

**Comentarios acerca de la Campaña de
Promoción Turística de Costa Rica en los
Estado Unidos, 1996-1997**

Gustavo Segura

octubre 1998

CEN 652

Documento en proceso. Escrito por Gustavo Segura Investigador CLACDS/INCAE . Este trabajo busca estimular la reflexión sobre marcos conceptuales novedosos, posibles opciones de abordaje de problemas y sugerencias para la eventual puesta en marcha de políticas públicas, proyectos de inversión regionales, nacionales o sectoriales y de estrategias empresariales. No pretende prescribir modelos o políticas, ni se hacen responsables el o los autores ni el Centro Latinoamericano de Competitividad y Desarrollo Sostenible del INCAE de una incorrecta interpretación de su contenido, ni de buenas o malas prácticas administrativas, gerenciales o de gestión pública. El objetivo ulterior es acrecentar el nivel de discusión y análisis sobre la competitividad y el desarrollo sostenibles en la región centroamericana. El contenido es responsabilidad, bajo los términos de lo anterior, de CLACDS y no necesariamente de los socios contribuyentes del proyecto. octubre, 1998.

TABLA DE CONTENIDOS

COMENTARIOS ACERCA DE LA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE COSTA RICA EN LOS ESTADOS UNIDOS, 1996-1997	1
1. PROCESO ADMINISTRATIVO.....	2
1.1 EL MANEJO INTERNO DE LA LABOR DE PROMOCIÓN.....	2
1.2 MANEJO DE LA CAMPAÑA 96-97	3
1.2.1. <i>MANEJO DE LA CAMPAÑA POR PARTE DE MCCANN-ERICKSON.</i>	5
1.2.1.1. APRECIACIONES SOBRE LA COHERENCIA ESTRATÉGICA DE LA CAMPAÑA.	7
1.2.1.2. APRECIACIONES SOBRE LAS CAMPAÑAS COOPERATIVAS.	11
CONCLUSIONES.....	12

COMENTARIOS ACERCA DE LA CAMPAÑA DE PROMOCIÓN TURÍSTICA DE COSTA RICA EN LOS ESTADOS UNIDOS, 1996-1997

Por: Gustavo J. Segura

CLACDS / INCAE

ANTECEDENTES

El Departamento de Planificación del Instituto Costarricense de Turismo (I.C.T.) está interesado en realizar una evaluación preliminar de los resultados de la campaña publicitaria oficial de Costa Rica en el mercado de los Estados Unidos, realizada durante el período 1996-1997. Esta campaña, de acuerdo con el Departamento de Planificación, “representó el mayor esfuerzo publicitario hecho por el Instituto Costarricense de Turismo en toda su historia, con una inversión superior a los tres millones de dólares¹”.

El Departamento de Planificación ha solicitado al Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLADS) de INCAE, una opinión general sobre la coherencia estratégica de la campaña y sobre los procesos administrativos de la labor de promoción del I.C.T., como preámbulo para una evaluación detallada y profesional de esta campaña por parte de un ente especializado. Este documento pretende atender esa solicitud.²

El documento consta de cinco partes: apreciaciones sobre el proceso administrativo de la publicidad en el I.C.T.; apreciaciones sobre el manejo de la campaña por parte de la firma McCann-Erickson; una opinión sobre la consistencia estratégica de la campaña; apreciaciones sobre las “campañas cooperativas”; y finalmente, un grupo de conclusiones.

¹ Términos de referencia, “Evaluación preliminar de resultados de la campaña publicitaria del Instituto Costarricense de Turismo en Estados Unidos durante el período 1996-1997”.

² Este documento se basa en entrevistas realizadas a funcionarios del I.C.T.; ejecutivos de la firma McCann-Erickson Costa Rica; y revisión de algunos documentos de trabajo del I.C.T. y del CLACDS.

1. PROCESO ADMINISTRATIVO.

1.1 El manejo interno de la labor de promoción.

Antes de 1996, el I.C.T. no jugaba un papel estratégico en el manejo de la promoción del país. Fundamentalmente, el Instituto contrataba alguna firma de publicidad, escuchaba sus ideas y firmaba las órdenes de compra de los espacios publicitarios y la folletería impresa. Existió poca o ninguna publicidad masiva a los mercados meta en décadas anteriores; el tipo de publicidad quedaba a la escogencia de la agencia de publicidad sin mayor escrutinio por parte del Instituto. La agencia de publicidad era escogida a través de un “concurso de antecedentes” donde se evaluaba la calidad profesional de las firmas, su experiencia, y se utilizaban criterios a discreción de los directores para elegir a una determinada firma. Estas características hacían muy factible que la escogencia de las agencias de publicidad y el trabajo que finalmente se contrataba no fuera el más idóneo para las necesidades de la industria turística del país.

Tomando un paso adelante para corregir esta situación, en 1995 el Instituto contrató la realización de un documento denominado “Plan Marco para un Mercadeo Competitivo de Costa Rica como Destino Turístico, 1995-1999”. Este documento se ha constituido en la directriz estratégica del I.C.T., y con él, las agencias de publicidad que trabajen para el Instituto tienen una guía oficial sobre los lineamientos que debe seguir la publicidad en el país.

Un signo positivo adicional fue la puesta en marcha de la práctica de licitar la publicidad oficial de Costa Rica en el extranjero. De esta forma, las agencias de publicidad se vieron en la necesidad no sólo de exaltar su experiencia y atestados, sino también de presentar propuestas mejor estructuradas y con una mayor racionalización de costos, con el objetivo de ser más atractivas en el concurso.

Antes de entrar a comentar sobre las características de la campaña de 1997 conviene hacer unos comentarios sobre la actual estructura administrativa interna de la promoción en el I.C.T. Formalmente, existe una Dirección de Promoción. Sin embargo, ha sido una práctica usual que el Presidente Ejecutivo del I.C.T. de turno es quien realmente toma las decisiones importantes de promoción, a veces incluso apoyándose en sus asesores, sin tomar en consideración la estructura formal de la organización. Con frecuencia, al inicio de una nueva administración pública, se suspenden y modifican los planes y proyectos que venían siendo realizados. Esto ha provocado frecuentes interrupciones de acciones con coherencia estratégica de más de un año, y muchas inconformidades del personal que formalmente tiene a su cargo la labor de promoción.

En la actualidad, la persona que funge oficialmente en la Dirección de Promoción tiene a su cargo también la Gerencia General del I.C.T. Ambas actividades por sí solas consumen una enorme cantidad de energía y tiempo, y difícilmente pueden ser llevadas con éxito simultáneamente por una sola persona. Es fácil determinar que la labor de gerencia general, en este caso particular, ha de privar, lo cual deja la labor de promoción con una menor atención. Existen asesores de la Presidencia Ejecutiva a quienes se les ha asignado, informalmente, la labor de dirección de promoción, pero por

la falta de una asignación formal de responsabilidades tampoco pueden dar atención debida a esas funciones.

Esta confusión conlleva a que en realidad la promoción, pese a ser una de las actividades más importantes de la institución, no sea debidamente gerenciada por parte del Instituto. La promoción, en todo caso, es un componente de una labor gerencial más amplia: el mercadeo. La institución no tiene en estos momentos a ninguna persona que realice labores típicas de investigación de mercados: estudios del perfil de los turistas que visitan el país; manejo de una base datos alimentada por los contactos de correo o las llamadas a los números telefónicos que brindan información del país; identificación de tendencias, entre otras. Ese tipo de tareas se contratan ocasionalmente por una sola vez, cuando en realidad debería ser una tarea continua del I.C.T. Si esto se hiciera, sería mucho más fácil coordinar el trabajo de las agencias de publicidad, darles lineamientos estratégicos de una forma permanente, auditar la producción de publicidad que se hace para el país y revisar su coherencia estratégica, entre otras tareas adecuadas.

Un ejemplo claro de la falta de labor mercadológica en el Instituto es el hecho de que el Plan Macro realizado en 1995 no ha sido revisado hasta ahora. Si bien es cierto que por su naturaleza estratégica es posible que no requiera mayores cambios, también es cierto que toda estrategia necesita ir adaptando sus tácticas de implementación de acuerdo con los cambios del entorno que se susciten en el camino, lo cual no se ha hecho.

1.2 Manejo de la campaña 96-97

La licitación para la campaña 1996-1997 fue ganada por la firma McCann-Erickson. En una sección más adelante se presentan comentarios sobre el tratamiento de la campaña por parte de la firma.

La relación entre la agencia de publicidad y el I.C.T. ha sido, en general, buena. Inicialmente, se otorgó la licitación a McCann-Erickson para todos los esfuerzos de creatividad y programación de medios publicitarios en el mercado de los Estados Unidos, durante un período de 2 años. Tras el cambio de gobierno, no obstante, se volvió a sacar a licitación la campaña para 1997 (el segundo año del contrato que ya había obtenido McCann), la cual volvió a ser adjudicada a McCann-Erickson. Sin entrar a evaluar la conveniencia de haber licitado de nuevo el segundo año por parte de la nueva administración cuando ya había sido adjudicado, es importante notar que a partir de ese momento hubo algunos cambios relevantes en las condiciones de la relación entre el I.C.T. y la agencia, fundamentalmente los siguientes:

- Con la justificación de permitir ajustes presupuestarios de corto plazo, el I.C.T. impidió que McCann-Erickson negociara espacios en medios publicitarios durante un año, reduciendo su capacidad de acción a períodos de 3 meses. Es fácil determinar que una entidad pública a la cual se somete con frecuencia a recortes presupuestarios, como lo es el I.C.T., se ve en la necesidad de introducir este tipo de política. No obstante, un resultado negativo inmediato de esto es que el reducido poder de negociación de la agencia le impide ahora conseguir descuentos por volumen y aseguramiento de espacio, que en la

campaña anterior fueron reportados como ahorros por un monto superior a los US\$ 700.000 (cerca de un 25% del total de la inversión).

- Con una justificación que no se conoce, se tomó también la decisión de autorizar las órdenes de compra de espacios en medios publicitarios en los Estados Unidos hasta el último día posible para la publicación deseada. Un ejemplo aclara la situación: si se desea comprar un espacio de revista en su edición de agosto, y el período para comprar ese espacio vence el 15 de junio, es únicamente el día 15 de junio cuando el I.C.T. autoriza a la agencia de publicidad para que proceda a la compra del espacio. El resultado con respecto a los ahorros por negociación no varía significativamente con esta decisión, pero sí la calidad de los espacios comprados. Aquellos espacios publicitarios que son adquiridos con muchos meses de antelación obtienen los mejores espacios en las revistas; los espacios restantes son otorgados en orden de calidad a los anunciantes que compren cuanto antes su espacio. Esto significa que esperar hasta el último día disponible implica publicar los anuncios de Costa Rica en los lugares menos populares de las publicaciones, esto siempre y cuando haya quedado espacio (pues a veces el espacio para publicidad se agota antes de la fecha límite). Esta es una política que, a menos que tenga una excelente justificación, no hace más que afectar la calidad de la promoción de Costa Rica.

Es conveniente revisar esas decisiones, tomando en consideración los objetivos de maximizar los ahorros a partir de negociaciones con los medios, y de obtener los mejores espacios posibles, observando las limitaciones presupuestarias y cambios repentinos en la disponibilidad de recursos del Instituto. En este último sentido, quizás es necesaria una labor política de la Presidencia Ejecutiva para hacer conciencia en las autoridades fiscales del país sobre la importancia de no modificar los presupuestos anuales asignados a la promoción, lo cual haría posible las negociaciones por 6 meses o un año con los medios, que terminan haciendo más rentables los recursos invertidos en la promoción de Costa Rica. Esta toma de conciencia de las autoridades fiscales es urgente, ya que la promoción del país es una de las razones medulares para la existencia del I.C.T.

Existen funcionarios que creen que el I.C.T. no debería licitar la labor de programación y contratación de medios publicitarios, sino más bien realizar esta labor internamente, y dejar a las agencias la producción creativa de las campañas. El argumento de estos funcionarios es que, en realidad, el I.C.T. no está en capacidad de determinar si los ahorros reportados por la agencia de publicidad son verdaderamente de esa magnitud, y podría entonces el Instituto estar en una mejor posición final si realiza las negociaciones por su cuenta, ahorrándose de inmediato la comisión que tiene que pagar a las agencias de publicidad por este concepto, y con ese ahorro, contratar personas experimentadas que lo hagan. En este sentido, se debe comentar que:

- Uno de los objetivos de licitar estas funciones es obtener los servicios a precios de mercado de agencias especializadas cuyo poder de negociación no radica únicamente en el manejo de la cuenta del I.C.T., sino en la negociación de paquetes que incluyen la publicidad de otros clientes. Claramente, el I.C.T. por sí solo nunca tendrá ese poder de negociación.
- En la labor de programación de los medios publicitarios idóneos, las agencias de publicidad multinacionales tienen acceso a bases de datos y fuentes de

información exclusivas, que se constituyen en una de sus ventajas competitivas, y a las cuales no tendría acceso ningún funcionario del I.C.T., lo cual dificultaría tomar las mejores decisiones posibles.

Esto hace pensar que probablemente no sería una buena decisión realizar la labor de programación y contratación de medios publicitarios por cuenta del I.C.T. No obstante, como todo proyecto potencial, es conveniente someterlo a un estricto estudio de factibilidad, tratando de calcular de la mejor manera posible cifras concretas de costos adicionales y ahorros adicionales, para así determinar contundentemente la conveniencia de adoptar tal proyecto (realizando los ajustes legales que permitan al I.C.T. hacer contrataciones directas de publicidad) o descartarlo.

1.2.1. MANEJO DE LA CAMPAÑA POR PARTE DE MCCANN-ERICKSON.

Una vez que los servicios de producción creativa y contratación de medios publicitarios en los Estados Unidos fueron otorgados a McCann-Erickson, la compañía parece haber seguido pasos sensatos, en un orden coherente, para llevar a cabo la labor. He aquí los pasos seguidos:

- Realizaron un plan de trabajo fundamentado en un estudio de “benchmarking” con otras agencias de McCann alrededor del mundo que hubiesen manejado campañas de promoción de destinos turísticos, la revisión de las estadísticas oficiales de arribo de visitantes de los últimos 10 años y la revisión de las estrategias de promoción de países en el Caribe y México. Su plan partió de dos objetivos especificados por el I.C.T.: incrementar el arribo de turistas a Costa Rica en 1997 (objetivo que fue superado), y fomentar la nivelación del arribo de turistas a lo largo del año, reduciendo la marcada diferencia entre las temporadas conocidas como “alta” y “baja”. Este plan de trabajo fue presentado y aprobado por la Junta Directiva del I.C.T.
- Una vez aprobado el plan, realizaron un taller con la presencia de creativos nacionales e internacionales para desarrollar distintas propuestas conceptuales de campañas para el país. De ese taller surgieron 14 campañas. De ellas, presentaron 7 a los directores del I.C.T. quienes aprobaron 4, finalmente.
- Tras analizar lugares de los Estados Unidos donde se origina el mayor número de turistas hacia Costa Rica, escogieron las ciudades de Nueva York y Los Angeles para realizar “focus groups” (grupos de enfoque), en donde potenciales turistas fueran quienes decidieran cuál de las cuatro campañas les invitaban con una mayor fuerza a viajar a Costa Rica. La campaña preferida por los potenciales consumidores fue: “Costa Rica, No Artificial Ingredients”. Sin entrar aún a comentar sobre la campaña propiamente dicha que finalmente fue escogida, es pertinente decir que la herramienta de los grupos de enfoque, o “focus groups”, se ha convertido en una de las más eficaces en el mercadeo moderno para adaptar los productos lo más cercano posible a las necesidades del consumidor. Los grupos de enfoque no fueron llevados a cabo por la compañía, con el propósito de buscar la mayor independencia posible de criterio al aplicar el taller.
- En cuanto a la programación de medios, la agencia de publicidad utilizó bases de datos de su propiedad sobre características de los consumidores de los

Estados Unidos para segmentar el mercado meta de viajeros, que le permitieron estudiar aspectos tales como: edad, ingresos, estilos de vida, medios que leen u observan con mayor frecuencia, características demográficas. Llegaron a determinar, con base en la orientación estratégica que dio el I.C.T., que el mercado meta primordial para Costa Rica en Estados Unidos lo constituyen los “soft adventure travellers” (viajeros de aventura ligera), los cuales gustan de diversos productos turísticos relacionados con la naturaleza, todos los cuales se encuentran a su disposición en Costa Rica. Esta segmentación de mercado fue presentada y aprobada por la Junta Directiva del I.C.T.

- Los medios publicitarios escritos escogidos por la compañía parecen ser absolutamente congruentes con el mensaje de la campaña. La compañía utilizó simulaciones computarizadas para maximizar el alcance de la publicidad, dado un costo por millar adecuado. Es recomendable, en todo caso, que el I.C.T. contrate una auditoría por parte de un ente especializado, a un costo razonable, que lleve a cabo la labor de evaluación formal sobre los medios contratados y los resultados obtenidos en términos de alcance, costo por millar, etc.
- Es interesante notar que por la campaña “Costa Rica, No Artificial Ingredients”, la compañía McCann-Erickson se ha hecho acreedora de más de cinco premios internacionales. En este sentido, el reconocimiento internacional para la agencia de publicidad es indiscutible, pero no es tan sencillo identificar alguna ganancia concreta para el anunciante. Se pueden apuntar al menos dos, específicamente:
 - a. un poco más de exposición internacional de la marca “Costa Rica”;
 - b. la seguridad por parte del I.C.T. de haber contratado una campaña de alta calidad, probada internacionalmente.

Una de las mayores autoridades académicas mundiales en el campo del mercadeo, Phillip Kotler, escribió hace algunos años un libro sobre el mercadeo de destinos turísticos. En uno de sus párrafos, Kotler dice:

*“La promoción de sitios tiene la mejor oportunidad de éxito cuando el mensaje va de acuerdo con los medios publicitarios, todos los jugadores empujan hacia la misma dirección y las impresiones informales refuerzan los esfuerzos pagados”.*³

Los premios internacionales se constituyen en ese tipo de impresiones informales de refuerzo a los recursos invertidos por el I.C.T.

El objetivo propuesto a la agencia de publicidad de procurar una “suavización” de las diferencias de arribo de turistas entre las temporadas “alta” y baja” no parece haber sido cumplido hasta ahora. Quizás es adecuado que la agencia sea un poco más específica y formule algunas tácticas concretas para lograr este objetivo.

³ Kotler, Mercadotecnia de Localidades, pág. 187.

1.2.1.1. APRECIACIONES SOBRE LA COHERENCIA ESTRATÉGICA DE LA CAMPAÑA.

La campaña “Costa Rica, No Artificial Ingredients” se relaciona, indiscutiblemente, con un producto de naturaleza. Por definición, si algo no tiene ingredientes artificiales es porque es natural. La campaña desarrollada por McCann-Erickson ofrece claramente esta idea de naturaleza, y enfatiza con contundencia que se trata de una naturaleza diversificada. Es así como se desarrollaron afiches, “spots” publicitarios y páginas de revista que reflejaban bosques y parques nacionales, submarinismo, volcanes, cultura y gente, e incluso el producto que con frecuencia, pero erróneamente, se relaciona menos con “naturaleza”: sol y playa. En publicaciones especializadas en alguno de estos campos se limitó la exposición de productos al interés particular de la publicación, lo cual es congruente con el párrafo presentado anteriormente del profesor Kotler.

Existe actualmente una discusión conceptual dentro de los funcionarios del I.C.T. sobre la conveniencia de posicionar al país como un destino ecoturístico exclusivo de otros productos de mayor impacto ambiental y mayor volumen. Hay quienes piensan que el futuro del país no está en el ecoturismo, que se trata de una moda pasajera que pronto dejará al país sin un flujo importante de visitantes. Otros piensan, al contrario, que posicionar al país como un destino masivo afecta la “capacidad de carga” y es incoherente con más del 80% de la oferta turística del país, que es de pequeña escala y con algún grado de conciencia ambiental. Otros funcionarios opinan que el país puede tener algunos desarrollos de mediana y gran escala, con responsabilidad ambiental, sin dejar de ofrecer al público productos pequeños y auténticos que también ofrecen buen desempeño ambiental.

Existen varios argumentos, hechos y conclusiones que permiten afirmar que la naturaleza estratégica de “Costa Rica, No Artificial Ingredients” es correcta, adecuada e idónea para Costa Rica. A continuación se presentan esos argumentos:

- Los estudios relevantes que ha realizado el I.C.T. en cuanto al desarrollo turístico de Costa Rica no dejan de apuntar que la relación del país con su oferta “natural” es primordial. El Plan Marco desarrollado en 1995, el cual se entregó a la agencia de publicidad para que sirviera de lineamiento estratégico, dice que:

“El objetivo primordial de este plan es] mantener un crecimiento del turismo en armonía con el medio ambiente, consolidando el liderazgo de Costa Rica como destino “natural” y apuntando a un equilibrio entre los intereses de los turistas, las comunidades locales, las empresas y las autoridades.”

Al referirse sobre el posicionamiento estratégico deseado para Costa Rica, el Plan Marco del I.C.T. apunta que:

“Mediante la ejecución de las acciones de mercadeo, se evitará desaprovechar los recursos. Costa Rica debe realizar esfuerzos para conocer con exactitud sus potencialidades turísticas, para el mercado nacional y el internacional. Costa Rica se dirige a un nuevo tipo de turista, deseoso de enriquecimiento humano, amante de la naturaleza, orientado hacia los valores culturales y espirituales y motivado por la búsqueda de experiencias liberadoras. De acuerdo con lo anterior, se debe transmitir una imagen del país idónea pero real. Asimismo, la promesa básica estará basada en

una experiencia turística acorde con las nuevas motivaciones y las posibilidades reales de satisfacerlas”.

Esas premisas conducen a una propuesta de posicionamiento totalmente congruente con “No Artificial Ingredients”. Los mensajes comunicados en la estructura de “receta” de la campaña se constituyen en esa promesa básica de reencuentro con la naturaleza, de experiencias nuevas y liberadoras, que son reales y alcanzables en Costa Rica.

⇒ El Plan Marco mencionado anteriormente da un paso más y procede a lanzar una propuesta concreta sobre posicionamiento:

- Magia de la naturaleza diferente y única.
- Gran diversidad biológica y paisajística.
- Colorido alegre, vivo, activo y genuino.
- Calidad humana y amistad de la gente.
- Paz, libertad, democracia y seguridad.
- Hoteles, facilidades y servicios de alto nivel.

⇒ Y en cuanto a la promesa básica de la publicidad, el estudio sugiere comunicar:

- Experiencia liberadora de la vida cotidiana.
- Ideal para el cuerpo, la mente y el espíritu.
- Desarrollo personal en un ambiente natural idóneo.
- Combinación de alternativas para la autorrealización.
- Una aventura positiva, una experiencia emocional.
- Disfrute del sol y la playa al lado de la naturaleza.

Una cuota básica de sentido común y análisis detenido necesariamente llevan a la conclusión de que el contenido de la campaña publicitaria 1996-1997 de Costa Rica se ajusta perfectamente a esa propuesta de posicionamiento, y promete fundamentalmente los seis atributos especificados en el Plan Marco.

El esfuerzo de segmentación realizado por la firma McCann-Erickson como parte de la labor de programación de medios publicitarios le llevaron a concluir, entre otras cosas, que el segmento meta ideal para Costa Rica en el mercado de los Estados Unidos es uno que anda en busca de experiencias auténticas, “de regreso a su estado natural”, que preferiblemente posea el componente de sol y playa, pero que necesariamente tenga alguna experiencia enriquecedora de contacto con la naturaleza, totalmente opuesta a las experiencias de contacto con las moles de concreto de las grandes ciudades. Esa conclusión reforzó la orientación estratégica del mensaje de la campaña.

Una publicación reciente de la Organización Mundial de Turismo se aventura a decir que la campaña publicitaria de Costa Rica en 1996 fue “acertada, sobre todo en comparación con la de 1995”.

A principios del mes de octubre se realizó en Costa Rica el 9no. Congreso Nacional de Turismo, “Una visión empresarial”. Para ese Congreso, el Centro Latinoamericano para la Competitividad y el Desarrollo Sostenible (CLACDS) de INCAE realizó 112 entrevistas entre los meses de agosto y septiembre entre empresarios provenientes de todo Costa Rica, de todos los sectores relacionados con la actividad turística, procurando una muestra representativa de las diferentes escalas de los proyectos turísticos existentes en el país. Los entrevistados comentaron consistentemente que “la naturaleza” es el principal gancho de atracción para los visitantes al país. Dentro de esta apreciación, hubo dos corrientes:

- aquellos que piensan que Costa Rica es primordialmente un destino de naturaleza, con ventaja competitiva que radica en esos productos naturales de pequeña escala;
- otros quienes consideran que la oferta turística del país es diversificada, con potencial de ofrecer productos para alto volumen de tráfico, pero que en todo caso dependen del acervo “natural” para atraer a los visitantes.

Lo anterior significa que aún si un turista viene por diez días al país y se queda ocho de ellos en un club de playa, probablemente no hubiese venido al país si no tuviese la oportunidad de hacer al menos un recorrido por un sendero natural en un parque nacional.

Con base en lo anterior, al menos un 95% de los entrevistados expresó estar totalmente de acuerdo con el mensaje de la campaña de promoción “Costa Rica, No Artificial Ingredients”, incluso los propietarios de hoteles y operadores de tours que tradicionalmente no ofrecen un producto de naturaleza en sí mismo.

Otro estudio realizado por el CLACDS recientemente terminado y que será próximamente presentado ante el Consejo Centroamericano de Ministros de Turismo (C.C.T.) hace referencia al tema. El estudio culminó en un documento que contiene una propuesta estratégica para el posicionamiento de Centro América como destino turístico en el mercado mundial. Conviene notar tres de los párrafos contenidos en ese documento:

“Costa Rica tiene la industria turística mejor establecida y más madura de la región, y ha sido capaz de desarrollar un posicionamiento como destino para aventuras relacionadas con la naturaleza”.

[...] “Otro factor que ayudó a desarrollar el sector turístico de Costa Rica a finales de los años 80’s, es la tendencia mundial hacia la conservación ambiental y el momentum que observan los temas ecológicos. En ese momento, debido primordialmente a su diversidad biológica y estabilidad política, Costa Rica había tenido éxito en atraer al país a entidades tales como la Organización de Estudios Tropicales, que agrupa a 55 universidades de renombre internacional, el Centro Agronómico Tropical para la Investigación y la Educación (CATIE), y el Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA)”.

Por muchos años, estas instituciones crearon investigación de primera clase en el país y divulgaron el nombre de Costa Rica entre académicos, grupos ambientales, y el público en general interesado en el tema, como un país muy especial por su biodiversidad y compromiso a la conservación del medio ambiente. También, Costa Rica creó un sistema de parques nacionales ejemplar, que tiene un acceso relativamente sencillo y cubre actualmente una gran parte del territorio nacional. Todo esto contribuyó al posicionamiento del país como un destino muy atractivo para aquellos turistas que, por razones profesionales o personales, posean intereses en temas ambientales o naturales”.

Esta tendencia de turismo altamente especializado de finales de los ochenta ha cambiado. En la actualidad, los niveles de servicios y facilidades de los albergues y hoteles de zonas con atractivo natural en Costa Rica se han incrementado, pues incluso los turistas que no saben nada del tema ambiental están deseosos de venir al país, precisamente para aprender y regresar a su lugar de origen con una experiencia de aprendizaje. Pero es por el bagaje de los años ochenta que ahora está el país en capacidad de hacer esa combinación y moverse hacia el turismo menos especializado, lo cual refuerza la importancia de recordar a los potenciales viajeros que éste sigue siendo el país de los parques nacionales y los productos naturales, y que ya no hace falta ser un biólogo para disfrutar de él. Esto, de nuevo, refuerza la idea de publicitar

Costa Rica como el país que no tiene ingredientes artificiales.

Las conclusiones de ese estudio realizado por el CLACDS se fundamentan en los resultados de una encuesta realizada a mediados del año 1997 a más de 140 de los principales mayoristas de los Estados Unidos vendedores de tours a Centroamérica.

Cinco de esos resultados, relevantes para este documento, son:

- Los vendedores mayoristas tienen una percepción positiva de los atractivos de la región: 44% de ellos opina que los parques naturales son mejores que en otras regiones, 31% opina que las reservas animales son mejores.
- De los paquetes turísticos ofrecidos a Costa Rica, el 83% de ellos contiene visitas a al menos un parque nacional.
- Más de la mitad de los paquetes ofrecidos a Centro América ofrece algún tipo de atractivo natural: observación de aves, animales, plantas y playas.
- El 66% de los mayoristas opina que la proximidad a Norte América y la diversidad encontrada en la región con sus atracciones complementarias son las mayores fortalezas de Centro América.
- Más de la mitad de los mayoristas cree que las atracciones naturales de la región y su cultura pasada y presente son también importantes fortalezas.

Como se puede apreciar, los vendedores mayoristas de tours de los Estados Unidos aprecian que la importancia de su negocio en Centro América viene dada por su atractivo natural. Costa Rica ha disfrutado del mejor posicionamiento de la región en ese sentido, lo cual lleva a concluir que la mejor opción estratégica que tiene el país en términos de comunicación es reforzar su posicionamiento e imagen como destino natural, lejos de debilitarlo. “Costa Rica, No Artificial Ingredients” refuerza esa imagen y posicionamiento.

Cuando la firma McCann-Erickson ganó la licitación para la campaña de 1997, repitió el ejercicio de grupos de enfoque (“focus groups”) en los Estados Unidos, incluyendo la misma campaña del año anterior y unas nuevas propuestas. El resultado fue el mismo: la campaña que los consumidores potenciales consideraron como la que más les invita a venir al país fue “Costa Rica, No Artificial Ingredients”. Esto da una idea sobre la importancia de la continuidad de los esfuerzos de posicionamiento de un producto. Difícilmente se va a lograr que Costa Rica sea el destino preferido en la mente de los consumidores norteamericanos si cada año se cambia su imagen con campañas diferentes, o peor aún, si se detienen las campañas.

1.2.1.2. APRECIACIONES SOBRE LAS CAMPAÑAS COOPERATIVAS.

Las campañas publicitarias financiadas parcialmente por el I.C.T. y por el sector privado, se constituyen en una herramienta innovadora en los esfuerzos publicitarios del I.C.T. Tienen un componente muy positivo: el costo de la publicidad comparado con la información que recibe el consumidor es relativamente bajo para la Institución. En algunos casos ese costo queda a discreción del I.C.T., lo cual convierte a las campañas cooperativas en una herramienta particularmente adecuada para la naturaleza volátil de los presupuestos disponibles para promoción.

Se realizó una observación de los esfuerzos realizados hasta ahora en términos de campañas cooperativas. Llamó la atención en particular un ejemplo representativo: un anuncio de un mayorista tipo “charter” en Estados Unidos que junto con el I.C.T. publicó media página en un periódico de circulación diaria en una ciudad populosa norteamericana. La media página ofrecía diversos paquetes en distintos hoteles de los siguientes destinos: Cancún, Cozumel, Cuba, República Dominicana y Costa Rica.

A pesar de la naturaleza positiva de las campañas cooperativas, hasta ahora su aplicación ha sido equivocada desde una perspectiva estratégica. Los esfuerzos de posicionamiento del país como destino “sin ingredientes artificiales” son totalmente contrarios a una publicación con recursos del I.C.T., en la que Costa Rica se anuncia al lado de destinos que precisamente lo que ofrecen son experiencias artificiales: grandes moles de concreto en playas que han sufrido severos daños ambientales. En este sentido, no se puede evitar que una compañía privada realice sus esfuerzos de venta de tours de esta forma, pero no es correcto aportar recursos del I.C.T. en ese tipo de publicaciones.

El I.C.T. ha solicitado a su agencia de publicidad que evalúe algunas características de las propuestas del sector privado para campañas cooperativas: que la oferta sea honesta (cumpla con los estándares de mercado); que se cumpla con la pauta por la que se paga; y un análisis de costo/beneficio de las campañas. Sin embargo, no se recurre a una opinión sobre la coherencia estratégica de estas campañas por parte de la agencia de publicidad. Es adecuado que en un futuro la agencia emita también una opinión profesional sobre la conveniencia estratégica de las campañas en las cuales se va a cooperar con el sector privado, en términos de su coherencia con las campañas básicas de posicionamiento que desarrolla el Instituto.

CONCLUSIONES.

- Es necesario transformar el departamento de promoción del I.C.T. en un departamento de mercadeo, que realice labores de inteligencia e investigación de mercados. Entre las cosas más urgentes se encuentran la revisión del plan estratégico (aún si esto significa no realizar cambio alguno en él), y superar las confusiones internas entre estructuras formales e informales a cargo de la labor de promoción en el Instituto. Si la labor de promoción se constituye en una de las principales funciones estratégicas de la institución, entonces su estructura organizacional debe responder con un fuerte respaldo formal al respecto, y no dejar la orientación estratégica de la proyección de imagen del país a mecanismos administrativos informales.
- Es conveniente revisar las decisiones de no permitir negociaciones de la agencia de publicidad con los medios publicitarios con más de tres meses de antelación, y de no autorizar las órdenes de compra de publicidad hasta el día límite para la publicación deseada; tomando en consideración los objetivos de maximizar los ahorros a partir de negociaciones con los medios, y de obtener los mejores espacios posibles, observando las limitaciones presupuestarias y cambios repentinos en la disponibilidad de recursos del Instituto. Se recomienda una labor de convencimiento por parte de las autoridades políticas del I.C.T. a la dirección fiscal del país sobre la importancia de no modificar los presupuestos anuales asignados a la promoción, lo cual permitiría negociar espacios a mediano plazo sin temor a perder los recursos comprometidos, y con ellos, los ahorros logrados en las negociaciones.
- Existe una idea de algunos funcionarios sobre la conveniencia de dejar de contratar la programación de medios publicitarios y hacerlo internamente en el I.C.T. Aunque en primera instancia la idea no parece ser adecuada por lo disímil de esta función con respecto a la naturaleza la institución, se recomienda en todo caso someter la idea a un estudio de factibilidad detallado, cualitativo y cuantitativo.
- La firma McCann-Erickson parece haber realizado una labor de alto profesionalismo y un manejo transparente de la información en la campaña publicitaria de 1996-1997. Sin embargo, se hace necesario el arbitrio por parte de un ente especializado en auditorías de campañas publicitarias para emitir un criterio contundente al respecto. Se recomienda que el I.C.T. proceda a la contratación de este arbitrio. En todo caso, los premios internacionales recibidos por la agencia de publicidad debido a la campaña “Costa Rica, No Artificial Ingredients”, dan fe de que el objetivo de lograr una campaña de clase mundial fue alcanzado.
- El objetivo de incremento en el arribo de turistas que fue especificado a la agencia de publicidad fue superado. Si bien no es posible justificar el alcance de este objetivo exclusivamente a la campaña publicitaria, lo cierto del caso es que no se cuenta con un mejor indicador al respecto. En cuanto al objetivo de reducir la amplia diferencia de arribo de turistas entre las temporadas “alta” y “baja”, es conveniente que la agencia de publicidad formule un plan específico para alcanzarlo.

- “Costa Rica, No Artificial Ingredients” es una campaña que posiciona a Costa Rica como un destino que ofrece, primordialmente, una experiencia natural. Ese posicionamiento es adecuado y estratégicamente correcto en términos del tipo de turistas que desea atraer el país, de la oferta turística actual, y del papel de la industria turística en el desarrollo nacional.
- La táctica de campañas cooperativas es innovadora y en su concepto es adecuada para el I.C.T., sobre todo por la naturaleza hasta ahora volátil de su presupuesto de promoción. Sin embargo, la utilización hecha hasta este momento de esa herramienta es equivocada desde un punto de vista estratégico, debido a que los medios utilizados y el mensaje enviado en la publicidad son incoherentes con la campaña de posicionamiento realizada. Se recomienda que antes de colocar recursos en campañas cooperativas, el I.C.T. solicite una opinión profesional de su agencia de publicidad sobre la conveniencia estratégica de las propuestas, asegurándose de su coherencia con la campaña de posicionamiento.