

**Título: Aspectos teóricos sobre el posicionamiento del producto turístico.**

**Autores:** Dr.C., MSc. Roberto A. Frías Jiménez, CETUM; MSc. Mahé González Arias, CETUM, MSc. Rebeca Jaquinet Espinosa, MSc. Felicia González Romero, EHT "Mártires de Girón".

En este trabajo se abordarán los principales conceptos referidos al producto y al posicionamiento lo cual es necesario para elaborar un Modelo de Posicionamiento y su posterior validación.

## Consideraciones generales acerca del Producto.

El producto puede ser definido desde dos perspectivas, la de la Empresa y la del Consumidor, aspectos que, aunque estrechamente interrelacionadas entre sí, tienen diferencias sustanciales y de cuya consideración depende la modelización que se haga. Esta idea es muy importante porque nos pone en el camino de considerar el concepto de producto como un proceso dinámico, que evoluciona en el tiempo y que no existe de forma estática.

En este sentido cabe distinguir no sólo el enfoque de estos dos extremos, sino también un momento intermedio, el cual refleja el tránsito del término desde la visión empresarial hasta la del cliente. Haremos una breve descripción de estos tres momentos del proceso.

En la Norma ISO 9000 se señala que **producto** es el resultado de actividades o procesos. Al respecto, la norma menciona que un **producto** puede<sup>1</sup>:

- incluir un servicio, maquinaria y equipo, materiales procesados, métodos y procedimientos o una combinación de los mismos,
- ser tangible (ejemplo, materiales procesados) o intangible (ejemplo, conocimiento, conceptos o actitudes) o una combinación de ambos, y
- ser tanto intencionado (lo ofrecido al cliente), como no intencionado (contaminación o efectos no deseados).

Esta definición responde más a la perspectiva de la empresa y no será el enfoque que utilizaremos en el diseño conceptual de nuestra investigación. Nos apoyaremos, fundamentalmente, en la definición del producto desde la perspectiva del cliente, del consumidor o del comprador.

Desde el punto de vista del concepto en su expresión transitoria, se pueden apuntar las definiciones siguientes: “Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para la atención, la adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas”<sup>2</sup>.

Como bien señala el propio autor, la definición se refiere a un producto planeado y ofrecido por la empresa<sup>3</sup>, sin embargo introduce un concepto donde la noción se va transformando en lo que se conoce como producto-servicio, expresión que refleja el hecho de que el cliente lo que busca no es el bien, sino el servicio que éste le puede proporcionar. El valor práctico de esta noción se expresa en la consideración de los siguientes niveles del producto<sup>4</sup>:

---

<sup>1</sup> Isidor C., J.L.(1998): Curso Integral de Calidad. Normas ISO 9000 aplicadas al Sector Turismo. Ministerio del Turismo. República de Cuba, pp. 25-26

<sup>2</sup> Kotler, P. (1997). Mercadotecnia para hotelería y turismo (primera edición). Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. p.274.

<sup>3</sup> ídem, p.274

<sup>4</sup> Theodore Levitt los llama “dimensiones del producto”. Ver Levitt, T. (1980). Marketing Success through Differentiation-of Anything. Harvard Business Review, enero-febrero. Pp. 83-91.

## Dimensiones del producto

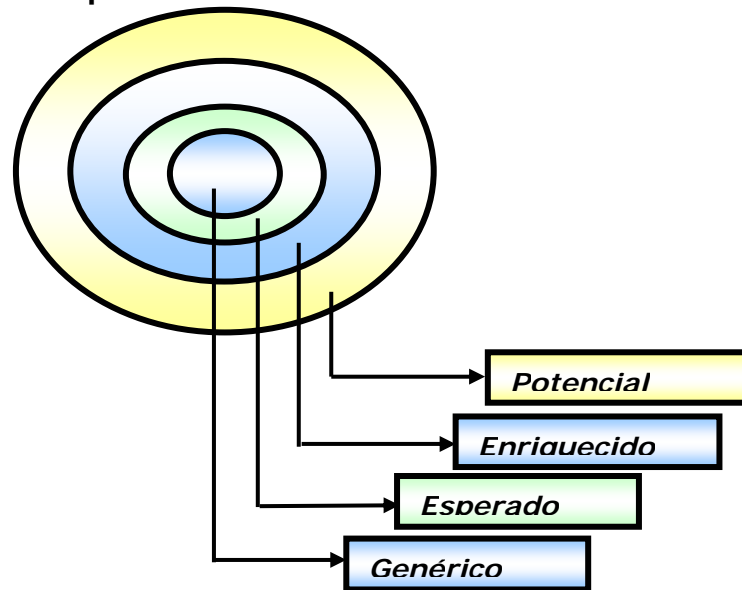


Figura No.1: Kotler, P (1991): Marketing Management: Analysis, Planing, Implementation and Control. 7<sup>th</sup> Ed. London: Prentice Hall.

### Donde:

**Producto genérico:** Se define como la ventaja esencial aportada por el producto.

**Producto esperado:** Conjunto de atributos y condiciones que los clientes habitualmente esperan y con los que están de acuerdo cuando compran el producto.

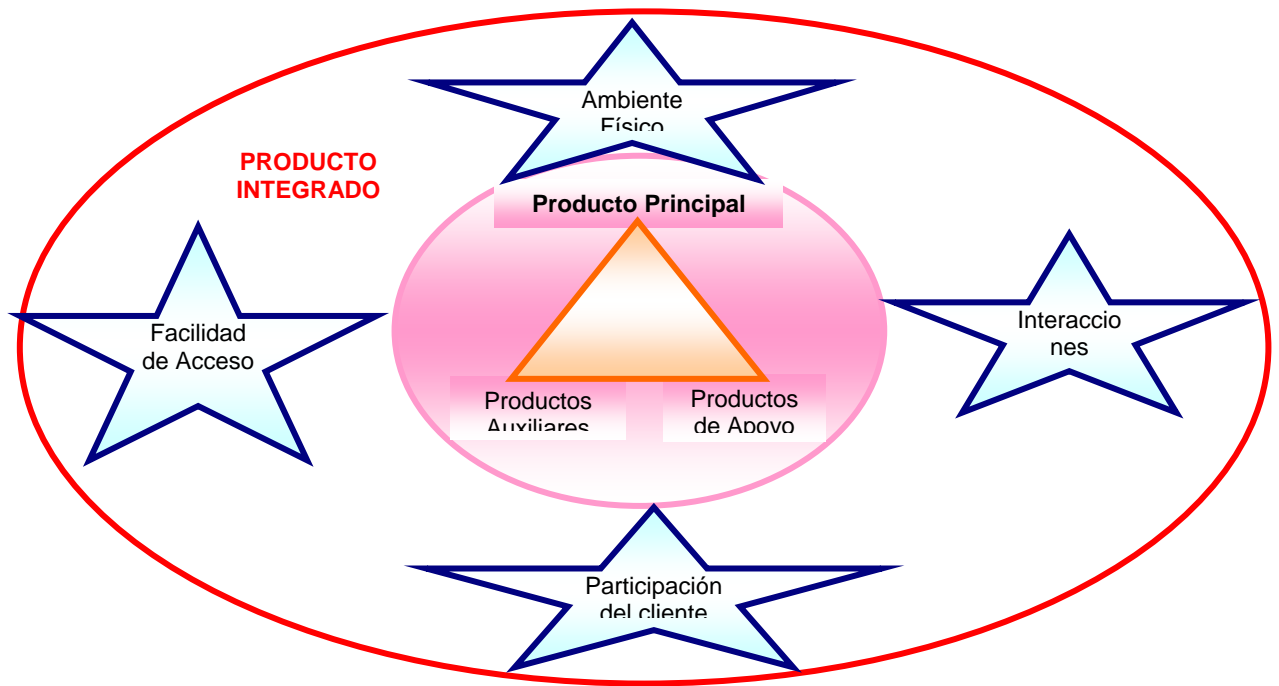
**Producto enriquecido:** Incorpora una serie de servicios y beneficios, que distinguen la oferta de una empresa de la de sus competidores. Se relacionan con la gestión de la diferenciación y de la búsqueda de la ventaja competitiva, por lo cual Levitt dice: “La *nueva competencia* no está en lo que las empresas producen en sus fábricas, sino en lo que añaden a su producción”<sup>5</sup>.

**Producto potencial:** Aumentos y transformaciones que el producto debe incorporar en el futuro. Si el enriquecido apunta hacia la actualidad, el potencial apunta hacia una posible evolución. Es en esta dimensión donde las empresas deben tener en cuenta la I + D en busca de nuevas formas para satisfacer a sus clientes y diferenciar sus ofertas.

Una propuesta parecida es la realizada por Gronroos<sup>6</sup>, aunque quizás muy complementaria de la anterior en lo que a valor práctico se refiere.

<sup>5</sup> Idem nota anterior.

<sup>6</sup> Gronroos, C.(1987). Developing the Service Offering- A Source of Competitive Advantage. En Surprenant, C., editor, Add value to Your Service. Chicago: American Marketing Association, p.83.



**Figura No 2:** Grönroos, C.: Marketing y Gestión de los servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios. Madrid: Editorial Díaz Santos, 1994.

**Producto Principal:** Ocupa el nivel básico del producto y responde a la siguiente pregunta: ¿qué compra en realidad el consumidor?

**Producto auxiliar:** Artículos o servicios que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal.

**Producto de apoyo:** Son productos adicionales ofrecidos para aumentar el valor del producto principal y ayudar a diferenciarlo del producto de la competencia.

**Producto aumentado:** Incluye facilidad de acceso, el ambiente, la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, la participación del cliente y la interacción de los clientes entre sí. Estos elementos se combinan con el producto principal, el auxiliar y el de apoyo para proporcionar el producto aumentado.

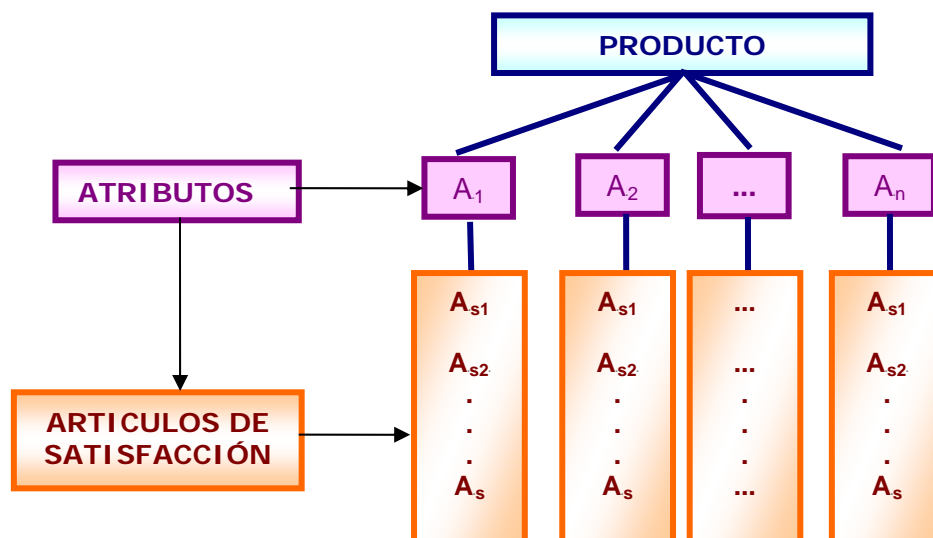


Figura No. 3: Elaborado por Dr. Roberto A. Frías Jiménez.

El producto, visto desde el punto de vista del cliente, puede ser definido como un **conjunto de atributos** los que representan la ventaja buscada por éste en aquel. El atributo es lo que genera el servicio, la satisfacción y que, como tal, es utilizado como un criterio de elección.<sup>7</sup>.

El valor práctico de la noción del producto como conjunto de atributos radica en la posibilidad de su instrumentación con objetivos de medición y evaluación así como de proyección de imagen y de diseño de estrategias de competitividad mediante la gestión de la diferenciación.

Con estas consideraciones pasaremos a comentar brevemente algunas ideas acerca de las particularidades del producto turístico.

### Conceptualización del Producto Turístico

La **producción** en la entidad turística consiste en conseguir el producto o servicio – alojamiento, restauración, náuticas, transporte, etc.- más idóneo en cuanto a calidad, precio y aceptación de la demanda. El **producto o servicio turístico** como bien económico que ha de satisfacer necesidades debe tener los siguientes rasgos o características: precio competitivo, calidad óptima para que satisfaga y cubra las necesidades del comprador, y esté en relación directa con el precio, marca de identificación y prestigio, buena presentación, promoción y rasgos funcionales (debe cumplir funciones para dejar satisfecho al cliente).

<sup>7</sup> Molina, S. (1994). Modernización de empresas turísticas. Un enfoque para el logro de la Calidad Total. Editorial Diana, Méjico. Pp. 133-134.

El desarrollo del Sistema Turístico actual, exige a las diferentes empresas de este sector, lograr niveles altos de competitividad, calidad y productividad de sus servicios. Un mecanismo estratégico condicionado por el mercado, que asumen es el diseño y desarrollo de productos turísticos diferenciados.

No es hoy una alternativa las grandes inversiones de hoteles sin tener en consideración los atractivos del entorno. Se requiere que el capital asuma o se use tomando en consideración los productos turísticos. Se requiere por tanto:

- Involucrar a la demanda en la elaboración del producto.
- Participación de los empleados no sólo en la operación, sino en el diseño.
- Incorporar los valores y atractivos del entorno en el diseño y desarrollo de los productos.
- Utilización e incorporación de los elementos culturales.

El producto turístico, “combinación de prestaciones y elementos tangibles e intangibles que ofrecen unos beneficios al cliente como respuesta a determinada expectativa y motivaciones”<sup>8</sup>, debe ofrecer a sus clientes utilidades funcionales y psicológicas. Se pueden distinguir dos niveles del producto turístico.

- **Producto turístico integrado:** se refiere principalmente a destinos turísticos, que incluye los desplazamientos por los medios de transporte y los diferentes atractivos. Es un enfoque de producto que exige para su éxito una interrelación de las ofertas. El producto integrado requiere de un responsable único, de lo contrario puede derivar a una fragmentación de las ofertas.
- **Producto turístico empresarial:** es el conjunto de elementos que compone una oferta única o diversificada de una empresa. Es una integración vertical de servicios organizados por la empresa.

El concepto de producto turístico lo asumimos para referirnos a:

- Diferentes tipologías de ofertas turísticas.
- Posibilidades de consumo por diferentes segmentos de mercado.
- La comunicación y comercialización de los atractivos.

El producto turístico tiene su razón de ser una vez que los consumidores o turistas disfrutan de los atractivos o servicios. Es decir, se aplica al concepto de producto el de turismo para diferenciar los servicios turísticos por el tipo de prestaciones o por los segmentos a los cuales está dirigido, pudiendo variar en función del tipo de empresa.

Esta diferenciación es importante a la hora de comercializar las ofertas turísticas y escoger un destino. Los diferentes destinos turísticos ofrecen en la región del caribe un amplio abanico de productos diferentes, por lo que se hace

---

<sup>8</sup> Altés Machín, C. (1997). Marketing y Turismo. Introducción al marketing de empresas y destinos turísticos. Editorial Síntesis, S.A., Madrid, p.32.

necesario tener en cuenta los diferentes factores que intervienen en la creación de productos. Estos factores son:

- **El cliente.** Define y escoge las ofertas en dependencia de sus necesidades.
- Los prestatarios del servicio turístico. Elaboran líneas de servicio en función de tipos de clientes o mercados.
- **Turoperadores.** Son los que ponen al alcance del cliente una oferta integrada para facilitar las compras, conocer precios, disminuir tiempos y costos en información, permite elegir diferentes ofertas, además de dar seguridad. Son los que organizan ventas de productos para los turistas.
- **Proveedores del turismo.** Aseguran la infraestructura para la actividad turística. Posibilitan una planificación del marketing de la empresa turística, estimulando la creación, mejora y desarrollo de nuevos productos.

Las entidades turísticas se pueden clasificar de acuerdo al sistema cubano del siguiente modo:

- 1) Empresas de mediación y de comercialización de los productos y servicios turísticos: **Agencias de viajes y Turoperadores.**
- 2) Empresas de **transportes:** compañías aéreas, marítimas y fluviales, de transporte por carretera, de ferrocarril, y empresas de alquiler de vehículos.
- 3) Empresas de **alojamientos hoteleros:** hoteles, hoteles-apartamentos, moteles y pensiones,
- 4) Empresas de **alojamiento extrahoteleros:** camping, apartamentos, casas de labranza, albergues juveniles, chalets y villas, ciudades de vacaciones y refugios de montaña,
- 5) Empresas de **restauración:** restaurantes, bares y cafeterías, restaurante de comidas rápidas,
- 6) Empresas de catering y empresas de comidas para colectividades,
- 7) Otras empresas: agencias de información turística, empresas de organización de congresos, seminarios, de actividades de animación turística y empresas de informática, de reservas y ventas de servicios turísticos.

Otro factor esencial en la comercialización y desarrollo de los productos turísticos son los componentes que lo integran:

- **Medios de acceso.** Es la forma en que los turistas pueden llegar a un destino. Son específicamente los medios de transporte, más bien las condiciones para el acceso como infraestructura, equipamiento (tipo y característica del transporte disponible), factores de operación, regulaciones, entre otras.
- **Servicios y equipamiento.** Permite la explotación de los recursos dotándolo de lo necesario para su uso. El turista disfruta de los diferentes servicios que integran un destino.
- **Precio de venta.** El precio en el turismo no es sólo un valor de intercambio, sino sobre todo la percepción de un producto, su calidad y valores simbólicos y funcionales.

- **Imagen.** Influye en la decisión de compra y se utiliza como criterio comparativo entre diferentes alternativas, o sea, la imagen de la empresa define su atractivo ante el consumidor.

Con relación al ciclo de vida del producto turístico se utiliza este concepto para analizar la situación de un producto en el mercado y valorar su utilidad en comparación con los cambios del mercado. Este ciclo se divide en fases: lanzamiento, crecimiento, madurez, saturación y declive. La rentabilidad en la explotación de un producto depende por tanto de la relación entre la inversión inicial y el ciclo de vida del producto.

En tal sentido numerosas empresas tratan de alargar el ciclo de vida de sus productos para lograr alcanzar mayor éxito, sin embargo en el turismo no ocurre de la misma forma. Para analizar el ciclo de vida del producto turístico es necesario considerar la relación de:

- Volúmenes de la demanda. Se realiza por entidades para controlar distorsiones de cambio de precios.
- Tasa de crecimiento. Aumenta o disminuye según el comportamiento de la demanda.
- La diferencia entre ingresos y costos totales (beneficios o pérdidas).

### **Posicionamiento y competitividad**

El creciente desarrollo económico y la internacionalización de las economías han dado lugar a una masiva disponibilidad de productos y marcas. En este sentido el consumidor se enfrenta a una mayor dificultad para evaluar las diferentes características de los productos. Esta situación determina una primera consecuencia relativa a la necesidad de abordar el posicionamiento como estrategia de marketing orientada a definir la posición deseada por la empresa. En segundo lugar, la propia percepción del consumidor acerca de la posición de la empresa debe ser identificada y tomada como punto inicial del desarrollo planificado de la estrategia de posicionamiento.

La posición de un producto es la manera en que los consumidores definen este producto en cuanto a sus características importantes, esto es el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores en relación con los productos de la competencia. Los consumidores reciben un exceso de información sobre producto y servicios, y no pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar la toma de esta decisión de compra los consumidores clasifican los productos en categorías, es decir, posicionan los productos y las empresas en sus mentes.

Los estudiosos de la mercadotecnia pueden seguir varias estrategias de posicionamiento. Tienen la posibilidad de posicionar sus productos con base en:

- los atributos específicos del producto,
- las necesidades que satisfacen,
- los beneficios que ofrecen,



- para cierta clase de usuarios,
- comparándolo directamente con la competencia y
- contra otra clase de producto.

Cuando dos o más empresas compiten por la misma posición cada una debe buscar una mayor diferenciación. Cada empresa debe crear una serie exclusiva de ventajas competitivas que atraiga a un grupo de gran tamaño dentro del segmento. Este posicionamiento en una parte del segmento se denomina mercadotecnia de nicho.

### **Investigaciones referidas al posicionamiento**

El posicionamiento se ha ido configurando, inconscientemente, como un proceso secuencial dentro del marketing que culmina con su conceptualización y denominación a principios de los setenta. Para muchos autores ocupa hoy el corazón de la estrategia de marketing (Wind, 1982), aunque no siempre lo ha sido.

La mayoría de aproximaciones teóricas del posicionamiento descansan sobre bases comunes (Rigger, 1995). En este sentido se entiende generalmente como un proceso bifásico que primero desarrolla el estado deseado y luego lo ejecuta mediante las variadas herramientas de marketing disponibles. Más aún, habría que añadir que dichas etapas de planificación y ejecución deben irrenunciablemente completarse con una fase de verificación para estudiar la adecuación de las actuaciones seguidas y, en su caso, de las correcciones oportunas.

Esta visión del posicionamiento como la planificación de un estado deseado, ejecución de acciones para su logro y verificación del resultado comporta una visión estratégica (Heskett, 1987). Bajo ella se concibe el posicionamiento como una estrategia que hay que preparar y ejecutar cuidadosamente para alcanzar unas metas. Además, tal alusión a las metas se enfatiza en aquellos supuestos en que el posicionamiento aparece considerado como un objetivo en sí mismo (Bigné y Gómez del Río, 1995).

En buena medida las aproximaciones a la conceptualización del posicionamiento comparten la opinión general que lo entiende como un desarrollo estratégico (Ries y Trout, 1989 y Rigger, 1995). En este sentido Arnott y Easingwood (1994) han unificado las numerosas y variadas aportaciones sobre posicionamiento para precisar dicho término y definirlo finalmente como "un proceso deliberado, proactivo e iterativo de definición (o identificación) de dimensiones relevantes para medir, modificar y dirigir las percepciones del consumidor hacia un objetivo de mercado". En esta definición intervienen los dos puntos básicos de toda estrategia empresarial: la explicitación de unos objetivos y los cursos de acción para lograr la inserción óptima de la empresa en el medio socioeconómico (Menguzzato y Renau, 1991).

Parece por tanto que el posicionamiento no se viene entendiendo sólo como un estado, sino como un proceso orientado a conseguir unos objetivos de diferenciación para que la empresa sea percibida de modo distinto a su

competencia. Ahora bien, mientras que la diferenciación sólo pretende elaborar productos diferentes para evitar la competencia, en el posicionamiento se pretende orientar, hacia un punto específico de la mente de los consumidores, la percepción que genera el producto en ellos. Es decir, el posicionamiento del producto llega más lejos que la diferenciación ya que incorpora un sentido de orientación, en vez de un simple sentido de diferenciación (Schnaars, 1994). Así lo han expresado distintos autores al recalcar que el posicionamiento no es lo que se hace sobre el producto, sino sobre la mente del consumidor (Ries y Trout, 1989; Wind, 1990; Lovelock, 1992; Aaker, Batra y Myers, 1992).

Junto a los conceptos de diferenciación y posicionamiento se suele añadir un tercer vértice, la segmentación. Como señala Kotler (1991) el corazón de un marketing estratégico moderno puede describirse como un marketing STP: segmentación, público objetivo y posicionamiento. El posicionamiento generalmente implica un compromiso con la segmentación.

Posicionar supone, salvo que se opte por una estrategia indiferenciada, ignorar una parte de mercado y concentrarse sólo en ciertos segmentos de forma que los productos / beneficios de la firma se ajusten a los valores de tales segmentos (Stern, 1988). Más aún, la medición de ambas estrategias se realiza cada vez más frecuentemente de manera conjunta (Salazar y Levy, 1997).

En resumen, para la conceptualización de la estrategia de posicionamiento hemos hecho alusión a otras dos estrategias con las que tradicionalmente se relaciona: la diferenciación y la segmentación. Junto a ambas, también se ha tratado la irrenunciable fase de análisis que debe preceder a toda estrategia, desdoblada en su doble vertiente: análisis de las oportunidades y amenazas del entorno externo, así como de las debilidades y fortalezas de la propia empresa. Estos cuatro puntos, son una constante en la literatura sobre posicionamiento tal y como se indica en la tabla 1.

			Aproximación / enfoque			
	Mercados	Niveles	Segmentación	Diferenciación	Análisis Interno	Análisis Externo
Aaker, Batra y Myers (1992)	Bienes Consumo	Producto	*	*		
Aaker y Shansby (1982)	Bienes Consumo	Producto	*	*		
Day y Wensley (1988)	General	General	*	*	*	
Doyle y Saunders (1985)	Industriales	General	*	*		
Heskett, Sasser y Hart (1990)	Servicios	General	*	*		
Hooley y Saunders (1993)	General	General	*	*		
Lovelock (1991)	Servicios	General		*	*	
Mühlbacher, Dreher y Gabriel-Ritter (1994)	Ingeniería Industrial	Unidad de negocio	*	*	*	*
Turnbull y Valla (1986)	Industriales	General	*	*	*	
Wind (1982)	Bienes Consumo	Producto	*	*	*	*

Tabla 1: Contenido de diversas investigaciones sobre posicionamiento.  
Fuente: Rigger 1995)

### El posicionamiento de los servicios.

Una vez delimitado el término posicionamiento en general y su relación con algunos conceptos con los que comúnmente se asocia, hay que preguntarse qué sucede cuando se trata de posicionar productos no tangibles. En este apartado trataremos el caso específico de los servicios al ser éste un campo con entidad propia y versar nuestra investigación sobre la elección del establecimiento en el ámbito de la distribución textil.

Como señalan todo (artículo / producto, servicio, empresa, institución, país, persona etc.) resulta susceptible de tener su posicionamiento. Por tanto, originariamente, no se advierten diferencias significativas en el ámbito conceptual entre el posicionamiento de tangibles y el de intangibles. De este modo, secundaríamos la opinión que afirma que no debe entrarse en una taxonomía productos / servicios (Levitt, 1972; Ben Enis, 1978; Hollander, 1979).

No obstante, si bien conceptualmente el posicionamiento de bienes y el posicionamiento de servicios responde a un mismo planteamiento, su tipología y ejecución difiere en uno u otro caso. Así lo han expresado los principales trabajos acerca del posicionamiento en materia de servicios (Shostack, 1977, 1987; Lovelock, 1984), al respaldar una gestión de marketing bien diferente en ambos casos.

En este sentido, cuando se trata de establecer una clasificación o tipología de las posibles estrategias de posicionamiento la propia especificidad de los servicios justifica un tratamiento particular. Así, ciertas características como la intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y carácter perecedero requieren que las estrategias empresariales en general (Zeithaml, Parasuraman y Berry, 1985) y de posicionamiento en particular (Easingwood y Mahajan, 1989 y Arnott y Easingwood, 1994), sean adaptadas a las especificidades señaladas. En especial la intangibilidad dificulta la percepción, mientras que la heterogeneidad del servicio lo hace diverso.

La puesta en práctica de la estrategia de posicionamiento de servicios puede abordarse desde posiciones contrapuestas.

Una primera aproximación, en línea con Lovelock (1992), sostiene que la ejecución del posicionamiento puede realizarse a distintos niveles de la organización, para un servicio en concreto, para una línea, para unidad estratégica de negocios o para toda la compañía. En este sentido, muchas compañías escogen posicionamientos distintos para los diferentes servicios que ofertan sin que el consumidor sepa nunca que proceden de la misma compañía (Rigger, 1995).

Una segunda vertiente sugiere que tratándose de servicios y especialmente servicios financieros, la estrategia de posicionamiento seleccionada se desarrolla para toda la organización con carácter único y no para cada una de sus ofertas. En tales casos, debe hablarse más de un posicionamiento corporativo que de un posicionamiento de producto o marca.

Finalmente sólo resta apuntar, por su constante alusión en la literatura de marketing de servicios, la importante relevancia que cobran en la ejecución del posicionamiento los instrumentos de comunicación personales y tangibles (Shostack, 1977, 1987; Zeithaml, 1981; Rigger, 1995).

## **Selección y ejecución de una estrategia de posicionamiento**

La tarea del posicionamiento consta de tres pasos: identificar una serie de ventajas competitivas para sustentar una posición; seleccionar las ventajas competitivas adecuadas; y comunicar y entregar con eficiencia la posición elegida a un mercado meta seleccionado cuidadosamente.

Una empresa se distingue de sus competidores por medio de la creación de un conjunto de ventajas competitivas. Obtiene una ventaja competitiva al ofrecer a los consumidores precios más bajos que los de la competencia por productos similares o al proporcionar mayores beneficios que justifiquen los precios más altos. Por tanto, una empresa debe comparar sus precios y productos con los de sus competidores y tratar de mejorarlos en forma continua. La empresa logra una ventaja competitiva en la medida que funcione mejor que sus competidores.

En algunos casos, la separación de productos ha funcionado como una táctica de posicionamiento. Hasta principios de la década de los setenta, muchos centros recreativos vendían solo un conjunto de productos conocidos como el Plan Americano (PA), en el que se incluían todos o la mayoría de los servicios del centro recreativo, como el servicio de alimentos y bebidas. Las preferencias de los consumidores cambiaron, ya que muchos huéspedes ya no deseaban tres alimentos al día ni un baile formal los viernes por la noche incluidos en el paquete. Los gerentes de los centros recreativos que observaron este cambio en el comportamiento, comenzaron a diferenciar sus productos al ofrecer un Plan Americano Modificado (PAN), que no incluía el almuerzo, o un plan europeo sin ninguno de los alimentos.

No todas las empresas se enfrentan a una serie de oportunidades al obtener una ventaja competitiva, pues algunas empresas identifican solo ventajas menores, que son fáciles de copiar y, por tanto, percederas. Estas empresas necesitan identificar constantemente nuevas ventajas potenciales e introducirlas una por una para mantener a sus competidores en desventaja. Pocas empresas o quizás ninguna son capaz de lograr una ventaja importante en forma permanente, sino que, en su lugar, obtienen pequeñas ventajas que les ayudan a crear su participación en el mercado con el paso del tiempo.

Los hoteles, centros recreativos y restaurantes consideran en ocasiones que sus ubicaciones cercanas a una playa, un aeropuerto, una montaña para esquiar o el área central de negocios les proporcionan una ventaja permanente. En muchos casos, la gerencia de empresas dedicadas a la hospitalidad, con ventajas percibidas como permanentes, pierden su interés en los clientes y empleados, contribuyendo así a su inevitable cierre.

### **Diferenciación de productos.**

Una empresa puede diferenciar sus productos u ofrecer productos similares a los de sus competidores. En la actualidad, la mayoría de los productos tratan de diferenciarse de los productos de la competencia teniendo en cuenta sus características físicas, servicios, personal, ubicación e imagen.

- **Diferenciación en las características físicas:** Cada producto debe tener su propia identificación que le permita distinguirse antes sus clientes y a sus competidores les sea difícil imitar. Estas características pueden estar basadas en su arquitectura, su confort y en ocasiones en la misión de este producto
- **Diferenciación en el servicio:** Un gran número de empresas logran su diferenciación al proporcionar servicios que benefician a su mercado meta, es decir, agregar un valor a dicho servicio de forma tal que el cliente pueda sentirse satisfecho desde su propio hogar o utilizando medios que la institución le facilite de forma gratuita.
- **Diferenciación en el personal:** Las empresas logran una fuerte ventaja competitiva a través de la contratación de mejor personal que el de sus competidores. El personal que esta en contacto con el cliente debe ser competente y contar con las habilidades y conocimientos requeridos, de forma tal que pueda comprenderlos, comunicarse con ellos con claridad y responder rápidamente a sus solicitudes y problemas.
- **Diferenciación en la ubicación:** En las industrias de la hospitalidad y los viajes la ubicación puede proporcionar una importante ventaja competitiva que debe tener correspondencia con los gustos de sus clientes. Las instituciones ubicadas en lugares céntricos, cercanas a carreteras o enclavadas en zonas naturales que proporcionan un vínculo entre su misión y entorno encontrarán siempre mayores beneficios.
- **Diferenciación en la imagen:** Los consumidores siempre perciben una diferencia con base a las imágenes de las empresas, aunque las ofertas en competencia parezcan similares. La imagen de una empresa debe transmitir un mensaje distintivo y singular que comunique los principales beneficios y el posicionamiento del producto, Para tener una imagen sólida se exige mucha creatividad y trabajo.

### **Selección de las ventajas competitivas adecuadas.**

Una empresa puede tener varias ventajas competitivas potenciales, pero debe saber cuál o cuales son los factores de diferenciación que debe promover para desarrollar su estrategia de posicionamiento. No todas las diferencias producen una buena diferenciación, pues cada una tiene el potencial de crear costos para la empresa y beneficios para los clientes. Por tanto la empresa debe seleccionar con cuidado la forma en que se distinguirá de sus competidores.

Las posiciones “número uno” que se deben promover son: la mejor calidad, el mejor servicio, el menor precio, el mejor valor y la mejor ubicación. Una empresa que trabaja asiduamente en una posición que es importante para su mercado meta y que la anuncia constantemente, es probable que se convierta en la empresa mejor reconocida y recordada. Cuando se posicionan en más de un factor de diferenciación tratando de atraer más segmentos de mercado, puede correr el riesgo del desprestigio y la pérdida de un posicionamiento claro. Por ello las empresas requieren evitar tres errores principales del posicionamiento:

- **Subposicionamiento:** Incapacidad de posicionar realmente a la empresa para lo cual pueden afiliarse a grupos de mercadotecnia que le faciliten su promoción.
- **Sobreposicionamiento:** Transmisión a los consumidores de una imagen demasiado limitada de la empresa.
- **Posicionamiento confuso:** Muestra de una imagen diferente en cada una de sus campañas publicitarias, que llegan a confundir al consumidor.

Cuando la empresa ha elegido las características de su posicionamiento, debe saber comunicar su posición a los clientes metas a través de algún lema que les crea una imagen positiva en sus mentes y concentre con claridad la misión de dicha institución. Es importante revisar siempre las ventajas y desventajas competitivas y seleccionar una posición que los coloque en un nivel superior, frente a frente de sus competidores. Todo lo anterior requiere de un programa consistente a largo plazo que reciba el apoyo continuo de la gerencia, los empleados y los vendedores.

Con relación a la medición del posicionamiento competitivo de la empresa turística como otro de los objetivos que debe estudiarse y evaluarse entre los propuestos por Heizer y Render (1997, p 359), ya que en la actualidad, cualquier entidad ha de enfrentarse más que en otras épocas a graves problemas de competencia. Diferentes circunstancias tales como la amplitud de la oferta, mejoras progresivas de la calidad de servicio y mayores esfuerzos de comercialización transforman los destinos turísticos en escenarios de competencia, en donde sólo las empresas consolidadas y técnicamente preparadas pueden enfrentar tal reto.

Las empresas turísticas para ser competitivas han de identificarse como mínimo a las otras, para poder entablar un proceso de **comparabilidad interno y externo**. Por tanto, están compitiendo los productos y servicios en relación con lo que ofrecen, que no puede ser otra cosa que sus cualidades. Por otra parte, si se pretende competir: no se puede mantener **elevados costes** de producción de productos y servicios, y los mismos, han de ofertarse con calidad y excelente imagen, la empresa turística puede **incrementar la eficiencia económica**, lo que se derivaría en un incremento de **la productividad** y un descenso indirecto del **precio**.

Diversos enfoques del concepto de competitividad han intentado explicar las variables independientes que influirán en el logro o mejora de esa competitividad. Del modelo de competitividad de Porter según aparece descrito en "*Análisis y proyección de mercados productos*" (*Resultados preliminares del Consejo del Ministerio del Turismo* publicado en abril de 1995, en el cual se hace depender la competitividad de cuatro macro variables, una de las cuales ha sido seleccionada por este autor desde el punto de vista conceptual para la propuesta de un sistema de criterios que nos permita determinar el posicionamiento competitivo de la empresa turística, y es aquella variable que explica las condiciones de la demanda –que identifica clientes exigentes que estimulará el perfeccionamiento de productos y servicios y la eficiencia empresarial- (Fayes Solá, 1994, pp. 7-9), por lo que se propone bajar al nivel

microeconómico para hallar los determinantes de la competitividad en el turismo, y esta concepción sustenta de cierta forma la utilización de los modelos multiatributo diseñados dentro del modelo de evaluación de empresas turísticas.

La situación de competencia en el mercado ha de ser conocida, estableciéndose el **posicionamiento** de las empresas turísticas concurrentes. Para definir estrategias de competitividad, tienen que tener un mayor conocimiento de la condición de dominio que la empresa específica puede ejercer en el mercado, es decir, buscar la **posición de liderazgo** es el mejor camino para alcanzar la competitividad.

Ahora bien, para alcanzar esa posición de líder en el mercado turístico, es conveniente, hacer una **oferta de productos y servicios** abundante, completa y cualitativamente satisfactoria, al menos con imagen superior, localizar los **mercados objetivos** con rapidez, haciendo todo lo posible por hacerlos fieles, crear una ordenada red comercial y de distribución, **transportar con rapidez, seguridad y confort al cliente**, ofrecer un **nivel de precios**, como mínimo cercano al de la competencia potencial y **programar con eficiencia** consiguiendo alcanzar objetivos de fácil incremento de la demanda pero a precios asequibles.

La presión de la competencia y los éxitos alcanzados por las empresas a la hora de analizar e implantar "las mejores prácticas" de otros, han convertido a las técnicas comparativas en práctica habitual de las organizaciones de vanguardia en muchos países, el cual se sustenta en los principios de: medir y mejorar la productividad y el rendimiento en las entidades económicas.

Estas técnicas pueden contemplar distintos niveles y áreas de la empresa turística, permitiendo establecer comparaciones en el ámbito corporativo, departamental o de unidad, además puede ser *interno o externo* -esto último nos permite comparar empresas pertenecientes al mismo o distinto sector de actividad-, mientras que el primero analiza el rendimiento de un servicio de la empresa turística comparándolo con el de otro u otros servicios o con sus propios objetivos y resultados (Benchmarking y el papel del Club Gestión de Calidad, 1999, pp. 111-115).

Una estrategia de posicionamiento exitosa toma en consideración las percepciones existentes de los clientes acerca de las ofertas en el mercado. Determina las necesidades que los clientes valoran y que no cumplen los servicios de los competidores. Identifica las necesidades insatisfechas que pueden solventarse. La estrategia de posicionamiento busca integrar todos los elementos del servicio para asegurar que la posición percibida del servicio se refuerce en forma enérgica



### **Se puede resumir que:**

- El posicionamiento es una herramienta de mercadotecnia estratégica que permite a los administradores determinar cuál es su posición actual, en cuál desean estar y qué acciones deben llevar a cabo para lograrlo. Permite identificar oportunidades del mercado al considerar posiciones que no cumplen los productos de los competidores.
- Por tanto, ayuda a influir en la creación de productos y el rediseño de los existentes. También permite la consideración de los posibles movimientos y respuestas de los competidores, de manera que puedan tomarse acciones adecuadas. Con frecuencia se considera al concepto en el nivel de producto, aunque también es relevante en los niveles de sector de productos y empresarial.
- El posicionamiento implica dar al segmento de mercado objetivo la razón para comprar sus servicios, de este modo aglutina toda la estrategia de mercadotecnia. También ofrece lineamientos para el diseño de una mezcla de la mercadotecnia donde cada elemento sea coherente con el posicionamiento.