante un panorama global sobre el lugar visitado. Son temáticos cuando en su transcurso se desarrollan solo temas específicos lo que implica un mayor nivel de profundidad y especialización. En el caso de las rutas se trata de circuitos temáticos, todos los atractivos mencionados se hallan directamente relacionados con el tema central o eje de la ruta.

La temática podrá ser de índole cultural³³ o geográfica. Un ejemplo es la ruta del Camino de Santiago en España cuyo tema eje es el antiguo recorrido de peregrinación a Santiago de Compostela o la ruta de los grandes lagos en Canadá cuyo centro está dado por la región del mismo nombre.

Los atractivos

Los atractivos son bienes o manifestaciones con capacidad de motivar o inducir el viaje o, lo que es lo mismo, el desplazamiento de personas desde su lugar de residencia habitual o temporaria al espacio donde está emplazado el bien o manifestación en cuestión.

33. Se toma el concepto de cultura en su máxima expresión, comprendiendo no solo los elementos patrimoniales de sitio o eventuales, sino también todas la manifestaciones artísticas, productivas, tradicionales, etc. que el hombre realiza en su vida cotidiana.

En líneas generales, los atractivos pueden ser de tipo natural o cultural. Serán naturales cuando se trate de bienes o manifestaciones relacionados con la naturaleza como accidentes geográficos, flora, fauna, etc. Serán culturales aquellas manifestaciones cuya existencia depende del hombre: museos, monumentos, fiestas tradicionales, costumbres, etc.

El cuadro N° 15 ilustra que hay atractivos naturales de sitio cuando son de emplazamiento fijo (Ej.: una montaña) o paisajes verdaderos, escenarios donde lo atractivo está dado por el conjunto.

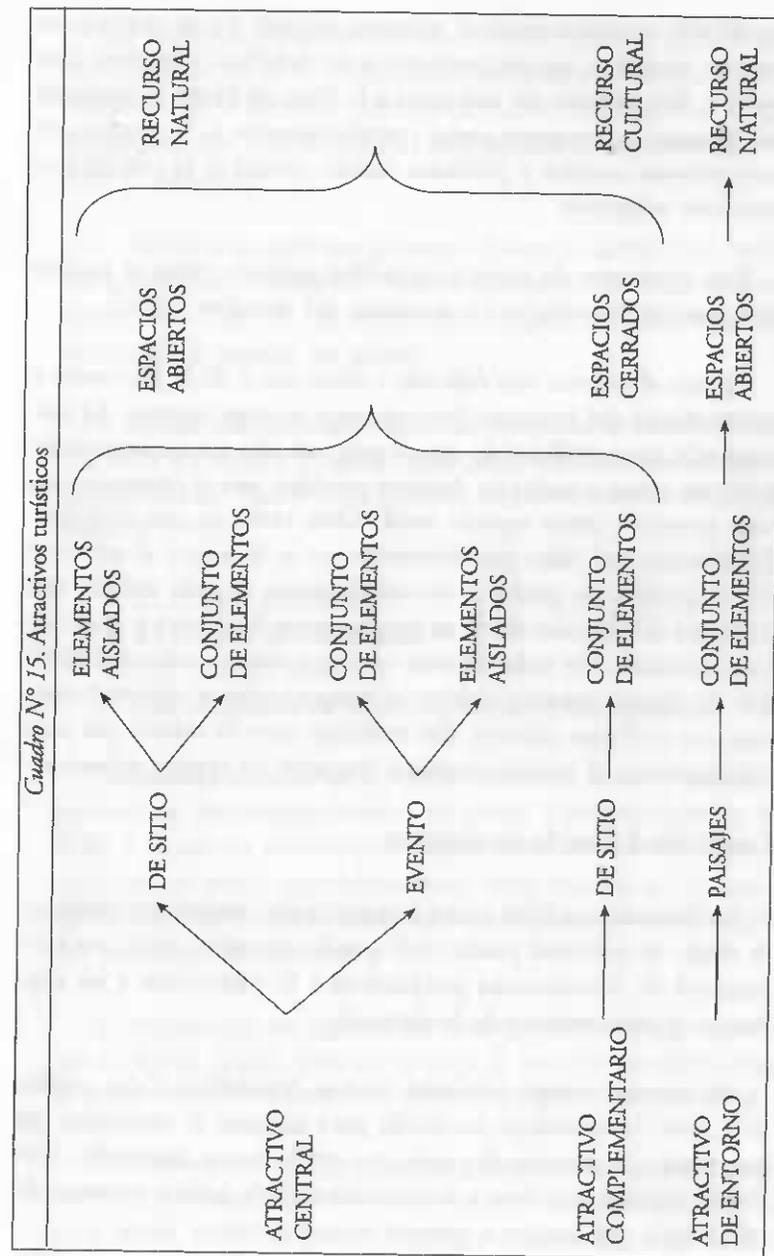
En ambos casos son espacios abiertos o al aire libre que pueden estar agrupados como un conjunto de elementos (una reserva faunística, por ejemplo) o pueden ser elementos aislados (como el Glaciar Perito Moreno). Los atractivos culturales, por otra parte, pueden ser de sitio o de evento. Estos últimos serán bienes móviles sujetos a programación, como las fiestas populares o las exposiciones.

Ambos pueden tener lugar al aire libre o en espacios cerrados. En cuanto a los atractivos de sitio, se presentan como elementos aislados (un monumento) o como un conjunto de elementos (una localidad, pueblo o ciudad).

Se los considerará centrales, complementarios, periféricos o de entorno en función de tres parámetros: el tipo de atractivo, su relevancia y su localización.

Si el circuito es temático, son atractivos centrales aquellos que tiene relación directa con el tema planteado. Si, por el contrario, el circuito es general son atractivos centrales los que por su trascendencia no pueden dejar de ser visitados. Por ejemplo, una visita a París no puede dejar de incluir el Louvre o un circuito por Buenos Aires no puede dejar de incluir el teatro Colón.

Son atractivos complementarios o periféricos aquellos cuya relación con el tema es indirecto pero que por su proximidad o



significado complementan el atractivo central. En la práctica, se trata de atractivos que no permiten o no justifican una visita a su interior. Por ejemplo, en una visita a la Plaza de Mayo la iglesia de San Ignacio se comporta como complementario si la temática es movimientos sociales y políticos, siendo central si la temática es atractivos religiosos.

Son atractivos de entorno aquellos paisajes, vistas o puntos panorámicos situados en las cercanías del atractivo central.

Quizás el aspecto más delicado a tratar sea el de la relevancia o trascendencia del atractivo. Esto obedece a varias razones. La primera es la imposibilidad de que el programador sea un experto en todos los temas y todos los destinos posibles, aún si tomamos una zona pequeña como espacio total. Otra razón es que independientemente del valor que objetivamente se le asigne al atractivo este despertará un grado de interés diferente en cada turista, que observará el elemento desde su propia escala de valores y grado de conocimientos. De todas formas, existen métodos como el Delphi que de alguna manera ayudan al programador a observar cada atractivo en forma objetiva. Sin embargo, esto no evitará que para cada pasajero, el mismo atractivo despierte un interés diferente.

Creatividad para la innovación

La fórmula que lleva a una empresa a ser competitiva (analizada desde la actividad productiva) puede resumirse en el uso permanente de innovaciones productivas y la adaptación a las tendencias y movimientos de la demanda.

En nuestro campo se puede innovar atendiendo a dos niveles de acción: la tecnología empleada para asegurar la operación del programa y la creación de productos atractivos en contenido. Este último aspecto nos lleva a la conveniencia de utilizar técnicas de creatividad que ayuden a generar nuevas y buenas ideas.

Sin embargo, la aplicación de técnicas que nos ayuden a ser más creativos no es, o mejor dicho, no debe ser una acción independiente de la decisión que marca el inicio del proceso de programación. Por el contrario, es una actitud permanente que implica lo siguiente:

1- Tener una apertura personal a nuevas ideas: Esta actitud nos predispone a considerar nuevos enfoques -ideas que aparentemente están fuera de los límites de la lógica-. Muchas veces también implica trabajar en grupo.

2- Tomar cada decisión como un problema a resolver: El análisis debe ser abierto, es decir, debe poner en duda las condiciones que la limitan. Para ello, se pueden emplear técnicas de reestructuración como:

- El análisis morfológico
- El sistema de conexiones
- Las listas de atributos
- Los diagramas de planificación de la investigación

Todas estas técnicas parten de la necesidad de ver y analizar los problemas, descomponiéndolos en partes o subproblemas y dándoles a la vez un tratamiento global. Con este fin se construyen modelos, es decir, generalizaciones simplificadas de la realidad que serán más o menos complejas en función de la envergadura del problema en cuestión.

3- Aceptar que en algunos campos es mejor trabajar el problema en forma grupal. Pero no se trata de recurrir sistemáticamente al grupo como una forma de diluir la propia responsabilidad.

4- Observar si el análisis del tema cae realmente en el área creativa o sí, por el contrario, se lo puede resolver mediante técnicas analíticas como: Listas de comprobación y sistemas de ponderación.

5- Aplicar las técnicas creativas adecuadas a cada situación. Conviene tener presente que existen técnicas individuales de generación de ideas creativas que se adaptan a la resolución y redefinición de problemas. Entre ellas encontramos:

- *La orientación por objetivos:* Los problemas deben ser vistos como situaciones en las que las limitaciones no están definidas pero en las que puede haber necesidades y obstáculos al progreso bastante claros. La técnica se basa en el reconocimiento constante de esas necesidades (a dónde quiero llegar) y esos obstáculos (lo que me impide llegar a lo que quiero).
- *Abstracciones sucesivas:* Esta técnica se basa en la abstracción a fin de encontrar nuevos enfoques a un mismo problema y en la interrelación de dichos enfoques y el problema real. Así se buscan nuevas definiciones al problema y luego se las compara con el planteamiento inicial del mismo. Al ver el problema desde otro punto de vista o enfoque aparecen distintas soluciones alternativas.
- *Método analógico y metafórico:* Se trata de usar metáforas y analogías para la descripción de problemas, lo cual permite y provoca la generación de ideas creativas.
- *La fantasía:* Esta técnica implica recurrir a una evasión temporal durante la cual se trata de imaginar o fantasear sobre el problema en busca de nuevas definiciones o enfoques. Luego se vuelve a la realidad práctica y a partir de la comparación de ambas definiciones se encuentran las soluciones.
- *Estímulos alógicos:* En este caso se trata de introducir un elemento inesperado en el análisis de una situación o problema dado. Ese elemento funcionará como estímulo para seguir nuevas intuiciones y finalmente encontrar ideas nuevas o soluciones inesperadas hasta ese momento.
- *Exámenes de límites:* Estudian límites de la definición de la situación. Esta técnica consiste en analizar frase por frase en busca de nuevas hipótesis de trabajo.
- *Las inversiones:* Como su nombre lo indica, se trata de invertir (dar vuelta) los términos del problema.

Si se precisan técnicas grupales, se puede recurrir a:

1- *Brainstorming:* Es un método de generación de ideas desarrollado en los años 1930 por el publicista Alex Osborn quien explica que se trata de: "*Practicar una técnica de reunión mediante la cual un grupo intenta hallar una solución para un problema específico recogiendo todas las ideas aportadas espontáneamente por sus miembros* ³⁴".

El método ideado por Osborn incluye tres etapas:

- La preparación de la reunión en la cual se trata de definir exactamente la situación o problema.
- Una sesión de pre-calentamiento: Para realizarla hay que: "*tomar un conjunto de individuos, con prejuicios e intereses personales arraigados y ayudarles a pasar a un estado temporal en el que trabajen todos juntos y en el que se acepten y desarrollen ideas sin evaluarlas* ³⁵".
- Sesión de *brainstorming* propiamente dicho: Durante la misma se tratará básicamente de generar ideas. Para ello se recomienda relajarse y permitir que las ideas acudan (no evaluarlas previamente), escuchar atentamente las ideas de los demás integrantes del grupo e intentar mejorarlas. Debe tenerse presente que lo que cuenta es la cantidad de ideas producidas, pues cuantas más halla mayor será la posibilidad de encontrar buenas.

Para mantener el ritmo y posibilitar la creación constante de ideas se suelen emplear entre otras, técnicas como:

- Sesión de disparo
- Circulación de ideas

34. Osborn, A. *Applied Imagination*. C. Scribner y Sons. New York. 1957.

35. Rickards, Tudor. *La Creatividad, Análisis y Solución de Problemas Empresariales*. Ed. Deusto. Bilbao. 1977.

- Ideas disparatadas
- Brainstorming inverso
- Manipulación de verbos

2- *Sinéctica*: "Es un término que ha llegado a significar la práctica de un conjunto de métodos introducidos y desarrollados por *Synectics, Inc.*". Se basa en la reunión de elementos que normalmente no están interconectados como forma de generar nuevas ideas.

En la sinéctica intervienen diversos elementos que se pueden englobar en cuatro procesos tal como lo sintetiza el cuadro N° 16: técnicas de estímulo de las relaciones interpersonales constructivas, procesos que tienen por objeto la estructuración de la reunión, funciones de los participantes y técnicas destinadas a crear un ambiente propicio a la creación.

El tiempo

Para abordar el tema del uso o manejo del tiempo tenemos que partir de la importancia o valor que se le asigna en nuestra sociedad, observar cuál es el uso que se hace de él y, finalmente, analizar la relación tiempo programa.

Según se puede apreciar en pinturas rupestres la noción del tiempo ya existía en las civilizaciones pre-agrícolas. La medición se basaba en la observación de las fases de la luna y no implicaba un control sobre el uso del tiempo. La agricultura trae aparejada la noción de medición del tiempo y aparece así el primer calendario que se centro en el proceso cíclico de la naturaleza: vida - muerte - renacimiento. Con posterioridad este tiempo cíclico es dividido en tiempo sagrado (dedicado al culto a Dios) y tiempo profano (consagrado al trabajo).

Esta es la época en que las grandes civilizaciones se desarrollan. En ella los sectores de poder se aseguran el control social en la

Cuadro N° 16. Sinéctica	
PROCESOS	IMPLICANCIA
<i>Comportamiento interpersonal constructivo</i>	
Escucha activa	→ Aumenta la percepción de las ideas y actitudes, de otras personas.
Retroacción (feedback)	→ Muestra que usted ha escuchado lo que se ha dicho.
Paráfrasis (reinterpretación)	→ Muestra que usted ha comprendido lo que se ha dicho.
<i>Estructuras constructivas dentro de la reunión</i>	
Fragmentación	→ Tratamiento sistémico de cada idea, exposición o redefinición del problema de un modo imparcial y constructivo. Se debe mantener durante la reunión un registro concienzudo de todas las ideas y redefiniciones.
Orientación por objetivos	→ La actitud de la mente que está buscando constantemente nuevos modos de considerar un problema objetivo y que acepta las diferencias de opinión como expresiones de objetivos diferentes pero no conflictivos.
<i>Funciones en una reunión de sinéctica</i>	
Líder	→ Se orienta hacia el proceso, no hacia el contenido. No evalúa ideas ni dedica tiempo a pensar ideas propias. Su tarea es estimular el funcionamiento eficaz del grupo, dirigiendo el proceso sinéctico.
Cliente (la persona que tiene el problema)	→ Se orienta hacia el contenido, no hacia el proceso. Trata de ser muy receptivo a los estímulos procedentes del grupo, como elementos a partir de los cuales puede desarrollar nuevos enfoques y soluciones.
Grupo de apoyo	→ Sus miembros tratan de aportar estímulos evocativos para el cliente. No se preocupan de aprender de él detalles concretos y, por tanto, hacen pocas preguntas y exponen más ideas.
<i>Procesos de estímulo de la creatividad</i>	
Especulación, ejercicios de analogía / metáfora	→ Ambos ejercicios estimulan la creatividad mejor que el modo analítico de pensamiento. Durante una excursión, la mente <i>incuba</i> el problema y, al volver al problema está generalmente más relajada y menos constreñida, y puede producir ideas más originales.

Fuente: Rickards, T. Editorial Deusto.

medida que estructuran el uso del tiempo. Un ejemplo claro es la China Imperial, en donde la función más importante del Emperador era justamente fijar el calendario.

Es la religión católica la que impone un nuevo concepto de temporalidad al reemplazar el concepto cíclico por el continuo y lineal. El control del tiempo pasa a manos de la iglesia en sus monasterios primero, luego en el campo y por último en las ciudades a partir de los campanarios que marcan las distintas horas del día y de los oficios religiosos diarios y semanales.

El renacimiento trae todo un cambio. El tiempo comienza a ser medido y controlado por el poder económico de la burguesía de la época. Aparecen los primeros relojes.

La revolución industrial y las maquinarias utilizadas en ella modifican un tanto el concepto del tiempo, se agrega la noción de rentabilidad económica que tan claramente se observa en la frase *"el tiempo vale oro"*.

La jornada laboral pasa a 15 ó 17 horas, no queda espacio para otro uso más que el trabajo. Pero este concepto evoluciona rápidamente y a partir de 1930 aparece por primera vez la idea de la semana laboral de 40 horas y las vacaciones pagas³⁶.

En la actualidad el tiempo libre, no ocupado por el trabajo, se utiliza de diversos modos. Así, tenemos:

- El tiempo usado en la transportación diaria.
- El tiempo dedicado a actividades no remunerativas como por ejemplo los trabajos en casa.
- El tiempo de restablecimiento físico.
- El tiempo empleado en la formación personal no sistemática.

36. Attali, J. *Histoire de Temps*. Ed Fayard. Paris. 1982.

- El tiempo dedicado a actividades políticas, sindicales y asociativas en general.
- El tiempo de la recreación y las vacaciones³⁷.

Este último, el tiempo dedicado a la recreación y a las vacaciones es el que ahora nos interesa ya que al elaborar el programa turístico estamos ocupando esta franja o espacio temporal del pasajero que en los países desarrollados llega a ocupar el 40% del tiempo libre o liberado.

El uso de este tiempo se encuentra en estado de transformación. Muchos autores lo consideran como el tiempo planificado por el sistema económico para la puesta en forma física y psíquica del trabajador. Según la OMT, en un futuro no tan lejano este será un tiempo multifuncional: tiempo de educación, de reposo, de encuentro y de comunicación.

Lo cierto es que hoy por hoy cada vez que desarrollamos el circuito e itinerario de un programa estamos decidiendo cómo usará el cliente su tiempo libre. De ahí que debemos poner suma atención a la carga horaria dedicada tanto al viaje como al desarrollo de actividades, al consumo de servicios y al reposo, a fin de que el pasajero disponga de tiempo personal y realmente libre de compromiso.

El tiempo y el viaje

Nos referimos al tiempo que el pasajero pasa en ruta o desplazándose de un punto a otro -se trate de un centro de pernocte o un atractivo puntual-.

Su duración dependerá de la distancia y del tipo de transporte elegido. Observamos que la distancia, medida en km, es poco

37. OMT. *Estudio sobre la evolución del tiempo libre y el derecho a las vacaciones*. Madrid. 1983.

significativa. Al programar es preferible tomar las distancias en función de otros parámetros como la cantidad de horas que implican y el confort del medio de transporte seleccionado.

El tiempo y las prestaciones de servicios

Es bueno tener en cuenta dos aspectos que por ser obvios muchas veces terminan dejándose de lado y que, sin embargo, son los que originan el descontento del cliente: la duración y el horario de cada prestación. En ambos casos, nuestra función es mediar entre las costumbres del destino (los residentes) y los turistas. Esta tarea no siempre resulta fácil y muchas veces obliga a dejar liberados ciertos servicios ante la imposibilidad de poder ajustar las distintas prestaciones a la idiosincrasia, costumbres o preferencia del turista. Quizá el ejemplo más claro esté representado por el horario de la cena. Para muchos turistas, este se sitúa entre las 17 y las 19 horas. Sin embargo en muchos destinos los restaurantes no la sirven hasta pasadas las 21 horas, lo que origina un conflicto no siempre solucionable desde la empresa operadora.

El tiempo personal o de descanso

Conocido como *tiempo libre*, es aquel que no presenta compromisos visibles ni obligaciones fijadas por adelantado en los itinerarios. Es difícil precisar la duración del mismo o la secuencia ideal ya que dependerá básicamente de tres aspectos: el objetivo del programa, la zona que abarca el tour y la carga horaria del mismo. En general, podemos señalar que la excesiva acumulación de actividades es nociva para el concepto clásico de calidad. Por lo tanto es preferible alternar el tiempo ocupado con el tiempo libre y cortar de este modo el itinerario o, en otras palabras, descomprimirlo.

El tiempo para prácticas deportivas

Este tipo de prácticas observa sus propias reglas. Es menester que el programador las conozca, las tenga en cuenta cuando confecciona

el itinerario y las respete al operar el tour. De otra forma el resultado será sin duda el descontento del usuario. No hay que olvidar que en un programa de tipo deportivo esta actividad es el eje de la prestación. Una satisfacción en este sentido va a conducir a la buena disposición del cliente en el consumo del resto de los servicios.

El tiempo de las prestaciones no incluidas en el programa

Parece un contrasentido pero no lo es. Al confeccionar el itinerario modelamos la vida cotidiana del pasajero por un período de tiempo. Durante un viaje se presentan un sinnúmero de pequeñas prestaciones -y a veces no tan pequeñas- que no están incluidas en el precio del paquete pero que existen. Esto significa que el cliente las va a consumir o usar de todas formas. De ahí que al fijar tiempos y horarios deben considerarse estas prestaciones como si formaran parte de la tarifa. El ejemplo más claro son las comidas en ruta. Usualmente no están incluidas en el precio pero el pasajero las consume de todos modos. Esto significa que pueden acarrear pérdidas considerables de tiempo que es mejor prever.

Para cerrar esta parte del capítulo basta con recordar que uno de los objetivos de un programa es: *asegurar el ordenamiento secuencial de las prestaciones y actividades durante todo el trayecto.*

✓ Análisis de destinos turísticos

Analizar el potencial turístico del destino es evaluar el tipo de producto de un determinado lugar y su posible grado de atracción en el mercado o segmento en el que nos vamos a posicionar.

Para ello es necesario tener en claro el concepto de producto turístico a nivel macro, es decir destino. También es esencial observar de qué tipo de producto se trata y cuáles son las variables internas y externas que lo condicionan. A grandes rasgos podemos decir que el producto macro-turístico es el conjunto de prestacio-

nes más o menos complejas que se ofrecen al mercado (concepto de comercialización), que se sitúan en un espacio o territorio determinado y cuyo eje operativo está dado por un atractivo o una actividad particular que actúa como identidad.

En un mismo destino o localidad pueden coexistir varios productos diferentes que pueden derivarse del consumo de un atractivo, de una actividad turística o de un servicio.

Por ejemplo, en un destino "A" pueden coexistir un producto derivado del consumo de un atractivo museo, otro derivado del uso deportivo de la nieve y otro basado en el alojamiento de personas de tercera edad. Cada uno es un producto en sí mismo y se relaciona con un determinado segmento de mercado o clientes.

Las variables internas que van a condicionar y definir estos macro-productos son sus componentes, su imagen, el precio y el grado de operatividad turística.

Los componentes son todos los subproductos o prestaciones de nivel micro que se encuentran involucrados. Si tomamos como ejemplo el producto *alojamiento* de personas de tercera edad, sus componentes serán todos y cada uno de los hoteles que tienen incorporado ese producto en su cartera.

Al hablar de imagen queremos indicar que los productos deben tener una imagen de marca formada en el mercado. El precio está relacionado con el costo que tendremos que afrontar al incorporar el producto a nuestra producción. Finalmente, cuando hablamos de operatividad nos referimos a que el producto sea accesible. Lo será cuando:

- Puede ser comercializado
- Tenga una programación coherente
- Pueda efectivizarse las reservas de plazas y servicios

Evidentemente, este último aspecto está estrechamente vinculado con la etapa de operación del paquete.

Las variables externas de mayor significación son las motivaciones y las tendencias de la demanda y la competencia.

El segundo elemento, la competencia, incluye todos los otros destinos existentes que atienden a un mismo segmento de la demanda y cuyas variables internas son coincidentes. A continuación desarrollaremos un ejemplo que ilustre este aspecto.

Tomaremos un cierto producto, que llamaremos "B" y tres destinos o localidades, A- B- C-. Del análisis de su modelo turístico resulta, en forma simplificada, que todos presentan un contexto económico, socio-cultural, territorial y político homogéneo. Esto significa que la evaluación se centrará en los aspectos de operatividad turística. Ahora bien, el modelo operacional de cada uno de los destinos para un producto "B" del tipo deportivo y con alta estacionalidad es el del cuadro N° 17. Del mismo resultan destinos competidores A y B, porque ambos se sitúan en el mismo nicho estratégico. Para seleccionar uno debemos efectuar un análisis más detallado tomando una nueva y definitiva variable que es nuestro objetivo de producción.

A partir de la selección del destino o destinos sobre los cuales se va a elaborar el programa turístico se procede a su relevamiento y posterior fichaje, ya sea en forma manual o con el uso de programas de computación, a fin de contar con la información necesaria durante todo el proceso productivo.

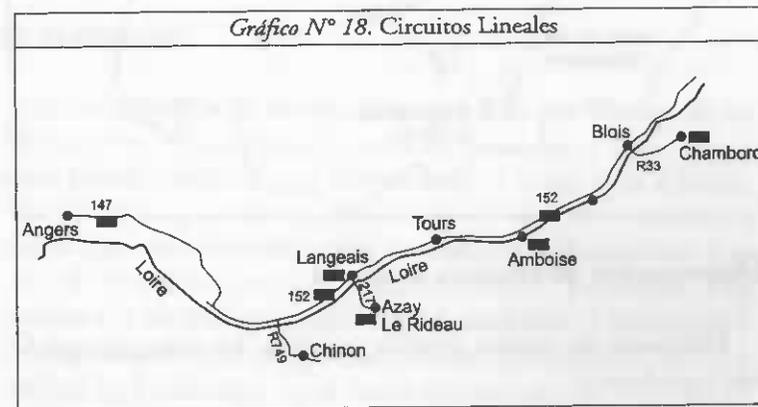
Tipos de circuitos turísticos

Por el espacio que abarcan, los circuitos pueden ser locales o regionales; por su temática pueden ser generales o temáticos y en función de su diagramación pueden ser lineales o circulares.

Cuadro N° 17. Análisis comparativo de destinos

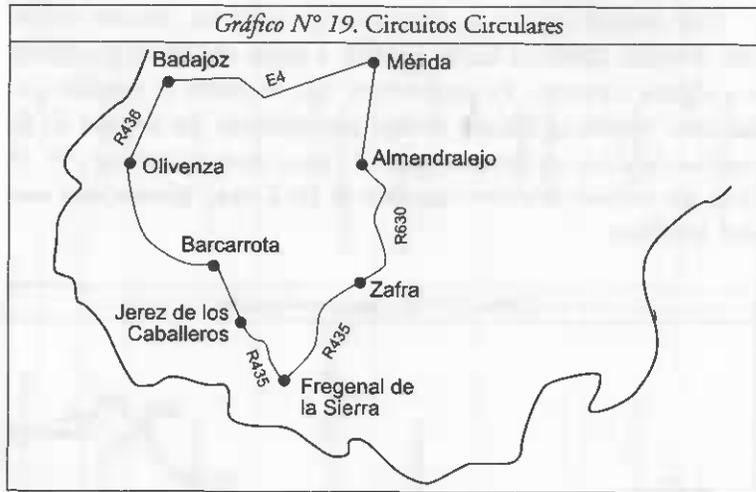
PRODUCTO B		DESTINO A		DESTINO B		DESTINO C	
CARACTERÍSTICAS		4 Estrellas		4 Estrellas		2 Estrellas	
COMPOSICION SUBPRODUCTOS SERVICIOS		Buena calidad - segmento turismo deportivo- mercado regional		Buena calidad- segmento turismo joven		Buena calidad- segmento turismo joven	
IMAGEN		Franja entre 150 a 200 USD, todo incluido		Franja entre 100 a 200 USD, todo incluido		Franja entre 100 a 200 USD, todo incluido	
PRECIO		Asegurada		Asegurada		Asegurada Deficiente	
OPERATIVIDAD COMERCIALIZACION COMUNICACION		Frecuencia diaria desde el exterior- vuelos directos		Frecuencia diaria desde el exterior- vuelos directos		Deficiente	
ACCESOS		Asegurada		Asegurada		En formación	
SERVICIOS RECEPTIVOS							

Son *lineales* cuando su diagrama presenta un trazado rectilíneo. Pueden correr en forma paralela a algún accidente geográfico o a alguna carretera. Normalmente, este esquema es seguido por las rutas turísticas lineales como, por ejemplo, en *la ruta de los castillos del Loire* en Francia, que tal como ilustra el gráfico N° 18 tiene un circuito que corre paralelo al río Loire y guarda una unidad temática.



Pero este tipo de circuito no siempre responde a un accidente geográfico, también puede plantearse tomando como base una calle en donde el punto de partida y punto de finalización del mismo no sean coincidentes, por ejemplo la visita a Florida en Buenos Aires dando su inicio en la Diagonal Norte y su finalización en Av. Santa Fe.

Los circuitos *circulares* o *triangulares* son aquellos donde el punto de inicio y de finalización de la ruta son los mismos y en cuyo recorrido no se repite la misma calle o camino. Pueden unir tramos de distintas carreteras. Como ejemplo podemos citar a la *Ruta de Extremadura -Tierra de Conquistadores-* que tal como se aprecia en el gráfico N° 19 conecta las localidades de Badajoz, Olivenza, Barcarroja, Jerez de los Caballeros, Frenegal de la Sierra, Zafra, Almendralejo, Mérida, Badajoz.



Diagramación de circuitos turísticos

Diagramar un circuito significa coordinar los elementos que lo van a conformar:

- El espacio o territorio a recorrer: rural, urbano o ambos
- El patrimonio natural o cultural a visitar
- La temática a desarrollar
- Los servicios a prestar
- Las actividades a realizar

Su planificación presenta tres momentos:

- La investigación
- El análisis
- La enunciación del circuito

La temática o las características estructurales del circuito forman parte del objetivo planteado al definir una ruta o un paquete turístico.

Al diagramar un circuito pueden darse dos situaciones diferentes relacionadas con la función que tendrá el mismo. Esto es si será el eje de una visita guiada, una ruta o un paquete receptivo. Si bien en todos estos casos la metodología para su diagramación es la misma, su tamaño varía y en consecuencia los pasos a seguir se modifican en función de las necesidades de información que se precisa para elaborar estos programas.

La investigación

La investigación de la zona, destino o atractivo requiere de un relevamiento exhaustivo del área a recorrer. En el caso de una **visita guiada** o una ruta este relevamiento se centra en la información histórica, geográfica y patrimonial del destino o atractivo a visitar. Los datos obtenidos serán analizados y se determinará si se trata de elementos centrales, complementarios, periféricos o de entorno a la temática propuesta a fin de establecer la oportunidad de su inclusión en el programa. Una vez seleccionados, se debe verificar su localización en el mapa correspondiente y establecer las distancias entre ellos. Por último se fijarán los puntos de partida y finalización del circuito.

Si elaboramos un circuito para un **paquete receptivo** se deberán establecer los centros base o de pernocte teniendo en cuenta los atractivos más importantes existentes en la zona, las rutas de acceso al primer destino y de enlace entre centros. Esta tarea presupone un correcto y exhaustivo análisis de las posibilidades turísticas del área y la selección de los puntos más convenientes en función de su trascendencia, localización y distancia.

El uso de métodos y técnicas de investigación para la concreción de esta actividad es un aliado de gran importancia tanto a la hora de recolección de la información como para el análisis de la misma. Los métodos de observación y cuestionario y las técnicas de relevamiento y entrevista son los pilares de una buena investi-

gación de un destino o de un atractivo turístico. Por ello incorporamos algunos párrafos referidos a los métodos de investigación con el propósito de acentuar su correcto empleo.

La *observación sistémica* se aplica en situaciones de diagnóstico y clasificación en base a taxonomías o tipologías ya establecidas, de manera que las categorías de observación ya están codificadas, implica una tarea de relevamiento y registro³⁸.

El *relevamiento* consiste en la recopilación de todos los datos existentes, documentales o observables sobre el patrimonio objeto del estudio. Este proceso se compone de tres fases:

- *Fase preliminar*: Donde se identifica aquello que se va a relevar, se confecciona el material de registro del dato y se planifica la tarea de campo.
- *Tareas de campo*: En su transcurso se lleva a cabo la observación del elemento in situ.
- *Fase de registro del dato*: Registrar un dato implica asentar la información recolectada en una ficha, sea manual o no, donde en forma ordenada aparezca todo aquello que se relevó. Existen muchos modelos de fichas o planillas de relevamiento, en el cuadro N° 20 se incluye un modelo posible, al que es conveniente adjuntar fotos o imágenes del lugar³⁹.

La *entrevista* es un procedimiento que tiene por objeto recolectar información en relación con una temática dada. Para lograrlo pone en contacto a un entrevistador -quien deberá recolectar los datos en cuestión- y a un entrevistado -el que los suministrará-. La utilización de un tipo específico de técnica de entrevista dependerá de:

38. Chan, Nélica - Rospini, Norma - Guevara, Verónica - Vecchi, Yesica. *Cuaderno de Planificación en Turismo*. Universidad de Morón. Buenos Aires. 2004.

39. Bote Gómez, Venancio. *Planificación Económica del Turismo*. Editorial Trillas. México. 1989.

Cuadro N° 20. Planilla modelo para el relevamiento turístico				
Nombre el atractivo:				
Categoría	Tipo	Subtipo	Jerarquía	Otros
Ubicación				
Medios de acceso				
Características				
Observaciones				
Fotografías		Relevador	Auditor	Fecha del relevamiento

- El momento y el lugar de la investigación
- El tipo o fin que tenga la investigación
- El nivel de profundidad de la investigación

Las entrevistas pueden ser directas o indirectas, dirigidas o no dirigidas, extensivas o intensivas.

Serán dirigidas o no dirigidas en la medida que el entrevistador entre directamente en tema. Una parte de lo que él piensa es el centro del problema a investigar.

La entrevista es directa cuando se parte del convencimiento de que tanto las preguntas como las respuestas tienen una sola interpretación posible. Es indirecta cuando se presupone que el verdadero sentido de la respuesta puede ser diferente del expresado por el entrevistado.

Una entrevista es de tipo extensivo cuando su finalidad es la cuantificación estadística, para lo cual se emplean instrumentos con capacidad de atender una población importante en tamaño.

En cuanto a su implementación, podemos señalar que a nuestro entender hay tres aspectos claves: el cuestionario o preguntas

guías a hacer durante la entrevista; el personal, es decir quién la va a llevar a cabo y el momento y el lugar para su realización.

El cuestionario puede estar preparado como un formulario de encuesta, con preguntas abiertas o cerradas o puede ser una guía a tener en cuenta durante una conversación con el cliente o entrevistado. En ambos casos al momento de confeccionarlo es necesario tener en cuenta los siguientes detalles:

- El contenido: Deben tratarse todos y cada uno de los temas que sea necesario abordar para obtener el resultado esperado.
- La selección del tipo de preguntas a hacer: Debe decidirse si se harán preguntas abiertas o cerradas, directas o indirectas.
- La redacción de cada pregunta, de manera que ésta sea precisa, clara y comprensible. En este aspecto es conveniente no utilizar vocablos técnicos o complicados.
- El número y orden de las preguntas: No existe una regla fija respecto al número. Depende del tipo de entrevista de que se trate, del objetivo, del lugar y momento en que se efectúe y del público al que vaya dirigida. Evidentemente no es lo mismo una encuesta tomada en una calle X de la ciudad que una conversación mantenida con un cliente invitado *ex profeso* y con un café mediante. En lo que se refiere al orden de redacción de las preguntas, éste debe ser lógico -debe existir una cierta correspondencia temática entre las preguntas a realizar-.

Otro aspecto que merece una cuidadosa atención es la selección del personal. Dicho de otro modo, quién o quiénes tendrán a su cargo la realización de la entrevista. Es conveniente que dicho personal esté capacitado para realizar la tarea. Esto significa que no sólo debe saber cómo implementarla sino que debe estar realmente convencido de su necesidad y su utilidad a fin de que pueda transmitir ese sentimiento de confianza al entrevistado. Por

confianza entendemos la demostración (indirecta, por supuesto) de que la información dada va a influir sobre la decisión futura.

Lo que resta es establecer a quién entrevistar, cuándo y dónde hacerlo. La persona es nuestro *informante clave*, es decir, *nuestro cliente*. Es efectivamente a él, a quien debemos entrevistar si queremos saber en qué medida nuestro producto satisface sus necesidades y motivaciones. En cuanto al segundo interrogante, son varios los momentos en los cuales podemos efectuar la entrevista. Todo dependerá de cuál sea el objetivo de la misma. Por ejemplo, si queremos conocer la imagen esperada que el cliente posee de un producto determinado, será necesario entrevistarle antes de la partida o consumo del servicio. Si, en cambio, queremos conocer el grado de satisfacción de algún subproducto o prestación debemos realizar la entrevista a posteriori del consumo.

El dónde es quizás el aspecto que nos otorga una mayor libertad de acción, puesto que no hay una regla fija y eficiente para todos los casos posibles. Una entrevista se puede llevar a cabo en la oficina, en el ómnibus o avión, en el hotel, en la casa del cliente o en algún otro lugar. Pero siempre es conveniente que el cliente esté avisado de su realización, su objetivo, su duración, su mecánica y su anonimato⁴⁰.

El análisis de la información

Como se señaló anteriormente, una vez recolectada la información se la procesa, analiza y evalúa para determinar su pertinencia y nivel de significancia con el objetivo del circuito.

La primera tarea, una vez recolectados los datos, es ordenarlos según criterios que permitan su clasificación para posteriormente codificarlos.

40. Padua, Jorge. *Técnicas de Investigación Aplicadas a la Ciencias Sociales*. Fondo de la Cultura Económica. México. 1996.

La OMT hace una diferenciación entre el patrimonio de un lugar y los recursos turísticos. Así establece que patrimonio es: ... "el conjunto potencial de bienes materiales e inmateriales"... Mientras que los recursos son aquellos que hacen posible la actividad turística.

Partiendo de este concepto una primera clasificación de los datos está dada precisamente por establecer si los elementos relevados son de uso turístico potencial o real. Esto es si están puestos en valor turístico y permiten su utilización por parte del visitante.

Esta primera clasificación permite el armado de un inventario del lugar. Sea este un atractivo o un destino. El inventario de recursos turísticos es un catálogo donde se describen los elementos identificados y clasificados mediante un conjunto de criterios y codificaciones que permiten un fácil ordenamiento. Entre los métodos disponibles para su elaboración está el inventario de la OEA, la que clasifica a los atractivos en cinco categorías:

- 1- Sitios naturales
- 2- Museos y manifestaciones culturales
- 3- Folklore
- 4- Realizaciones técnicas, científicas, artísticas contemporáneas
- 5- Acontecimientos programados

Cada categoría se compone de tipos y subtipos que ayudan al momento de codificar los elementos. El sistema presenta una red de 31 tipos y 83 subtipos, tal como se muestra en el cuadro N° 21.

En verdad los criterios de clasificación pueden variar, cada uno puede armar su propia red de inventario según sus necesidades específicas. Lo importante es tener en cuenta que este tipo de ordenamiento es muy útil al momento de evaluar la significancia, medir el grado de atracción de los recursos y establecer el nivel de pertinencia con la temática del circuito. La tarea que requiere mayor cuidado es la ponderación del atractivo. Una forma de llegar a

Cuadro N° 21. Clasificación de atractivos turísticos -OEA-

CATEGORIA	TIPO
1. Sitios naturales	1.1 Montañas
	1.2 Planicies
	1.3 Costas
	1.4 Lagos, lagunas y esteros
	1.5 Ríos
	1.6 Caldas de agua
	1.7 Grutas y cavernas
	1.8 Lugares de observación de flora y fauna
	1.9 Lugares de caza y pesca
	1.10 Caminos pintorescos
	1.11 Termas
	1.12 Parques nacionales y reservas de flora y fauna
2. Museos y manifestaciones culturales	2.1 Museos
	2.2 Obras de arte y técnica
	2.3 Lugares históricos
	2.4 Ruinas y lugares arqueológicos
3. Folklore	3.1 Manifestaciones religiosas y creencias populares
	3.2 Ferias y mercados
	3.3 Música y danza
	3.4 Artesanías y arte
	3.5 Comidas y bebidas típicas
	3.6 Grupos étnicos
	3.7 Arquitectura popular espontánea
4. Realizaciones técnicas científicas o artísticas contemporáneas	4.1 Exploraciones mineras
	4.2 Explotaciones industriales
	4.3 Explotaciones agropecuarias
	4.4 Obras de arte y Técnica
	4.5 Centros científicos y técnicos
5. Acontecimientos programados	5.1 Artísticos
	5.2 Deportivos
	5.3 Otros

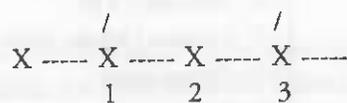
una valoración objetiva del recurso es utilizar el *método Delphi* que consiste en confrontar la opinión de expertos en el tema y llegar a un consenso que permita establecer un juicio sobre el tema analizado. A diferencia con la entrevista grupal los expertos son consultados en forma individual a partir de un cuestionario pre-elaborado.

Etapa 1°: Identificación de los Objetivos: Se trata de precisar la intencionalidad del estudio para que los expertos consultados puedan responder adecuadamente al cuestionario sin ambigüedades.

Etapa 2°: Selección de Expertos: Es conveniente destacar que el término expertos no señala exclusivamente académicos, sino que se incluye en él a personas del *métier*, o sea, hay que seleccionar personas con conocimiento y experiencia.

Etapa 3°: Primera ronda del Cuestionario: El cuestionario debe ser semiestandarizado de manera de delimitar bien el problema y de dejar que el experto exprese libremente su punto de vista. A *posteriori* hay que analizar y resumir los resultados de esta ronda.

Etapa 4°: Segunda ronda: Entregar a los expertos el resumen de la ronda anterior descartando los datos que forman parte del intercuartil⁴¹ de respuestas.



Nuevamente se solicita la opinión de los expertos explicando los motivos de los cambios o puntos de vista. Usando la misma técnica se arman dos rondas más (Etapa 5 y 6).

Etapa 7°: Los resultados: Redactar un informe final tomando en cuenta las divergencias del intercuartil⁴².

41. Se entiende por intercuartil a la franja entre el primer y el tercer cuartil. Según se hallan codificado previamente.

42. Demers, Jacques. *El desarrollo turístico, nociones y principios*. Ministerio de Turismo de Quebec. 1987.

En resumen podría decirse que el procedimiento consta de entrevistas a diferentes expertos en un tema determinado en varias ocasiones o rondas de entrevista, de manera que cada ronda sea la confirmación o la modificación de lo dicho en la vuelta anterior, hasta llegar a un resultado que satisfaga a todos los participantes.

Enunciación del circuito

A partir de la información analizada se procede a la selección de aquellos elementos que presenten los mayores niveles de atractividad, significancia y pertinencia con la temática del circuito, se los marca en un plano para observar su accesibilidad y el grado de comunicación entre ellos y por último se redacta el circuito marcando los atractivos centrales, las calles o rutas de enlace y la distancia parcial entre elementos medida en metros, kilómetros o en tiempo.

Cuando se trata de un tour receptivo, al enunciar el circuito, se deberán tener en cuenta las mismas consideraciones que al diseñar una excursión pero se deberá atender con mayor cuidado lo concerniente a la accesibilidad y a la selección de centros de pernocte.

Análisis de la accesibilidad

Se evalúan las rutas de acceso a los centros y atractivos, su estado de conservación, tipo, paradores, nivel de urbanización circundante, etc. Evaluar las rutas significa considerar todas las alternativas que ofrece la zona. Luego se determinan las distancias parciales entre centros, medidas en kilómetros y en tiempos, a fin de obtener un cuadro de situación completo.

Selección de centros base

El centro base es la localidad o ciudad que posee el nivel adecuado de servicios para efectuar los pernóctes indicados en el

programa. Además de establecer el nivel de los servicios en cuanto a calidad, cantidad y nivel tarifario, deben tenerse en cuenta las siguientes condiciones:

- Que sean los centros con mayor movimiento urbano de la zona. A menos que la temática del programa exprese lo contrario.
- Que tengan posibilidades de realizar actividades recreativas y de esparcimiento.
- Que se encuentren equidistantes de los otros centros considerados.

A modo de síntesis

En el marco de un mercado que tiende a la desmasificación del uso del producto, la calidad aparece como una variable decisiva a la hora de la adquisición. Dada esta característica, toda empresa que busque su afianzamiento y desarrollo debe incorporar el concepto de calidad unido al de gestión. Dicha gestión engloba a los tres actores del sistema productivo: los proveedores, el personal y el cliente. El cliente deja de ser un observador pasivo para convertirse en un activo participante del proceso productivo así como nuestro mejor y mayor fuente de información.

El tiempo dedicado al consumo turístico forma parte del tiempo liberado del trabajo en su sentido amplio y es percibido por el consumidor como precioso. *Es su tiempo; le pertenece íntegramente.* Nuestro programa puede aparecer ante sus ojos como un condicionante o como un colaborador para el uso de ese tiempo. La diferencia de apreciación dependerá de cómo manejamos en la programación la determinación de horarios y la cantidad de prestaciones de consumo obligado.

En cuanto a la variable *atractivos* no debemos olvidar que se trata del disparador del viaje y que es observado por cada pasajero de

distinta manera. Su valorización será siempre subjetiva. Por lo tanto, su manejo es complejo y requiere buena información, además criterios de selección objetivos y complementariedad en su tratamiento.

Todas las variables mencionadas funcionan como condicionantes del programa o paquete turístico. La habilidad del programador, más el uso de la metodología correcta asegurarán el punto de partida para la operación de dicho producto. Esta operación que dependerá de la coherencia dada a la estructura del paquete, se basará, a su vez, en el grado de lógica utilizada al diagramar el circuito.

Una vez diseñado el circuito se pasa a la segunda fase de la programación que es la confección del itinerario y armado del paquete propiamente dicho. En esta fase el programador viste el andamiaje que representa el itinerario con las prestaciones que correspondan a cada etapa del viaje.

Capítulo 6

ARMADO DE PAQUETES TURISTICOS

Armar un paquete es una tarea de ensamblaje de distintos servicios que para el pasajero se materializan en un solo acto de compra y una sola prestación final. Sin embargo, en realidad se trata de poner en marcha un número predeterminado de prestaciones sucesivas o simultáneas, a partir de un determinado momento. La iniciación del viaje pone en funcionamiento una maquinaria donde cada servicio es una parte. Para elaborarlo se parte de un itinerario para luego seleccionar los prestadores involucrados en el programa, cotizar y redactar el programa resultado, materia prima del folleto.

Confeción del itinerario

El circuito es la base o estructura para la confección de un itinerario. El itinerario debe consignar los centros base, todos los atractivos que se visitan o recorren en el programa, los servicios incluidos, los días y horas en que se desarrollarán las actividades previstas y toda otra información sobre lo ofrecido al usuario en dicho programa. Por ello, se sintetiza que el IT (itinerario) es el detalle del programa efectuado a partir de un circuito.

Estructuración del itinerario: Es en esta fase donde se otorga un ordenamiento secuencial y lógico a la prestación de los servicios, actividades y visitas a atractivos puntuales. Se determinarán los tiempos otorgados para los tramos en ruta, visitas y excursiones, paradas técnicas y tiempo libre diario.

1) *Tiempos en ruta:* Se toma la velocidad media constante del vehículo y se lo relaciona con la distancia entre dos puntos dada en kilómetros o millas, según el país. A pesar de la diferencia y variedad de los diferentes tipos de vehículos, en nuestro país podemos tomar como base:

- Carreteras de llanura pavimentada: Entre 80 y 100 km/h.
- Carreteras de llanura no pavimentada o accidentadas: Entre 60 y 80 km/h.
- Rutas de montaña o muy difíciles: Entre 40 y 60 km/h.

En cada tramo (entendido como el recorrido entre dos centros de pernocte) se considera como duración máxima aceptable 8 horas de marcha, salvo que la geografía de la zona justifique tramos más extensos.

2) *Tiempos de visitas*: Dependerán del tipo de visita de que se trate. Si se incluyen visitas a elementos aislados de tipo urbano, tanto en espacios cerrados como abiertos, se considera una duración aproximada de 30 a 45 minutos como máximo. Si es una visita a un elemento aislado de tipo rural, como un parque nacional por ejemplo, la duración podrá extenderse a 60 minutos.

Si se trata de una visita a una localidad o parte de la misma su duración será de 2 a 3 horas de acuerdo a la envergadura de la misma y según se realice con movilidad o a pie. Si se trata de excursiones de día entero la duración no excederá las 7 horas incluyendo el viaje de ida y regreso al centro base.

3) *Tiempo libre*: Es el período de tiempo diario no comprometido en el consumo de actividades preestablecidas en el plan. Si bien no hay un criterio único, es conveniente calcular un medio día libre cada 2 ó 3 días completos.

4) *Paradas técnicas*: Se las emplea como una forma de cortar el trayecto de marcha. Es el período de detención cuya duración varía entre 30 y 90 minutos de acuerdo con los servicios que se consuman en ese lapso.

5) *Fijación de horarios*: Una vez conocida la duración de la prestación de cada servicio y las actividades incluidas en el programa,

se pueden fijar los horarios tentativos para su operación. Se deben tomar parámetros amplios como la mañana, tarde o noche, que se ajustarán a lo largo de la tarea programadora.

6) *Redacción del itinerario*: En esta fase se detalla el programa día por día sintetizando toda la información necesaria para el armado del paquete. Su redacción deberá ser concreta y precisa, y deberá utilizar una forma de fácil interpretación que indique:

- Día en que se presta cada servicio
- La localidad donde se presta el servicio
- Detalle de cada servicio incluido

Cuadro N° 22. Planilla modelo para confeccionar itinerarios

PRODUCTO:					IT N°:	
FECHA:					RESPONSABLE:	
Día	Centro base	Atractivo ruta	km (1)	Duración (2)	Servicios	Varios

(1) Kilometraje parcial.

(2) Duración del trayecto medido en horas.

Selección de prestadores turísticos

Esta fase se asienta en la capacidad de negociación que tiene el programador para obtener los mejores resultados posibles, minimizando los costos según los criterios de eficacia y economía.

Se deben considerar todos los establecimientos posibles en cada centro base de acuerdo con las características formales del programa. Estos establecimientos pasan a funcionar como prestadores alternativos. Para realizar la selección se debe tener en cuenta que el objetivo es maximizar la calidad de la prestación reduciendo el costo al mínimo. La información necesaria es:

- El domicilio de la empresa a contratar
- La tarifa pasada
- El nombre del contacto o persona con quien se ha negociado la tarifa o precio
- Las condiciones del servicio
- Las condiciones de pago

No hay que olvidarse que se trata de una selección de prestadores o proveedores posibles. Será en la etapa de operación cuando se llegará a un acuerdo definitivo o contrato de servicios.

Técnicas de negociación

Uno de los aspectos más delicados de todo el proceso productivo consiste en acordar condiciones convenientes sobre cada prestación a incluir en el programa. Esto nos conduce directamente a la imperiosa necesidad de negociar las condiciones con cada proveedor. Por esa necesidad hemos incluido un breve comentario sobre las distintas técnicas de negociación. Partamos de la siguiente pregunta: ¿Qué es una buena negociación?

En principio una buena negociación es aquella que termina en un *acuerdo justo*. Esto significa que en la medida de lo posible responde a los intereses legítimos de las partes y que resuelve los conflictos de *Interés* equitativamente y en forma durable en el tiempo⁴³.

La manera usual de negociar consiste en adoptar posiciones, a partir de las cuales, una y otra parte, irán haciendo concesiones para arribar a un acuerdo.

Esta técnica puede emplearse desde dos posiciones o enfoques diferentes. Al negociar podemos emplear un estilo duro o flexible. En el primer caso, cada una de las partes adoptará una posición de

43. Fisher, Roger. *Comme Reussir une Negociation*. (Cómo llevar adelante con éxito una Negociación). Seuil. París. 1982.

partida lo más cerrada y extrema posible, se aferrará al último argumento dicho, tratará de ocultar sus verdaderas opiniones engañando a la otra parte y hará sólo un mínimo de concesiones, pues este tipo de estilo parte de la premisa que en una negociación hay una parte que cede o pierde posiciones y otra que gana.

Por el contrario, cuando el estilo del negociador es flexible, éste concentrará su interés en la relación con la otra parte más que en el hecho de ganar posiciones.

En ambos casos, se puede y en verdad se logra establecer un acuerdo pero ninguna de las dos técnicas garantiza un trato justo. En los últimos años R. Fisher elaboró un método objetivo de negociación que él denomina método de negociación razonada. Este método parte de cuatro puntos fundamentales:

El hombre: Al negociar es necesario tener presente que la otra parte es un ser humano con todas sus falencias, sentimientos y problemas de comunicación. Por lo tanto es recomendable, y hasta exigible tratar en forma separada las cuestiones de tipo personal de los puntos que forman parte del diferendo. Esto significa claramente no mezclar el motivo real del diferendo con necesidades personales de victoria.

El interés: Se parte de la premisa de que todo diferendo encierra intereses distintos. Es conveniente observarlos como diferentes y no como contrarios. Al negociar es imprescindible centrar la atención sobre el interés o intereses perseguidos y no sobre las posiciones de las partes. Debe considerarse que el interés es el verdadero eje de la negociación y que las posiciones asumidas por ambas partes son coyunturales.

La solución: Jamás hay que adoptar o pensar en la existencia de la solución o decisión *única*, sino pensar y buscar el abanico de soluciones posibles y alternativas al diferendo. Una vez plantea-

das las soluciones serán analizadas en forma conjunta (por ambas partes) y se las evaluará en función de los intereses en juego para arribar a una decisión compartida al final del proceso.

Criterios: En todo momento hay que tener en claro que el resultado debe asentarse en criterios objetivos y no en el capricho o presión de una de las partes.

En el cuadro N° 23 se aprecian las diferencias y similitudes de las tres técnicas comentadas.

En cuanto al proceso, el mismo consta de cuatro etapas, tal como se ilustra en el gráfico N° 24.

El análisis del diferendo: Aquí se analizarán las causas del mismo, su naturaleza y los intereses que encierra para ambas partes.

La confección del plan de negociación: En esta etapa es recomendable separar claramente los aspectos de tipo personal y aquellos que son de suma importancia para la solución del diferendo, es decir, los motivos centrales del mismo. También es recomendable señalar que parte de los objetivos que nos llevan a negociar son realmente realizables y *la negociación propiamente dicha.*

Cotización de programas

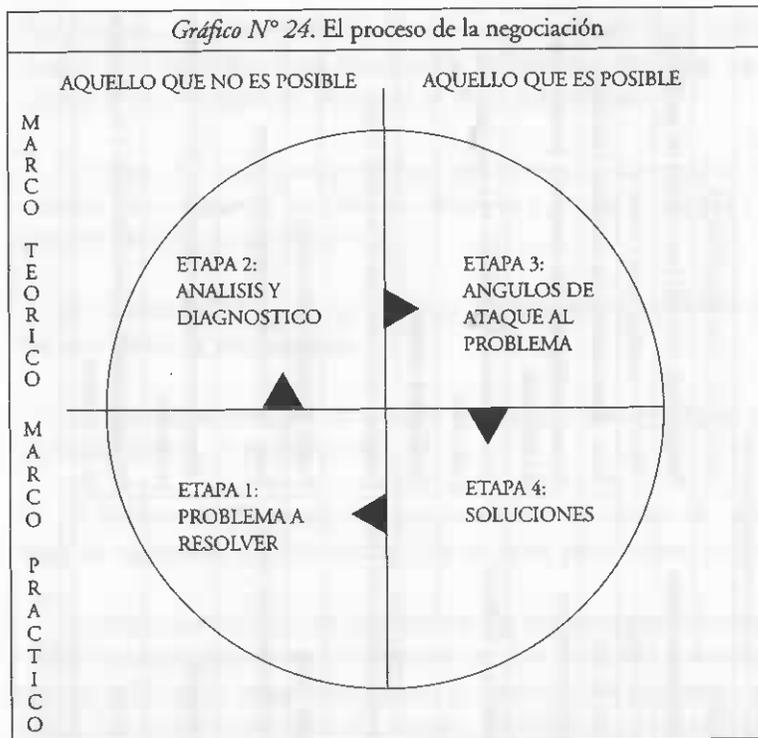
En esta fase se fija el costo final del producto. El presupuesto se puede calcular a partir de cada salida o de lo contrario se puede tomar como unidad de cálculo el total de salidas de la temporada. En ambos casos se cotizará por programa, teniendo en cuenta los siguientes factores:

- Los costos fijos de la empresa e indirectos al programa.
- Los costos variables de la empresa y directos al programa.
- El canal de distribución en función de su retribución o comisión.

Cuadro N° 23. Técnicas de negociación

ESTILO FLEXIBLE		NEGOCIACION RAZONADA	
ESTILO DURO			
Participantes vistos como enemigos	Participantes vistos como amigos	Participantes: están ahí para resolver un problema	
Objetivo = ganar	Objetivo = hacer un acuerdo	Objetivo = acuerdo justo y eficaz	
Exigir concesiones del otro	Hacer concesiones al otro	Tratar separadamente las cuestiones personales	
Ser duro a la mirada del otro	Ser flexible a la mirada del otro	Actitud flexible en el trato personal y duro en el trato del diferendo	
Atrincherarse en una posición	Cambiar la posición con facilidad	Concentrarse en los intereses en juego, no en las posiciones	
Utilizar amenazas	Hacer ofertas	Estudiar los intereses	
Exigir ventajas unilaterales como precio del acuerdo	Aceptar pérdidas unilaterales como precio del acuerdo	Imaginar soluciones para el beneficio mutuo	
Buscar la solución única	Buscar la solución única	Buscar soluciones alternativas	
Lo importante es mantener una misma posición	Lo importante es mantener una misma posición	Exigir la utilización de criterios objetivos	
Vencer	Evitar la confrontación	Obtener un resultado independiente de las voluntades personales	
Ejercer presión constantemente	Ceder a las presiones	Razonar, ser abierto a nuevas ideas, ceder a los principios, no a la presión	

Gráfico N° 24. El proceso de la negociación



Fuente: R. Fisher. Serril. 1982.

Los costos fijos e indirectos al programa

Son aquellos que no dependen directamente de la operación del producto sino que se deben abonar independientemente al volumen de la producción. Mediante el método de costeo por absorción se establece un índice por producto. Dicho índice expresa la parte del costo fijo a agregar en cada presupuesto. Se toman en cuenta los gastos de:

- Salarios
- Cargas sociales
- Promoción

- Teléfono y demás medios de comunicación
- Alquiler (en caso de no ser propietario)
- Servicios públicos y tasas municipales
- Impuestos directos
- Otros

Costos directos al programa

Son aquellos que surgen como consecuencia de la producción de un determinado programa y que varían según el tamaño de la misma. En esencia, se trata de las tarifas pasadas por los distintos prestadores o proveedores más los impuestos indirectos como el IVA y las comisiones a terceros.

Para la confección del presupuesto se consideran los precios unitarios, es decir por persona. En el caso de proveedores que cotizan por unidades mayores, se emplea el grupo base o punto de equilibrio para llegar a determinar el costo por pasajero. Se denomina punto de equilibrio al punto que cubre los costos totales del programa. Para su cálculo podemos utilizar la siguiente fórmula:

$$PE = \frac{CNPT}{PUV - CPU}$$

- CNPT : El costo no proporcional total o costo fijo
- PUV : Precio unitario de venta
- CPU : Costo proporcional unitario o costo variable

Cuando se cotizan programas internacionales se debe incluir en la misma planilla de presupuesto el tipo de cambio y la fecha en que se realizó la operación de compra-venta de moneda (en forma teórica). Aunque parezca un detalle trivial esto es de suma importancia, toda vez que se trabaja con precios pasados en distintas monedas en forma simultánea.

A continuación, y a modo de ejemplo, describiremos cómo se confecciona un presupuesto sobre la base de una salida. Los rubros a tener en cuenta son:

1- *Transporte*: Se incluye el transporte de aproximación ya sea línea regular o charter y los traslados o transfer en destino. Si el medio es fletado o charter, la tarifa pasada está dada por la unidad, de modo que se la debe prorratear por la cantidad de pasajeros o grupo base.

DETALLE	TARIFA	G. BASE	COSTO X PAX	TOTAL
Transporte 1 Bus	5.000	20/40	250	5.000

2- *Alojamiento*: Se incluyen las tarifas pasadas por los hoteles de cada centro base. Las mismas pueden estar dadas por persona o por habitación y pueden ser netas o comisionables. A fin de facilitar la interpretación del presupuesto se consideran tarifas netas y por persona.

DETALLE	TARIFA	G. BASE	COSTO X PAX	TOTAL
Alojamiento BUE x 1 MAD x 2	60 (DWB) 40 (por pax)	20/40	30 80 110	2.200

3- *Comida*: También llamada restauración o suplemento se refiere a las tarifas de cada comida incluidas, las que normalmente son netas y están dadas por persona.

DETALLE	TARIFA	G. BASE	COSTO X PAX	TOTAL
Comidas BUE x 2	10 (por pax)	20/40	20	400

4- *Gulas/Tour Conductor*: Se incluye la tarifa que se abona a los guías o coordinadores, considerada por día de trabajo. Su cálculo se realiza aplicando la siguiente relación:

$$\frac{\text{Tarifa diaria} \times \text{Total de días del tour}}{\text{Grupo base}}$$

5- *Excursiones*: Se incluyen los programas locales contratados a terceros en los destinos. Las tarifas pueden ser netas o comisionables y generalmente se pasan por persona.

6- *Varios o extras*: Abarcan todos los servicios incluidos en el programa que no pertenecen a los rubros mencionados, como por ejemplo: entradas a museos, alquiler de equipos deportivos, gastos administrativos, etc.

7- *El beneficio deseado*: Es el porcentaje de ganancia real que se espera obtener por producto y que se carga sobre el costo total por persona. Para el cálculo de este coeficiente se emplea la siguiente fórmula:

$$G = \frac{\% \text{ Deseado}}{100 - \% \text{ Deseado}}$$

Por ejemplo: si quiero obtener un 20% de ganancia real:

$$G = \frac{20}{100 - 20} = 0,25$$

O sea que para obtener ese porcentaje de ganancia real debo cargar el 25%.

8- *El canal de distribución del producto*: Se entiende por canal de distribución el sistema de comercialización empleado por la empresa para colocar sus productos en el mercado y está directamente relacionado con el precio final o de venta. En esta actividad los precios pueden ser netos o comisionables.

El establecimiento de un precio comisionable presupone que es el operador el que fija el margen de ganancia a percibir por los intermediarios. El establecer un precio final neto presupone que cada empresa minorista intermediaria deberá poner su propio margen de ganancia.

El precio neto es el resultado de la suma del costo más el margen de ganancia.

El precio

Todo precio, sea de un bien o un servicio, es el reflejo del valor de intercambio del mismo con otros productos. Dicho de otra forma, es el valor de un producto expresado en términos monetarios en comparación con otros productos.

Para el consumidor el producto deberá presentar un grado de satisfacción superior al que habría podido obtener gastando la misma cantidad de dinero en otra cosa. Con esto queremos señalar que el turista compara los distintos productos que se le ofrecen en términos de satisfacción, a su vez, esa satisfacción posible está unida a la visión que se tiene respecto de la calidad del paquete a adquirir.

De ahí que siempre deba observarse la relación existente entre el grado de calidad de un programa y el nivel de precio del mismo.

Para la empresa productora ese precio es un elemento de posicionamiento en el mercado y su determinación deberá ser coherente con la estrategia de producción planteada por la organización. Este es un aspecto de la producción que si no se enfoca correctamente puede determinar el fracaso de un producto en el mercado.

Tradicionalmente, (cabe acotar que muchas empresas continúan aplicando este sistema) se llegaba al precio simplemente agregando al costo un beneficio o margen de utilidad. Hoy en día, el marke-

ting aconseja efectuar diversos análisis antes de colocar el precio de venta de un producto para apreciar cómo se comporta éste frente a todas las variables que influyen sobre el consumidor.

Fijación del precio en función del mercado de demanda

Para utilizar este método es menester analizar tres elementos fundamentales:

- El posicionamiento del bien en el nicho estratégico correspondiente
- La relación calidad - precio del producto en el mercado
- La elasticidad de la demanda

Nichos estratégicos: Se debe partir del análisis de la cartera de productos de la firma, más conocida como portfolio, a fin de tener un cabal conocimiento del rol que cumple el producto en la oferta total. El objetivo del método consiste en observar el posicionamiento de un producto o línea de productos. Este se determina en función de los nichos estratégicos definidos previamente. Deben darse las siguientes condiciones:

- Tiene que tratarse de un conjunto de productos distinguibles unos de otros.
- Debe explicitarse la decisión de competir con los productos de otras empresas.
- Estar identificado el segmento o segmentos de compradores, quienes deben ser definidos en función de su comportamiento de compra.
- Las tasas de crecimiento de cada segmento deben ser comparables.

Cabe destacar la importancia de verificar en cada nicho estratégico el rol o comportamiento del precio en función del posicionamiento global de la oferta.

Relación calidad-precio: En primer lugar es necesario comprender el verdadero sentido que tiene esta relación para el consumidor. Sólo luego podrá establecerse el precio aceptable para el mismo.

Este precio es aquel por debajo del cual el consumidor no comprará por asociación a una mala calidad y por encima del cual no comprará por exceder a sus posibilidades presupuestarias⁴⁴.

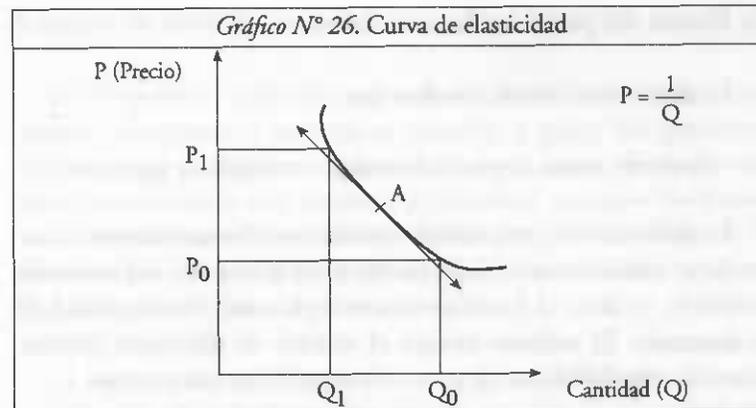
De esta manera podemos estructurar una tabla como la que ilustra el cuadro N° 25, donde se observa definidamente el posicionamiento de cada producto en relación con su segmento de mercado.

PRODUCTOS	ROL DEL PRODUCTO EN LA OFERTA GLOBAL	POSICION ACTUAL	UTILIDAD	RELACION CALIDAD/PRECIO
A	Líder	Fuerte porción del mercado	Baja	Alta
B	P. de ataque	Baja porción del mercado	Nula	Muy alta
C	P. de defensa	Porción del mercado: mediana	Fuerte	Medio
D	P. en declinación	Mercado estancado: buena porción	Muy alta	Medianamente alta

Fuente: Práctica de la Dirección Comercial y Marketing. Ed. Les Éditions d'Organisation. París. 1984.

Elasticidad de la demanda: Mediante este análisis se puede apreciar hasta qué punto una modificación en el precio de un producto implicará un cambio de comportamiento en la demanda (de alza o de baja). Para realizarlo es necesario construir la curva de elasticidad, tal como se aprecia en el gráfico N° 26.

44. Práctica de la Dirección Comercial y Marketing. Ed. Les Éditions D'Organisation. París. 1984.



Este coeficiente mide la naturaleza y la intensidad de los cambios en el comportamiento de compra de la demanda por la variación de precios. Su fórmula es:

$$E = \frac{Q_1 - Q_0}{Q_0} / \frac{P_1 - P_0}{P_0}$$

El resultado puede mostrar una demanda muy elástica, elástica o inelástica. En los dos primeros casos se estará en un ámbito en el cual hay una oferta importante de productos sustitutos.

Fijación del precio en función de la competencia

Mediante este método, se parte del precio de venta al que se quiere llegar o al que permite el mercado y se deduce el costo del futuro producto. Los costos de elaboración deben adaptarse sin reducir la calidad. Es importante destacar que esta metodología es inversa, dado que se parte ciertamente del resultado de la ecuación tradicional. Por ejemplo, si se establece un precio de \$ 80, de los cuales \$ 20 son utilidad, el precio de costo no deberá pasar de \$ 60.

Para aplicar este sistema es necesario conocer exactamente la estructura de costos de la empresa.

La fijación del precio en función del costo

La definición clásica nos dice que:

Precio de venta = precio de costo + margen de ganancia

La aplicación de este método presupone el conocimiento exacto de la relación entre el precio unitario y la parte del mercado realizable, es decir el funcionamiento de la curva de elasticidad de la demanda. El método incluye el análisis de diferentes índices, como la rentabilidad y el punto de equilibrio, entre otros.

El programa resultado

Es el detalle o explicación del programa. Existen distintas formas de presentación, que dependen del estilo propio de cada operadora.

Usualmente el contenido y redacción de la información suministrada al pasajero cubre los siguientes puntos:

- a) Nombre o denominación del programa.
- b) Duración del programa: En días y en noches.
- c) Fecha de salida.
- d) Precio por persona: La parte terrestre incluye los servicios que consume el pasajero desde que arriba al primer destino hasta el momento de regreso a su domicilio habitual. La parte aérea es la tarifa de aproximación al destino.
- e) Los servicios que incluye el programa.
- f) Día en que se presta cada servicio.
- g) Las localidades o ciudades visitadas.
- h) Descripción de los lugares y atractivos visitados.
- i) Información sobre las actividades incluidas en el programa.
- j) Información sobre el tiempo libre.
- k) Condiciones generales o contractuales del programa.

A modo de síntesis

En el presente capítulo se ha desarrollado un método para elaborar programas o programar paquetes a partir del producto receptivo, que es el más complejo. El método en sí consta de tres etapas consecutivas que tienen por finalidad procesar los datos suministrados por el resto de la organización. Su resultado es el folleto, es decir su contenido, que servirá de herramienta y marco de acción para el sector operativo.

La importancia de lo expuesto no se agota en la explicación de un método, sino en la importancia de conocer la necesidad de planificar el programa en todos sus detalles, ya sea que se trabaje manualmente o con asistencia de computadoras. El primer paso siempre consistirá en modelar una metodología de trabajo que ordene los datos, los analice, los evalúe y sirva de control permanente del proceso de producción.

Toda política de precios no sólo deberá atender a los factores o costos internos del producto, sino al comportamiento de la demanda, de la competencia, del contexto socioeconómico en el que está inserto. Deberá buscar el precio justo, aquel que responda al interés del consumidor y al de la empresa. Cabe señalar que en nuestra actividad cada línea de producto está conformada por una cantidad importante de programas o productos. En consecuencia, para fijar cada precio es menester observar el conjunto de precios de toda la línea en función de su competitividad en el mercado y los costos totales de la elaboración por línea.

Hasta aquí hemos desarrollado aspectos que hacen a la programación de paquetes turísticos y a continuación nos adentraremos en la otra fase productiva, que es la operación.

Capítulo 7

LA OPERACION

La función operativa

Se refiere a la puesta en marcha o efectivización del producto turístico y comprende todas aquellas acciones destinadas a la correcta prestación de los servicios incluidos en el programa, ya sean de tipo receptivos o emisivos.

Así surgen dos espacios o niveles de función: el emisor -en el cual el operador cumple acciones de coordinación de los servicios- y el receptor -en el cual el operador es el administrador y, muchas veces, el prestador de dichos servicios-.

Para operar un programa -cualquiera sea su tipología- se debe tener presente la complejidad del mismo, dada por la cantidad y diversidad de los servicios incluidos. Cada uno de sus componentes o servicios básicos -hotelaría, transportación- requiere un tratamiento diferenciado, que dependerá de la localización de cada uno de estos servicios y de las relaciones comerciales establecidas entre el operador y los prestadores. Desde la función operativa todo programa, tour o excursión puede ser clasificado de la siguiente manera:

Programas operados en forma regular: Son aquellos cuya efectivización está prevista mediante un cronograma de salidas establecido por temporada. Pueden ser utilizados por individuales o por grupos heterogéneos u homogéneos en su concepción.

Programas operados en forma eventual: Son aquellos cuya efectivización no está prevista con antelación a la acción de compra. Pueden ser utilizados en forma individual o en grupos homogéneos en su composición.

De acuerdo con la organización y administración de las prestaciones, toda operación regular o eventual puede ser:

- Una prestación a través de terceros
- Una prestación directa de servicios

Prestación a través de terceros

Pueden presentarse los siguientes casos:

- Que el operador responsable del producto cumpla la función de coordinación y administración y que el producto sea la suma de programas locales. En cuyo caso la empresa se comporta como intermediaria entre el consumidor y las receptoras locales.
- Que el operador no tenga una política definitiva en este sentido y actúe de acuerdo con las realidades de cada destino. Así, el sistema mixto es aquel en el cual en algunos casos el operador contrata para ciertos destinos directamente a prestadores básicos y en otros a operadores receptivos.

Prestación directa de servicios

En este caso, el operador es a la vez responsable directo de la administración de los servicios básicos y del servicio integrado o programa turístico.

En síntesis, la función operativa, emisora o receptiva tiene por misión:

- 1- La prestación o efectivización concreta del programa.
- 2- El control de la calidad en la prestación de los servicios básicos incluidos y contratados. Esta función, altamente compleja, precisa tanto una tecnología adecuada como un sistema organizativo secuencial que tenga en cuenta que todo programa tiene:

- Un período de desarrollo prefijado
- Una cantidad establecida de salidas
- Un nivel fijo de servicios

Además, debe recordarse que la prestación de cada servicio básico no siempre la efectúa el operador y que la venta del producto se realiza fuera del ámbito del operador.

La operación emisora

Se refiere a la efectividad del servicio turístico integrado (aquel que se compone de dos o más servicios básicos). Incluye la emisión o partida del pasajero desde su punto de origen hacia los destinos turísticos que abarque el producto adquirido. La prestación de los servicios queda en manos de los operadores receptivos. La empresa es una intermediaria entre el consumidor y las empresas receptoras y transportistas.

La operación receptiva

Es la puesta en marcha o efectivización del producto turístico. Comprende todas aquellas acciones destinadas a asegurar la correcta recepción del pasajero en el destino y la prestación de los servicios contratados en la forma y tiempo en que se pactaron.

El ciclo finaliza cuando el turista parte hacia su lugar de origen o hacia otro destino. La operación receptiva es la prestación real del producto local. Abarca dos campos básicos de acción:

- La organización receptiva del destino
- La organización receptiva del programa

La organización receptiva del destino: Es la que fija las pautas y establece las políticas turísticas locales. Su responsable directo es el sector público o las entidades rectoras de la actividad en la localidad.

La organización del programa: Es la real prestación del mismo y su responsable directo es el operador, quien actúa como intermediario entre el consumidor y los prestadores de servicios de base.

Ambos campos se complementan y dan origen al llamado producto destino. Al mismo tiempo se relacionan con los distintos mercados, y compiten con otros destinos y productos de identidad similar o sustitutos. De esta manera se observa que la operación receptiva integra el proceso de desarrollo turístico, abarca las estrategias de comercialización, promoción y producción.

A nivel regional y nacional el producto receptivo es aquel que se conforma con los distintos productos locales sumados al transporte de aproximación o enlace. El resultado es un producto homogéneo. En este tipo de programas la función de la empresa es la coordinación del servicio prestado por las receptoras locales.

Etapas de la función operativa de un paquete turístico

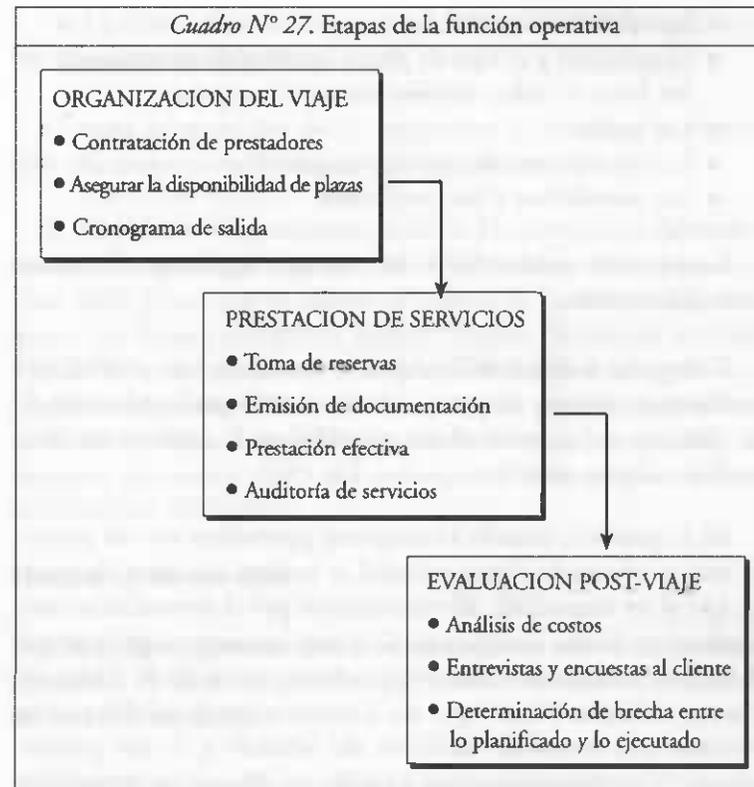
En resumen, la función operativa tiene los siguientes objetivos:

- Asegurar la disponibilidad de plazas
- Administrar el programa
- Coordinar las prestaciones
- Controlar las prestaciones de terceros

Tal como se puede observar en el cuadro N° 27, la función operativa se divide en tres etapas: La organización de la prestación, la prestación propiamente dicha y el control ejercido sobre las prestaciones de terceros. Cada etapa implica un sinnúmero de tareas que aseguran el cumplimiento de los objetivos planteados inicialmente.

Organización de la prestación

La primera etapa de la función operativa de un paquete turístico que comprende la puesta en marcha de las siguientes actividades:



1- *Contratación de prestadores:* Como su nombre lo indica, esta etapa tiene por objeto decidir quiénes serán los proveedores de servicios del programa.

Si la empresa operadora trabaja en forma regular, un mismo programa incluirá varias salidas durante la temporada (anual, semestral, trimestral). Esto hará que en ocasiones sea necesario utilizar más de un proveedor por destino, hecho que se debe prever en esta etapa de la producción. La primera tarea consistirá en recabar la información necesaria para iniciar la negociación con los distintos prestadores. La mínima información con la que se deberá contar incluye:

- La calidad del servicio
- La cantidad y el tipo de plazas factibles de ser utilizadas en las horas y fechas establecidas en el programa
- Las tarifas
- Las condiciones de reserva y pagos
- Los reembolsos y las comisiones

Luego se irá avanzando en los aspectos legales que formarán parte del contrato.

2- *Asegurar la disponibilidad de las plazas*: Este paso se efectiviza mediante el contrato de partes, que no es más que la redacción de los términos del acuerdo al que se arribó en la negociación efectuada en el paso anterior.

En la práctica, cuando las empresas operadoras son de pequeña talla u operan en forma eventual se redacta una carta de reserva, que al ser respondida afirmativamente por el proveedor se convierte en un hecho contractual. Con esto queremos significar que el hecho contractual existe independientemente de la forma en que sea realizado. De ahí que sea altamente recomendable prestar atención a la forma de redacción del acuerdo y, de ser posible, solicitar el asesoramiento legal a fin de no incurrir en errores que puedan traer consecuencias no deseadas.

Desde el punto de vista de la operatoria turística, en el documento debe constar, como mínimo, la siguiente información:

- Denominación del establecimiento y responsable del mismo.
- Fecha y duración de la prestación.
- Características del servicio a prestar. Recorrido en el caso de transportes.
- Características de la unidad de servicio contratada.
- Tarifa por unidad de servicio y precio total.
- Forma de pago convenido y condiciones para la cancelación de reservas.

- La última cláusula deberá dejar bien en claro las respectivas responsabilidades.

Cuando la operación de los programas es eventual la reserva debe efectivizarse mediante carta, telegrama, telex o fax.

3- *Confección del cronograma de salida*: El cronograma elaborado sirve de base para que el guía o coordinador del servicio redacte el *Time Table* y para que se efectúe el control de las distintas prestaciones. En dicho cronograma deberán figurar claramente los días y horas de cada prestación, el responsable de ejecutarla y el responsable de demandarla, las fechas pactadas para el pago de los servicios, la forma acordada para realizarlo y, de ser posible, la respuesta afirmativa (OK) del proveedor a nuestro aviso de reconfirmación del servicio.

Prestación del servicio

Una parte importante de las tareas a encarar son de tipo administrativas, acciones de gestión que conducen a que el consumo del servicio sea posible.

Toma de reservas: El operador puede tomar la reserva de plazas tanto de los minoristas como del público en general. La diferencia estará dada por el tipo de ficha empleada, la tramitación y los datos requeridos.

1- Reserva directa del pasajero. La misma debe incluir:

- Nombre y apellido del pasajero.
- Domicilio del pasajero.
- Servicio reservado (detallado).
- Fecha de vencimiento de la reserva: Como su nombre lo indica, la fecha de vencimiento de la reserva indica el día y hora en que, si no se la abona mediante una señal "la reserva cae", es decir que es automáticamente cancelada.

Cuadro N° 28. Cartas modelo de reservas de servicios turísticos

Carta de reserva a hoteles

El texto debe incluir:

- Fecha y hora de arribo y partida del establecimiento.
- Cantidad de pasaje y composición del grupo.
- Servicios a prestar: tipo de habitación, sistema o régimen de pensión, servicios especiales.
- Presupuesto pasado por el hotel, en el que deberá constar el precio por unidad y el total. Aclarar si se trata de precios netos o comisionables.
- Pago de señas y saldos, número de cheques, giros o facturas.

Carta de reserva a una compañía de ómnibus

El texto debe incluir:

- El recorrido del viaje.
- La fecha de inicio y finalización del servicio.
- El horario de inicio y finalización del servicio.
- La cantidad del pasaje: capacidad del ómnibus, combi, auto.
- El detalle de los servicios que debe prestar.
- Presupuesto pasado por el transportista y forma de pago.
- Pago de señas y saldos, número de cheque o giro.

Carta de reserva a restaurantes

El texto debe incluir:

- Fecha y hora de prestación del servicio.
- Cantidad de pasaje y tripulación. En excursiones terrestres la tripulación está conformada por el conductor y el guía o coordinador).
- Menú convenido.
- Presupuesto del servicio. Generalmente este tipo de servicio no se seña con antelación sino que es abonado por el guía o el pasajero mediante entrega de vouchers u órdenes de canje o de servicios).

Carta de reserva de excursiones locales

Ya se trate de operadores terrestres o de otros prestadores, como lanchas de excursión, el texto debe incluir los siguientes puntos:

- Fecha de prestación del servicio.
- Cantidad del pasaje.
- Servicios incluidos. En general los operadores tienen codificados sus productos a fin de facilitar las tareas operativas).
- Tarifas y forma de pago.
- Comisiones y descuentos.

- Código de reserva: A cada reserva se le otorga un código, formado por una combinación de letras y números, a fin de facilitar cualquier otro trámite relacionado con ella. El código debe establecerse en forma correlativa.
- Precio total, seña, saldo, número de recibos y otros.

2- Reserva de agencia: Normalmente cuando se toma este tipo de reserva se utilizan planillas por grupo y por salida, también llamadas pautas de viaje. Para su confección debe tenerse en cuenta como mínimo los siguientes puntos:

- Cantidad de pasajeros por reserva.
- Titular de la misma (datos completos).
- Agencia interviniente.
- Servicio reservado (detalle en caso de que haya servicios especiales).
- Fecha de iniciación del viaje reservado.
- Medio de transporte empleado y datos del mismo, tales como horarios, días de arribo, vuelo, etc.
- Precio cobrado, comisión, etc.
- Fecha de vencimiento de la reserva.
- Código de la reserva.

Las reservas pueden ser tomadas en forma telefónica, pero sólo se confirman cuando la agencia interviniente abona la seña respectiva, salvo convenio que establezca lo contrario. El libro de tráfico es normalmente utilizado por los operadores terrestres para los servicios regulares, reemplaza a las pautas de viajes y los datos que se requieren son los mismos que para estas últimas.

Una vez que se sabe con seguridad cuál es el número total de plazas que efectivamente se van a utilizar en la salida, se procede a reconfirmar las plazas reservadas previamente. Para cada grupo y por cada salida se envía un telegrama, fax o email, según la localización del destino (entiéndase por destino todo centro, área o

región turística), a efectos de asegurar un conocimiento cabal por parte del prestador sobre fechas, duración, cantidad de pasajeros y tipo de servicios a utilizar.

No hay que olvidar que usualmente los contratos bloquean una cantidad de plazas, es decir que el prestador no las puede vender a otro cliente.

Documentación del grupo o salida: En esta etapa se confeccionan los documentos del viajero, tales como órdenes de servicios, vouchers, pasajes, lista de pasajeros, rooming list y liquidaciones de viaje.

Lista de Pasajeros: Tiene varios usos. Por ejemplo se la puede emplear en la recepción y despacho de pasajeros, en cuyo caso debe contener la siguiente información:

- Nombre y apellido del pasajero
- Número de documento con el que viaja el pasajero
- Nacionalidad
- Agencia y número de voucher, ya sea propio o de terceros
- Hotel y número de habitación al que está destinado
- Hora y medio de arribo

Cuando la lista de pasajeros es utilizada para los viajes de enlace entre destinos o centros turísticos, debe contener la siguiente información:

- Número de asiento
- Nombre y apellido del pasajero
- Número de documento
- Nacionalidad
- Domicilio permanente

Rooming List: Esta planilla es utilizada para información del hotelero. Debe incluir:

- Nombre y apellido del pasajero o titular de la reserva
- Documento de identidad
- Nacionalidad
- Domicilio
- Ubicación en el hotel, tipo y número de habitación
- Número de voucher u orden de servicio

Time Table: No es un documento de viaje de elaboración obligatoria, pero muchas empresas lo confeccionan a fin de facilitar la tarea del guía al coordinar los horarios de los servicios.

Ordenes de servicio o de canje: Se libran contra un servicio determinado y en general se las emplea para grupos. Constan de dos cupones: uno de los cuales queda en poder del prestador mientras que el otro es liquidado por el guía o coordinador como comprobante de pago. En la orden de servicio consta la siguiente información:

- Cantidad de pasajeros
- Tipo de servicio
- Precio total

Voucher: Es el instrumento mediante el cual el pasajero abona los servicios que efectiviza. Cada voucher se emite por pasajero o titular del viaje -en caso de grupos familiares u otros-. Los vouchers constan de varios cupones, a saber:

Cupón original: Queda en la empresa operadora que lo emite y es archivado junto con la documentación del grupo. Función de control operativo.

Cupón de contaduría: También se corta en el momento de emisión. Función de control contable de la salida.

Cupón Agente: Es emitido por el operador para control del agente minorista que vendió el programa.

Cupón de servicios: Es retirado por cada prestador en el momento de efectivizar el servicio. Así comienza un ciclo cuyo fin último es la liquidación y pago de los servicios. Puede emitirse un solo cupón que incluya todos los servicios (cuando hay un único operador receptivo responsable) o un cupón por cada servicio.

Cupón del pasajero: Queda en poder del pasajero como constancia del viaje. La información requerida para su emisión es la siguiente:

- Fecha de emisión y validez del voucher
- Nombre y dirección de la empresa que debe prestar el servicio
- Nombre del titular de la reserva y código de la misma
- Fecha, hora y medio de arribo
- Detalle del servicio a prestar

Pasajes: Ya sean aéreos, ferroviarios, marítimos o terrestres se emiten cuando el operador es el responsable de proveer el transporte de enlace entre destinos.

Liquidación de viajes: Esta planilla se emplea para llevar el control de los gastos incurridos en el transcurso del viaje. Su responsable directo es el guía o coordinador, quien una vez finalizado el servicio debe presentarla junto con el dinero sobrante o las facturas de pagos efectuados durante el tour.

Prestación efectiva: Se refiere a la concreción del servicio, tanto en el caso de que el operador actúe como responsable directo de la efectivización del mismo (por ejemplo, cuando el operador es a su vez el propietario del hotel) o en el caso que delegue esta responsabilidad en terceros (hotel, transporte). En este último caso su tarea será la de enlazar o coordinar las distintas prestaciones a fin de formar un conjunto armónico.

Auditoría del servicio: Se refiere al control de la gestión realizada para poner en marcha el programa, tour o excursión. Antes de

extendernos en su consideración será necesario formular algunos conceptos básicos acerca de lo que se entiende por control de gestión. Gestión es la acción y efecto de administrar en este caso el programa. El control de gestión o función operativa tiene por objeto evaluar la eficacia de dicha gestión, es decir, analizar el nivel de la prestación global y de cada uno de sus componentes en forma individual.

Ello nos lleva a la necesidad de implementar un sistema de información y control acorde con las características de la función operativa de programas turísticos.

“Se entiende por sistema de información y control a una continua e interactuante estructura de personas, equipos y procedimientos diseñados para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información exacta y a tiempo, con el fin de que la utilicen quienes toman las decisiones en la empresa”⁴⁵.

En esta área se debe establecer un conjunto de procedimientos destinados a proporcionar en forma periódica (por salida) datos y resultados actualizados sobre las acciones llevadas a cabo. Se efectúa a través de:

- Informe del guía/coordinador, que es el primero en constatar el cumplimiento del contrato por parte de los proveedores.
- La presencia de un enviado especial, quien audita en términos de calidad.

Evaluación post-viaje

Esta evaluación se realiza a partir de dos elementos claves:

- La planilla de liquidación del viaje entregada por el guía o coordinador: El análisis de cada liquidación nos permite es-

45. Acerenza, Miguel A. *Administración del Turismo*. Ed. Trillas. México. 1985.

tablecer la desviación entre lo presupuestado por la empresa y el costo real del paquete. Este dato es imperativo tenerlo toda vez que el ajuste de costo por temporada puede modificar significativamente el costo del tour. También evidencia falencias de gestión y contratación de los servicios.

- Encuestas y entrevistas a los pasajeros: Como se dijo en el capítulo dedicado al cliente, este tipo de elementos son de suma importancia para mantener o no nuestra estrategia de marketing. El pasajero es la principal fuente de información con la que cuenta una operadora turística. Información que no solo esta relacionada con el personal de la empresa sino con los distintos prestadores que concurren en un viaje turístico.

El objeto de toda evaluación o control es determinar el grado de eficiencia logrado y corregir aquellas desviaciones de la planificación realizada. Para que ello sea factible habrá que establecer previamente los parámetros de comportamiento aceptados, es decir los niveles de eficacia esperados en las prestaciones.

Para que toda acción de control otorgue resultados positivos (en el sentido de que sea capaz de detectar aciertos, errores o falencias en las prestaciones) de toda la información recibida debe seleccionarse aquella que está directamente relacionada con la función de competencia. Se debe prestar mayor atención a los factores que puedan ser susceptibles de modificaciones futuras en el desarrollo del programa a fin de ajustarlos a los objetivos y metas fijadas por la empresa.

A modo de síntesis

El proceso operativo es aquel que se inicia con la redacción del programa resultado y que tiene por finalidad posibilitar la realización del viaje. En otras palabras, es el que hará efectivo el consumo del servicio por parte del pasajero o cliente.

Las funciones del proceso, muchas veces consideradas como secundarias, son vitales en este contexto pues son las que hacen factible la gestión del tour o excursión.

En todo el proceso la figura del guía o coordinador es clave, pues es la persona que representará a la empresa frente al usuario y frente al proveedor. Cumplirá una función de animador (en el sentido amplio del término) y nexo entre el pasajero y el destino. Por otra parte, también es a la vez el administrador y primer auditor de la empresa frente a los prestadores.

La operación cierra el proceso productivo y nutre de información a la etapa de evaluación y control global del mismo con el objeto de ajustar las estrategias y políticas de producción de la empresa.

- Maslow, Abraham H. *Motivation and Personality*. Harper & Row. New York. 1954.
- Mc Intosh, Robert y Gupta, Shashikant. *Turismo, Planeación, Administración y Perspectivas*. Limusa. México. 1983.
- OMT. *Estudio sobre la evolución del tiempo libre y el derecho a las vacaciones*. Madrid. 1983.
- Osborn, A. *Applied Imagination*. C. Scribner y Sons. New York. 1957.
- Padua, Jorge. *Técnicas de Investigación Aplicadas a la Ciencias Sociales*. Fondo de la Cultura Económica. México. 1996.
- Petra, Nicolae. *Las Agencias de Viajes y de Turismo*. Editorial Diana. México. 1986.
- Práctica de la Dirección Comercial y Marketing*. Ed. Les Editions D'Organisation. París. 1984.
- Rickards, Tudor. *La Creatividad, Análisis y Solución de Problemas Empresariales*. Ed. Deusto. Bilbao. 1977.
- Vellas, François. *Economie et Politique du Tourisme International*. Ed. Económica. París. 1985.
- Zamora, Francisco. *Tratado de Teoría Económica*. Fondo de Cult. Económica. 1966.

Chan, Nélide

Circuitos turísticos - 1a ed. - Buenos Aires : Turísticas, 2005.

160 p. ; 20x14 cm.

ISBN 987-9473-51-5

1. Turismo. I. Título
CDD 338.479 1

SE TERMINO DE IMPRIMIR
EN OCTUBRE DE 2005
EN CPC, SANTIAGO DEL ESTERO 338
LANUS OESTE - BUENOS AIRES
ARGENTINA

**OTROS TITULOS
DE ESTA COLECCION:**

Balanza Comercial Turística
Rene Baretje

**Calidad Turística en la pequeña y
mediana empresa**
Roberto Boullón

**Circuitos Turísticos,
Programación y Cotización**
Nélide Chan

**Ecoturismo, Sistemas Naturales y
Urbanos**
Roberto Boullón

**El ABC del Marketing de Servicios
Turísticos**
Mónica Toyos

**El Turismo: Una Retrospectiva
de...**
François Vellas

Grupos Turísticos y Discapacidad
Pautas, Atención y Diseño
María Fernanda Gómez

Marketing Turístico
Roberto Boullón

Proyectos Turísticos
**Metodologías para acertar sin
errores**
Roberto Boullón

Transporte Aéreo en Turismo
Noemi Wallingre

Transporte Carretero Argentino
Noemi Wallingre

**Turismo Sustentable ¿Es posible
en Argentina?**
Pampí Zeballos De Sisto

B I B L I O T E C A

Devolve