

JOSE LUIS SANTOS ARREBOLA (*)

La definición de una estrategia comercial en las empresas turísticas andaluzas.

1. INTRODUCCION

En este artículo se intenta definir una estrategia comercial para las empresas turísticas andaluzas partiendo de los conceptos teóricos, principios básicos estratégicos, y las diferentes estrategias de expansión que en los mercados turísticos se pueden establecer, no sólo para las empresas, sino para la Comunidad Autónoma y Patronatos andaluces.

“Dar con la estrategia mejor no es una cuestión de opiniones, sino de auténtica necesidad” (1), dice el profesor Levitt de la Harvard School of Business. Efectivamente, una empresa o zona turística que quiera permanecer en el mercado debe de realizar su propia estrategia para mantenerse en el mismo, de lo contrario iría perdiendo competitividad, lentamente, hasta encontrarse en una posición débil con respecto a sus competidores. Las empresas turísticas andaluzas conjuntamente con la Comunidad Autónoma y los Patronatos provinciales, deben de establecer sus propias estrategias de cara al mercado nacional y a los mercados internacionales y considerar los distintos modos posibles de utilizar y sincronizar el aprovechamiento de sus recursos por regiones y países.

(*) Profesor Titular de Economía de la Empresa. Universidad de Málaga.

(1) LEVITT, Th.: “La globalización de los mercados”. *Revista Harvard B.R. Deusto*. Mayo-Junio, 1.981, pág. 50.

2. CONCEPTO DE ESTRATEGIA

La palabra estrategia procede del griego "Strategos" y tiene su origen en el campo de batalla. Los estrategas militares diferencian entre tácticas para ganar específicas batallas y estrategias para ganar la guerra. Una estrategia en negocios es el uso y selección de fuerzas y material para conseguir específicos objetivos.

Algunos autores ven la estrategia como un plan para conseguir las metas deseadas, y otros lo ven abarcando la determinación de metas y objetivos de la empresa.

Leroy (2), destaca dos escuelas de pensamiento: la primera en la toma de decisión, desarrollando una estrategia en un sistemático camino y construyendo un plan integrado para sus futuras acciones. Y la segunda, la define como un modelo en una corriente de decisiones significantes.

El interés por la estrategia es debido a que la empresa necesita una dirección de expansión y ámbito bien definidos. Los objetivos, solos, no satisfacen esta necesidad y se requieren reglas de decisión adicionales si la empresa quiere tener un crecimiento ordenado y rentable. Estas reglas y directrices de decisión se han definido en un sentido amplio como estrategia o algunas veces el concepto de negocio de la empresa (3).

Ansoff (4) da dos significados al concepto de estrategia. La primera la llama estrategia "pura" que es un movimiento o una serie específica de movimientos de una empresa, tal como el programa de desarrollo del producto, donde se describen claramente los productos y los mercados sucesivos. La segunda, la llama, "gran" estrategia o estrategia mixta, que es una regla estadística de decisiones para decidir qué estrategia pura particular debería escoger la empresa en una situación particular. Este autor llega a simplificar el concepto con la siguiente definición: "Es una regla para tomar las decisiones". Y Chandler (5), da, la siguiente otra: "La de-

(2) LEROY, G.: *Multinational Product Strategy*. Edt. Praeger Publishers New York 1.976, pág. 13.

(3) ANSOFF, H.I.: *La Estrategia de la empresa*. Edt. Universidad de Navarra. Pamplona, 1.976, pág. 123.

(4) *Ibidem*, pág. 136.

(5) CHANDLER, A.D. Jr.: *Strategy and Structure*. M.I.T. Press. Cambridge Mass. 1.962, pág. 13.

terminación de metas básicas y objetivos de una empresa a largo plazo, y la adopción de una corriente de acción y asignación de recursos necesarios para llevar a cabo estas metas”.

Según esta última definición, las empresas tienen que fijar unas metas y objetivos a largo plazo, que no deben confundirse con las de a corto plazo que entra dentro del campo de las tácticas; aunque ambas se relacionan entre sí y las dos son importantes.

Sin embargo, la estrategia reviste especial significación, ya que contempla asuntos como los criterios fundamentales, las orientaciones y los objetivos de la empresa en el futuro, canalizando los recursos y las corrientes de acción de las empresas hacia el logro de sus objetivos.

Dentro de ese marco, las empresas fijarán estrategias, tácticas y presupuestos operacionales relacionados con sus actividades comerciales.

Para Haner (6), la estrategia tiene cuatro elementos:

- 1) La definición de un objetivo: Pudiendo ser medido este objetivo en función de su éxito o fracaso.
- 2) *Los componentes múltiples*: El despliegue de capital, personal y otros recursos para conseguir ese objetivo.
- 3) *El marco temporal*: El tiempo que pueda durar para conseguir el objetivo.
- 4) La coordinación de cambios entre las actuales condiciones y las predicciones: El carácter dinámico del entorno de las empresas lo hace obligatorio, adaptando las adopciones y predicciones en la estrategia original con las actuales condiciones y resultados. Los cambios y las modificaciones en las estrategias son esenciales para el éxito.

Cada uno de los cuatro elementos son requeridos para una estrategia, no siendo esta una solución automática, sino que la cualidad de pensamiento y juicios que van en una estrategia hará la diferencia entre conseguir el objetivo o crear un problema.

(6) HANER, F.T.: *Global Business Strategy for the 1.980's*. Edt. Praeger. New York 1.980, pág. 160.

3. LA NECESIDAD DE UNA ESTRATEGIA TURISTICA

Las estrategias son necesarias porque permiten a las empresas turísticas, Administración Central y Comunidades Autónomas adoptar mejores decisiones, sirviendo como una herramienta para la dirección y ayudando a resolver los problemas, como éstos: ¿Cuándo, cómo y donde acudir a los mercados? ¿Cómo penetrar en ellos?, ¿Se debe entrar o no en nuevos mercados?, ¿Qué tipo de productos turísticos convendría comercializar en los diversos países y hasta dónde habría que combinar productos y comercialización? y otras más cuestiones que se podrían plantear.

“Una estrategia bien ideada es una condición “sine que non” de una dirección”, dice Pümpin (7). Si no hay estrategia no existen reglas para dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades y la empresa espera pasivamente las oportunidades que se puedan presentar, o bien sigue una técnica de explorar, sin ton ni son, sin carecer de enfoque, y tomando sus decisiones de una forma inferior a la de aquéllas empresas que lo posean.

Sin estrategia, las empresas no tendrán los elementos necesarios para conocer las oportunidades sobresalientes y como resultado, indica Ansoff (8): “los directores se encontrarán forzados a formas de comportamiento extremas. Los conservadores rehusarán el tomar ciertos riesgos que con una mejor información podrían ser razonables; los emprendedores se precipitarán sin apreciar los costes y peligros potenciales”.

El no disponer de una estrategia hará que o sepamos si los indicadores para juzgar si una determinada oportunidad es única o si es probable que en el futuro aparezcan otras mucho mejores. Además las empresas no tendrán la seguridad de que su patrón de asignación general de los recursos es eficiente, no teniendo la aptitud interna de anticipar el cambio, y los directores o no harán nada, o correrán el peligro de actuar siguiendo objetivos contrapuestos (9).

(7) PÜMPIN, C.: *Dirección estratégica de la empresa*. Ediciones ESIC. Madrid, 1.982, pág. 39.

(8) ANSOFF, H.I.: Op. cit. n° 3, pág. 132.

(9) *Ibidem*: pág. 132.

Una estrategia comprende las directrices fundamentales, el trazado de las principales políticas y los programas generales que dan sentido a los recursos primordiales de la empresa: cuadros directivos, personal, fondos y pericia comercial en los países que se quiera comercializar. Entraña una valoración equilibrada y profunda de las oportunidades y los riesgos de todos y cada uno de los distintos cursos de acción (10). Con una estrategia se presupone la estimación de las principales tendencias de los consumidores, de los ambientes internacionales, y de la competencia que le afecta en sus mercados.

Pümpin (11), subdivide en varias fases el método a seguir para establecer una estrategia:

- 1) El análisis en profundidad de las informaciones.
- 2) El desarrollo de la estrategia propiamente dicha, que generalmente se subdivide en tres elementos principales:
 - a) *La estrategia básica*, que define a grandes rasgos la marcha que seguirá la empresa durante los próximos años.
 - b) *Las estrategias operativas*, que toman las pautas más importantes del conjunto y definen las estrategias aplicables en las relaciones entre los productos y los mercados.
 - c) *Las estrategias funcionales*, que déterminan la doctrina fundamental a respetar por las diferentes áreas de la empresa (marketing, producción de servicios, investigación de nuevos productos, finanzas, personal, dirección y compras).
- 3) Tras haber sido definidas las estrategias empresariales deben ser introducidas.
- 4) Las estrategias establecidas deben ser constantemente revisadas a la luz de los nuevos conocimientos. Se impone un sistema de información que produzca permanentemente informes de control.
- 5) La adaptación de la estrategia. Si se constatan modificaciones críticas, es preciso formular de nuevo los elementos estra-

(10) DYMSZA: op. cit. pág. 97.

(11) PÜMPIN, C.: op. cit. pág. 39.

tégicos adecuados y tomar las medidas de adaptación que se impongan.

Las estrategias designan a veces los países y los mercados regionales en los cuales las empresas, Administración Central, Comunidades y Patronatos habrán de concentrar sus esfuerzos para obtener ganancias, crecimiento y otros objetivos, que sean beneficiosos para el país, región o área turística.

4. PRINCIPIOS ESTRATEGICOS GENERALES

Antes de comentar algunas estrategias de mercado que se puedan desarrollar en Andalucía conviene plantearse los principios generales para que puedan ser válidos a las diferentes estrategias a aplicar. Según diferentes autores, parece ser que son siempre los mismos puntos estratégicos básicos los que conducen al éxito, estando basados éstos en la adaptación a la situación predominante en el entorno y a que sus efectos se modifiquen con el tiempo.

Para Pümpin (12), los principios estratégicos generales son:

- 1) Concentración de fuerzas.
- 2) Explotación de los puntos fuertes evitando los puntos débiles.
- 3) Aprovechamiento de las posibilidades ofrecidas por el entorno y el mercado.
- 4) Innovación oportuna.
- 5) Aprovechamiento de potenciales sinérgicos.
- 6) Armonización de los objetivos a los medios.
- 7) Construcción de una organización eficaz y gobernable.
- 8) Compensación de riesgos.
- 9) Aprovechamiento de las posibilidades de coalición.

(12) PÜMPIN, C.: op. cit. (7) pág. 45 a 50.

- 10) Simplicidad.
- 11) Perseverancia.
- 12) Unidad de doctrina.

El primer principio: Concentración de fuerzas.

Significa que hay que concentrar las fuerzas de la empresa a la vez sobre los productos a ofertar y sobre los mercados elegidos, afectando de medios financieros, técnicos y humanos según prioridades, concentrando los medios propios sobre los dominios en los cuales la competencia es más débil, acompañando, todo ésto, de un estudio de mercado sobre el estado de la competencia.

El segundo principio: Explotación de los puntos fuertes evitando los puntos débiles.

Al desarrollar una estrategia empresarial ésta siempre se debe de basar sobre los puntos fuertes y ventajosos de la empresa destacándolos lo máximo posible. Ejemplo: un hotel con una buena situación (primera línea de playa, amplios jardines, etc.) tiene que apoyar sus planteamientos estratégicos basándose en sus atractivos o en la calidad que oferta.

El tercer principio: Aprovechamiento de las posibilidades ofrecidas por el entorno y el mercado.

Si en la estrategia militar las condiciones topográficas y meteorológicas juegan un papel importante, en la gestión empresarial hay que aprovechar todas las oportunidades ofrecidas por el entorno y el mercado, evitando todos los riesgos que puedan surgir, riesgos de tipo funcional y riesgos de tipo sico-funcional (13), que afecten al entorno y al buen funcionamiento de la empresa.

El cuarto principio: Innovación oportuna.

La innovación de productos (en el caso del turismo de productos turísticos), de prestaciones de nuevos servicios, de nuevos procedimientos de captación de clientes, de nuevos sistemas de distribución y penetración de mercados, de nuevos atractivos en el lugar de vacaciones, en definitiva de tener una política de innovación que pueda ser punto importante en la estrategia a desarrollar, es un factor fundamental en turismo.

(13) SANTOS ARREBOLA, J.L.: "La decisión de compra del turista-consumidor". *Revista de Estudios Turísticos*. Madrid, Otoño, 1.983, pág. 50 y 51.

El quinto principio: El aprovechamiento de potenciales sinérgicos.

Un punto a considerar es la sinergia en la empresa. Toda empresa en funcionamiento tiene ya unas posibilidades que hay que aprovechar de la manera más óptima posible, obteniendo de ello una sinergia global en la empresa por la agrupación de fuerzas y no por la dispersión, que ayude a conseguir los objetivos previstos. Una sinergia de marketing sería el lanzamiento de un nuevo producto turístico para una clientela ya adquirida y asidua, en vez de para una nueva, que supondría unos costos más considerables.

El sexto principio: La armonización de los objetivos a los medios.

Una estrategia bien ideada se distingue por el hecho de que los objetivos y los medios son perfectamente acordes entre sí. Objetivos demasiados pretenciosos podrían provocar a medio plazo un agotamiento de los recursos, lo que arrastraría a la empresa a la crisis; y objetivos demasiado modestos no motivan suficientemente a los ejecutivos para llevar a medio y a largo plazo una actividad que se revela beneficiosa para la empresa.

El séptimo principio: Construcción de una organización eficaz y gobernable.

La organización en la empresa es prioritaria para realizar una buena estrategia. Si no se dispone de una buena organización, habría que empezar por construirla antes de iniciar el planteamiento de la estrategia. Para buscar el éxito, es necesario disponer de una organización que pueda hacer frente a todos los planteamientos que una estrategia requiere.

El octavo principio: Compensación de riesgos.

Cada estrategia entraña riesgos, indica Pümpin (14), señalando que: "La estrategia inteligente no consistirá, sin embargo, en jugar con todos sus peones más que en el caso de situaciones particularmente críticas". Destacando, que "en circunstancias normales procurará, más bien, tratar de compensar sagazmente los riesgos a correr. Lo que se hace constituyendo reservas apropiadas".

El noveno principio: Aprovechamiento de las posibilidades de coalición.

(14) PÜMPIN: op. cit. (7) pág. 49.

Las coaliciones pueden ir desde la integración horizontal o vertical de las empresas hasta las cooperaciones que surjan entre éstas, administración central, autonómica y local, en múltiples temas que vayan para el mejor aprovechamiento de los recursos y conocimientos que se dispone. Un apartado a destacar es el de la promoción turística, donde los beneficios de las campañas conjuntas superan lo que individualmente se podría conseguir. En una estrategia comercial, no puede olvidarse, el estudiar las coaliciones a realizar, porque en definitiva va en el beneficio de todos.

El décimo principio: Simplicidad.

Toda estrategia tiene que recaer en un principio que es la claridad y simplicidad. Estrategias que están basadas en puntos poco comprensibles y no aptos para la inmensa mayoría de las personas que van a trabajar en la misma, está llamada a ser un fracaso. La idea básica es que la estrategia tiene que ser comunicable a un gran número de colaboradores y por ello, tiene que ser poco compleja y fácil de comprender.

Undécimo principio: Perseverancia.

Las acciones, en la que el éxito se hará sentir a medio y a largo plazo, no pueden ser realizadas si no son perseguidas con una cierta persistencia. El peligro está en que las decisiones tomadas de forma correcta, y a la espera de resultados, pueden ser alteradas, bajo la presión de factores que influyen a corto plazo y que pueden cambiar las decisiones de arriba a abajo. Bajo estas circunstancias, es necesario otorgar una gran importancia a la perseverancia y no tomar medidas de adaptación hasta que lo exijan modificaciones fundamentales.

Duodécimo principio: Unidad de doctrina.

Toda estrategia que tenga visos de ser aplicada con éxito, debe de apuntar una unidad de doctrina en el plano de los objetivos a alcanzar y del camino a seguir. Sólo así podremos conseguir los objetivos propuestos, de otro lado, tendríamos dificultades por la falta de unidad de pensamiento en todo el planteamiento estratégico.

5. ESTRATEGIAS DE EXPANSION EN LOS MERCADOS TURISTICOS: DIVERSIFICACION DE MERCADOS Y CONCENTRACION DE MERCADOS

Cualquier empresa turística que intente una expansión internacional debe decidir el número de países y los segmentos de

mercados en que va a penetrar en un período determinado. Dado un presupuesto fijo de marketing, la empresa turística debe decidir también cómo repartir sus esfuerzos entre los distintos mercados. Para tomar estas decisiones, se pueden concebir principalmente dos estrategias que son opuestas. La primera estrategia implica una rápida penetración en un amplio número de mercados turísticos y en una difusión de esfuerzos entre ellos. La segunda está basada en la concentración de recursos en unos pocos mercados y en una expansión progresiva en territorios nuevos.

La elección de una política de expansión de mercado es una decisión estratégica clave en el marketing turístico. Para desarrollar tal política, la empresa ha de tomar decisiones en las siguientes áreas (15):

- Identificación de los mercados potenciales y determinación de algún orden de prioridades para entrar en tales mercados.
- Decidir qué nivel de esfuerzo de marketing puede y quiere la empresa establecer, y
- Elección del ritmo de expansión a lo largo del tiempo, y determinación del reparto de esfuerzo entre los distintos mercados.

Una estrategia de concentración de mercado se caracteriza por la canalización de los recursos disponibles a un pequeño número de mercados, con un ritmo lento y gradual de crecimiento e intentando ganar, una proporción significativa de estos mercados. Posteriormente la empresa ampliará el ámbito de sus operaciones a otros lugares y/o segmentos.

En una estrategia de diversificación de mercados, la empresa distribuye sus recursos entre un mayor número de mercados. Dado los mismos recursos, esta estrategia implicará dedicar un esfuerzo de marketing menor a cada mercado, alcanzando un ritmo rápido de expansión en las primeras fases y llevando a continuación a una reducción del número de mercados, como resultado de una consolidación y del abandono de mercados menos rentables.

(15) AYAL, I. y ZIF, J.: "Market expansion strategies in multinational marketing" *Journal of Marketing*. Spring 1.979, pág. 88.

“Un ritmo rápido de expansión de mercado se lleva a cabo normalmente dedicando sólo recursos limitados y tiempo limitado al estudio de cada mercado antes de entrar en él. Por tanto, la empresa está más expuesta a cometer errores y hay más probabilidades de que entre en mercados no rentables y los abandone más tarde”, como indica Ayal y Zif (16). (En la estrategia de concentración, se recomienda una publicidad y promoción dirigida al consumidor y al personal de ventas (17), de las agencias mayoristas. Sin embargo, en la estrategia de diversificación, las campañas promocionales irían destinadas, fundamentalmente a los Tour-Operadores.

6. ESTRATEGIAS DE EXPANSION EN LOS MERCADOS TURISTICOS, BASADAS EN PAISES Y SEGMENTOS

Una estrategia de expansión en los mercados turísticos no se caracteriza sólo por el ritmo de entrada en los diversos mercados, sino que tiene que estar basada en la distribución de esfuerzos en los diferentes países que se quiera comercializar ese producto turístico, así como, en los distintos segmentos de mercados existentes en los mismos, a los que se quiere acudir.

La segmentación del mercado turístico se funda en la premisa de que los mercados son generalmente poco homogéneos, en lo referente a las necesidades y respuestas del comprador ante el producto, precio y campañas de promoción, de ahí la necesidad de determinar las oportunidades existentes en el mercado, a través de la segmentación de los consumidores por criterios sociológicos (edad, sexo, origen, profesión, posición social, estado civil, nivel cultural etc.), o por criterios de comportamientos (motivos, gustos, razones del viaje, hábitos, formas del viaje, medios de transportes utilizados, etc.) (18).

(16) AYAL, I. y ZIF. J.: op. cit. (15), pág. 88.

(17) AYAL, I. y ZIF. F.: “Competitive Market Choices Strategies in Multinational Marketing”. *Columbia Journal of World Business*. Fall- 1.978.

(18) SANTOS ARREBOLA, J.L.: *El Marketing turístico y los costes directos*. Edt. Universidad de Málaga- Mancomunidad de Municipios de la Costa del Sol. Col. Meridiano. Málaga, 1.984, pág. 93 y 94.

En función de ésto se pueden establecer diversas estrategias que tendrán en cuenta toda la gama de consideraciones que afecten a la concentración y diversificación en segmentos y países, que están recogidas en la tabla 1.

TABLA 1
SEGMENTOS DE POBLACION

		CONCENTRACION	DIVERSIFICACION
PAISES	CONCENTRACION	ESTRATEGIA 1	ESTRATEGIA 2
	DIVERSIFICACION	ESTRATEGIA 3	ESTRATEGIA 4

Estrategia 1. Se centra en segmentos específicos de población (deportistas de nieve, de golf, de windsurfing, tercera edad, amantes de la historia, etc.), concentrados en unos pocos países. Con posterioridad habrá un aumento gradual del número de mercados a los que se acude. Esta concentración dual es particularmente apropiada cuando el producto turístico interesa a un segmento de consumidores similares de diferentes mercados que son lo suficientemente amplios y estables.

Estrategia 2. Está caracterizada por una concentración de países y una diversificación de segmentos. Bajo esta perspectiva se requiere un producto turísticos, que puedan ser compatibles entre sí, y que se seleccione sólo unos pocos mercados. Con el desarrollo de esta estrategia se procura economías de escalas de promoción y publicidad, siempre que los mercados elegidos sean grandes. Bajo estas condiciones una empresa, zona turística o región turística, puede lograr objetivos de crecimiento, concentrándose en muchos segmentos de mercado dentro de un número limitado de países.

Estrategia 3. Diversificación de países y concentración de segmentos. Esta estrategia es posible para empresas turísticas con una línea de productos muy especializada y con clientes potenciales en muchos países. Con esta estrategia las empresas pueden usar una estrategia de promoción similar en todos los mercados, ya que sus clientes pertenecen a unos mismos segmentos con idénticos gustos o hábitos, y "puede ser bastante eficaz cuando el coste de promoción en diferentes mercados sea bajo en relación con los recursos disponibles" (19).

Estrategia 4. Diversificación de países y diversificación de segmentos. Esta estrategia agresiva puede ser empleada por empresas o regiones que tengan unos productos y destinos turísticos atractivos, para diversos segmentos, pudiendo hacer una comercialización en muchos mercados paralelos, e intentando llevar a cabo una entrada rápida en ellos, siempre que tengan suficientes recursos para realizarlo. (Las estrategias que están desarrollando, más comunmente, la Administración, con las Comunidades Autónomas y los Patronatos, va por esta línea de diversificación de países y segmentos, con unos presupuestos muy limitados, lo que da lugar a que los mercados y los segmentos no reciban información de una manera intensa, como era deseable).

(19) AYAL, I. y ZIF, J.: op. cit. (17) pág.

La aplicación de una de estas estrategias estará en función de muchas circunstancias: productos a comercializar, destinos, presupuestos y mercados-objetivos, siendo los directivos de la empresa, autoridades centrales y autonómicas las que pueden determinar la inversión general de marketing a realizar en cada mercado, basándose en contabilidad interna de la empresa por segmentos de clientelas, que resulten más productivos, así como por las informaciones estadísticas que dispongan los organismos competentes. Con esta información, es posible calcular el índice de diversificación que tiene en cuenta tanto el número de mercados seleccionados como la uniformidad del reparto de esfuerzo.

7. FACTORES QUE AFECTAN A LAS ESTRATEGIAS DE EXPANSION EN LOS MERCADOS TURISTICOS

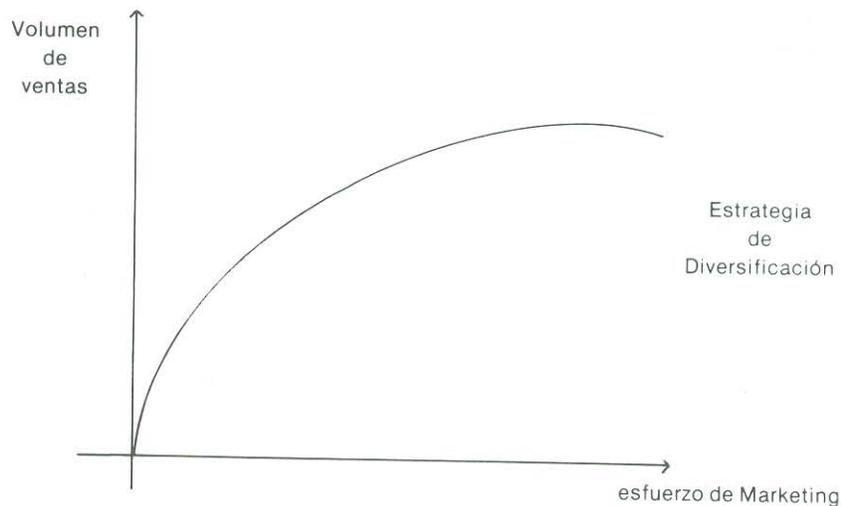
La selección de una estrategia de expansión en los mercados turísticos está influida por unos factores que afectan a la elección entre concentración o diversificación de mercados. Entre estos están (20): 1) función de respuestas de las ventas, 2) La tasa de crecimiento de cada mercado, 3) La estabilidad de las ventas en cada mercado, 4) El tiempo de liderazgo competitivo, 5) El efecto de "inercia", 6) La necesidad de adaptación del producto turístico y 7) La necesidad de la adaptación de la comunicación turística.

1) La función de respuestas de las ventas.

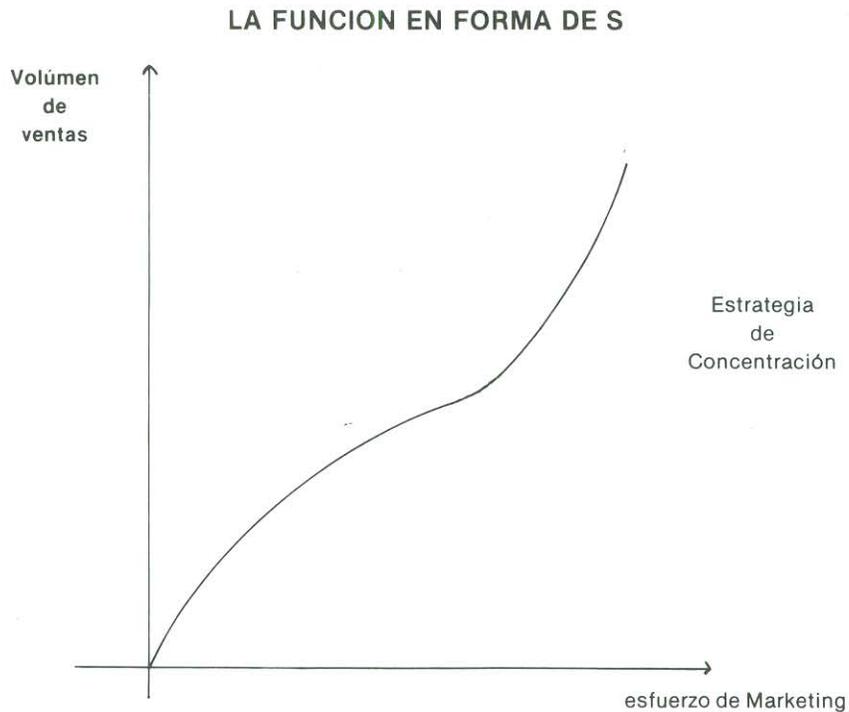
Hay dos clases de funciones de respuestas de las ventas: una función cóncava y otra función en forma de S

(20) AYAL, I. y ZIF, J.: op. cit. (17), pág.

FIGURA 1
LA FUNCION CONCAVA



La función cóncava implica que los rendimientos del esfuerzo de marketing no están recompensados con un aumento sustancial de las ventas. Estas crecen pero no en la proporción deseada. Hay resistencia de los consumidores a inclinarse por ese producto o destino turístico. Por consiguiente, la respuesta del mercado se caracteriza por unos rendimientos marginales decrecientes. En las empresas de fabricación de productos tangibles se recomienda la estrategia de diversificación de productos, para aumentar las ventas, ofreciendo al mercado una gama más amplia de productos. En turismo, corresponde a la estrategia de diversificación esta forma de la curva cóncava, en la que los gastos de promoción y publicidad, no son correspondidos con un aumento considerable del número de visitantes. De ahí que tenga que alternarse con una estrategia de concentración de mercados.



La función en forma de S parte de la suposición de que una penetración con pequeños esfuerzos en un nuevo mercado está rodeada por serias dificultades y resistencia por parte de los consumidores, recomendándose una estrategia de concentración para romper esa estabilidad e indiferencia y captar una participación mayor en el mercado turístico.

Cuando unos programas de promoción muy diversificados no da los rendimientos esperados, deben de ser cambiados, por otros de mayor concentración en los mercados elegidos, lo que hará que la curva tome el sentido hacia arriba, con un aumento en las ventas de forma más espectacular.

2) *La tasa de crecimiento de cada mercado.*

Si la tasa de crecimiento de la empresa o destino turístico en un mercado es baja, la empresa o zona turística puede frecuentemente lograr una tasa más rápida mediante la diversificación en

muchos mercados. Por otra parte, si la tasa es alta, los objetivos de crecimiento pueden ser conseguidos normalmente mediante estrategias de concentración en ese mercado.

Cuando el destino turístico tiene una alta aceptación en muchos mercados, hay oportunidades ocasionales para la diversificación con recursos limitados.

3) *Estabilidad de las ventas en cada mercado.*

Cuando la demanda en cada mercado es inestable, la empresa puede paliar el riesgo mediante una diversificación juiciosa. Un aumento en el número de mercados es probable que aumente la estabilidad de las ventas.

4) *El tiempo de liderazgo competitivo.*

El tiempo de liderazgo que una empresa o destino turístico tiene sobre sus competidores y potenciales imitadores es una importante consideración a la hora de elegir una estrategia de expansión. Este tiempo de liderazgo puede estar motivado porque la empresa o el destino turístico esté ofreciendo una calidad o un atractivo que despierta un interés en el mercado, lo que le da una ventaja por un período limitado. En tal caso es recomendable una estrategia de diversificación para darse a conocer lo más urgentemente posible.

5) *Efectos de inercia.*

Este efecto de inercia, es cuando se aprovecha unos acontecimientos artísticos, culturales, políticos, deportivos (campeonato del mundo de baloncesto, por ejemplo), para lanzar una estrategia de expansión en diferentes mercados turísticos, explotando esos impactos propagandísticos. Las estrategias de concentración o diversificación, se hará en función de los acontecimientos que tengan resonancia en uno o en más mercados.

6) *La necesidad de adaptación del producto turístico.*

Las empresas que adapten sus servicios a los gustos y preferencias de los consumidores de unos determinados mercados y que pueden coincidir con la de otros, será un motivo para aplicar una estrategia de diversificación y así obtener nuevas oportunidades de beneficio. La magnitud y naturaleza de los costes de adap-

tación son una importante consideración a la hora de elegir una estrategia de expansión. En particular, una empresa debe evaluar si la adaptación a nuevos mercados requiere sólo una pequeña inversión fija o si son necesarios mayores cambios.

7) *La necesidad de adaptación de la comunicación turística.*

La adaptación es necesaria no sólo para el producto turístico sino también para las campañas de promoción y publicidad. En numerosas ocasiones, los programas de comunicación adaptándolos a cada mercado hace que sean cada vez más importantes. Su aplicación se hará siempre que estos no requieran una gran inversión en las estrategias de diversificación. Las campañas de publicidad para un país tienen que realizarse estudiando la psicología de los potenciales visitantes con sus deseos e inclinaciones.

8. ESTRATEGIAS DE COMERCIALIZACION TURISTICA PARA ANDALUCIA

Andalucía es una región que tiene una singularidad propia muy acusada: su situación geográfica, al sur de Europa entre el Atlántico y el Mediterráneo, paso natural hacia el norte de Africa; su orografía, su historia y cultura, hacen que reúna unas condiciones muy idóneas para su comercialización turística. Pero viendo la diversidad de zonas que presenta, el establecer una sola estrategia de comercialización no sería el mejor camino para explotar todas las posibilidades turísticas que tiene. Por ello, es recomendable establecer varias estrategias encaminadas a dar a conocer los diferentes destinos turísticos que se pueden encontrar en ella.

Bajo esta circunstancia y siguiendo la distribución realizada por Plog (21), de clasificar a los consumidores con arreglo a un criterio sicogeográfico, se puede establecer, para Andalucía, la siguiente clasificación recogida en la campana de Gauss.

(21) PLOG, S.C.: "Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity". *Cornell H.R. A. Quarterly*. February- 1.974. pág. 55-58.



En esta curva se puede apreciar que los diferentes destinos **andaluces** están agrupados en función de los gustos y preferencias de los visitantes. Estableciéndose con arreglo a estos criterios, las siguientes estrategias ponderadas por la importancia de las zonas:

- 1) Estrategia global de imagen de Andalucía.
- 2) Estrategia para la Costa del Sol y Costa granadina y almeriense.
- 3) Estrategia para la Costa Atlántica Andaluza.
- 4) Estrategia para Andalucía Histórica.
- 5) Estrategia para los pueblos andaluces y otras zonas.

En esta primera, Andalucía tiene que plantear de una forma global, una estrategia cuyo objetivo final sea el de dar a conocer el producto andaluz, fortaleciendo la imagen de la misma en el mercado nacional y en los mercados internacionales, donde su nombre sea conocido, ofreciendo un producto turístico variado e interesante.

- 2) *Estrategia para la Costa del Sol y Costa granadina y almeriense.*

La Costa del Sol es el destino más importante de la región y tiene que tener una estrategia propia, y a la que se le puede acompañar el resto de la costa mediterránea andaluza: la Costa de Granada y la Costa de Almería.

En la distribución normal este destino está en el centro porque son los turistas los que demandan lugares que tengan las características propias de un lugar implantado en el mercado, ofreciendo todos los servicios típicos de una zona de vacaciones, como se conoce en inglés, "resort-area", con instalaciones hoteleras y extra-hoteleras destinadas al turismo de masas. De ahí, que haya en el mercado un movimiento importante de viajeros que acuden a los destinos turísticos ya conocidos, y con cierto nombre. Son los llamados consumidores "mid-céntricos" porque se inclinan por estos lugares ocupando el espacio central de la superficie que encierra la curva. Por eso la Costa del Sol y la Costa de Granada y de Almería deben de aprovecharse de este mercado, al encajar su producto turístico en esta zona.

3) *Estrategia para la Costa Atlántica andaluza.*

La estrategia a desarrollar en esta área andaluza va dirigida a un grupo de consumidores, que son los llamados "próximos-sico-céntricos" (22), y que tienen unas características distintas de los "mid-céntricos", que prefieren las zonas turísticas por excelencia. Los que se inclinan por esta área son aquellos que desean una atmósfera familiar, pero reuniendo al mismo tiempo ciertas comodidades y diversiones típicas de los núcleos turísticos. Son los lugares de veraneo de familias españolas que comienzan a convivir con turistas extranjeros y cuyos destinos comienzan a comercializarse en los mercados internacionales. Destaca las zonas de Cádiz, Sevilla y Huelva, cuyo aliciente más importante a la hora de realizar su comercialización debe ser: el caballo y otros deportes náuticos (pesca, windsurfing) y el turismo cinegético.

4) *Estrategia para Andalucía histórica.*

Esta estrategia debe de realizarse exclusivamente para las ciudades históricas andaluzas como: Sevilla, Granada, Córdoba, Baeza, Ronda, Arcos de la Frontera, etc. cuyo contenido en historia, riqueza artística y cultural lo merecen y que debe de poten-

(22) SANTOS ARREBOLA, J.L.: op. cit. (13), pág. 53.

ciarse turísticamente. La importancia de esta estrategia es alta, ya que de esta forma, se acude al mercado con un producto original que puede tener una buena aceptación para una parte de la población que está inclinada por los valores históricos y artísticos de la región.

5) *Estrategia para los pueblos andaluces y otras zonas.*

Los pueblos andaluces de Andalucía “la Baja” o de Andalucía “la Alta”, tienen un atractivo para su comercialización muy considerable porque hay segmentos de la población que desean destinos con: bajo nivel de actividad, con actividades en lugares comunes, que se vaya conduciendo, que haya acomodaciones en lugares típicos y familiares, que exista atmósfera de pueblo, si es posible con ausencia de extranjeros, que haya buena comida en restaurantes y mesones típicos, que se diviertan encontrándose con las gentes del lugar, con la música con la cultura, y con el paisaje, etc.

La visita de los pueblos blancos, a la Alpujarra, a la Sierra de Cazorla y a otros muchísimos pueblos y zonas andaluzas puede ser un atractivo original para dar a conocer a otra Andalucía, distinta de la turística o histórica, y que tiene un interés importante.

BIBLIOGRAFIA

- ANSOFF, H.I.: *La estrategia de la empresa*. Edt. Universidad de Navarra. Pamplona-1.976.
- AYAL, I. y ZIF, J.: "Market expansion strategies in multinational marketing". *Journal of Marketing*. Spring 1.979.
- AYAL, I. y ZIF, F.: "Competitive Market Choices Strategies in Multinational Marketing", *Columbia Journal of World Business*. Fall, 1.978.
- CHANDLER, D.A. Jr.: *Strategy and Structure*. M.I.T. Press. Cambridge Mass, 1.962.
- DYMSZA, W.A.: *Estrategia de las Empresas Multinacionales*. Ed. Americana Buenos Aires, 1.972.
- HANER, F.T.: *Global Business Strategies for the 1.980*, Edt. Praeger. New York. 1.980
- LEROY, G.: *Multinational Product Strategies*. Praeger Publishers. New York. 1976.
- LEVITT, Th: "La globalización de los mercados". *Harvard B.R. Deusto*. Mayo-Junio 1.981.
- PLOG, S.C.: "Why Destination Areas Rise and Fall in Popularity". *Cornell. H.R.A. Quarterly*. February 1.974.
- PÜMPIN, C.: *Dirección estratégica de la empresa*. Ed. ESIC. Madrid, 1982.
- SANTOS ARREBOLA, J.L.: "La decisión de compra del turista-consumidor". *Revista Estudios Turísticos*. Madrid, Otoño, 1.983.
- SANTOS ARREBOLA, J.L.: *El Marketing turístico y los Costes Directos*. Ed. Universidad de Málaga y Mancomunidad de Municipios de la Costa del Sol. Colecc. Meridiano, Málaga. 1.984.