

VENTA DE CIUDADES ESPAÑOLAS: PRODUCTO, PRECIO, DISTRIBUCIÓN Y PROMOCIÓN

Ann Clewer, Alan Pack y M. Thea Sinclair*

1. INTRODUCCIÓN

España es el destino más importante del turismo exterior del Reino Unido, llegando a un 44 por 100 del mercado británico en agosto de 1994, comparado con el 37 por 100 de 1993. Un gran número de las visitas a España de los turistas del Reino Unido están organizadas, no por los propios visitantes, sino por agencias de viajes y turoperadores que actúan como intermediarios entre los clientes y los ofertantes de los recursos españoles. Estas agencias y operadores venden en la actualidad un número creciente de vacaciones en ciudades españolas, y es a este tema del marketing de turismo urbano al que se refiere este trabajo. Nos centraremos en el producto turístico urbano que se ofrece a los turistas del Reino Unido, el precio resultante de la oferta y la demanda, el lugar en que se vende ese producto y la promoción utilizada para informar al consumidor sobre el turismo urbano a corto y largo plazo. El producto, el precio, la distribución y la promoción, por supuesto, son conocidos como el "marketing mix" (McCarthy, 1981, Kotler, 1991). Aunque este artículo se

refiere al mercado británico, otras fuentes de demanda hacia las ciudades son importantes, y no la menor, es el mercado interior español.

El turismo urbano como producto

En los últimos años, los residentes en el Reino Unido han solicitado un número creciente de vacaciones cortas, además de las habituales más largas. El turismo urbano en España se ha convertido en un producto que se comercializaba como una de las posibilidades de vacación breve en oferta. ¿Cuál es la naturaleza del producto? Uno de los primeros puntos a notar es que la lista de ciudades españolas incluidas en paquetes ofrecidos por los turoperadores que organizan vacaciones en una serie de países es, por ahora, muy limitada. En 1994, el folleto de Thomson titulado "Cities Short Breaks" ofrecía vacaciones en Barcelona, Madrid y Palma, Thomas Cook y la British Airways' Sovereign disponía de paquetes en Barcelona, Madrid y Sevilla, Cresta ofrecía Barcelona, Madrid, Palma y Sevilla, y Crystal,

* Tourism Research Centre, University of Kent at Canterbury

AT Mays y Time Off solamente trabajan con las dos mayores capitales. Las compañías especializadas en vacaciones en España proporcionan una mayor variedad. El folleto "Discover Spain" de Mundicolor incluye paquetes en Barcelona, Madrid, Granada, Sevilla, Alicante, Córdoba, Málaga, Oviedo, Santiago de Compostela, Valencia y Zaragoza, además de ofrecer paquetes "a medida del consumidor". La "Magic of Spain" ofrecía paquetes para las cuatro primeras ciudades, además de otros productos como, vacaciones en Paradores y en la España verde.

Existen variaciones adicionales entre las otras características de los productos de turismo urbano, que ofrecieron distintos turoperadores en 1994. La mayoría de los turoperadores anunciaban alojamiento en hoteles de dos a cinco estrellas, de diversos tamaños, aunque la oferta se concentraba en los de tres y cuatro, y Thomas Cook sólo anunciaba los de esta categoría. Este tipo de concentración de alojamiento en la categoría dicha, es parecida a lo que los operadores españoles ofrecen a sus turistas nacionales en Londres y París, pero difiere en cierta manera de lo que se ofrece a los turistas franceses y alemanes por turoperadores del mismo origen (Clewer *et al.*, 1992). Mundicolor ofrecía una variedad, significativamente más amplia, de los hoteles urbanos españoles en cada una de las categorías, que los otros operadores. Todos describían los servicios disponibles en los hoteles y la situación de éstos, pero proporcionaban escasa información sobre servicios a los niños, ancianos y minusválidos. La ausencia general de información acerca de facilidades para niños contrastaba con la que aparecía

en folletos anunciando vacaciones en la playa, en los que una parte explícita del producto turístico la forman las piscinas infantiles (Sinclair *et al.*, 1990).

Todos los productos turísticos de las principales ciudades españolas incluyen vuelos a y desde España, con salida del Reino Unido desde, al menos, un aeropuerto del sur y otro del norte. Los horarios de los vuelos al exterior entraban en franjas de día, pero algunos operadores daban muy poca información sobre los vuelos de regreso. La mayoría de los operadores anunciaban una cierta forma de "freeby" (prima u obsequio), por ejemplo, una pernoctación gratuita durante la temporada baja, tarta de cumpleaños o vino, aunque en realidad el coste de estos "freeby" se incluyen implícitamente en el precio del paquete (Sinclair *et al.*, 1990; Clewer *et al.*, 1992).

Un rasgo del producto turístico que varía entre los operadores especializados en España y los que no lo son, es que éstos proveen cierta información sobre excursiones dentro de la ciudad o en sus alrededores. Así, el producto turístico que se ofrecía realmente, podría ser cambiado de acuerdo con las preferencias de clientes individuales. Los distintos operadores ofrecían una lista de excursiones bastante similar, incluyendo por ejemplo, visitas al Palacio Real, Museo del Prado y espectáculo flamenco en Madrid, Toledo y El Escorial, y, en el caso de Barcelona, excursiones dentro de la ciudad y a Montserrat. Time Off distinguía su producto ofreciendo una excursión a Aranjuez y a Chinchón. Por su parte, Mundicolor ofrecía la posibilidad de excursiones, sin detallarlas.

El concepto del posicionamiento del producto por parte de un operador, implica la elección de las características del producto turístico a promocionar, con la finalidad de diferenciar su producto del de la competencia. También implica la selección de imágenes especiales de una ciudad con la intención de diferenciarla de otras, en las que se ofrecen paquetes de vacaciones. Es evidente que por medio de sus folletos, los operadores tienden a reforzar el conocimiento existente de las imágenes del producto, e intentan crear el reconocimiento y fidelidad del consumidor por medio de nombres de marca, tales como el "City Breaks" de Thomson. Los productos urbanos que se incluyen en los folletos de operadores y que compiten con los de España son, Amsterdam, Atenas, Berlín, Brujas, Bruselas, Boston, Budapest, El Cairo, Copenhague, Dublín, (Estocolmo, Florencia, Ginebra, Estambul, Lisboa, Munich, Nueva York, París, Praga, Roma, Salzburgo, Toronto, Venecia y Viena, ciudades a las que recientemente se han añadido otros destinos, como Verona y Varsovia. Muchas de estas ciudades ya tienen una imagen conocida, reforzada por fotografías de folletos sobre, por ejemplo, canales, bicicletas y tulipanes en Holanda, o la Torre Eiffel y el Moulin Rouge en París.

Uno de los problemas asociados con los productos del turismo urbano español es el hecho de que no aparecen imágenes sólidas de la mayoría de las ciudades españolas. Las imágenes que se ven en los folletos van del Palacio Real y la Plaza Mayor al Parque del Retiro, Don Quijote y Sancho Panza. Las fotografías de Barcelona incluidas en los folletos a menudo dan la idea de un

compromiso difícil entre reforzar la imagen de la ciudad como un lugar histórico y la de otro de moderna arquitectura. Además, no se daba casi ninguna información sobre la población local, su cultura y sus costumbres. Así, los turistas potenciales pueden no tener muy claras las características del producto que van a conocer y el alcance de sus relaciones con la población local.

El precio del producto turístico

El precio del turismo urbano depende del producto ofertado y de la demanda hacia el mismo. El rápido crecimiento de las vacaciones cortas a ciudades indica que esos productos están sometidos a una alta elasticidad de la demanda. El modo en el que España se pueda beneficiar del crecimiento de la demanda como resultado de ingresos crecientes, no está claro todavía. Parece que los turoperadores han seleccionado personas de ingresos medios y altos, generalmente sin niños, como su objetivo para la comercialización del turismo urbano español, ya que el componente transporte, de alto coste, en el precio total, convierte al precio diario de vacaciones cortas, en una cifra bastante alta si se compara con el turismo de playa. No obstante, la aparente negligencia de los operadores hacia el segmento del mercado de mayor edad resulta sorprendente ante el rápido crecimiento de este estrato de la población.

Una comparación de los precios de paquetes con tres días de vacaciones en Barcelona y Madrid, octubre de 1994, indicaba que Mundicolor tenía precios muy competitivos, y que "Magic of Spain" aparece re-

lativamente cara. Una auténtica comparación de precios debería basarse en la técnica hedonista que tiene en cuenta las diferencias en características de paquetes de vacaciones desiguales (Sinclair *et al.*, 1990; Clewer, 1992). Sin embargo, la comparación de los precios de folleto resulta útil ya que es lo que conocen los consumidores potenciales. Lo que también es relevante es la manera en que esos precios y la información con ellos relacionada, se presentan y su facilidad de interpretación por parte de los consumidores. Y es en este punto donde subjetivamente podría considerarse que la presentación de Mundicolor es menos inteligible, en algunos aspectos, que la de otros competidores. Una información muy detallada, en gran parte no leída por los consumidores, se presentaba en una forma no fácilmente accesible. Y esto contrastaba, por ejemplo, con las tablas de precios y detalles de viaje, concisos y fácilmente interpretables de Thomson. De aquí, que muchos consumidores, verosíblemente no se enterasen de los precios competitivos, relativamente, de Mundicolor en su oferta de turismo urbano en España.

Una comparación internacional de los precios de vacaciones urbanas en 1994 indica que España, relativamente, es competitiva en precios. No obstante, la inflación creciente y/o un aumento en el cambio de la peseta, son una posible amenaza a esa competitividad del país. Entre los posibles medios de contrarrestar esta amenaza está el de aumentar la lealtad de los turistas hacia España asegurando que sus experiencias en las ciudades españolas sean gratas. Esto es particularmente importante, pues una cantidad significativa de la demanda turística

nace de las propias experiencias que los turistas experimentaron en su destino (el efecto "hábito"), o de las recomendaciones de conocidos, amigos y parientes. Sorprende pues, que se haya hecho poca investigación, relativamente, de los sentimientos del turista después de su viaje. Un tema obvio es el del transporte, que deja en los turistas su primera y su última impresión del país. En este contexto, se puede mejorar evidentemente, por ejemplo, eliminando el sobreprecio que cobran algunos taxistas, de los que trabajan las llegadas internacionales de los aeropuertos. En general, los turistas conocen gran parte de los beneficios que buscan en los productos del turismo urbano. Una mayor conciencia sobre sus necesidades por parte de los proveedores podría facilitar el aumento del producto, por medio de la incorporación de características que respondan a las necesidades de sus clientes, y podría tener el beneficio adicional para los productores de hacer su producto menos sensible a cualquier deterioro en la competencia de precios.

La distribución del producto turismo urbano

El concepto de distribución implica los medios por los que el producto del turismo urbano se pone a disposición de los consumidores que constituyen su objetivo. Uno de los temas de debate de mayor controversia en el turismo español es el hecho de que sus ventas tienen lugar, frecuentemente, en agencias de viajes extranjeras, están dominadas por turoperadores extranjeros, y muchos turistas viajan a y desde España en líneas aéreas extranjeras. Resulta útil por

consiguiente, el conocimiento de la estructura y el estilo de operatividad de los sectores turoperador, agencia de viajes y compañía aérea. En el Reino Unido, un pequeño número de empresas han conseguido un control creciente de los turoperadores y agencias de viaje. Las cinco líneas aéreas principales del sector de vuelos chárter sumaron el 72 por 100 de todos los viajeros de este tipo de vuelo en 1986, con un aumento hasta el 74,5 por 100 en 1990. En 1986, la cuota del mercado de verano controlada por las cinco agencias de viaje principales era del 32 por 100, con un aumento hasta el 47 por 100 en 1990 (Bote Gómez y Sinclair, 1991), y el grado de concentración se ha elevado más en los primeros noventa. Dentro del sector de los turoperadores, la cuota de mercado de las cinco firmas principales subió del 49,5 por 100 en 1983, al 61 por 100 en 1986 y al 72 por 100 en 1990 (ibídem). Se puede argüir que el sector es un mercado discutible, ya que se dan entradas y salida fáciles y una severa competencia de precios. La International Leisure Group no es más que un ejemplo de compañía que ha abandonado el sector, y las Airtours y First Choice (conocida con anterioridad como Owners Abroad) son en la actualidad tras, Thomson International, el segundo y el tercer turoperador en volumen de negocio.

La industria turística en el Reino Unido se caracteriza por una considerable integración vertical. Thomson posee no solamente la firma de turoperador del mismo nombre, sino también la mayor cadena de agencias de viajes, Lunn Poly, y la compañía aérea Britannia Airways Airtours adquirió las agencias Hogg Robinson y Pickfords

Travel, cuyo nombre cambió al de Going Places, y fue la segunda cadena de agencias de viaje del Reino Unido en 1994. Airtours también adquirió el turoperador Aspro y la SAS (Scandinavian Airlines System) Leisure, y posee su propia compañía aérea. First Choice es propietaria de Air 2000, adquirió el turoperador canadiense International Travel Holdings y tiene lazos financieros con el tercer mayor turoperador y agencia de viajes del Reino Unido, Thomas Cook.

Se ha discutido que esas conexiones verticales pueden desembocar en competencia desleal, pues las agencias de viajes realizan ventas preferenciales de vacaciones ofrecidas por el turoperador con el que se encuentran asociadas. Esto puede suceder por los programas informáticos que estén diseñados para dar prioridad a la oferta de sus propias sedes de vacaciones y transporte aéreo (Bennett y Radburn, 1991). Otro medio alternativo es el de descuentos preferenciales. En agosto de 1994, por ejemplo, Going Places y Thomas Cook fueron sospechosos de haber ofrecido descuentos del 15 por 100 en vacaciones ofertadas por Airtours y First Choice, y sólo del 5 por 100 en las de Thomson. En el mismo mes la Office of Fair Trading absolvió de competencia desleal a las agencias de viajes y turoperadores del Reino Unido.

La integración vertical ejerce varios efectos importantes en España. Por ejemplo, las firmas integradas disfrutaban de incentivos al proveer plazas en sus propias líneas aéreas. Una parte considerable del gasto total de un paquete de vacaciones resulta de la provisión de plazas aéreas, y

aproximadamente el 58 por 100 del gasto del paquete revierte en el país emisor cuando el turista viaja en una compañía aérea de este mismo país (Instituto de Estudios Turísticos / Consultores Turísticos, 1987). Además, la naturaleza altamente competitiva del sector de los turoperadores significa, que éstos se encuentran bajo presión para mantener sus costos lo más bajo posible. Por consiguiente, en su negociación con hoteles individuales e incluso con grupos de hoteles en España, emplean una fuerte presión a la baja en cuanto a precios. A su vez, esto genera un resentimiento por parte de los proveedores españoles y amenaza la calidad del servicio que se ofrece como parte del producto turístico español. La demanda creciente de turismo a España que resulta de las ventas a través de turoperadores y agencias de viajes británicos, se ve de esta manera contrarrestada por los bajos precios que pagan a los proveedores españoles.

Promoción del turismo urbano: presente y futuro

La promoción del turismo urbano puede considerarse dentro de dos contextos: a corto y largo plazo. En el primero, la promoción se limita a la de los productos turísticos existentes a través de los canales de distribución ya establecidos. A largo plazo, existe campo para cambiar esos productos ofrecidos y para intentar la alteración de la demanda hacia ellos. La naturaleza de los productos del turismo urbano, su demanda y precio, ya han sido expuestos más arriba. En consecuencia, es más interesante centrarse en algunos de

los cambios que aparecen factibles a largo plazo.

Los proveedores utilizan una estrategia común para intentar aumentar la demanda hacia sus productos y obtener beneficios crecientes, basada en la diferenciación del producto. Una cuestión importante para tener en cuenta por los sectores público y privado en las ciudades españolas es la manera de diferenciar sus productos de turismo urbano de los de otras ciudades de España, y de los de competidores extranjeros. Esta consideración se relaciona tanto con los cambios de características de los paquetes turísticos existentes como con la introducción de nuevos productos de turismo urbano. Madrid, por ejemplo, está bien situada en términos de accesibilidad de los turistas a una gama de atracciones circundantes. Algunas, notablemente Avila y Segovia, no están incluidas, por lo general, en las excursiones que anuncian los turoperadores en sus folletos, y los turistas disponen de escasa información sobre los lugares incluidos. Así, el concepto de Madrid como centro de un paquete turístico cultural e histórico le daría un atractivo adicional para la demanda del turismo urbano. Como ejemplos de productos turísticos nuevos se pueden mencionar los paquetes de doble modalidad, turismo urbano y rural, o turismo urbano y de playa. El tema de la demanda futura de turismo urbano y del campo para impactar segmentos de mercado adicionales, requieren igualmente mayor investigación.

Hasta aquí, se han considerado los tipos de productos de turismo urbano que pueden promocionarse los precios por los que se

venden, evidentemente están relacionados con los medios empleados en su elaboración y promoción. Si la organización y promoción del turismo urbano se deja en manos de los turoperadores extranjeros, por medio de folletos que facilitan a las agencias de viajes, con la ausencia de una organización española efectiva, los precios que se paguen a los proveedores locales probablemente seguirán bajos. Los turoperadores españoles compiten en el mercado, y pueden también ser rentables si se aprovechan de una franja del mercado, basado en una buena información del producto, así como de una denominación de su marca y su promoción.

También son posibles, no obstante, formas alternativas de organización y promoción, como nos lo indica el ejemplo de las Gîtes de France. Se pueden reducir los costes individuales y aumentar los beneficios, mediante la creación de una sociedad que se responsabilice de promocionar y publicitar alojamientos individuales por medio de un folleto común, y también de organizar reservas turísticas.

El mantenimiento de un alto nivel de calidad es un criterio clave para el éxito a la larga; para ello se requiere que la población local preste su apoyo y se sienta implicada en el tema.

REFERENCIAS

- BENNETT, M., y RADBURN, M. (1991): "Information Technology in Tourism", in M. T. SINCLAIR y M. J. STABLER (eds.) *The Tourism Industry: An International Analysis*, C.A.B. International, Wallingford, págs. 45-65.
- BOTE GÓMEZ, V., y SINCLAIR, M. T. (1991): "Integration in the Tourism Industry", in M. T. SINCLAIR y M. J. STABLER (eds.): *The Tourism Industry: An International Analysis*, C.A.B. International, Wallingford, págs. 67-90.
- CLEWER, A.; PACK, A., y SINCLAIR, M. T. (1992): "Price Competitiveness and Inclusive Tour Holidays in European Cities", in P. JOHNSON y B. THOMAS (eds.): *Choice and Demand in Tourism*, Mansell, London, págs. 123-143.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS/CONSULTORES TURÍSTICOS, S. A. (1987): "El Gasto Turístico. Análisis del Escandalo de los Paquetes Turísticos", *Estudios Turísticos*, núm. 93, págs. 3-26.
- KOTLER, P. (1991): *Marketing Management Analysis, Planning, Implementation and Control*, Prentice-Hall, London.
- MCCARTHY, E. J. (1981): *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Richard D. Irwin, Homewood, III.
- SINCLAIR, M. T.; CLEWER, A., y PACK, A. (1990): "Hedonic Prices and the Marketing of Package Holidays: The Case of Tourism Resorts in Málaga", in G. ASHWORTH y B. GOODALL (eds.): *Marketing Tourism Places*, Routledge, London, págs. 85-103.