
MARKETING ESTRATÉGICO: SEGMENTACIÓN Y POSICIONAMIENTO EN AGENCIAS DE VIAJE Y TURISMO DE LA CIUDAD DE SÃO PAULO - BRASIL

Maria Aparecida Gouvêa*
Fanny Mori Niño**
Universidad de
San Pablo - Brasil

Resumen: El proceso de posicionamiento estratégico en las empresas de servicios turísticos, agencias de viaje, fue objeto de estudio de este trabajo. Fue empleada la metodología de investigación cualitativa, por medio de la cual se buscó verificar la presencia o ausencia del concepto y de la práctica del proceso de posicionamiento de marketing. Además fue posible alcanzar el objetivo de describir cómo este proceso está siendo desarrollado por las agencias de viaje. La investigación reveló interesantes deposiciones en los varios segmentos del muestreo realizado. Un resultado que merece ser destacado es el hecho de ver que las agencias de viaje todavía se encuentran en la fase embrionaria en el desarrollo del proceso de posicionamiento de mercado.

PALABRAS CLAVE: marketing turístico, marketing estratégico, posicionamiento de mercado, segmentación de mercado.

Abstract: Strategic Marketing. Segmentation and Positioning of São Paulo's (Brazil) Travel Agencies. The process of strategic positioning in the companies of tourist services, travel agencies, was the object of this study. The methodology of qualitative research have been applied, through which it was investigated the presence or absence of the concept and the practice of the process of marketing positioning. Additionally, the objective of describing how this process is being developed by these companies was reached. This research has revealed some interesting declarations in all segments of the sample. A result that should be noticed is the fact that the travel agencies are still in the embryonic stage of the development of the process of market positioning.

KEY WORDS: tourism marketing, strategic marketing, marketing positioning.

* Profesora *Libre-docente* de Estadística y Metodología de la Investigación en el de curso de Grado y Postgrado del Departamento de Administración de la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo (Brasil). E-mail: magouvea@usp.br

** Graduada en Administración en la Universidad Nacional Pedro Ruiz Gallo (Lambayeque-Perú), Master *stricto sensu* en Administración por la Facultad de Economía, Administración y Contabilidad de la Universidad de São Paulo y profesora Auxiliar del Curso de Graduación en Administración de la Universidad UNIFECAP (São Paulo-Brasil). E-mail: fmori@usp.br

INTRODUCCIÓN

En el ámbito del contexto de globalización de mercados, la importancia de las actividades de marketing ha venido creciendo a medida que los mercados han abierto sus fronteras. De esta manera, el marketing ha asumido un nuevo papel, dejando de ser apenas una herramienta de persuasión del consumidor, para transformarse en un verdadero integrador de los intereses del consumidor. Su principal función es identificar aquello que el consumidor desea, descodificar el mensaje identificado de manera clara para el resto de la empresa y, sobre todo, orientar y adecuar los productos y servicios que están en desarrollo para atender a las necesidades de los clientes. Por tanto, el marketing desempeña un papel crucial en el desarrollo de la empresa en su sector de actuación, ya que por intermedio de éste, las empresas definen estrategias que les permiten permanecer en el mercado, así como satisfacer las necesidades y deseos del cliente.

El turismo y los diversos segmentos del mercado incluidos en este sector se presentan como grandes y prometedores sectores económicos para los próximos años. Dentro de ese contexto, el principal objetivo de este estudio fue verificar la presencia o ausencia del concepto y de la práctica del posicionamiento estratégico y cómo este proceso es desarrollado por las agencias de viaje de la ciudad de São Paulo.

REVISIÓN DE LA LITERATURA

Marketing Estratégico y Posicionamiento Estratégico

Gardner y Howard (1985) identificaron que el marketing estratégico ejerce influencia tanto en la teoría como en la práctica de una filosofía orientada a la planificación. Esto es sustentado por las premisas que caracterizan a la administración del marketing:

- la necesidad de que las organizaciones tomen decisiones conscientes e integradas para obtener un marketing mix apropiado a un segmento dado de mercado;
- la posición competitiva de la organización y de sus negocios a largo plazo y la identificación de los deseos y necesidades del mercado-objetivo, a fin de ofrecerse un producto y servicio que posibilite el logro de una ventaja competitiva – entendimiento de las fuerzas internas y externas que repercuten en la organización.

Aún, Toledo y Silva (1992), destacan que el marketing, en la concepción estratégica, es una herramienta útil para el desarrollo de respuestas efectivas a ciertas amenazas y oportunidades ambientales, en una situación en la cual la empresa esté buscando ventaja competitiva. Por medio del marketing estratégico, son realizadas las tareas estratégicas destinadas a levantar las variables básicas que sirvan para: la segmentación del mercado, el

análisis del atractivo de los diversos segmentos del mercado, y la definición de un posicionamiento de mercado para el *portafolio* de mercado.

Por su parte, Kotler (1998), afirma que para entenderse el proceso de marketing estratégico es necesario examinar el proceso de entrega de valor al mercado, con la finalidad de obtención de lucro. Kotler identificó dos visiones del proceso de entrega de valor. En la visión tradicional, la empresa fabrica un producto para obtener lucro, o sea, la empresa sabe lo que fabrica; en esta visión, el marketing entra en acción en la segunda mitad del proceso de entrega de valor. Por otro lado, con la nueva visión del proceso de entrega de valor, el marketing se coloca en el inicio del proceso de planificación; en esta visión, las empresas se consideran parte de una secuencia de la creación y entrega de valor.

En esa secuencia, la primera fase es la elección del valor, siendo que el trabajo de marketing comienza antes de la existencia de cualquier producto. Para esto, se debe segmentar el mercado, seleccionar el objetivo apropiado y desarrollar el posicionamiento de valor de la oferta. En ese sentido, Kotler (1998:94) enfatiza que *"la fórmula de segmentación, elección del segmento y posicionamiento es la esencia del marketing estratégico"*.

En la concepción de DiMingo (1988), el verdadero posicionamiento es *"... el proceso de distinguir una empresa o un producto de sus competidores, con base en dimensiones reales - productos o valores corporativos que sean significativos para los consumidores - de modo que la empresa o producto se torne el preferido en el mercado"*. DiMingo (1988) propone una estructura para la comprensión del proceso de posicionamiento, dividiéndolo en dos fases: posicionamiento de mercado y posicionamiento psicológico.

El proceso de posicionamiento de mercado se inicia con la identificación y la selección de un mercado o segmento de éste, que represente un potencial de negocio, en el cual puedan ser identificados los competidores y para el cual pueda ser divisada una estrategia de competición. Esto significa, de acuerdo con DiMingo (1988:35), *"...saber lo que el mercado quiere y necesita, identificar fortalezas y debilidades de la propia empresa y de los competidores, así como desarrollar habilidades para alcanzar lo que el mercado demanda, de manera más eficiente que el de las empresas competidoras"*.

El posicionamiento psicológico requiere que se forje una identidad distinta para la empresa o para el producto, tan próxima cuanto sea posible de los factores de posicionamiento de mercado. A partir de ello, serán usadas herramientas de comunicación (propaganda, relaciones públicas, local de venta, etc.) para transformar la expectativa en decisión de compra.

Por lo tanto, el posicionamiento estratégico o el verdadero posicionamiento, conforme es resaltado por DiMingo (1988), resulta de la integración y de la acción conjunta de dos procesos:

el proceso de posicionamiento de mercado, en que la empresa establece la posición deseable bajo las condiciones reales de su ambiente competitivo y el proceso de posicionamiento psicológico, cuando la empresa define la forma de comunicación de esa posición hacia el mercado.

Posicionamiento de mercado

Las actividades involucradas en el proceso de posicionamiento de mercado son las siguientes:

Identificación de segmentos-objetivos

La tarea de definir el dominio competitivo de la empresa una vez establecida su misión, de establecer sus objetivos y metas corporativas y las estrategias de crecimiento pretendidas para la empresa, requiere, entre otras consideraciones, la definición del espacio de mercado en términos del tipo de compradores que la organización desea servir. Esa etapa del proceso estratégico se inicia con la *identificación de segmentos de mercado* (Toledo y Hemzo, 1991:5).

Para Lambin (1995), la empresa debe identificar, con prioridad, el mercado sobre el cual desea competir y, en ese mercado, definir una estrategia que consolide su presencia. Continuando con esa línea de pensamiento, Lambin (1995) acrecienta que la selección del mercado de referencia implica en la división del mercado total en subconjuntos homogéneos, visto en términos de necesidades y de motivaciones de compra, susceptibles de construir mercados potenciales distintivos. Así, el objetivo es definir el mercado de referencia del punto de vista del consumidor.

De esa manera, la segmentación del mercado es un proceso que se refiere a la formación de grupos distintivos de consumidores, donde cada grupo posea elementos comunes y las acciones de marketing se concreten, objetivando la revelación de las oportunidades de los mercados con los cuales la organización se enfrenta.

El procedimiento formal usado para la identificación de segmentos-objetivos tiene tres fases (Toledo y Hemzo, 1991; Kotler, 1998):

1 - **Recolección**: por medio de una investigación exploratoria, se focalizan grupos para obtener informaciones sobre motivaciones, actitudes y comportamientos del consumidor. A partir de los resultados obtenidos, se prepara el cuestionario formal a ser aplicado en una muestra, con la finalidad de tomar datos sobre los atributos relevantes del producto y el grado de importancia, conocimiento y evaluación de las marcas competidoras;

2 - **Análisis:** procesados los datos, se pasa al uso de técnicas de análisis estadístico multivariante, con el objetivo de remover las variables demasiado correlacionadas y de obtener los segmentos altamente diferenciados;

3 - **Caracterización de los segmentos:** cada segmento deberá poseer su perfil trazado en términos de variables, tales como actitudes, comportamientos, características demográficas y psicográficas, hábitos de consumo y de medios masivos de comunicación.

Evaluación y selección de segmentos de mercado

La etapa de evaluación y selección de los segmentos de mercado tiene como objetivo, conforme Toledo y Hemzo (1991), orientar a la empresa en la elección de los segmentos que ésta deberá establecer, como objetivo de su acción estratégica de marketing.

El tamaño cierto de un segmento es definido por las propias características de la empresa; así, los segmentos con mayor potencial de ventas y de ganancia serán preferidos por las empresas grandes, puesto que exigen muchos recursos y son atractivos para las empresas que conservan mayores ventajas competitivas.

Por otro lado, todos los segmentos identificados no serán igualmente interesantes para una empresa, aunque posean características de tamaño y de crecimiento deseables, pues existe la posibilidad de que estos segmentos no sean atractivos en lo que se refiere al aspecto de rentabilidad. En este caso, se habla del atractivo estructural del segmento.

Estrategias para la elección de los segmentos

Después de la evaluación de los segmentos-objetivos, la empresa escoge, entre cinco opciones, como estrategia de cobertura de segmentos:

- *concentración en un único segmento:* la empresa posee una afinidad natural con el segmento y pocos recursos disponibles;
- *especialización selectiva:* son escogidos los segmentos que presentan atractivo y son adecuados a los objetivos y recursos de la empresa, con la ventaja de haber diversificación del riesgo;
- *especialización del producto:* la empresa se especializa en un tipo de producto que vende a diversos grupos de consumidores;

- *especialización de mercado*: la empresa se especializa en la atención de las diversas necesidades de un mercado;
- *cobertura total de mercado*: la empresa intenta atender a todas las necesidades de productos de todos los segmentos de mercado, por intermedio de dos estrategias: marketing indiferenciado, con una oferta para todo el mercado; marketing diferenciado, con un compuesto de marketing específico para cada segmento.

Posicionamiento psicológico

El posicionamiento psicológico es vital para el éxito del marketing estratégico, ya que los clientes piensan en productos y/o empresas en relación con los otros productos y otras empresas, estableciendo en sus mentes las jerarquías que serán utilizadas en la toma de decisiones.

Toledo y Hemzo (1991:9) consideran que el posicionamiento psicológico *“consiste en el desarrollo de una identidad corporativa o de producto distinta, basada fuertemente en factores de posicionamiento de mercado y dirigida hacia el uso de instrumentos de comunicación, con el objetivo de predisponer favorablemente al consumidor para que tome la decisión de compra deseada por la empresa”*.

Estos autores acrecientan, incluso, que el papel del posicionamiento psicológico es modificar las actitudes y el comportamiento del consumidor, intentando crear el interés suficiente para estimular una compra, la prueba del producto y la verificación de las ventajas anunciadas.

Se puede afirmar que el posicionamiento psicológico está bastante relacionado con la transmisión de la imagen de la empresa o del producto en la mente del consumidor. Tres elementos deben de estar claros en la comunicación: *quién es la empresa* (identificación de la empresa dentro del contexto competitivo); qué es lo que vende (definición de oferta de mercado, relacionando aspectos tangibles e intangibles y beneficios funcionales o psicológicos); a quién vende (elección del mercado-objetivo sobre el cual se proyectará la oferta).

Estrategias de posicionamiento

La identificación de segmentos-objetivos, la evaluación de esos segmentos de acuerdo a su atractivo y a la identificación de las capacidades competitivas de las empresas conducen ésta a una oferta diferenciada, es decir, permiten que la empresa ofrezca al mercado-objetivo. Un

producto o marca que se distinga de los demás competidores en términos de características y/o costos.

Kotler (1998) presenta seis alternativas de posicionamiento del producto;

- *posicionamiento por atributo*: ocurre cuando una empresa establece su posicionamiento, con base en el desempeño del producto según algunos atributos específicos, tangibles o abstractos;
- *posicionamiento por beneficios*: presenta no apenas los resultados de desempeño del producto en ciertos atributos, sino también los beneficios que ellos muestran. Aquí, el producto es posicionado como líder en determinado beneficio;
- *posicionamiento por uso/aplicación*: presenta el producto como el más apropiado para ser usado o aplicado en una situación específica;
- *posicionamiento por usuario*: asocia el producto a una determinada categoría de usuario, con base en características como estilo de vida, trazos de personalidad, historia de vida, etc.;
- *posicionamiento por competidor*: compara, de forma implícita o explícita, su producto o marca con el de un competidor, esperando facilitar la comprensión del posicionamiento, o situarse como una mejor alternativa que la del competidor;
- *posicionamiento por categoría de producto*: el producto es posicionado como líder en determinada categoría de producto; lo que es más utilizado cuando se trata de nuevos productos, porque permite enfatizar las diferencias de características entre él y los demás productos existentes en el mercado.

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

La población de esta investigación es constituida por empresas que trabajan en el sector de servicios de turismo; específicamente, las agencias de viaje de la ciudad de São Paulo que se dedican a comercializar paquetes turísticos, responsabilizándose por la organización de los viajes de ida y vuelta, esto es, desde el lugar de residencia habitual hasta un destino determinado para satisfacer los más variados intereses y necesidades de los consumidores.

Inicialmente, fue utilizada como técnica de recolección de datos *el procesamiento en fuentes secundarias*, que comprende los referenciales bibliográficos, documentales y de investigaciones realizadas. Según Kinner y Taylor (1996), en el procesamiento de las fuentes

secundarias, lo importante es descubrir las ideas y explicaciones posibles para el hecho o el fenómeno a ser posteriormente estudiado, sin tomarlas todavía como verdades.

Más adelante, fue efectuado un procesamiento de información en fuentes primarias, usándose como técnica de abordaje la entrevista semi-estructurada individual, por medio de un cuestionario con preguntas directas, dentro de una relación de temas preestablecidos. El carácter semi-estructurado implica la combinación de cierta estandarización de preguntas abiertas, con libertad suficiente para que el entrevistador explote los aspectos específicos de modo profundo y haga preguntas oportunas que se muestren necesarias en el transcurso de la entrevista.

De esta forma, se partió de un cuestionario de preguntas, objetivando principalmente el conocimiento de los procesos de segmentación de mercado y posicionamiento estratégico en las empresas.

DESCRIPCIÓN DE LOS RESULTADOS

La organización de los resultados se constituye por medio de la presentación de las características de los casos estudiados y de las respuestas dadas en cada bloque de preguntas incluidas en el cuestionario de las entrevistas, a saber:

- conocimiento conceptual referente a administración, marketing y posicionamiento;
- análisis del ambiente, donde están insertadas las actividades de marketing;
- aspectos sobre posicionamiento, incluyendo los criterios que identifican a los segmentos de mercado y los aspectos que refuerzan la imagen de la empresa en los segmentos escogidos;

En el Cuadro 1 se describen las principales características de la muestra estudiada, con el propósito de especificar el perfil de cada agencia de viaje investigada. La muestra se constituye en tres estratos, definidos a partir del porte de las empresas, tomando como base el ingreso operacional neto anual y el tiempo de permanencia en el mercado brasileño: dos microempresas (hasta R\$ 1'200,000); dos empresas de medio porte (mayor que R\$ 10'500,000 y menor o igual que R\$ 60 millones) y una agencia de gran porte (mayor que R\$ 60 millones). El criterio de porte seguido es el utilizado, en 2003, por el BNDES - *Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social*.

Todas las agencias estudiadas son de origen nacional, habiendo sido fundadas por su(s) actual(es) propietario(s). En cuanto al tiempo de permanencia en el mercado de turismo, las agencias clasificadas como microempresas tienen de 5 a 13 años de ejercicio de actividades,

las agencias de medio porte tienen de 14 a 17 años y la agencia de gran porte tiene 50 años de actuación en el mercado brasileño.

Cuadro 1: Características de las agencias estudiadas

AGENCIA A	AGENCIA B	AGENCIA C	AGENCIA D	AGENCIA D
Fundada en 1997	Fundada en 1989	Fundada en 1986 Con establecimiento sucursal en la región de Pirituba	Fundada en 1990 Inició sus actividades como empresa familiar	Fundada en 1953 Operadora de <i>tour</i> y agencia minorista
4 empleados	5 empleados	12 empleados	15 empleados	80 empleados
Microempresa	Microempresa	Medio Porte	Medio Porte	Gran Porte
Productos Básicos: * Turismo receptivo; * turismo cultural; * turismo de eventos	Productos básicos: * Itinerarios especializados para España: * peregrinación al Camino de Santiago de Compostela	Productos básicos: * Itinerarios especializados para México, Perú y Bolivia * preparación de viajes esotéricos y místicos	Productos básicos: * Itinerarios para cualquier destino turístico; * turismo de incentivos	Productos básicos: * cruceros marítimos; * Paquetes para América Latina * Itinerarios para EEUU

Fuente: Agencias A, B, C, D y E

Bloque 1 – Conocimiento teórico referente al Marketing Estratégico y al Posicionamiento Estratégico

Los resultados obtenidos revelan un contraste de comportamientos en los estratos, tanto en lo concerniente al porte como en lo relativo al tiempo de actuación en el mercado.

Las empresas de menor porte y con menos tiempo de experiencia en el sector del turismo revelan una mayor inclinación para la adquisición de conocimientos, por intermedio de la experiencia empírica en las actividades diarias. Inclusive aquellas que invierten en cursos de especialización como modo de reciclaje de sus equipos de trabajo, la esfera de interés se resume a seminarios y tertulias sobre el turismo. Además de eso, se consideran como prácticas de capacitación las meras movilizaciones de los empleados hasta los destinos de viaje preparados para la clientela. Solamente el estrato representado por la empresa de gran porte y con significativo tiempo de actuación en el sector reveló ser consciente a respecto de la importancia de los fundamentos teóricos de administración, marketing y posicionamiento, útiles para tornar viable la práctica de las actividades de turismo y ventas.

Bloque 2 – Análisis del Ambiente

En la parte que se refiere al análisis del ambiente se buscó investigar el comportamiento de las empresas, con relación a las actividades recomendadas teóricamente para ayudar al entendimiento de los factores internos y externos que podrían afectarlas en el transcurso de su trabajo.

Primeramente, se cuestionó la existencia de un área de marketing organizada. Por medio de las declaraciones, se observa que las micro y medianas empresas no disponen de un área de marketing estructurada. Ellas alegaron que tanto su dimensión reducida como la falta de fondos en su presupuesto son factores que impiden la estructuración y la expansión de esa área. Por otro lado, la empresa de gran porte presenta el área más estructurada, cuya organización identifica en la figura de la directoria el principal líder. A ella se subordinan directamente los gerentes responsables por los varios departamentos. Luego, el departamento de marketing es como uno de los compartimientos de la empresa.

Con relación a las actividades asociadas al marketing, hay una tendencia en todos los estratos a querer reducir las a los aspectos ligados a las ventas y a las actividades del compuesto promocional.

Entre las actividades del compuesto promocional se destacó como ítem la divulgación a través de Internet, considerada como una aliada en la comunicación con los clientes, mas, en contrapartida, también como una fuerte competidora, por el hecho de atraer directamente potenciales consumidores sin la mediación de las agencias.

Es interesante resaltar que una de las microempresas reveló el ejercicio de la práctica del marketing de relaciones, mas, cuya descripción, de inmediato, mostró la falta de preparación y de conocimiento de los conceptos teóricos relativos al tema.

Como actividad de marketing fue asimismo citado el acompañamiento junto al cliente: antes, durante y después del retorno de su viaje, pero sin un análisis profundo de las informaciones recibidas. Se entiende que las agencias, de cualquier porte o tiempo de actividad en el ramo, presentan una visión muy estrecha de las dimensiones de alcance de las efectivas actividades del marketing.

De acuerdo al sistema de informaciones de marketing, existe un subempleo de todos sus posibles componentes. Según Kotler (1998), el sistema de informaciones de marketing se divide en cuatro subsistemas: sistema de registros internos, actividades de inteligencia de marketing, estudios de marketing y análisis de sistemas de apoyo a las decisiones.

Todas las agencias se acostumbraron a tomar informaciones relativas a las operaciones de ganancias, ventas, entre otras (subsistema de registros internos). Y, además, obtienen informaciones sobre las tendencias del mercado por intermedio de sus contactos, con los propios consumidores, proveedores y compañeros del sector, basados en las divulgaciones de los medios impresos y electrónicos (subsistema de inteligencia de marketing). A su vez, la agencia de gran porte contrasta con las demás en lo que se refiere a la estructuración del subsistema de registros internos, presentando una mayor preocupación con la actualización constante de sus informaciones.

Con relación al subsistema de investigación de marketing, ninguna de las empresas tiene un procedimiento formal para la colecta, procesamiento y análisis de los datos. En realidad, ellas se limitan a entrar en contacto con el cliente luego de éste haber retornado del viaje, pasando al registro de sus opiniones, sin hacer un procesamiento estadístico de las mismas.

En cuanto al subsistema de apoyo a las decisiones, la investigación indica que hay un subempleo de este componente del sistema de informaciones de marketing. Y aunque las agencias declaren que acompañan las ventas, aún no se detectó la práctica del uso de modelos estadísticos para fines de previsión.

Además, tales empresas no demuestran que poseen el hábito de investigar las necesidades y expectativas de los ex-clientes y clientes potenciales. Antes se nota, de manera nítida en todas las empresas tratadas una postura reactiva, con la justificativa, casi general, de no haber recursos financieros y, además de ello, de sólo ofrecer productos exclusivos que, ciertamente, son buscados por clientes que saben bien lo que quieren. En verdad, este raciocinio refuerza la tesis que dice no haber necesidad de anticiparse con un análisis de los deseos y las necesidades de los clientes efectivos y/o potenciales.

Ya con relación a las tendencias y los cambios del mercado, éstos se restringen a la consulta de datos secundarios, a través de las más variadas fuentes: Internet, periódicos, revistas especializadas, investigaciones de órganos del gobierno, etc., sin haber un proceso formal de análisis e interpretación de las evoluciones de los datos.

Los conceptos de visión, misión y objetivos son considerados por todas las empresas de forma equivocada y superficial. En el esclarecimiento de la visión y misión de cada empresa, hubo dificultad en formular una respuesta clara y concisa. Algunas de ellas ni se arriesgaron a explicar la visión y la misión que las dirige.

Con relación a los objetivos, hay respuestas evasivas como del tipo: *“prestar el mejor servicio posible”*. Estas declaraciones señalan una falta de conocimiento de los

caracterizadores necesarios en la definición de los objetivos propuestos por los diversos autores consultados, a saber:

- los objetivos deben ser jerarquizados, desde el más importante hasta el menos importante;
- siempre que sea posible, los objetivos deben ser declarados de modo cuantitativo;
- las metas deben ser realistas, partiendo del análisis de las oportunidades y amenazas del negocio, y no de lo que sería deseable;
- deben ser consistentes los objetivos, ya que no es posible maximizar de forma simultánea las ventas y las ganancias.

Se debe cumplir con destacar que la empresa de gran porte, a pesar de su mayor preparación con relación a los conceptos teóricos de la administración, presenta una falla grave de comunicación dentro de los niveles más bajos que se refieren a la visión, misión y sus objetivos.

Como consecuencia, la orientación de los miembros de la organización queda comprometida en el transcurso adecuado del desempeño de sus actividades.

En el aspecto que se refiere a las informaciones sobre los competidores, a favor de un análisis competitivo del ambiente, fueron halladas algunas respuestas sorprendentes. Por ejemplo, se presenció el caso de la empresa que declara que no tiene competidores, puesto que se considera exclusiva en el servicio que ofrece; ni siquiera se da cuenta de los matices de su producto, los cuales pueden ser comunes a otras agencias que ofrecen servicios similares.

Las pequeñas empresas declaran que solamente consideran como sus competidoras directas a las agencias de gran porte. Este estrato, a su vez, únicamente ve como adversarias a las empresas de gran magnitud.

La colecta de informaciones sobre los competidores acostumbra ser hecha de modo informal, o sea, por intermedio de la Internet, de la lectura de los volantes hechos por la competencia y de los datos recogidos al lado de los compañeros de trabajo. Las informaciones obtenidas han evidenciado un conocimiento parcialmente correcto de las actividades de la competencia. Por ejemplo, las micro y medianas empresas critican a las grandes por una supuesta masificación del producto ofrecido y consideran como fortaleza la intensa divulgación de sus servicios y la estructura de marketing.

Al mismo tiempo, la empresa de gran porte investigada percibe, como debilidad, la amplitud de sus canales de distribución y, como fortaleza, la propia tradición. Por coincidencia, también, acusa a las otras empresas grandes de masificación de los productos.

Las micro y medianas empresas al evaluarse a sí mismas detectan, como ventaja competitiva, la oferta de un producto especializado y ajustado a las necesidades declaradas por el cliente en el momento de la compra, y, como desventaja, la práctica de precios poco competitivos.

No existe la práctica de realización de proyectos a largo plazo. Algunas microempresas alegan que no realizan tales planes a causa de la turbulencia del ambiente en el sector de turismo. Estas declaraciones hacen patente la falta de visión estratégica de las empresas, una vez que, principalmente, los ambientes dinámicos y turbulentos requieren de una acción anticipada en la hora de definir acciones alternativas para que la empresa se fortalezca delante de las futuras adversidades.

Incluso la empresa de gran porte posee una visión estrecha ante la necesidad de efectuar proyectos a largo plazo. Con la justificativa de la intensa dinámica ambiental, ella se limita a desarrollar planes con un corto horizonte de tiempo, alrededor de seis meses, definiendo metas mensuales.

Además no existe una filosofía de anticipación de acciones para poder satisfacer las futuras necesidades de los clientes. La preocupación por verificar la satisfacción de los consumidores, con relación a los aspectos de atención al público, tiene como motivación principal apenas la evaluación de los colegas de trabajo.

Como la mayoría de los clientes son habituales, ronda una cierta comodidad por parte de las agencias durante la actualización de sus informaciones. De modo claro, se percibe la visión miope que supone que ya conoce la necesidad de los clientes, sin que haya mayores preocupaciones por investigar la tendencia de nuevas necesidades del mercado. Se nota que las informaciones, las cuales se suponen ya conocidas, son tomadas de manera informal y sin la adopción de un método científico. Tal hecho impide generalizarlas para todo el universo de consumidores.

En suma, todos los aspectos abordados en el análisis del ambiente revelan la escasa preparación de las empresas, con el subempleo de los conceptos teóricos de la administración y el hábito de sólo considerar a la práctica como la mejor enseñanza.

Bloque 3 – Aspectos sobre Posicionamiento

En todos los estratos de las empresas investigadas, se comprueba que no hay un procedimiento sistematizado de identificación, evaluación y selección de los segmentos de mercado.

Al rectificarse la tendencia de la actitud detectada en las respuestas, se observa que no hay un método formal con el empleo de los conceptos teóricos de posicionamiento y la segmentación del mercado.

El procedimiento teórico empleado para la segmentación de mercado, según la literatura investigada, debe ser realizado en tres etapas:

- estudio con pesquisas exploratorias, individuales y en grupos para la obtención de informaciones sobre motivaciones, actitudes y conducta del consumidor;
- análisis de datos para delinear los segmentos, internamente homogéneos y externamente diferenciados entre sí;
- desarrollo del perfil: particularización de las características predominantes en cada segmento.

Como no es practicado el examen sistemático y continuo de informaciones útiles para el conocimiento más profundo de las características del mercado efectivo y potencial, el procedimiento para una efectiva segmentación del mercado se revela incompleto en la práctica.

En verdad, parece no haber comprensión por parte de las agencias sobre la posible existencia de padrones de preferencia diferentes dentro de los segmentos de mercado. Cuando los consumidores presentan preferencias homogéneas o difusas, no es posible identificar segmentos naturales en el mercado. Sin embargo, cuando se encuentran preferencias aglomeradas, sí se hace posible captar subgrupos con ciertas características internas semejantes.

Lo máximo que las empresas entrevistadas lograron expresar es la caracterización de los consumidores en términos de las variables socio-demográficas. Así, por ejemplo, algunas declaran que su público es de clase A, persona física; otras que atienden las clases A, B y C; mientras otras las clases A y B.

En lo que respecta a las variables de comportamiento, la empresa B afirma que el público atendido tiene placer por la aventura e itinerarios exóticos, sin investigar las razones subyacentes a ese tipo de preferencia.

Ya algunas empresas mencionaron que los criterios para la evaluación y la selección de segmentos de mercado se basan en el tamaño y el crecimiento del segmento, en el atractivo estructural del segmento, así como en los objetivos y recursos de la empresa.

Sin embargo, considerando que:

- los objetivos de estas empresas son definidos de forma precaria;
- el atractivo estructural del segmento requiere el análisis de la competencia efectiva en el citado segmento, de los nuevos competidores potenciales, de los productos sustitutos, del poder de transferencia de conocimientos y privilegios tanto de los consumidores como de los proveedores. A través de las declaraciones de las agencias estudiadas, se sabe que el conocimiento de sus competidores es muy restricto, ya que presentan pocas informaciones, las cuales son tomadas de modo informal; ciertamente, el poder de transferencia de informaciones entre los consumidores o entre los proveedores es algo conocido de modo reactivo, o sea, a medida que son hechos los contactos y las transacciones sin un análisis anterior que anticipe las posibles reacciones;
- el tamaño y el crecimiento del segmento no acostumbra a ser mensurados por las agencias, según los métodos teóricos propios de la administración de marketing estratégico.

Por lo tanto, aunque ciertas empresas hagan incluso un discurso prometedor sobre los mejores criterios para realizar la evaluación y la elección de segmentos de mercado, hay evidencias palpables que sus análisis son superficiales y sin sustentación teórica.

Cuadro 2: Estrategias de posicionamiento identificadas en las agencias estudiadas

AGENCIA	ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO	DESCRIPCION
A	Posicionamiento por beneficio específico esperado.	"Busco dar al cliente justamente aquello que me pidió"
B	Posicionamiento por usuario de servicio.	"Productos destinados a personas diferentes que les gusta las aventurasny los itinerarios exóticos"
C	Posicionamiento por atributo del producto	"Nuestros productos son especiales; no seguimos la moda o las tendencias"
D	Posicionamiento por beneficio específico esperado.	"Ofrecemos las informaciones más detalladas de los destinos turísticos"
E	Posicionamiento por competidor	"Nuestra empresa es más sólida que los competidores, con más seguridad, más solidez y con un marketing un poco menos agresivo"

Fuente: Las autoras

El único aspecto del proceso de segmentación de mercado en que hay una definición clara por parte de las empresas entrevistadas, se refiere a las estrategias de cobertura de mercado. Hay una tendencia entre las micro y medianas empresas por presentar la estrategia de

especialización del producto a ser vendido a los varios mercados, al paso que entre las grandes se realiza una cobertura amplia por medio de la oferta de varios productos para distintos mercados. Se observan excepciones en estas tendencias presentes en el estrato de las empresas grandes, tomando en cuenta la declaración de la empresa con afirmaciones de tener especialización en los productos ofrecidos.

Con relación al proceso de posicionamiento, a pesar de no haber procedimientos formales, mediante las declaraciones pueden ser identificadas estrategias *en el Cuadro 2*.

CONCLUSIONES

Este trabajo fue desarrollado con el propósito de identificar el nivel de conocimiento y el uso de técnicas de posicionamiento estratégico de marketing por parte de las empresas de servicios de turismo; específicamente, las agencias de viaje que funcionan en la ciudad de São Paulo.

Este trabajo reveló que las empresas estudiadas aún no están suficientemente familiarizadas con los conceptos teóricos referentes al marketing estratégico, segmentación y posicionamiento.

Esta laguna de conocimiento teórico ha creado, en este sector de actividades, serias dificultades en la práctica de estos conceptos, así como en el uso efectivo de las técnicas indicadas en estos procedimientos.

Por lo tanto, hay todavía mucho a ser desarrollado en todos los estratos investigados e, incluso, en los casos como el de la empresa de gran porte que, a pesar de ser más preparada en el aspecto teórico, subemplea al igual que las otras empresas las técnicas estratégicas enfocadas en este estudio.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BNDES. Banco Nacional de Desarrollo Económico y Social.

2003 Homepage institucional. Contiene informes y datos estadísticos sectoriales. Disponible en: <http://www.bndes.gov.br>, acceso en: 3 abril de 2003.

Bonoma, T.

1985 Case research in marketing: opportunities, problems and process - en: *Journal of Marketing Research: American Marketing Association*. New York, v. XXII: 199-208.

Certo, S.; Peter, P.

1991. *Strategic Management: concepts and applications*. McGraw-Hill, New York.

Dimingo, E.

1988. *The Fine Art of Positioning* - en: *The Journal of Business Strategy*. March/April: 34-38.

Gardner, D.; Howard, T.

1985. *Strategic Marketing and Management*. John Wiley & Sons, New York.

Hooley, G.; Saunders, J.; Piercy, N.

2001. *Estratégia de marketing e posicionamento competitivo*. Prentice Hall, 2 ed. São Paulo.

Kinnear, T.; Taylor, J.

1996. *Marketing Research: an applied approach*. Mc Graw-Hill, 5 ed. New York.

Kotler, P.

1998. *Administração de Marketing: Análise, Planejamento, Implementação e Controle*. Atlas, 5. edición. São Paulo.

Lambin, J. J.

1995. *Marketing Estratégico*. McGraw-Hill, Madrid.

Toledo, G.; Hemzo, M.

1991. *O processo de posicionamento e o marketing estratégico* - en: *Encuentro Anual de la Asociación Nacional de Pos-Graduación en Administración, 15º, Anais do XV ENANPAD*. ANPAD, Belo Horizonte. P. 11-25.

Toledo, G.; Silva, F.

1992. *Marketing e Competitividade* - en: *Encuentro Anual de la Asociación Nacional de Pos-Graduación en Administración, 16º, Anais do XVI ENANPAD*. ANPAD, Canela. P. 178-192

Yin, R.

1989. *Case study research: design and methods*. Sage Publications, London

Recibido el 11 de noviembre de 2003

Correcciones recibidas el 31 de enero de 2004

Aceptado el 6 de febrero de 2004

Arbitrado anónimamente