

LANZADERA DE CHÁRTERES PARA LA ALTA TEMPORADA

Estudio de PDA Media & Consulting

Resumen Ejecutivo

Uruguay enfrenta desde hace años una limitación estructural para el crecimiento de su turismo receptivo: la insuficiente generación de demanda adicional acompañada por conectividad específicamente diseñada para captarla. La conectividad regular es indispensable, pero no necesariamente alcanza para provocar saltos importantes de volumen durante períodos concretos de alta demanda.

Este estudio de PDA Media & Consulting propone analizar la implementación de un programa estacional de vuelos chárter entre Brasil y Uruguay, concebido no como una operación aislada ni como el vuelo ocasional contratado por un operador, sino como una verdadera lanzadera de chárteres durante la alta temporada.

Como primera parte de este trabajo, PDA Media & Consulting presenta un INSTRUCTIVO DE CHÁRTERES PARA ALTA TEMPORADA, destinado a explicar y diferenciar las principales modalidades de operación utilizadas internacionalmente: el chárter aislado, las series o chains, el back-to-back, la lanzadera y otras variantes. Este marco conceptual permitirá comprender qué modelo resulta aplicable al caso uruguayo, cómo funciona comercialmente y por qué la propuesta que desarrolla posteriormente este estudio va mucho más allá de contratar algunos vuelos durante el verano.

A partir de ese marco conceptual, el estudio desarrolla una aplicación concreta para Uruguay.

El mercado brasileño constituye uno de los espacios naturales de crecimiento para el turismo uruguayo. Dentro de él, São Paulo y Río de Janeiro presentan condiciones especialmente interesantes por su enorme concentración de población, capacidad emisiva, proximidad geográfica y conocimiento del destino Uruguay.

Del lado uruguayo, el programa tampoco debería limitarse de antemano a un único aeropuerto. La propuesta contempla una matriz flexible:

São Paulo y/o Río de Janeiro ↔ Montevideo y/o Punta del Este

Esto permite analizar cuatro corredores principales:

São Paulo-Montevideo

São Paulo-Punta del Este

Río de Janeiro-Montevideo

Río de Janeiro-Punta del Este

No significa que todos deban operar simultáneamente ni con idéntica frecuencia. Precisamente, una de las funciones de la Inteligencia de Mercado será determinar cuáles presentan mejores posibilidades, durante qué períodos y con qué volumen.

UNA CADENA, NO UNA SUCESIÓN DE VUELOS AISLADOS

La lanzadera debe entenderse como una cadena de operaciones interrelacionadas.

En un esquema clásico back-to-back, una aeronave transporta hacia el destino al contingente que inicia sus vacaciones y, en la misma rotación, retira al contingente que finalizó su estadía.

Por ejemplo, si los paquetes fueran de siete noches, durante la primera operación podrían llegar desde São Paulo los pasajeros del primer contingente. Una semana después, el avión transportaría hacia Uruguay al segundo contingente y regresaría a Brasil con los pasajeros del primero.

Ese movimiento se repetiría durante toda la programación.

La lógica permite mantener una corriente continua de pasajeros sin necesidad de que la aeronave permanezca en el destino durante sus vacaciones.

LA OPORTUNIDAD DE LA BIDIRECCIONALIDAD

Uruguay presenta, además, una característica que puede contribuir a mejorar la ecuación: existe demanda turística en los dos sentidos.

Brasil puede generar turistas hacia Uruguay, pero Uruguay también genera pasajeros hacia Brasil.

Esto abre la posibilidad de utilizar capacidad remanente de la programación para comercializar productos turísticos en sentido inverso.

Sin embargo, esta posibilidad debe entenderse correctamente.

Durante la primera rotación puede existir una importante disponibilidad en el vuelo de regreso. Pero, una vez iniciada la cadena, una parte de las plazas de cada vuelo deberá necesariamente utilizarse para transportar a los pasajeros que regresan después de haber viajado en operaciones anteriores.

Por lo tanto, no puede suponerse que cada vuelo que llega lleno de brasileños pueda regresar indefinidamente lleno de nuevos pasajeros uruguayos, porque esos pasajeros también necesitarán posteriormente capacidad para regresar a Uruguay.

La bidireccionalidad exige una administración precisa de cupos, frecuencias, duración de estadías y capacidad disponible en cada tramo.

La oportunidad económica consiste en identificar y comercializar aquella capacidad que quede disponible una vez garantizados los retornos comprometidos, o en diseñar una programación con frecuencias suficientes para compatibilizar ambos flujos.

La definición correcta sería entonces:

No permitir que exista capacidad ociosa en ningún tramo cuando otro mercado pueda aprovecharla, sin comprometer los retornos de los pasajeros ya transportados.

UNA MALLA, NO NECESARIAMENTE UNA SOLA RUTA

La existencia de dos ciudades brasileñas y dos puertas de entrada uruguayas agrega posibilidades para administrar esos flujos.

Un pasajero no necesariamente tiene que regresar utilizando exactamente la misma combinación aeroportuaria con la que ingresó, siempre que el producto turístico y la operación hayan sido diseñados para ello.

Asimismo, diferentes frecuencias pueden atender distintas duraciones de estadía.

Por eso, cuanto mayor sea la programación, mayores serán las posibilidades de distribuir los flujos y aprovechar capacidad.

La lanzadera debe pensarse como una pequeña malla estacional de conectividad turística, y no exclusivamente como un avión realizando repetidamente el mismo recorrido.

NO CONFUNDIR PLAZAS CON TURISTAS

Esta precisión resulta fundamental cuando se dimensiona el proyecto.

Supongamos, únicamente como ejercicio, una programación de cuatro frecuencias semanales durante catorce semanas con aeronaves de aproximadamente 180 plazas.

Eso representa:

$4 \times 14 \times 180 = 10.080$ plazas por sentido

Y, contabilizando los dos sentidos:

20.160 tramos-plaza ofrecidos durante la temporada.

Pero 20.160 tramos-plaza no significan 20.160 turistas.

Un turista que viaja desde Brasil hacia Uruguay y posteriormente regresa a Brasil consume, como mínimo, dos tramos-plaza: uno de ida y otro de regreso.

Lo mismo ocurre con un pasajero uruguayo que utiliza la programación para viajar a Brasil.

Por eso, cualquier estimación seria debe distinguir entre:

capacidad ofrecida, tramos realizados, ocupación, pasajeros transportados y viajeros únicos.

Y, desde el punto de vista del turismo receptivo, debe distinguir además cuántos de esos viajeros representan turistas adicionales captados para Uruguay.

Esta metodología será utilizada en los escenarios de escala desarrollados posteriormente en el estudio.

EL OBJETIVO SIGUE SIENDO CREAR VOLUMEN

La corrección metodológica no modifica la ambición del proyecto.

Una verdadera lanzadera no debería imaginarse alrededor de una única aeronave ni de unas pocas operaciones testimoniales.

Debe concebirse como un programa escalable.

Puede comenzar con determinadas frecuencias y aumentar capacidad si las ventas responden.

Puede utilizar más de una aeronave.

Puede incorporar diferentes operadores.

Puede reforzar determinadas semanas.

Puede modificar la distribución entre São Paulo, Río de Janeiro, Montevideo y Punta del Este.

La cantidad final de capacidad no debería establecerse arbitrariamente.

Debe surgir del mercado.

Por lo tanto, el objetivo no es organizar algunos vuelos chárter.

El objetivo es generar un flujo turístico de escala.

QUIÉN DEBE DETECTAR LA OPORTUNIDAD

Aquí aparece la dimensión institucional de la propuesta.

Una eventual Autoridad Nacional de Turismo, concebida como el cerebro estratégico del turismo uruguayo, podría desempeñar un papel fundamental a través de su unidad de Inteligencia de Mercado.

Pero debe establecerse desde el comienzo un límite inequívoco.

La Autoridad Nacional de Turismo no debería operar los vuelos, contratar aeronaves para revender sus plazas, vender paquetes turísticos ni asumir el riesgo comercial de la programación.

Su tarea sería identificar la oportunidad.

Estudiar São Paulo y Río de Janeiro.

Segmentar la demanda.

Analizar precios.

Determinar períodos de mayor propensión al viaje.
Estudiar duración de estadías.
Evaluar la capacidad hotelera.
Analizar la demanda uruguaya hacia Brasil.
Estudiar la posible complementariedad entre los dos sentidos.
Y construir diferentes escenarios de conectividad.

DE LA INTELIGENCIA AL NEGOCIO

Con esa información, la Autoridad podría realizar un llamado abierto de interés a aerolíneas, operadores turísticos, mayoristas, agencias de viajes, hoteleros, receptivos y demás empresas interesadas de Uruguay y Brasil.

No se trataría necesariamente de una licitación pública tradicional, porque el Estado no estaría comprando los vuelos.

Se trataría de un proceso de convocatoria, articulación y facilitación competitiva.

La Inteligencia de Mercado pondría sobre la mesa una oportunidad previamente estudiada.

Las aerolíneas presentarían capacidad y condiciones.

Los operadores definirían qué cantidad de plazas están dispuestos a asumir.

Los hoteles aportarían cupos y tarifas.

Los receptivos construirían productos.

Las agencias distribuirían.

Los distintos participantes privados asumirían el riesgo comercial correspondiente.

La filosofía puede resumirse en una frase:

El Estado estudia el mercado, identifica la oportunidad y arma la cancha; el sector privado hace el negocio.

DISTRIBUIR EL RIESGO

Uruguay presenta una dificultad adicional: su escala puede hacer improbable que un único gran operador decida asumir espontáneamente toda la programación.

Pero eso no significa que el negocio sea imposible.

Significa que probablemente deba construirse de otra manera.

Un operador puede asumir un bloque de capacidad.

Otro, otro bloque.

Una empresa puede concentrarse en São Paulo.

Otra, en Río de Janeiro.

Operadores uruguayos pueden comercializar capacidad disponible hacia Brasil.

Hoteles y receptivos pueden participar en la construcción de los productos.

La pregunta deja entonces de ser:

“¿Quién está dispuesto a arriesgarse con todo el avión?”

Y pasa a ser:

“¿Cómo distribuimos capacidad y riesgo entre distintos actores para construir el volumen necesario?”

PROMOCIÓN, PRODUCTO Y CONECTIVIDAD

La existencia de una programación previamente estructurada permitiría además coordinar tres elementos que demasiadas veces funcionan separados:

promoción, producto y conectividad.

Si Uruguay sabe que dispondrá de determinada capacidad desde São Paulo y Río de Janeiro durante determinadas semanas, puede concentrar sus acciones promocionales precisamente en esos mercados y períodos.

Y detrás de la promoción existirían productos concretos para comprar.

El interés generado podría transformarse inmediatamente en reserva.

La conectividad dejaría de ser una consecuencia posterior de la promoción.

Formaría parte de la estrategia desde el comienzo.

EL IMPACTO NO TERMINA EN EL AEROPUERTO

El valor de los pasajeros captados tampoco debe medirse exclusivamente por el resultado económico del vuelo.

El turista que llega duerme, come, compra, se desplaza, consume entretenimiento, utiliza tarjetas, alquila vehículos, visita bodegas, contrata excursiones y utiliza servicios de transporte entre muchas otras actividades.

Por eso, la generación de nuevos flujos turísticos beneficia a una cadena económica considerablemente más amplia que las empresas tradicionalmente identificadas como turísticas.

El vuelo debe ser rentable para quienes lo operan y comercializan.

Pero el verdadero negocio para Uruguay comienza cuando el pasajero baja del avión.

DEL CHÁRTER A LA CONECTIVIDAD PERMANENTE

La lanzadera tampoco pretende sustituir la conectividad regular.

Pretende complementarla, generar demanda adicional y demostrar mercado.

Una programación chárter que durante una o varias temporadas demuestre ocupaciones sostenidas puede convertirse posteriormente en evidencia concreta para incrementar frecuencias regulares o incluso desarrollar conectividad permanente.

En ese sentido, el chárter puede funcionar como incubadora de rutas.

Primero se estudia el mercado.

Después se genera la demanda.

Se prueba.

Se mide.

Se corrige.

Se escala.

Y eventualmente la conectividad regular recoge el mercado que esa experiencia ayudó a construir.

EL CAMBIO DE LÓGICA

En definitiva, esta propuesta no trata solamente de aviones.

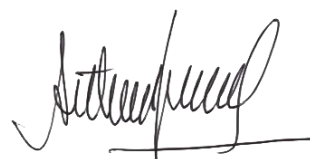
Trata de una manera diferente de gestionar el turismo.

Pasar de esperar que una aerolínea detecte por sí sola una oportunidad y decida volar, a disponer de una estructura capaz de estudiar mercados, detectar demanda, reunir actores y generar las condiciones para que el negocio ocurra.

La lanzadera de chárteres es una herramienta.

El verdadero cambio es conceptual:

Uruguay no debería limitarse a esperar turistas. Debe desarrollar la capacidad estratégica para salir a buscarlos.



Sergio Antonio Herrera
Director ejecutivo

Instructivo sobre las principales modalidades de operación

Antes de desarrollar una propuesta concreta de lanzadera de chárteres para Uruguay es necesario establecer con precisión de qué estamos hablando. Bajo la denominación genérica de vuelo chárter conviven distintas modalidades comerciales y operativas que no son equivalentes.

Un chárter no es simplemente “un avión contratado”. Puede tratarse de una operación puntual, una serie programada durante determinada temporada, una cadena de vuelos con recambio sucesivo de pasajeros, una operación back-to-back o una lanzadera capaz de sostener durante un período determinado un flujo turístico entre mercados emisores y destinos.

La diferencia es importante porque cada modalidad implica distintos niveles de riesgo, volumen, continuidad, comercialización y capacidad para generar demanda.

1. ¿QUÉ ES UN VUELO CHÁRTER?

En términos generales, un vuelo chárter es aquel cuya capacidad es contratada total o parcialmente para una operación determinada, en lugar de depender exclusivamente de la programación regular que una aerolínea ofrece al mercado.

El contratante puede ser un tour operador, un mayorista, una agencia de viajes, una empresa, una organización o incluso un conjunto de operadores que distribuyan entre sí capacidad y riesgo comercial.

La aerolínea aporta la aeronave y realiza el transporte de acuerdo con las autorizaciones y condiciones operativas correspondientes. El contratante o los contratantes organizan la comercialización de las plazas según el modelo acordado.

En turismo, el chárter ofrece una ventaja fundamental: permite generar capacidad aérea específicamente destinada a acompañar una demanda turística que se pretende desarrollar, sin necesidad de esperar que exista previamente una ruta regular con las frecuencias y cantidad de plazas necesarias.

2. CHÁRTER AISLADO O PUNTUAL

Es la modalidad más sencilla.

Se contrata una aeronave para realizar uno o varios vuelos vinculados a una necesidad concreta: un evento, un crucero, un congreso, una competencia deportiva, una fecha especial, un grupo numeroso o un movimiento turístico determinado.

Por ejemplo, podría contratarse un vuelo São Paulo-Punta del Este para transportar pasajeros durante una fecha específica del verano.

Tiene utilidad comercial, pero no constituye por sí mismo una política de generación sostenida de demanda.

Su principal característica es precisamente su carácter puntual.

3. SERIE DE CHÁRTERES O CHARTER CHAIN

El siguiente escalón es la serie o cadena de chárteres.

En lugar de contratar un vuelo aislado, se programa una sucesión de operaciones durante un período determinado.

Puede tratarse, por ejemplo, de uno o varios vuelos semanales durante diez, doce, catorce o más semanas de una temporada.

La repetición genera previsibilidad.

Los operadores pueden comercializar con anticipación, los hoteles reservar cupos, los receptivos organizar servicios y el destino desarrollar acciones promocionales alrededor de una capacidad aérea previamente programada.

Aquí aparece una diferencia fundamental respecto del chárter aislado:

ya no estamos solamente atendiendo una demanda existente; estamos creando una estructura capaz de generar nueva demanda.

4. OPERACIÓN BACK-TO-BACK

El back-to-back es uno de los mecanismos clásicos de la operación turística mediante chárteres y resulta particularmente importante para comprender la propuesta de este estudio.

Su lógica consiste en que la aeronave que transporta un nuevo contingente hacia el destino recoge, en la misma rotación, al contingente anterior que terminó sus vacaciones.

Supongamos una programación semanal con estadías de siete noches.

En el primer vuelo llegan desde São Paulo a Punta del Este 180 pasajeros.

Una semana después, la aeronave llega con un segundo contingente y regresa a São Paulo transportando al primero.

La semana siguiente llega el tercer grupo y regresa el segundo.

Y así sucesivamente.

Se establece de esta manera una cadena continua de recambio de pasajeros.

El avión no permanece en el destino mientras los turistas disfrutan de sus vacaciones. Regresa y vuelve una semana después con el siguiente contingente.

5. EL PRIMER VUELO Y EL ÚLTIMO SON DIFERENTES

Existe una característica del back-to-back que resulta importante para comprender correctamente la utilización de la capacidad.

El primer vuelo de la cadena no tiene todavía un contingente anterior para transportar de regreso.

Y en el último movimiento habrá que retirar al último contingente aunque ya no exista un nuevo grupo que inicie sus vacaciones.

Es decir, los extremos de la cadena presentan naturalmente posibilidades de capacidad disponible o necesidades de posicionamiento que no aparecen de la misma manera durante las rotaciones intermedias.

Precisamente por eso, el diseño de una programación debe contemplar la cadena completa y no solamente un vuelo individual.

6. LA LANZADERA DE CHÁRTERES

La lanzadera lleva el concepto de serie un paso más adelante.

No se trata solamente de repetir un vuelo entre dos ciudades.

Consiste en establecer durante un período determinado un flujo programado, frecuente y sostenido de capacidad aérea entre uno o varios mercados emisores y uno o varios destinos receptores.

En el caso que analiza este estudio, la matriz propuesta sería:

São Paulo y/o Río de Janeiro ↔ Montevideo y/o Punta del Este

La lanzadera supone continuidad, frecuencia, volumen, comercialización anticipada y capacidad de adaptación.

No estamos hablando, por lo tanto, de “hacer unos chárteres en verano”.

Estamos hablando de crear durante la alta temporada un sistema temporal de conectividad turística específicamente diseñado para generar demanda.

7. LA BIDIRECCIONALIDAD: UNA OPORTUNIDAD QUE DEBE ADMINISTRARSE

Uruguay presenta una particularidad que puede mejorar la economía de la operación.

Existe demanda turística desde Brasil hacia Uruguay.

Pero también existe demanda desde Uruguay hacia Brasil.

Esto abre la posibilidad de comercializar capacidad disponible en ambos sentidos.

Sin embargo, es fundamental comprender correctamente cómo funciona.

Durante la primera rotación, un avión podría llegar desde Brasil con turistas y disponer de una cantidad importante de plazas para regresar.

Pero si esas plazas son utilizadas por viajeros uruguayos que comienzan sus vacaciones en Brasil, esos pasajeros también necesitarán regresar posteriormente a Uruguay.

Al mismo tiempo, los brasileños que llegaron en la primera operación deberán regresar a Brasil.

Por lo tanto, a partir de las siguientes rotaciones aparecen flujos superpuestos de pasajeros nuevos y pasajeros que están regresando.

La capacidad de un avión no puede contabilizarse dos veces.

8. CAPACIDAD COMPROMETIDA Y CAPACIDAD REMANENTE

Esta distinción resulta fundamental.

En cada tramo existirán plazas ya comprometidas para los pasajeros que deben regresar y, eventualmente, plazas todavía disponibles para nuevos viajeros.

A estas últimas podemos denominarlas capacidad remanente comercializable.

El objetivo de una operación bidireccional bien diseñada consiste en aprovechar esa capacidad sin comprometer los retornos ya asumidos.

Por eso, no sería correcto afirmar que una aeronave puede llegar llena de turistas brasileños y regresar llena de nuevos turistas uruguayos durante todas las semanas de la cadena.

Eso solamente sería posible si la programación dispusiera posteriormente de capacidad suficiente para atender los retornos de ambos flujos.

La ecuación debe resolverse mediante gestión de cupos, frecuencias, rutas y duración de estadías.

9. LA FRECUENCIA CAMBIA LA ECUACIÓN

Cuantas más frecuencias existan, mayores serán las posibilidades de administrar esos flujos.

Con una única frecuencia semanal y paquetes rígidos de siete noches, la capacidad queda fuertemente condicionada por el recambio back-to-back.

Pero si existen varias frecuencias semanales, las posibilidades aumentan.

Un pasajero puede permanecer cuatro noches.

Otro, siete.

Otro, diez.

Un grupo puede llegar por Montevideo y otro hacerlo por Punta del Este.

La existencia de varias operaciones permite distribuir los retornos y utilizar mejor la capacidad disponible.

Por eso la lanzadera debe analizarse como una malla de operaciones y no como la repetición mecánica de un único vuelo semanal.

10. CHÁRTER COMPLETO Y BLOQUES DE ASIENTOS

Tampoco es necesario que toda la aeronave quede bajo el riesgo comercial de una única empresa.

Un operador puede contratar el avión completo.

Pero también pueden estructurarse acuerdos mediante los cuales varios operadores asuman bloques de plazas.

Un operador brasileño podría comprometer determinada cantidad de asientos desde São Paulo.

Otro podría comercializar otro bloque desde Río de Janeiro.

Operadores uruguayos podrían asumir capacidad disponible hacia Brasil.

Los cupos deberían coordinarse dentro de una administración central de inventario que asegure que los compromisos asumidos nunca superen la capacidad real disponible en cada tramo.

Esto permite distribuir el riesgo comercial y resulta particularmente relevante para un mercado de la dimensión de Uruguay.

11. CHÁRTER PURO Y MODELOS HÍBRIDOS

La capacidad tampoco tiene que comercializarse necesariamente de una única manera.

Una parte puede integrarse en paquetes turísticos completos —transporte, alojamiento y servicios— mientras otra puede distribuirse bajo diferentes modalidades comerciales, siempre dentro del marco regulatorio correspondiente.

Distintos operadores pueden construir productos diferentes sobre una misma programación.

Playa.

Gastronomía.

Vinos.

Compras.

Entretenimiento.

Escapadas.

Montevideo y Punta del Este combinados.

Circuitos por otros puntos del país.

La herramienta aérea es la misma.

Lo que cambia es la manera de transformar una plaza disponible en un producto turístico vendible.

12. PLAZAS, TRAMOS Y PASAJEROS: NO SON LO MISMO

Esta distinción es imprescindible para cualquier cálculo posterior.

Supongamos una aeronave de 180 plazas.

Un vuelo São Paulo-Montevideo ofrece 180 tramos-plaza.

El regreso Montevideo-São Paulo ofrece otros 180.

La rotación completa genera entonces:

360 tramos-plaza.

Pero si los mismos 180 pasajeros viajan de São Paulo a Montevideo y posteriormente regresan, tenemos:

360 tramos-plaza utilizados, pero solamente 180 viajeros únicos.

Por eso nunca debe confundirse:

capacidad ofrecida

con pasajeros transportados por tramo

y tampoco con turistas únicos generados por la operación.

Desde la perspectiva del turismo receptivo uruguayo existe todavía otra distinción: cuántos de esos viajeros son turistas adicionales que la programación consiguió captar para Uruguay.

13. LA ESCALA: DE UN AVIÓN A UN SISTEMA

Cuando hablamos de una lanzadera, la unidad de análisis no debería ser “un avión”.

Debe ser la capacidad total del programa durante la temporada.

Una operación puede comenzar con cuatro frecuencias semanales.

Puede pasar a seis.

Después a ocho.

Puede requerir más de una aeronave.

Puede involucrar distintas compañías.

Puede combinar São Paulo y Río de Janeiro con Montevideo y Punta del Este.

Por eso, la lanzadera debe diseñarse desde el comienzo como un sistema escalable.

La cantidad de aeronaves es una consecuencia.

El verdadero objetivo es generar capacidad suficiente para atender el mercado detectado.

14. EL RIESGO COMERCIAL

El elemento central de cualquier operación chárter es quién asume el riesgo.

La aerolínea realiza la operación bajo determinadas condiciones económicas.

Quienes contratan capacidad deben conseguir que la ocupación y los ingresos obtenidos permitan cubrir los compromisos asumidos y generar rentabilidad.

Ese riesgo puede asumirlo un operador o distribuirse entre varios.

Y aquí aparece una distinción esencial para la propuesta de este estudio:

la eventual Autoridad Nacional de Turismo no debería asumir ese riesgo comercial.

No debería contratar aviones para venderlos posteriormente.

No debería convertirse en tour operador.

No debería vender pasajes.

No debería competir con empresas privadas.

Su función pertenece a otro nivel.

15. EL PAPEL DE LA INTELIGENCIA DE MERCADO

La unidad de Inteligencia de Mercado de una eventual Autoridad Nacional de Turismo debería estudiar dónde existe demanda, cuándo aparece, qué volumen puede alcanzar, qué productos tienen posibilidades comerciales y qué conectividad sería necesaria para captarla.

Pero en una lanzadera bidireccional debería estudiar además cómo se comportan simultáneamente los dos mercados.

Cuántos brasileños podrían viajar hacia Uruguay.

Cuántos uruguayos podrían hacerlo hacia Brasil.

Cuándo quieren viajar.

Cuánto tiempo permanecen.

Qué aeropuertos prefieren.

Qué precios aceptan.

Y, fundamentalmente, cómo se cruzan esos flujos dentro de la capacidad disponible.

Con esa información puede construirse una programación comercialmente razonable.

16. ¿QUÉ MODELO PROPONE ESTE ESTUDIO?

La propuesta de PDA Media & Consulting no consiste en aplicar rígidamente una sola de las modalidades anteriores.

Propone construir un programa estacional de lanzadera que pueda combinar:

series de vuelos programados;

mecánicas back-to-back;

varias frecuencias semanales;

distintas duraciones de estadía;

bloques de capacidad distribuidos entre varios operadores;

aprovechamiento de capacidad remanente en ambos sentidos;

y crecimiento progresivo según la respuesta del mercado.

Todo ello dentro de una matriz:

São Paulo y/o Río de Janeiro ↔ Montevideo y/o Punta del Este

La operación debe diseñarse con una regla básica:

ninguna plaza puede venderse dos veces y ningún nuevo pasajero debe incorporarse a la cadena sin que exista capacidad prevista para completar su viaje.

Esa regla parece obvia.

Pero es la que permite diferenciar una idea atractiva de una operación comercial realmente ejecutable.

17. LA DIFERENCIA ENTRE ESPERAR Y GENERAR

Finalmente, la propuesta introduce una diferencia respecto de la manera tradicional de abordar estos negocios.

La operación no comenzaría esperando que algún empresario descubra espontáneamente la oportunidad.

Comenzaría con Inteligencia de Mercado identificándola y cuantificándola.

A partir de allí, una eventual Autoridad Nacional de Turismo podría convocar a los actores interesados y poner esa oportunidad sobre la mesa.

Después, el negocio debe ser privado.

Las aerolíneas vuelan.

Los operadores contratan capacidad.

Las agencias venden.

Los hoteles alojan.

Los receptivos reciben.

Los prestadores brindan servicios.

Y los empresarios asumen el riesgo comercial.

La función pública es diferente:

encontrar la oportunidad, reducir la incertidumbre y crear las condiciones para que el negocio ocurra.

Porque esa es, precisamente, la diferencia entre administrar el turismo y gestionarlo estratégicamente.

ARTÍCULO 1

Del mercado a la operación: cómo construir la lanzadera Brasil-Uruguay

Una vez definidas las diferentes modalidades de operación chárter y establecida la mecánica de una lanzadera, corresponde trasladar el concepto a una operación concreta.

La hipótesis de trabajo de este estudio es la creación de una lanzadera estacional entre Brasil y Uruguay durante la alta temporada, utilizando como mercados iniciales São Paulo y/o Río de Janeiro y como puertas de entrada y salida Montevideo y/o Punta del Este.

La propuesta no parte de una ruta única ni de una cantidad de vuelos decidida de antemano. Su lógica es exactamente la contraria:

primero estudiar la demanda; después diseñar el producto; finalmente determinar la conectividad necesaria para atenderla.

Ese orden es fundamental.

Una política turística con inteligencia de mercado no debería comenzar preguntando cuántos vuelos quiere conseguir.

Debería comenzar preguntando:

¿Cuántos pasajeros podemos generar, dónde están, cuándo quieren viajar, cuánto están dispuestos a pagar y qué producto podemos ofrecerles?

La programación aérea debe ser la consecuencia de esas respuestas.

BRASIL COMO MERCADO NATURAL

Brasil constituye uno de los mercados naturales para el crecimiento del turismo uruguayo.

Su dimensión, cercanía geográfica, capacidad emisiva y conocimiento de Uruguay permiten pensar en una expansión que no dependa exclusivamente de captar viajeros individuales a través de la conectividad regular existente.

Dentro de ese enorme universo, São Paulo y Río de Janeiro aparecen como dos mercados prioritarios para analizar.

Pero decir “Brasil” o incluso “São Paulo” todavía es insuficiente.

Una verdadera estructura de Inteligencia de Mercado debería determinar quiénes dentro de esas enormes concentraciones urbanas presentan mayor propensión a comprar Uruguay.

Nivel de ingresos, composición familiar, edad, comportamiento de compra, antecedentes de viaje, interés por playa, gastronomía, vinos, entretenimiento, compras, estadías cortas o vacaciones prolongadas son algunas de las variables que permitirían segmentar la demanda.

No se trata de promocionar Uruguay indiscriminadamente ante millones de consumidores.

Se trata de encontrar a aquellos consumidores con mayores probabilidades de viajar a Uruguay y construir un producto para ellos.

MONTEVIDEO Y PUNTA DEL ESTE: UNA MATRIZ FLEXIBLE

Del lado uruguayo tampoco existe razón para obligarnos a elegir de antemano entre Montevideo y Punta del Este.

Ambos aeropuertos pueden desempeñar funciones complementarias.

Por eso la matriz propuesta es:

São Paulo y/o Río de Janeiro ↔ Montevideo y/o Punta del Este

De allí surgen cuatro corredores básicos:

São Paulo-Montevideo

São Paulo-Punta del Este

Río de Janeiro-Montevideo

Río de Janeiro-Punta del Este

No significa que los cuatro deban comenzar simultáneamente ni que deban disponer de idéntica cantidad de frecuencias.

Significa que los cuatro deben ser estudiados y que los datos determinen cuáles utilizar, cuándo y con qué intensidad.

Punta del Este presenta una asociación inmediata con el producto de verano.

Montevideo aporta una oferta turística propia, una población residente considerablemente mayor para el mercado emisor y la posibilidad de funcionar como puerta de entrada hacia otros puntos del territorio.

Una programación inteligente puede utilizar esas características de manera complementaria.

LA LANZADERA ES UNA MALLA

Aquí aparece una diferencia importante respecto de imaginar simplemente “un chárter desde São Paulo”.

La propuesta debe entenderse como una pequeña malla estacional de conectividad.

Una determinada frecuencia puede operar São Paulo-Punta del Este.

Otra, São Paulo-Montevideo.

Otra puede conectar Río de Janeiro.

La distribución puede incluso modificarse durante las diferentes semanas de la temporada. Esto permite algo particularmente importante: administrar mejor los flujos de ida y regreso. Cuanto mayor sea la cantidad de frecuencias y combinaciones disponibles, mayores serán las posibilidades de ofrecer distintas duraciones de estadía y acomodar los retornos sin desperdiciar capacidad.

EL PRIMER DESAFÍO: GENERAR EL FLUJO RECEPTIVO

El objetivo principal de la propuesta es generar turistas adicionales hacia Uruguay.

Por lo tanto, el primer trabajo consiste en determinar qué volumen puede captarse desde Brasil.

No alcanza con trasladar pasajeros que de todas maneras hubieran viajado en vuelos regulares.

La lanzadera tendrá verdadero valor estratégico si consigue ampliar el mercado.

Para ello será necesario desarrollar producto y precio.

Paquetes de playa.

Montevideo y Punta del Este combinados.

Gastronomía.

Vinos.

Entretenimiento.

Compras.

Circuitos.

Escapadas.

Estadías de distinta duración.

El avión es solamente una parte de la propuesta.

Lo que hay que vender es Uruguay.

LA BIDIRECCIONALIDAD: APROVECHAR SIN CONTAR DOS VECES

Una vez estructurado el flujo receptivo aparece una oportunidad adicional: utilizar la demanda uruguaya hacia Brasil para mejorar la ocupación global de la programación.

Pero aquí es imprescindible evitar una simplificación.

Supongamos que en la primera operación llegan 180 turistas brasileños desde São Paulo.

El avión debe regresar.

En esa primera rotación puede existir una cantidad importante de plazas disponibles para pasajeros uruguayos que quieran viajar a Brasil.

Pero si esos pasajeros viajan, también deberán regresar.

Y los brasileños que llegaron a Uruguay deberán volver a São Paulo.

A partir de ese momento, la programación debe atender cuatro necesidades:

nuevos brasileños que viajan hacia Uruguay;

brasileños que regresan a Brasil;

nuevos pasajeros desde Uruguay hacia Brasil;

y pasajeros que regresan desde Brasil hacia Uruguay.

Por eso, una plaza utilizada por un nuevo pasajero genera posteriormente una necesidad de retorno.

La bidireccionalidad puede mejorar enormemente la utilización de la capacidad, pero debe administrarse dentro de la cadena completa.

EL INVENTARIO SE ADMINISTRA POR TRAMO Y POR FECHA

Esta característica obliga a pensar la operación de una manera mucho más sofisticada que la simple contratación de un avión.

Cada vuelo deberá disponer de un inventario preciso.

¿Cuántas plazas están comprometidas con pasajeros que regresan?

¿Cuántas corresponden a nuevos contingentes?

¿Cuántas quedan disponibles para otros operadores?

¿Cuántas pueden venderse sin comprometer futuras rotaciones?

La respuesta cambia vuelo por vuelo y fecha por fecha.

Por eso, la programación necesita una administración coordinada de inventario.

No puede ocurrir que distintos operadores comercialicen independientemente bloques de capacidad sin conocer las obligaciones generadas sobre los vuelos posteriores.

La regla debe ser absoluta:

ningún asiento se vende sin saber previamente cómo completará ese pasajero su viaje.

LAS ESTADÍAS NO TIENEN POR QUÉ SER TODAS IGUALES

Una lanzadera con varias frecuencias semanales abre otra posibilidad.

No todos los pasajeros necesitan permanecer siete noches.

Puede haber estadías de cuatro, cinco, siete, diez o catorce noches.

Esa flexibilidad puede mejorar el atractivo comercial del producto y, simultáneamente, ayudar a distribuir la demanda entre distintas operaciones.

Con una frecuencia semanal única, el sistema queda prácticamente atado a estadías rígidas.

Con varias frecuencias, la situación cambia.

Un pasajero puede llegar un miércoles y regresar un domingo.

Otro puede permanecer una semana.

Otro, diez días.

Cuantas más opciones existan, mayor será la capacidad de combinar producto turístico y utilización eficiente de los vuelos.

EL PAPEL DEL EMISIVO

La demanda uruguaya hacia Brasil no debe considerarse el objetivo principal de una política destinada a incrementar el turismo receptivo.

Pero puede transformarse en una herramienta para sostener la conectividad que permite generar ese receptivo.

La distinción es importante.

No se trata de organizar una lanzadera para enviar turistas uruguayos a Brasil.

Se trata de construir una operación cuyo objetivo estratégico es captar turistas brasileños y aprovechar, cuando la programación lo permita, la demanda existente en sentido contrario para mejorar la economía del sistema.

En determinados vuelos habrá mucha capacidad remanente.

En otros, poca.

En algunos tramos puede no existir ninguna.

La Inteligencia de Mercado y la administración del inventario deberán determinarlo.

NO VENDER SOLAMENTE ASIENTOS

El proyecto tampoco puede limitarse a llenar aeronaves.

Un turista brasileño que llega a Uruguay debe convertirse en consumo dentro del país.

Hoteles.

Gastronomía.

Comercio.

Bodegas.

Excursiones.

Entretenimiento.

Alquiler de vehículos.

Transporte aéreo, terrestre, fluvial y marítimo.

Servicios y experiencias.

La conectividad es el instrumento que permite traer al consumidor.

El negocio turístico comienza después.

Por eso, los productos deben diseñarse al mismo tiempo que la programación aérea.

LA TEMPORADA COMO VENTANA DE OPORTUNIDAD

El carácter estacional de la lanzadera no constituye una debilidad.

Permite concentrar capacidad precisamente cuando existen mejores posibilidades de comercialización.

La programación podría abarcar, por ejemplo, una ventana desde diciembre hasta marzo, pero tampoco tendría por qué mantener idéntica intensidad durante todo el período.

Puede aumentar alrededor de Navidad y Año Nuevo.

Reforzarse durante enero.

Adaptarse en febrero.

Aprovechar Carnaval.

Reducirse cuando la demanda lo indique.

Otra vez aparece la misma regla:

la programación debe adaptarse al mercado y no obligar al mercado a adaptarse a ella.

LA TEMPORADA SE VENDE ANTES DE EMPEZAR

Una operación de esta dimensión necesita considerable anticipación.

Hay que estudiar mercados.
Negociar capacidad aérea.
Definir frecuencias.
Distribuir bloques de plazas.
Acordar inventarios hoteleros.
Construir productos.
Definir precios.
Preparar promoción.
Incorporar canales de distribución brasileños y uruguayos.
Y comenzar la venta con suficiente tiempo.
El éxito del primer vuelo se juega mucho antes de que el avión despegue.

MÁS DE UN OPERADOR

Tampoco existe razón para concentrar toda la comercialización en una única empresa.
Un operador puede asumir determinado bloque de capacidad desde São Paulo.
Otro puede trabajar Río de Janeiro.
Otros pueden especializarse en determinados productos o segmentos.
Operadores uruguayos pueden comercializar la capacidad disponible hacia Brasil.
La condición es que todos esos cupos formen parte de una administración coordinada del inventario total, porque cada venta de ida puede generar una obligación futura de regreso.
Así puede distribuirse el riesgo sin perder el control de la operación.

DE UN AVIÓN A UN PROGRAMA

Finalmente, debe abandonarse la idea de medir el proyecto por una aeronave.
La unidad de análisis es la temporada completa.
Cuatro frecuencias semanales pueden constituir un escenario.
Seis, otro.
Ocho, otro.
Puede intervenir una aeronave o varias.
Una aerolínea o más de una.

La capacidad deberá crecer cuando exista demanda para justificarla.

Lo importante es que el sistema nazca preparado para escalar.

No estamos intentando “traer un avión”.

Estamos intentando crear un flujo turístico adicional entre dos mercados.

PRIMERO EL MERCADO

La conclusión de esta primera parte puede resumirse en una regla:

No decidir primero cuántos vuelos queremos. Determinar primero cuántos pasajeros podemos generar y cómo podemos transportarlos de ida y regreso.

Después aparecerán las frecuencias.

Las aeronaves.

Los aeropuertos.

Los cupos.

Los operadores.

Y los productos.

Para hacer eso se necesita algo que constituye el corazón de la propuesta:

Inteligencia de Mercado.

Y allí comienza el papel de una eventual Autoridad Nacional de Turismo.

No para operar los aviones.

No para vender viajes.

No para asumir el riesgo empresarial.

Sino para hacer algo previo y estratégico:

encontrar, dimensionar y ordenar la oportunidad antes de pedirle al sector privado que invierta para convertirla en negocio.

ARTÍCULO 2

El estado no debe operar el negocio: debe hacer posible que ocurra

Una vez definida la mecánica de la lanzadera y comprendida la necesidad de administrar conjuntamente pasajeros de ida, retornos y capacidad remanente, aparece la siguiente pregunta:

¿Quién arma todo esto?

La respuesta resulta central para la propuesta institucional de este estudio.

Si Uruguay contara con una Autoridad Nacional de Turismo dotada de un verdadero cerebro estratégico, esa estructura podría detectar la oportunidad, estudiarla, cuantificarla y convocar a los actores capaces de transformarla en un negocio.

Pero existe una frontera que no debería atravesar.

La Autoridad Nacional de Turismo no debe convertirse en operador turístico.

No debería contratar aviones para posteriormente vender sus plazas.

No debería comercializar paquetes.

No debería vender pasajes.

No debería asumir el riesgo empresario.

Y tampoco debería competir con quienes ya realizan profesionalmente esas actividades.

Su papel sería diferente y, probablemente, mucho más importante:

conseguir que el negocio pueda ocurrir.

TODO COMIENZA CON INTELIGENCIA DE MERCADO

La primera responsabilidad correspondería a la unidad de Inteligencia de Mercado de esa eventual Autoridad Nacional de Turismo

Su tarea inicial sería determinar si la oportunidad existe y cuál es su verdadera dimensión.

Decir que Brasil es un mercado importante para Uruguay no constituye inteligencia.

Es apenas una constatación.

Las preguntas que importan son otras

¿Cuántos turistas adicionales podemos captar?

¿Desde São Paulo, desde Río de Janeiro o desde ambos mercados?

¿En qué fechas?

¿Con qué duración de estadía?

¿A qué precio?

¿Con qué productos?

¿Hacia Montevideo, Punta del Este o combinando ambos destinos?

Y, dado que estamos diseñando una operación que puede aprovechar los dos sentidos:

¿qué demanda existe simultáneamente desde Uruguay hacia Brasil y cómo puede utilizarse sin comprometer los retornos de los pasajeros ya transportados?

ESTUDIAR LOS DOS LADOS DE LA ECUACIÓN

La Inteligencia de Mercado tendría entonces que analizar dos flujos diferentes.

El primero y prioritario desde el punto de vista de la estrategia turística nacional:

Brasil → Uruguay.

El segundo, complementario desde el punto de vista de la economía de la operación:

Uruguay → Brasil.

Pero no basta con conocer cuántos pasajeros potenciales existen en cada dirección.

Hay que saber cuándo quieren viajar y cuándo necesitan regresar.

Esta dimensión temporal es fundamental.

Si 180 brasileños viajan hacia Uruguay y permanecen siete noches, la programación debe reservar capacidad para devolverlos a Brasil una semana después.

Si durante el primer retorno se incorporan pasajeros uruguayos hacia Brasil, también habrá que prever su regr

Por eso, la Inteligencia de Mercado no debería entregar simplemente una estimación anual o estacional de pasajeros.

Debería ayudar a construir curvas de demanda por fecha, origen, destino y duración de estadía.

DE LOS DATOS AL CASO DE NEGOCIO

Con esa información podría elaborarse un caso de negocio preliminar.

No una operación cerrada.

No una orden del Estado.

No una programación decidida políticamente.

Un mapa de oportunidades suficientemente sólido como para que las empresas puedan evaluar si están dispuestas a invertir.

Por ejemplo:

Existe determinada demanda potencial desde São Paulo durante enero.

Río de Janeiro presenta otra oportunidad durante ciertas semanas.

Punta del Este tiene mayor atractivo en el corazón del verano.

Montevideo permite determinados productos y puede aportar mayor demanda emisiva.

Las estadías de cuatro, siete o diez noches presentan diferentes posibilidades.

Existen determinados niveles de precios aceptables.

Hay disponibilidad hotelera en ciertas fechas.

Y una programación de determinada cantidad de frecuencias permitiría administrar los flujos de ida y regreso.

Eso ya constituye información empresarialmente útil.

LA AUTORIDAD CONSTRUYE EL TABLERO

La complejidad de la bidireccionalidad agrega una función que merece atención.

No basta con detectar pasajeros.

Hay que construir un tablero preliminar de capacidad.

Vuelo por vuelo.

Fecha por fecha.

Sentido por sentido.

¿Cuántas plazas existen?

¿Cuántas estarán comprometidas con retornos?

¿Cuántas podrían destinarse a nuevos contingentes?

¿Cuánta capacidad remanente puede comercializarse?

¿Qué sucede si se agrega una frecuencia?

¿Qué ocurre si parte de los pasajeros permanece cuatro noches en lugar de siete?

¿Qué combinación de Montevideo y Punta del Este mejora el sistema?

La tecnología permite modelar diferentes escenarios antes de que nadie contrate una aeronave.

Ese trabajo reduce incertidumbre.

Y reducir incertidumbre es una de las formas más eficientes de facilitar inversión privada.

CONVOCAR AL MERCADO

Una vez estudiada y dimensionada la oportunidad, la eventual Autoridad Nacional de Turismo podría realizar un llamado abierto de interés.

No necesariamente una licitación pública tradicional.

Existe una diferencia importante.

En una licitación, el Estado normalmente compra un bien o contrata un servicio

Aquí no proponemos que el Estado compre vuelos.

Proponemos que identifique una oportunidad y convoque a quienes quieran explotarla comercialmente.

El llamado podría involucrar a aerolíneas, tour operadores, mayoristas, agencias de viajes, operadores receptivos, hoteles y otros actores interesados de Uruguay y Brasil.

La información generada por Inteligencia de Mercado estaría disponible como punto de partida.

El mensaje sería sencillo:

“Hemos detectado esta oportunidad. Estos son los mercados. Esta es la demanda potencial. Estos son los períodos. Estos son distintos escenarios de conectividad. ¿Quiénes están interesados en construir el negocio?”

UNA MESA PARA ARMAR LA OPERACIÓN

A partir de allí comenzaría el trabajo empresarial

Las aerolíneas podrían presentar capacidad, tipos de aeronaves, disponibilidad, costos y condiciones.

Los operadores brasileños podrían determinar qué bloques de plazas están dispuestos a asumir.

Los operadores uruguayos podrían analizar qué capacidad remanente pueden comercializar hacia Brasil.

Los hoteles aportarían cupos y tarifas.

Los receptivos construirían productos.

Las agencias aportarían distribución.

Los aeropuertos participarían en los aspectos correspondientes a la operación.

Y los diferentes prestadores podrían integrarse al producto turístico.

La función de la Autoridad sería hacer que esas piezas se encuentren.

ALGUIEN DEBE ADMINISTRAR EL INVENTARIO

La operación presenta, sin embargo, una necesidad concreta que no puede ignorarse.

Si existen varios operadores comercializando bloques de plazas y diferentes duraciones de estadía, alguien debe disponer de una visión integral del inventario.

Porque cada venta afecta potencialmente vuelos futuros.

Si un operador vende 40 plazas São Paulo-Montevideo para pasajeros que permanecerán siete noches, deberá existir capacidad reservada para esos 40 retornos.

Si otro vende 30 pasajeros desde Montevideo hacia São Paulo durante diez noches, ocurre exactamente lo mismo.

Por eso, la operación necesitará un coordinador privado, operador principal, consorcio o mecanismo tecnológico de gestión de inventario que conozca en tiempo real los compromisos de cada tramo.

Ese papel no debería corresponder a la Autoridad Nacional de Turismo.

La Autoridad facilita la construcción del negocio.

La gestión comercial y operativa pertenece al sector privado.

DISTRIBUIR EL RIESGO

Este modelo permite resolver una de las principales dificultades derivadas de la escala uruguaya.

Tal vez ningún operador esté dispuesto a asumir por sí solo una programación de decenas de miles de tramos-plaza.

Pero puede no ser necesario.

Un operador puede tomar un bloque.

Otro, otro.

Uno puede concentrarse en São Paulo.

Otro en Río de Janeiro.

Uno puede vender paquetes de siete noches.

Otro especializarse en escapadas.

Empresas uruguayas pueden utilizar determinados remanentes hacia Brasil.

La suma de compromisos puede construir el volumen.

La pregunta deja de ser:

“¿Quién se anima a contratar todo el avión?”

Y pasa a ser: ***“¿Cuánta capacidad puede asumir responsablemente cada participante dentro de una programación común?”***

LO QUE EL ESTADO SÍ PUEDE HACER

Que el Estado no deba asumir el riesgo comercial no significa que tenga que mirar desde afuera.

Puede producir inteligencia.

Puede coordinar organismos.

Puede facilitar contactos empresariales.

Puede ayudar a resolver aspectos regulatorios dentro de sus competencias.

Puede coordinar con los aeropuertos.

Puede apoyar la promoción en los mercados seleccionados.

Puede facilitar información.

Puede medir resultados.

Puede ayudar a posicionar el producto Uruguay.

Y eventualmente puede diseñar, dentro de reglas transparentes, instrumentos promocionales que acompañen la generación de nueva demanda.

La diferencia conceptual es fundamental:

una cosa es ayudar a generar mercado y otra muy distinta es convertirse en empresario turístico.

PROMOCIONAR DONDE EXISTEN PRODUCTOS PARA COMPRAR

La lanzadera permitiría además vincular directamente conectividad y promoción.

Si Uruguay sabe que durante determinadas semanas dispondrá de una cantidad concreta de plazas desde São Paulo o Río de Janeiro, puede concentrar allí sus esfuerzos.

No promocionar genéricamente Brasil.

Promocionar segmentos concretos.

En fechas concretas.

Con productos concretos.

Y, fundamentalmente, con capacidad disponible para convertir el interés en compra.

La campaña deja de terminar en “Visite Uruguay”.

Puede terminar en una oferta que efectivamente se puede reservar.

Ese cambio parece menor.

No lo es.

MEDIR PARA APRENDER

Una eventual Autoridad Nacional de Turismo debería exigir algo a cambio de todo el trabajo de inteligencia y articulación:

información.

No necesariamente datos comercialmente sensibles de cada empresa, sino información agregada que permita evaluar la estrategia.

Ocupación.

Origen.

Destino.

Duración de estadía.

Anticipación de compra.

Tipo de producto.

Gasto.

Distribución territorial.

Capacidad remanente.

Resultados de los diferentes períodos.

Comportamiento de cada mercado.

La primera temporada debe generar conocimiento para la segunda.

La segunda para la tercera.

El sistema debería funcionar mediante una secuencia permanente:

estudiar → diseñar → ejecutar → medir → aprender → corregir → escalar.

Eso es inteligencia aplicada.

EL ESTADO NO ELIGE GANADORES

El llamado debe ser abierto y transparente.

La Autoridad no debería construir la operación para favorecer a determinada aerolínea, operador, hotel o agencia.

Si existen varias aerolíneas interesadas, deben competir.

Si existen varios operadores, mejor.

Si diferentes hoteles quieren integrar productos, mejor.

Si aparecen nuevas empresas capaces de aportar distribución, también.

La función pública consiste en crear las condiciones para que exista mercado, no en decidir quién debe quedarse con él.

EL ESTADO ARMA LA CANCHA

La distribución de funciones queda entonces claramente definida.

La Inteligencia de Mercado detecta y cuantifica la oportunidad.

La Autoridad Nacional de Turismo convoca, facilita y articula.

Las aerolíneas operan.

Los operadores asumen capacidad y riesgo.

Las agencias comercializan

Los hoteles alojan.

Los receptivos construyen y prestan servicios.

Un operador o estructura privada administra el inventario de la cadena.

Y todo el sistema aprende a partir de los resultados obtenidos.

La mejor síntesis continúa siendo:

El Estado estudia el mercado, identifica la oportunidad y arma la cancha; los privados juegan el partido.

Eso no significa un Estado empresario.

Significa algo muy diferente:

un Estado capaz de pensar estratégicamente antes de actuar.

ARTÍCULO 3

La ecuación de los dos sentidos: cómo aprovechar la capacidad sin vender dos veces el mismo asiento

La posibilidad de utilizar una lanzadera de chárteres para generar simultáneamente tráfico entre Brasil y Uruguay en ambos sentidos constituye una de las características más interesantes de esta propuesta.

También es una de las que exige mayor precisión.

A primera vista, la idea parece extremadamente sencilla: un avión llega a Uruguay lleno de turistas brasileños y, en lugar de regresar vacío, transporta pasajeros uruguayos hacia Brasil.

En la primera rotación, eso puede efectivamente ocurrir.

Pero a partir de allí comienza una cadena y aparece una realidad que modifica la ecuación: todos esos pasajeros tienen que regresar.

Por eso, la bidireccionalidad no consiste simplemente en llenar cada vuelo con pasajeros nuevos.

Consiste en administrar simultáneamente nuevos viajeros, retornos y capacidad remanente durante toda la programación.

EL EJEMPLO QUE EXPLICA EL PROBLEMA

Tomemos una aeronave de 180 plazas, una frecuencia semanal entre São Paulo y Montevideo y estadías de siete noches.

En el primer sábado podrían viajar:

São Paulo → Montevideo: 180 brasileños que comienzan sus vacaciones en Uruguay

El avión debe regresar a São Paulo.

Como todavía no existen pasajeros brasileños de la cadena esperando regresar, las 180 plazas del tramo Montevideo-São Paulo podrían estar inicialmente disponibles.

Podríamos entonces pensar:

Montevideo → São Paulo: 180 uruguayos que comienzan sus vacaciones en Brasil

La aeronave habría volado llena en ambos sentidos.

Excelente.

Pero llega el sábado siguiente.

Ahora los 180 brasileños que permanecieron siete noches en Uruguay necesitan regresar a São Paulo.

Y los 180 uruguayos que viajaron a Brasil necesitan regresar a Montevideo.

Al mismo tiempo, queremos transportar nuevos turistas en ambos sentidos.

Con una sola frecuencia semanal de 180 plazas, eso es imposible.

En cada sentido ya tenemos 180 plazas comprometidas con los retornos.

No queda capacidad para incorporar otros 180 pasajeros nuevos.

Allí aparece el límite del ejemplo inicial.

EL ASIENTO DE IDA GENERA UNA OBLIGACIÓN DE REGRESO

Esta es probablemente la regla más importante para comprender la operación:

cada nuevo pasajero que ingresa a la cadena genera una futura necesidad de capacidad para su regreso.

Por lo tanto, una plaza no puede analizarse solamente en el vuelo donde se vende.

Hay que observar qué impacto produce sobre las operaciones posteriores.

Si hoy incorporamos 100 pasajeros desde Montevideo hacia São Paulo con estadía de siete noches, debemos reservar desde ese mismo momento 100 plazas São Paulo-Montevideo para la semana siguiente.

El negocio no es vender la ida.

El negocio es poder completar el viaje.

EL BACK-TO-BACK CLÁSICO RESUELVE EL RECAMBIO

Aquí se entiende por qué el sistema back-to-back tradicional funciona tan eficientemente.

Volvamos al mercado brasileño.

Primer sábado:

180 brasileños viajan São Paulo → Montevideo.

Segundo sábado:

otros 180 brasileños viajan São Paulo → Montevideo

y los primeros 180 regresan Montevideo → São Paulo.

Tercer sábado:

llega el tercer contingente y regresa el segundo.

Y así sucesivamente.

Desde la segunda rotación, el avión puede operar lleno en ambos sentidos, pero no porque estemos generando 180 nuevos pasajeros diferentes en cada dirección.

El regreso está ocupado por los pasajeros del contingente anterior.

La capacidad se utiliza eficientemente, pero la cantidad de viajeros únicos no debe confundirse con la cantidad de tramos ocupados.

¿ENTONCES DÓNDE APARECE LA OPORTUNIDAD DEL MERCADO URUGUAYO?

Fundamentalmente en la capacidad remanente.

La realidad difícilmente será tan perfecta como el ejemplo de 180 pasajeros exactos cada semana.

Supongamos que determinado vuelo dispone de 180 plazas, pero el contingente brasileño que debe regresar está compuesto por 125 pasajeros.

Existen entonces:

55 plazas disponibles Montevideo → São Paulo.

Esas plazas podrían ser comercializadas desde Uruguay.

Pero aparece inmediatamente la segunda pregunta:

¿cuándo regresan esos 55 pasajeros?

Si permanecen siete noches y la operación São Paulo-Montevideo de la semana siguiente ya está completamente comprometida con nuevos turistas brasileños, no podremos venderles el viaje.

Por lo tanto, necesitamos encontrar una operación posterior que disponga de capacidad para su regreso.

La capacidad remanente debe existir en los dos tramos necesarios para completar el producto.

LA SOLUCIÓN ESTÁ EN LA MALLA

Aquí aparece la razón por la cual este estudio propone pensar en una lanzadera de escala y no en un único vuelo semanal.

Con varias frecuencias, las posibilidades se multiplican.

Supongamos que existen operaciones miércoles, viernes, sábado y domingo.

Un pasajero uruguayo podría viajar el miércoles y regresar el domingo.

Otro podría viajar el sábado y volver el miércoles siguiente.

Un brasileño podría permanecer siete noches.

Otro, diez.

Un tercer producto podría ofrecer cuatro noches.

El sistema comienza a disponer de diferentes puntos donde acomodar pasajeros y retornos.

Por eso, la frecuencia no solamente aumenta capacidad: aumenta flexibilidad.

Y la flexibilidad permite aprovechar mejor cada asiento.

CUATRO CIUDADES, MÁS POSIBILIDADES

La matriz propuesta agrega otra dimensión:

São Paulo y/o Río de Janeiro ↔ Montevideo y/o Punta del Este

Esto permite estudiar diferentes combinaciones.

No necesariamente todos los pasajeros deben utilizar idéntico aeropuerto de entrada y salida si el producto turístico ha sido construido de otra manera y las condiciones operativas y regulatorias lo permiten.

Puede existir, por ejemplo, un producto que combine Montevideo y Punta del Este.

O diferentes frecuencias que distribuyan la demanda entre ambos aeropuertos.

La malla ofrece más alternativas que una ruta única.

Pero también agrega complejidad.

Por eso necesita inteligencia, coordinación e inventario centralizado.

EL VALOR DEL EMISIVO NO DESAPARECE

Esta corrección no elimina el valor de la demanda uruguaya hacia Brasil.

Lo ubica correctamente.

El mercado emisor puede ocupar capacidad que de otra manera quedaría ociosa, siempre que exista también una solución para su regreso.

Puede además contribuir a sostener frecuencias adicionales que, a su vez, generen nuevas posibilidades para el receptivo.

Este punto es especialmente interesante.

Supongamos que la demanda receptiva por sí sola permite justificar tres frecuencias semanales, pero la combinación de receptivo y emisor permite sostener económicamente una cuarta.

Esa cuarta frecuencia no solamente beneficia al pasajero uruguayo.

También agrega capacidad y flexibilidad para transportar turistas brasileños.

En ese sentido, el emisor puede contribuir a sostener la infraestructura de conectividad que necesita el receptor.

No son necesariamente actividades contrapuestas.

Pueden ser complementarias.

LA ADMINISTRACIÓN DEL INVENTARIO ES EL CORAZÓN COMERCIAL

Una operación de estas características necesita saber en todo momento qué está ocurriendo con cada tramo.

Para cada vuelo deberían conocerse, como mínimo:

capacidad total

plazas comprometidas con retornos

plazas asignadas a nuevos contingentes

bloques reservados por operadores

capacidad remanente comercializable

obligaciones futuras generadas por las nuevas ventas

Esto implica que la programación no puede fragmentarse comercialmente sin coordinación.

Varios operadores pueden participar.

Incluso es deseable que lo hagan para distribuir el riesgo.

Pero debe existir un sistema común de control de inventario.

Porque lo que un operador venda hoy puede ocupar capacidad que otro esperaba utilizar dentro de una semana.

EL PRECIO DE LA CAPACIDAD REMANENTE

Aquí aparece además una oportunidad comercial.

Una plaza que corre riesgo de volar vacía puede tener una lógica de precio diferente de aquella que constituye el núcleo económico de la operación.

Si un tramo debe realizarse de todas maneras y existen asientos disponibles, venderlos genera ingresos adicionales.

Eso puede permitir ofertas atractivas para el mercado uruguayo o brasileño, según el sentido.

Pero tampoco debe cometerse el error de regalar esa capacidad.

La gestión comercial deberá determinar cuánto está dispuesto a pagar cada segmento y cuál es el mejor ingreso posible por asiento.

La regla debería ser:

capacidad que no compromete la cadena y que puede venderse rentablemente no debería volar vacía.

NO TODAS LAS ESTADÍAS DEBEN SER DE SIETE NOCHES

Otra herramienta para equilibrar los flujos consiste en modificar la duración de los productos.

El back-to-back clásico funcionó históricamente con estadías muy rígidas porque la frecuencia semanal imponía esa lógica.

Una lanzadera con varias frecuencias permite otra cosa.

Cuatro noches.

Cinco.

Siete.

Diez.

Catorce.

Esto no solamente amplía el catálogo comercial.

También permite buscar retornos en vuelos donde exista capacidad.

La duración de estadía puede transformarse así en una variable de gestión del inventario.

LOS EXTREMOS DE LA CADENA

El comienzo y el final de la temporada también merecen tratamiento especial.

En la primera operación todavía no existen pasajeros anteriores que deban regresar.

Eso genera capacidad disponible en uno de los sentidos.

Al finalizar la programación ocurre lo contrario: habrá que retirar a los últimos contingentes aunque ya no existan nuevos pasajeros que comiencen sus vacaciones.

Estos tramos pueden utilizarse comercialmente, pero deben planificarse desde el comienzo.

El primer vuelo no debe analizarse aislado del último.

Toda la temporada constituye una única cadena económica.

TRAMOS-PLAZA NO SON TURISTAS

La precisión resulta especialmente importante cuando se comunican cifras.

Una aeronave de 180 plazas realizando una rotación completa ofrece:

180 plazas en un sentido + 180 en el otro = 360 tramos-plaza.

Pero si transporta a 180 turistas que posteriormente regresan, esos pasajeros consumen 360 tramos-plaza y representan solamente:

180 viajeros únicos.

Por eso una programación de 20.160 tramos-plaza no significa que estemos generando 20.160 turistas.

La cantidad de turistas dependerá de cómo se distribuyan esos tramos entre viajes de ida, retornos y diferentes mercados.

Y cuando hablemos específicamente del impacto receptivo para Uruguay habrá que contabilizar solamente los viajeros adicionales captados hacia el país, no todos los movimientos producidos por la programación.

LA BIDIRECCIONALIDAD BIEN ENTENDIDA

Después de introducir estas precisiones, podemos reformular la idea inicial.

La oportunidad no consiste en:

“traer un avión lleno de brasileños y devolverlo lleno de uruguayos”.

Esa frase describe solamente una posible primera rotación.

La verdadera oportunidad consiste en:

construir una malla de vuelos suficientemente flexible para transportar nuevos turistas, garantizar sus retornos y comercializar en ambos mercados toda capacidad remanente que pueda aprovecharse sin comprometer la cadena.

Es una formulación menos espectacular.

Pero es mucho más poderosa porque puede funcionar realmente.

EL OBJETIVO: QUE CADA ASIENTO TRABAJE

La economía de la lanzadera depende finalmente de algo muy sencillo:

hacer que la mayor cantidad posible de plazas produzca ingresos.

Unas transportarán turistas brasileños que comienzan sus vacaciones.

Otras los devolverán a Brasil.

Algunas podrán transportar viajeros uruguayos.

Otras servirán para su regreso.

La composición cambiará vuelo por vuelo.

Lo importante será la ocupación global, el ingreso generado y, desde la perspectiva nacional, la cantidad de turistas adicionales que Uruguay consiguió captar.

La pregunta correcta ya no es:

¿Cómo evitamos que el avión vuelva vacío?

Es una pregunta más sofisticada:

¿Cómo conseguimos que la mayor cantidad posible de asientos de toda la programación tenga un pasajero rentable, sin comprometer ningún retorno?

Cuando esa ecuación se resuelve, la bidireccionalidad deja de ser una frase atractiva.

Se convierte en una herramienta real para mejorar la viabilidad económica de la lanzadera.

ARTÍCULO 4

De unos pocos vuelos a una operación de escala: cuántos turistas puede generar una temporada

Existe un riesgo al analizar una propuesta de estas características: pensar demasiado pequeño.

Si la lanzadera de chárteres se imagina como un avión realizando un vuelo semanal durante algunas semanas del verano, el resultado será necesariamente limitado. Puede constituir una operación interesante y hasta rentable, pero difícilmente produzca una modificación significativa en los volúmenes del turismo uruguayo.

La propuesta de PDA Media & Consulting apunta a otra dimensión.

No se trata de conseguir un avión. Se trata de construir un programa.

Un programa puede involucrar distintas rutas, varias frecuencias semanales, más de un operador y, si el mercado responde, diferentes aeronaves y compañías.

Pero después de analizar la mecánica de los dos sentidos debemos introducir una precisión fundamental:

una cosa es la capacidad aérea generada y otra muy diferente la cantidad de turistas que esa capacidad puede producir.

CUATRO CONCEPTOS QUE NO DEBEN CONFUNDIRSE

Para dimensionar correctamente la lanzadera debemos distinguir, como mínimo, cuatro conceptos.

Tramo-plaza: un asiento disponible en un vuelo determinado entre un origen y un destino.

Pasajero transportado: una persona utilizando uno de esos tramos.

Viajero único: una persona que realiza un viaje completo y que normalmente utilizará al menos dos tramos, uno para ir y otro para regresar.

Turista receptivo adicional: un viajero procedente del exterior cuya llegada a Uruguay fue generada adicionalmente por la programación.

Esta última cifra es la verdaderamente importante cuando pretendemos evaluar el impacto de la lanzadera sobre el turismo receptivo uruguayo.

LA UNIDAD DE MEDIDA ES LA TEMPORADA

Tomemos exclusivamente como referencia matemática una aeronave de 180 plazas y una temporada de 14 semanas.

Si se programan cuatro frecuencias semanales hacia Uruguay:

$$4 \times 14 \times 180 = 10.080 \text{ tramos-plaza de entrada.}$$

Como cada operación tiene también un vuelo en sentido contrario, la capacidad total ofrecida sería:

$$20.160 \text{ tramos-plaza.}$$

Pero aquí aparece la primera corrección fundamental respecto de cualquier cálculo simplificado:

$$20.160 \text{ tramos-plaza no equivalen a } 20.160 \text{ turistas.}$$

Si todos los pasajeros realizaran viajes de ida y vuelta dentro de esa misma programación, cada viajero utilizaría como mínimo dos tramos.

Por lo tanto, 20.160 tramos-plaza completamente ocupados podrían representar, en términos teóricos, alrededor de 10.080 viajes completos de ida y regreso.

Y aun así, no necesariamente serían 10.080 turistas brasileños, porque parte de esa capacidad podría estar siendo utilizada por viajeros originados en Uruguay.

EL BACK-TO-BACK PURO COMO PUNTO DE REFERENCIA

Para comprender mejor la escala podemos observar primero un caso sencillo.

Supongamos una programación exclusivamente receptiva São Paulo-Montevideo con cuatro frecuencias semanales, estadías organizadas mediante un sistema back-to-back y aeronaves de 180 plazas.

Cada semana podrían iniciarse hasta:

$$4 \times 180 = 720 \text{ nuevos viajes hacia Uruguay.}$$

Durante catorce semanas, el máximo teórico sería:

$$720 \times 14 = 10.080 \text{ llegadas.}$$

Pero para que esos pasajeros regresen habrá que utilizar capacidad en los vuelos Montevideo-São Paulo.

Además, los últimos contingentes requerirán sus correspondientes vuelos de salida al finalizar la cadena.

Por eso, cuando se diseña la operación real, los vuelos de apertura y cierre de temporada deben formar parte del cálculo operativo y económico.

La cifra de 10.080 sirve para visualizar capacidad de entrada, no para sustituir el diseño detallado de la cadena.

LA OCUPACIÓN CAMBIA EL RESULTADO

Ninguna programación debería presupuestarse seriamente suponiendo una ocupación permanente del 100%.

Utilicemos, exclusivamente como hipótesis ilustrativa, una ocupación promedio del 85%.

En una programación con 10.080 plazas de entrada:

$10.080 \times 85\% = 8.568$ pasajeros de entrada.

Si esa capacidad estuviera dedicada íntegramente a turistas brasileños adicionales, el programa podría generar del orden de 8.568 llegadas receptivas.

Pero si parte de esas plazas fuera utilizada para retornos de viajeros originados en Uruguay, la cantidad de turistas brasileños adicionales sería menor.

Por eso, una cifra seria de impacto receptivo solo puede surgir después de conocer cómo se distribuye realmente el inventario de cada tramo.

ESCENARIOS DE ESCALA

Con esa precaución metodológica, podemos dimensionar diferentes escenarios de capacidad.

Siempre utilizando como simple referencia 180 plazas y 14 semanas:

4 frecuencias semanales

10.080 plazas de entrada

6 frecuencias semanales

15.120 plazas de entrada

8 frecuencias semanales

20.160 plazas de entrada

12 frecuencias semanales

30.240 plazas de entrada

16 frecuencias semanales

40.320 plazas de entrada

Estas cifras no representan turistas.

Representan capacidad máxima de entrada programada.

Si utilizamos nuevamente, únicamente a efectos ilustrativos, una ocupación promedio del 85%, tendríamos respectivamente:

8.568

12.852

17.136

25.704

34.272 pasajeros de entrada

Pero tampoco esas cifras deben presentarse automáticamente como turistas adicionales.

Algunas plazas pueden corresponder a retornos de viajeros cuyo viaje comenzó en Uruguay.

La cantidad final de receptivo adicional dependerá del diseño concreto de la malla.

LA BIDIRECCIONALIDAD NO DUPLICA LOS TURISTAS

Este punto merece ser destacado porque resulta muy fácil caer en una ilusión matemática.

Si tenemos 20.160 tramos-plaza en un sentido y otros 20.160 en el contrario, no hemos creado automáticamente 40.320 turistas.

Hemos creado 40.320 oportunidades de transportar una persona durante un tramo.

Los viajeros necesitan regresar.

Por eso, buena parte de esa capacidad estará destinada a completar viajes previamente iniciados.

La ventaja de la bidireccionalidad no consiste en duplicar mágicamente la cantidad de turistas.

Consiste en aprovechar mejor la capacidad disponible y generar ingresos en aquellos tramos donde exista inventario remanente.

Eso puede mejorar la economía de la operación y, como consecuencia, permitir una programación mayor.

Y allí aparece su verdadero efecto multiplicador.

EL EMISIVO PUEDE AYUDAR A GENERAR MÁS RECEPTIVO

Supongamos que la demanda brasileña permite sostener económicamente seis frecuencias semanales.

Pero que, incorporando demanda uruguaya en los espacios disponibles, la operación consigue sostener ocho.

Las dos frecuencias adicionales generan nuevas plazas.

Parte puede ser utilizada por pasajeros uruguayos.

Pero parte puede permitir transportar más turistas brasileños hacia Uruguay.

Por eso el valor del emisor no debe medirse únicamente por la cantidad de asientos que ocupa.

Puede contribuir a hacer económicamente posible una malla de mayor dimensión.

Y una malla mayor genera más flexibilidad, más opciones de estadía y más capacidad potencial para el receptor.

MÁS FRECUENCIAS SIGNIFICAN ALGO MÁS QUE MÁS ASIENTOS

Una frecuencia adicional no agrega solamente 180 plazas.

Agrega también una nueva posibilidad de regreso.

Esto resulta fundamental.

Con un vuelo semanal, los productos quedan prácticamente condicionados por estadías de siete días o múltiplos.

Con cuatro frecuencias semanales aparecen muchas más combinaciones.

Con seis u ocho, todavía más.

Eso permite desarrollar escapadas de cuatro noches, estadías de cinco, siete, diez o catorce días y diferentes combinaciones.

La frecuencia tiene entonces un doble valor:

agrega capacidad y agrega flexibilidad.

Y esa flexibilidad puede aumentar la cantidad de capacidad efectivamente comercializable.

MÁS DE UNA AERONAVE

Nada obliga tampoco a que toda la lanzadera dependa de una única aeronave.

Una programación de escala puede ser atendida por distintas aeronaves e incluso por más de una compañía.

El concepto de lanzadera describe el sistema de conectividad, no el avión específico que lo realiza.

Por eso, hablar de doce o dieciséis frecuencias semanales no significa imaginar necesariamente un único avión recorriendo permanentemente los cuatro corredores.

Puede existir una combinación de operaciones.

São Paulo-Montevideo.

São Paulo-Punta del Este.

Río de Janeiro-Montevideo.

Río de Janeiro-Punta del Este.

La Inteligencia de Mercado deberá determinar dónde colocar cada frecuencia.

NO HAY QUE EMPEZAR POR EL ESCENARIO MÁS GRANDE

Pensar en escala no significa comenzar irresponsablemente con dieciséis frecuencias semanales.

Puede ocurrir que una primera temporada justifique cuatro.

O seis.

Ocho.

La cifra debe surgir del mercado.

Lo importante es que el sistema se diseñe desde el comienzo para poder crecer.

Si determinada ruta vende rápidamente, puede reforzarse.

Si una frecuencia presenta baja respuesta, puede ajustarse.

Si Río de Janeiro funciona mejor en ciertas semanas, se concentra allí capacidad.

Si São Paulo demuestra mayor profundidad, se refuerza.

La lanzadera debe ser dinámica.

¿Y SI QUEREMOS LLEGAR A 30.000 TURISTAS ADICIONALES?

Esta pregunta permite comprender la utilidad de trabajar desde el objetivo hacia la capacidad necesaria.

Supongamos que Uruguay se plantea como hipótesis conseguir 30.000 turistas brasileños adicionales durante la temporada.

Si cada uno necesita un tramo para ingresar y otro para regresar, necesitamos capacidad suficiente para transportar al menos:

60.000 tramos de pasajeros asociados a ese receptivo.

Si trabajamos con una ocupación promedio del 85%, la capacidad programada deberá ser superior.

Y si además queremos utilizar parte de la malla para pasajeros originados en Uruguay, necesitaremos todavía más capacidad o una combinación de vuelos que permita acomodar ambos flujos.

La pregunta deja entonces de ser:

“¿Cuántos turistas puede traer un avión?”

Y pasa a ser:

“¿Qué malla de conectividad necesitamos construir para generar 30.000 nuevos turistas?”

Esa es una forma completamente diferente de planificar.

EL VERDADERO IMPACTO COMIENZA CUANDO EL TURISTA LLEGA

Supongamos que una primera temporada consiguiera generar 15.000, 20.000 o 30.000 turistas brasileños adicionales.

El impacto económico no sería solamente el ingreso obtenido por la aerolínea o el operador.

Esos viajeros consumirían alojamiento.

Gastronomía.

Comercio.

Entretenimiento.

Excursiones.

Bodegas.

Alquiler de vehículos.

Combustible.

Servicios financieros.

Tarjetas.

Telecomunicaciones.

Y transporte aéreo, terrestre, fluvial y marítimo, entre muchos otros servicios.

La evaluación económica del programa no debería terminar en la rentabilidad de la operación aérea.

Para Uruguay, el verdadero impacto comienza después del aterrizaje.

LA PRIMERA TEMPORADA DEBE COMPRAR CONOCIMIENTO

Existe además un activo que no aparece en el balance inmediato.

Los datos.

Una primera temporada permitiría conocer con precisión:

qué mercados respondieron;
qué fechas vendieron mejor;
qué duración de estadía prefirieron los pasajeros;
qué rutas funcionaron;
qué productos tuvieron mayor aceptación;
qué niveles de precios soportó la demanda;
qué capacidad quedó remanente;
cómo se comportó el mercado uruguayo hacia Brasil;
y qué frecuencia adicional podría incorporarse.

Toda esa información debe regresar a Inteligencia de Mercado

La segunda temporada no comenzaría desde cero.

Comenzaría con evidencia real de comportamiento de consumidores.

Eso permite crecer reduciendo riesgo.

DEL CHÁRTER A LA RUTA REGULAR

Una lanzadera exitosa puede producir además un resultado estratégico de largo plazo.

Si una determinada combinación demuestra durante una o varias temporadas que existe demanda consistente, esa evidencia puede justificar mayor conectividad regular.

Una aerolínea ya no estaría escuchando una promesa sobre el potencial de un mercado.

Estaría observando:

ocupaciones;

precios;

estacionalidad;

cantidad de pasajeros;

duración de estadía;

y comportamiento real.

El chárter puede funcionar entonces como incubadora de conectividad regular.

Primero prueba el mercado.

Después lo desarrolla.

Y eventualmente permite que una parte de esa conectividad deje de ser estacional.

DEJAR DE PENSAR EN AVIONES Y EMPEZAR A PENSAR EN TURISTAS

Este es, probablemente, el cambio conceptual más importante de todo el ejercicio.

No deberíamos comenzar diciendo:

“Queremos cuatro vuelos semanales.”

Deberíamos decir:

“Queremos generar determinada cantidad de turistas adicionales.”

Después hay que calcular cuánta capacidad necesitamos.

Cuántas frecuencias.

Qué aeronaves.

Qué rutas.

Qué estadías.

Qué ocupación.

Qué capacidad puede utilizar el mercado emisor.

Qué inventario debe reservarse para retornos.

Y cuánto cuesta hacerlo.

La aeronave deja de ser el punto de partida.

Se transforma en una de las herramientas.

EL VERDADERO OBJETIVO: CREAR VOLUMEN

La discusión tampoco debería reducirse a si Uruguay puede conseguir “un chárter desde Brasil”.

Esa ambición sería demasiado pequeña.

La pregunta correcta es:

¿Cuántos turistas adicionales puede generar Uruguay durante una temporada si utiliza inteligencia de mercado, conectividad y articulación empresarial para salir deliberadamente a buscarlos?

¿Diez mil?

¿Veinte mil?

¿Treinta mil?

¿Más?

La respuesta no debe surgir de una expresión de deseos.

Debe surgir de los datos.

Pero existe una condición previa para obtener esa respuesta:

hay que hacer el estudio.

Y después tener la capacidad institucional para transformar ese conocimiento en acción.

Porque la lanzadera de chárteres es solamente una herramienta.

La verdadera propuesta consiste en algo bastante más ambicioso:

que Uruguay deje de esperar que la demanda aparezca y comience a construir estratégicamente los flujos turísticos que quiere captar.