

## LA INESTABILIDAD DEL MERCADO TURÍSTICO

### Desde la perspectiva de una agencia de viajes brasileña

Luiz Gonzaga Godoi Trigo\*  
Ednilson José Arendit\*\*  
Pontificia Universidad Católica  
De Campinas - Brasil

**Resumen:** Este artículo presenta los efectos de la inestabilidad del mercado internacional y doméstico sobre el sector de los viajes y el turismo en Brasil. Tomando como ejemplo una operadora turística de gran trayectoria analiza su evolución, la estrategia de negocios que posibilitó su liderazgo en un país marcado por la inestabilidad y las políticas que sigue en la actualidad y que le permitieron mantenerse y ampliar sus actividades.

**PALABRAS CLAVE:** operadora turística, turismo brasileño, viajes y turismo.

**Abstract:** *Tourist Markets in Unstable Times From the Perspective of a Brazilian Tourist Operator. This article analyzes the effects the lack of stability on both the international and domestic markets has on the travel and tourism sector in Brazil. Using a well known tourist operator as an example, the authors examine its evolution, its business strategy that made it possible to keep its leadership in the countries turbulent times and the present time policies that make it possible to stay in the market and widen its activities.*

**KEY WORDS:** *tourist operator, Brazilian tourism, travel and tourism.*

## INTRODUCCIÓN

De acuerdo con los datos oficiales y empresariales el turismo brasileiro creció considerablemente en los últimos 15 años ([www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)). Los sectores público y privado invirtieron principalmente en alojamiento, transporte, alimentación, entretenimiento y agencias de viajes. Siendo un país en desarrollo y con régimen democrático reciente (desde 1985), Brasil sintió profundamente los cambios económicos y culturales mundiales de los últimos 30 años. Algunas empresas cerraron y otras se desarrollaron aprovechando el clima cíclico de euforia y depresión que la economía presentó a lo largo de ese período. La inestabilidad fue considerable, tanto en la economía como en el sector de viajes y turismo. Los planificadores y los gestores en ocasiones tomaron decisiones en medio de la crisis económica sin basarse en estadísticas confiables. Las décadas de inestabilidad no se olvidan fácilmente, especialmente en el sector del turismo donde las empresas desaparecían repentinamente y surgían otras

\* "Livre Docente" en Ocio y Turismo por la Escola de Comunicações e Artes da USP, Doctor en Educación (Unicamp) y graduado en turismo y filosofía. Se desempeña como docente de la Escuela de Artes, Ciencias y Humanidades de la Universidad de San Pablo y de la Pontificia Universidad Católica de Campinas. E-mail: [trigo@usp.br](mailto:trigo@usp.br)

\*\* Doctor en Ciencias Sociales y Magister en Economía. Se desempeña como docente de la Pontificia Universidad Católica de Campinas. E-mail: [ednilson@mpcnet.com.br](mailto:ednilson@mpcnet.com.br)

nuevas. En medio de este caos económico y político, la operadora turística CVC adquirió hegemonía en el mercado y en 2005 llegó a dominar cerca del 70% del mercado doméstico brasileño.

Para comprender las razones que llevaron a CVC al éxito es necesario conocer un poco de la reciente historia económica brasilera. En relación al futuro acechan una serie de dudas sobre los riesgos y oportunidades que deberá enfrentar la operadora. La empresa precisará planificar su crecimiento para evitar el colapso característico del gigantismo y de la falta de control por parte del grupo gestor que es típico de una empresa que crece, se diversifica y amplía su espectro de actividades. Esto sucede en las economías inestables post-industriales. En el caso específico de Brasil que, a pesar de ser un país que se ha desarrollado durante las últimas décadas, cuenta con más elementos que complicaron la situación. Es un país con un alto grado de burocracia e impuestos abusivos, con un crecimiento promedio anual del 2,4%, donde los empresarios enfrentan un alto grado de incertidumbre y una dinámica en los escenarios económicos que no siempre es favorable a sus negocios.

La comparación con otras empresas brasileñas e internacionales a lo largo de diversos períodos recientes puede ayudar a entender el ciclo del crecimiento de CVC y evitar cometer los errores más comunes del crecimiento. Siempre habrá imponderables, pero la planificación estratégica es fundamental teniendo en cuenta el futuro a corto y mediano plazo.

## BALANCE COMERCIAL

Por primera vez en su historia Brasil presenta un balance comercial (o de Pagos) positivo y eso afecta favorablemente al turismo. Al no ser el turismo un bien tangible no entra en la composición del Balance Comercial. Está computado en la cuenta *Servicios*, elemento importante de la Balanza de Pagos. En los últimos años (2003/2004) el Balance Comercial brasileño fue positivo, así como la cuenta *Viajes Internacionales*. Esos resultados fueron posibles por el cambio favorable del Real en relación al Dólar o al Euro (Cuadro 1).

<b>Año</b>	<b>Cambio R\$/US\$ Media mensual</b>	<b>Ingresos US\$ millones</b>	<b>Egresos US\$ millones</b>	<b>Saldo US\$ millones</b>
1995	0,92	971,6	3.391,3	-2.419,70
1997	1,08	1.060,0	5.445,8	-4.376,80
1999	1,82	1.628,2	3.085,3	-1.457,10
2000	1,83	1.809,9	3.894,1	-2.084,20
2001	2,35	1.730,6	3.198,6	-1.468,00
2002	2,92	1.998,0	2.395,8	- 397,80
2003	3,08	2.478,7	2.261,1	217,60
2004	3,03	3.222,1	2.871,3	350,80

**Fuente: Elaboración propia en base a Banco Central de Brasil, FMI, Ipeadata 2005**

Estos datos muestran como a partir de la crisis cambiaria de 1999, con la devaluación del Real (R\$), se produjo una disminución de los viajes al exterior los que fueron retomados a partir de mediados de 2005 (datos aún no comprobados) al revalorizarse la moneda. La fijación en 2005 del dólar en R\$ 2,50 (R\$ 2,15 en 2006) favoreció las exportaciones, influyendo positivamente en la Balanza de Pagos. En este contexto tan complejo y contradictorio, la operadora CVC encontró un ambiente favorable para su crecimiento.

## PROBLEMAS ECONÓMICOS DE BRASIL

Brasil enfrentó profundos cambios a partir de la década de 1980. Es preciso entender ese contexto de evolución social, política y económica para interpretar los cambios ocurridos en el área específica del turismo.

La historia política de Brasil comprende el período colonial portugués (1500-1822); el Imperio Brasileño (1822-1889); la Primera República (1889-1930); la Era Getúlio Vargas (1930-1945) con una dictadura civil populista; el corto período democrático entre 1946 y 1964; la Dictadura Militar de 1964 a 1985; y la República reciente, de 1985 en adelante con un régimen de derecho consolidado. Este es el período que interesa a este artículo. La redemocratización, a partir de 1985, se caracterizó por:

- a) apertura de la economía al capital internacional;
- b) confianza social que dio estabilidad democrática;
- c) elaboración de nuevas leyes y de la nueva Constitución (1988);
- d) ingreso de inversiones internacionales, inclusive en las áreas de entretenimiento, hotelería y alimentos;
- e) fortalecimiento de los lazos políticos con los países de América del Sur;
- f) apertura de relaciones con países como India, China, Rusia, Países Árabes y África;
- g) denuncia de los negocios de corrupción y crimen organizado, gracias a la libertad de prensa;
- h) conciencia de la necesidad de profundizar las reformas tributarias, legales y políticas.

La historia económica reciente de Brasil fue extremadamente atribulada. Una marca cruel de las crisis económicas, a partir de 1960, fue la inflación. El régimen militar dejó una inflación acumulada, entre 1964 y 1985, de 977.251,9%. Para controlar esa absurda espiral, los cuatro presidentes civiles de las décadas de 1980 y 1990 lanzaron más de cinco planes económicos (Cuadro 2). Poco más de una década separa el caos económico de fines del régimen militar de la época de estabilidad económica de la democracia. Por ejemplo, en 1992 sólo cuatro países del mundo tuvieron inflación por encima de 1000%: Rusia, Ucrania, Zaire y Brasil. Los primeros tres países tenían sus economías comprometidas mientras que Rusia y Ucrania vivían la transición del socialismo a la economía de mercado.

**Cuadro 2: Planes Económicos Brasileños**

Plan	Presidente	Período
Plan Cruzado	José Sarney	marzo 1989 a nov 1986
Plan Cruzado 2	José Sarney	a partir de nov de 1986
Plan Bresser	José Sarney	a partir de abril de 1987
Plan Collor	Fernando Collor	marzo de 1990 a 1991
Plan Real	Itamar Franco	1 993/1994

**Obs.** El Plan Real fue ideado por Fernando Henrique Cardoso, ministro de Itamar Franco y después presidente de Brasil en el período 1995-2002.

**Fuente:** Cuadro estructurado por Luiz G. G. Trigo en base a datos de varias fuentes como la revista Exame, Banco Central do Brasil y sitios webs especializados en economía.

El problema de Brasil era el inmenso déficit estatal, la inestabilidad y un mercado caracterizado por la bicicleta financiera (especulación y artificios económicos que enmascaraban la situación económico-financiera real), un círculo vicioso difícil de parar. El escenario económico era tan insólito que el país tuvo siete monedas diferentes en un período de medio siglo (Cuadro 3).

**Cuadro 3 – Monedas brasileñas a partir de 1942**

Sigla de la moneda	Moneda	Período de vigencia
Cr\$	Cruzeiro	01. nov.1942 - 31.enero1967
NCr\$	Cruzeiro Novo	01.feb.1967 - 15.mayo1970
Cr\$	Cruzeiro	16.mayo.1970 - 28.febrero1986
Cz\$	Cruzado	01.marzo1986 - 31.diciembre 1988
NCz\$ o Cz\$	Cruzado Novo/Cruzeiro	01.enero1989 - 31. julio1993
CR\$	Cruzeiro Real	01.agosto.1993 - 30.junio1994
R\$	Real	a partir del 01.julio1994

**Fuente:** Banco Central de Brasil, 2004

A lo largo de la década de 1990 y a pesar de la estabilidad política y económica, surgieron varias crisis financieras y políticas internacionales. En Brasil, la situación de incertidumbre observada a partir de 1999 provocó un sentimiento contradictorio de miedo y euforia. Había miedo de volver a la espiral inflacionaria del pasado reciente y euforia por la neutralidad de Brasil en el escenario internacional sumado a que el país estaba libre de terrorismo (a pesar de la miseria generalizada, de la injusticia social y de la violencia urbana en las grandes ciudades). Durante esa misma época el país enfrentaba la inserción en el mercado internacional (Ricupero 2001) y los efectos de la globalización (Soros 2003; Stiglitz 2002) posicionándose como un destino atractivo para los turistas internacionales. La elección en 2003 de Luis Ignacio Lula da Silva provocó una inestabilidad pasajera, más tarde apaciguada por la certeza de que el nuevo presidente mantendría la política económica ortodoxa.

La fuerte crisis política provocada durante 2005 por las denuncias de corrupción que involucraron a los poderes legislativo y ejecutivo y la política económica de altos intereses del

gobierno federal dejaron sus secuelas en la economía. El crecimiento no fue el esperado (cerca de 6% al año), alcanzando menos de 3%. A pesar de todo hubo avances sociales y se mantuvo la estabilidad política.

## **ESCENARIO ECONÓMICO RECIENTE**

Las crisis cambiarias asociadas a la reversión de los flujos de capitales acumulativos llevaron hacia fines de la década de 1990 a la mayoría de los países periféricos a adoptar el régimen de cambio fluctuante. Entre esos países se encuentra Brasil.

La adopción de este régimen cambiario implica menor interferencia de las autoridades gubernamentales en las cuestiones relativas al cambio de divisas que se hace más vulnerable a las influencias de los mercados financieros globalizados para determinar la tasa de cambio, dejando a las economías condicionadas a la inestabilidad del capital financiero internacional.

Con la adopción en 1999 del régimen de cambio fluctuante, Brasil pasó por períodos que alternaban especulación y optimismo con devaluación de la moneda y baja en las acciones. Durante la adopción del Plan Real había fuerte liquidez en el mercado financiero internacional, que resultó en alta valorización de la tasa de cambio que posibilitó la estabilidad de los precios. La crisis asiática de 1997 llevó a Brasil a la crisis cambiaria de 1999, obligando a adoptar el régimen de cambio fluctuante con una fuerte devaluación de la moneda. Esa etapa de baja liquidez internacional provocó en Brasil otros dos ataques especulativos durante 2001 y 2002.

La especulación observada entre marzo y octubre de 2001 generó una significativa devaluación motivada por: la baja del valor de las acciones de las empresas de alta tecnología en los mercados internacionales; la crisis de Turquía; la crisis argentina; la disminución en el crecimiento de las economías desarrolladas; y los ataques terroristas de septiembre de 2001 con la consecuente espiral de otros ataques y guerras (Afganistán, Irak, Oriente Medio).

En abril de 2002 Brasil sufrió otro ataque especulativo debido al aumento de la incertidumbre generada por la elección presidencial y por la restricción de créditos para economías emergentes. Esta restricción se debió a la fuga de inversores debido a la indecisión en las economías centrales, al colapso de la economía argentina, a la crisis de confianza en los mercados de capitales como consecuencia de los fraudes contables que se verificaron en algunas empresas de grandes grupos corporativos de Estados Unidos de América, y a la posible guerra en Irak que luego se concretó.

La escasez de recursos internacionales para las economías emergentes se revirtió en el último trimestre de 2002, período en que el capital internacional aumentó su disposición para

enfrentar mayores riesgos. La valorización de la moneda y las acciones brasileñas ocurrida en 2003 se debió a la reversión de la especulación de los dos años anteriores.

En el segundo semestre de 2004, período en que se inició el nuevo ciclo de aumento de la tasa de interés básica, el Real sufrió una fuerte devaluación debido a la combinación entre intereses altos y reducción del riesgo país, haciéndolo atractivo a los capitales especulativos. Esto se mantuvo en 2006, con tendencia a la incertidumbre causada por la posibilidad de aumento en las tasas de interés básicas en los países desarrollados, especialmente EE.UU.

Los Cuadros 4 y 5 muestran el comportamiento del Real y el riesgo país en 2003 y 2004 garantizando la estabilidad económica entre 2003 y 2006. En agosto de 2006 el riesgo país era de 208 puntos, el más bajo de la historia hasta entonces. Con la constante estabilidad económica de Brasil el turismo se hizo promisorio.

<b>Cuadro 4</b>		<b>Cuadro 5</b>	
<b>Tasa de cambio mensual año 2003</b>		<b>Riesgo país Brasil año 2004</b>	
<b>Mes</b>	<b>RS/US\$</b>	<b>Mes</b>	<b>Puntos base</b>
Enero	3,43	Enero	477
Febrero	3,59	Febrero	571
Marzo	3,44	Marzo	557
Abril	3,11	Abril	590
Mayo	2,95	Mayo	719
Junio	2,88	Junio	664
Julio	2,87	Julio	613
Agosto	3,00	Agosto	516
Septiembre	2,92	Septiembre	488
Octubre	2,86	Octubre	471
Noviembre	2,91	Noviembre	410
Diciembre	2,92	Diciembre	383

Fuente: Bacon

Fuente: JP Morgan

La inestabilidad económica verificada provocó transformaciones en el turismo durante la década de 1990. Las compañías aéreas VASP y Trans-Brasil quebraron al final de un largo proceso judicial que aún no terminó. Varig, tradicional compañía aérea brasilera, atravesó una crisis sin precedentes y no quebró porque el gobierno brasileño la ayudó indirectamente. La empresa fue adquirida por Varig-Log en julio de 2006, aunque disminuyó su importancia en relación con lo que era originalmente. TAM -creada en 1975- y GOL -creada en 2001- se transformaron en las grandes compañías aéreas nacionales (Trigo 2002).

La hotelería se desarrolló notablemente. Las redes nacionales e internacionales Accor, Atlántica, Blue Tree, Sol Meliá, Marriott, Pestana y Othon crecieron a una tasa anual del 7% en los últimos 10 años (Beni 2003). Actualmente ciudades como San Pablo, Curitiba, Brasilia y Belo Horizonte cuentan con un excedente de oferta hotelera, ofreciendo tarifas bajas y generando una competencia salvaje, fruto de una mala planificación en la expansión y distribución de las unidades hoteleras y extrahoteleras como los apartamentos (*flats*), un producto típico brasileño (Cuadro 6).

Cuadro 6: Características de CVC en el mercado brasileño			
PASAJEROS	CRECIMIENTO	NRO. DE TIENDAS	AG. ACREDITADOS
2003: 700.000	2003: 37%	2003: 87	2003: 7.000
2004: 900.000	2004: 42%	2004:100	2004: 8.170
2005: 1.082.000	2005: 23%	2005:154	2005: 9.000
2006: 1.300.000	2006: 20%	2006: 250	2006: 1.300.000
VUELOS FLETADOS	HOTELES ASOCIADOS	EMPLEOS DIRECTOS	VOLUMEN TRANSACCIONES (millones US\$)
		2	
2003: 2.000	2003: 2.100	003: 600	2003: 284.221,00
2004: 3.480	2004: 2.930	2004: 640	2004: 412.278,00
2005:4.800	2005: 3.500	2005: 700	2005: 609.000,00
2006:5.400	2006: 4.200	2006: 770	2006: 731.000,00

Fuente: Folder CVC 2006

## OPERADORAS TURÍSTICAS DE BRASIL

La bibliografía sobre operadoras y agencias de viaje en Brasil es casi inexistente (Gadzanis 2002; Trigo 2002; Tomelin 2001; Tomelin y otros 2005; y Beni 2003), y algunos de los textos son simples relevamientos cronológicos (Trigo 2002) o de mercadotecnia (Beni 2003).

Las operadoras brasileñas se nuclean en una asociación denominada Asociación Brasileña de Operadoras de Turismo (Braztoa) creada en 1989 ([www.braztoa.com.br](http://www.braztoa.com.br)). Reúne 61 operadoras distribuidas de la siguiente manera: 53 son del Estado de San Pablo; 4 de Río de Janeiro; 1 de Espírito Santo; 1 de Halagaos; 1 de Paraná y 1 de Bahía. Las operadoras asociadas son responsables de más del 85% de la comercialización de paquetes nacionales e internacionales y de la emisión del 12% del total de billetes aéreos en Brasil (datos de 2005). Esa asociación no posee publicaciones periódicas o permanentes. El Ministerio de Turismo ofrece algunas estadísticas periódicas del sector ([www.turismo.gov.br](http://www.turismo.gov.br)). Con escasa bibliografía y estadísticas limitadas sobre el tema, este artículo se valió de fuentes primarias de Internet, prensa y entrevistas realizadas especialmente a los directivos de CVC.

El mercado de operadoras turísticas en Brasil está dominado por empresarios brasileños. Durante las décadas de 1970 y 1980, operadoras europeas como Abreutur (Portugal), Meliá (España), Paneuropa (Portugal) y Polvani (Italia) gozaban de importantes segmentos del mercado nacional y sobrevivían a la inestabilidad económica gracias a las tarifas dolarizadas. Durante los planes económicos con constantes cambios de monedas y medidas arbitrarias del régimen militar con relación al turismo, esas operadoras con sede en el exterior se valían del dólar como referencia sólida para sus negocios en Brasil. Por cuestiones legales (Comunicado Gecam 313 del 10/06/1976 del Banco Central de Brasil, por ejemplo), las agencias de viaje y operadoras brasileñas tuvieron que trabajar en la ilegalidad realizando envíos clandestinos de dólares al exterior. El país estaba aislado, los brasileños no tenían tarjeta de crédito

internacional y el Comunicado Gecam 313 prohibió la salida de divisas al exterior. Por lo tanto, había una red de agencias que operaban en el mercado negro respaldadas por la corrupción gubernamental prácticamente institucionalizada. En esa situación insólita y absurda las operadoras extranjeras conseguían sobrevivir a pesar de las pocas personas que viajaban al exterior. Algunas operadoras brasileñas se especializaban en paquetes nacionales y se aventuraban al exterior, especialmente EEUU y Europa.

Las operadoras extranjeras consideraron a partir de la década de 1990 que un segmento tan inestable sujeto a influencias no siempre transparentes dejaba de ser atractivo y paulatinamente redujeron su actividad hasta ser una minoría irrelevante. Las operadoras nacionales que más crecieron con los viajes internacionales superaron los años de la inflación descontrolada, pero perecieron con la crisis cambiaria de 1999 y posterior al 9/11.

Una de las primeras operadoras brasileñas en iniciar actividades en el exterior fue Stella Barros Turismo. Fundada en 1965, se especializó en llevar turistas a Florida (EEUU) después de la inauguración de Walt Disney World en 1971. La empresa creció y fue vendida al Citibank a fines de la década de 1990. Sus problemas comenzaron en 1998 con el Mundial de Fútbol de París, debido a la mala gestión que nunca fue debidamente explicada al público. Entregaron sólo 2.750 de las 3.600 entradas pagas para ver la final de la Copa del Mundo, causando indignación entre los brasileños que se encontraban para este fin en París. La devaluación del Real en 1999 sumado al 9/11 acentuaron aún más los problemas de la empresa, ya que los brasileños disminuyeron significativamente sus viajes al exterior.

La empresa solicitó la quiebra el 12 de diciembre de 2003 a través de su controladora en Estados Unidos, Travel Ya, relacionada con el Citibank. Centrada en el mercado externo, la operadora no resistió el cambio de siglo (Revista Isto é Dinheiro 19/02/2003). Sus 23 franquicias en Brasil repentinamente quedaron solas y desarticuladas. Pocas sobrevivieron en el mercado.

Algo parecido sucedió con Soletur. El 24 de octubre de 2001 la empresa, con 38 años de vida y 450 empleados, quebró y cerró sus puertas. Soletur comenzó su actividad como operadora de transporte por ómnibus de excelente calidad. Paulatinamente se extendió hacia Paraguay, Uruguay, Argentina y Chile; y más tarde hacia América del Norte, Europa, Sudáfrica y Asia-Oceanía. Cerca del 70% de su facturación dependía de los viajes al exterior a comienzos del siglo XXI, opuesto a lo que fue inicialmente y a lo que es CVC, que privilegia la comercialización de viajes dentro de Brasil. Algunas de las causas de la quiebra son claras y similares a las de Stella Barros: devaluación del Real en 1999, terrorismo internacional en 2001 y disminución de las ventas de viajes al exterior. Otras razones no fueron debidamente aclaradas. Circuló por Internet una carta de sus dirigentes acusando a Varig de haber realizado un golpe de mercado en Soletur lo que provocó la quiebra. La verdad es que, en 2000 y 2001,



Soletur apostaba al invierno norteamericano para vender paquetes a precios más bajos, especialmente para Nueva York y Miami, quedando su principal estrategia de ventas comprometida con los acontecimientos del 9/11. Soletur y Stella Barros eran dos de las más conocidas e importantes operadoras de Brasil.

Uno de los casos más increíbles de las operadoras brasileñas fue Varig Travel, relacionada con la compañía aérea Varig. Fue creada en 2001 y disuelta por el 92% de sus accionistas en una asamblea general extraordinaria el 31 de octubre de 2003. Hubo pocos artículos periodísticos al respecto en la prensa brasileña (por ejemplo, revista *Veja* del 11/02/2005 - edición 1904- firmada por Chrystiane Silva). La nota revela una deuda estimada de cerca de US\$ 18 millones y varias sospechas de fraude. La historia de Varig tiene puntos oscuros. Habría sido beneficiada por la dictadura militar en 1965, cuando quebró Pan Air de Brasil. Ese caso nunca fue aclarado, ni por el gobierno militar ni por los gobiernos civiles. Cuarenta años más tarde se publicó el libro *Aterrizaje Forzoso*, contando la historia de los intereses de Varig en la quiebra provocada por los militares en Pan Air (Sasaki 2005).

## EL CASO CVC

CVC surgió en 2002 como una operadora hegemónica, fruto de un proceso de crecimiento constante y cuidadoso. Su éxito es tan reciente que casi no hay artículos publicados. Este estudio contó con la colaboración de Virgílio Nelson da Silva Carvalho, asesor del presidente de CVC, Guilherme Paulus. Fueron puestos a disposición de la investigación los archivos de la empresa y Virgílio Carvalho fue el portavoz del presidente en lo que se refiere a tácticas y estrategias de la empresa.

CVC había sido fundada en 1972 en Santo André, en el Gran San Pablo y tenía en 2005 cerca de 800 empleados directos, 1.600 indirectos y contaba con 137 agencias en Brasil. Una táctica diferenciada de la empresa en sus primeros años (1978) fue la organización de grupos de viaje en ómnibus atendiendo principalmente a los gremios de industriales de San Pablo, inaugurando así el concepto de turismo de masa. Durante la década de 1980 la empresa comenzó a operar con paquetes aéreos, comprando en 1989 cien mil pasajes aéreos a VASP para revender. Ese número representaba el 50% del movimiento mensual de la compañía aérea. Las ventas fueron un éxito. En octubre de 1992 contrató por primera vez aviones para uso exclusivo de sus pasajeros. Los primeros destinos fueron Maceió, Natal, Porto Seguro, Serra Gaúcha y Pousada do Rio Quente. En 1993 los paquetes para Aruba y Cancún fueron negociados con amplia difusión. Su programa operativo, denominado Systur, ya interrelacionaba 670 terminales de agentes de viaje en el año 2000. Su historia detallada está en el sitio de la empresa ([www.cvc.com.br](http://www.cvc.com.br)), inclusive con la lista de todos los premios recibidos. La misión de CVC es:

*Crear condiciones de acceso al turismo a toda la población brasileña con precios y calidad compatibles, manteniendo el liderazgo y reconocimiento del mercado, generando empleo e ingreso, conservando, conquistando y encantando clientes y proveedores.*

La empresa inició recientemente la adquisición de hoteles en Brasil y, si bien son pocas unidades, tienen previsto ampliar el número. Cuenta también con un sistema de cooperación con Pullman Tur, propietario del buque *Blue Dream* contratado por CVC, lo que agiliza el tráfico de turistas entre Brasil, Uruguay y Argentina. Para la temporada de verano 2006/2007 CVC contrató cinco buques para recorrer la costa brasileña y el sur de América del Sur, consolidando aún más su posición en el sector de cruceros.

CVC ya transportó cerca de 7,5 millones de pasajeros (hasta 2005) y su red de distribución comprende a siete mil agentes de viaje en veintitrés de los veintiséis estados brasileños. Durante 2004 su crecimiento fue del 38% respecto de 2003 -el que se mantuvo en 2005-, números excepcionales en cualquier mercado mundial (*Case Studies*, mayo/junio 2005). No obstante, es una empresa menor que la alemana TUI, por ejemplo, que mueve cerca de ocho millones de pasajeros/año. Pero Alemania es uno de los mayores emisores internacionales y cuenta con una población de muy alto poder adquisitivo. Para el mercado brasileño los números de CVC son excelentes.

Las entrevistas y análisis de la política y planificación de la empresa fueron resumidas en 12 puntos que permiten entender el motivo por el cual CVC se transformó en la operadora líder en un mercado extremadamente inestable, donde empresas internacionales se retiraron y grandes operadoras nacionales quebraron por no poder enfrentar las crisis cambiarias sistemáticas y el nuevo cuadro internacional.

1. CVC no vende más del 20% de viajes al exterior, por lo tanto no se endeudaría en dólares en caso de inestabilidad cambiaria o ataques especulativos internacionales. Cuando CVC comenzó a crecer encontró el mercado internacional dominado por otras operadoras e invirtió en turismo operando con ómnibus. En la década de 1980 inició las operaciones aéreas nacionales y actualmente es líder en el floreciente segmento de cruceros, con tres buques contratados.

2. Interpretó el sueño de los consumidores y lo hizo realidad a través de tres características: precio justo, gracias a la negociación con los proveedores a gran escala; financiamiento en 10 cuotas sin interés (atractivo en un país marcado por el trauma de la inflación); usar la estabilidad económica de los últimos años como incentivo para que las personas compren viajes sin miedo a problemas económicos inesperados.

3. Anticipación a las preferencias del turismo para la próxima estación a través de investigación informatizada. La empresa tiene un banco de datos con ocho millones de clientes. A través del muestreo consigue prevenir las eventuales bajas y crecimientos en los destinos turísticos y hacer las reservas y contrataciones necesarias. Algunas ciudades del nordeste brasileño tuvieron un aumento significativo del flujo gracias a los paquetes ofrecidos por CVC.

4. Las contrataciones aéreas crean accesibilidad para un gran número de clientes que no usaban avión. En Brasil las tarifas aéreas son caras y el transporte está visto como de elite e inaccesible a la población en general. Entre diciembre de 2005 y febrero de 2006 la empresa tuvo veinte vuelos semanales contratados y espera cincuenta mil clientes en sus buques para la temporada alta. Las cancelaciones están garantizadas por pagos y contratos bien establecidos con las empresas aéreas, de ómnibus y marítimas. En 2004 fueron contratados 5.200 ómnibus y se transportaron 207.949 pasajeros solamente por turismo en ómnibus. Cerca del 6% del ingreso de la compañía aérea TAM proviene de CVC.

5. Es una empresa de rápidas decisiones. Guilherme Paulus, su esposa Luiza Paulus y Valter Patriani deciden las medidas de corto o largo plazo evitando demoras que, en países como Brasil, pueden ser fatales debido a la inestabilidad que se puede desatar en caso de crisis políticas o económicas desatadas principalmente en el exterior.

6. CVC ayudó a romper el estereotipo de que el turismo es un bien superfluo y caro. Busca crear conciencia en las personas, especialmente en las de menores ingresos, de que un viaje es motivo de recuperación física del trabajador. Por otra parte, la empresa difunde el mensaje de que el turismo puede ser una buena opción para generar ingresos y empleo. Esta medida puede traer beneficios en el mediano y largo plazo generando nuevos clientes y fidelizando a los que hicieron al menos un viaje, en un país donde los sectores como turismo, hotelería, gastronomía y entretenimiento son vistos con cierta desconfianza o son ignorados.

7. Tecnología de punta en toda la operación. CVC usa el sistema Linux y posee un portal para los proveedores y otro para los agentes de viaje, además de una agencia virtual para el cliente directo ([www.cvc.com.br](http://www.cvc.com.br)).

8. La empresa no hace negocios donde la entrega del producto tiene riesgos (Copa del Mundo, Olimpíadas, determinados espectáculos, etc.). Si no existe la posibilidad de controlar toda la operación con plena garantía de entrega al cliente del servicio contratado, la empresa no cierra el paquete. Debido al huracán que devastó Cancún en octubre de 2005, la empresa contrató un avión para traer 110 pasajeros brasileños que estaban varados en México. De esta manera garantizó la confianza y seguridad de las personas.

9. Hay un plan estratégico que se estructura en reuniones mensuales con la directora para planear y controlar las metas, eventuales problemas y oportunidades. En caso de urgencia entran en acción las medidas descritas en el punto 5, donde la cúpula decide rápidamente.

10. A largo plazo CVC planea convertirse en una empresa minorista. Quiere ser una especie de *Wal Mart* del turismo. Actualmente algunos locales C & A y Casas Bahía cuentan con puntos de venta de turismo. Sus paquetes económicos se comercializan por televisión abierta y hay planes para incluir las clases C, D y E+, con ingreso disponible para gastos de placer en la banda de US\$ 30,00 por mes. Una de las decisiones acertadas fue instalar locales en los shopping centers brasileños frecuentados por la clase media para hacer compras y pasar su tiempo libre, lo cual resultó ser muy exitoso.

11. Focalizada en el ojo del cliente. La empresa busca conocer lo que el cliente quiere o, lo que es más importante, lo que no quiere. Sus miedos, preconcepciones e inseguridades son estudiados y se intenta reducir todo lo que impide viajar a las personas, sean motivos reales o imaginarios. Esto implica preparar eventos para los agentes de viaje, como seminarios y *work-shops* con el objeto de comunicar información técnica y la filosofía de la empresa.

12. Personal capacitado y comprometido con la idiosincrasia de la empresa y sus valores corporativos. Una política de recursos humanos es necesaria para mantener el nivel de compromiso. Anualmente la empresa organiza un work-shop para que miles de agentes de viaje conozcan sus productos y políticas de marketing.

## COMENTARIO FINAL

El crecimiento tan significativo en el segmento de las operadoras podría incentivar a la empresa a intentar invertir en una compañía aérea propia, buques, hoteles y restaurantes. Según sus dirigentes, CVC no pretende agrupar en el mismo *holding* otras empresas, causando un gigantismo que muchas veces es pernicioso para los negocios. Pan Am, Air France, Varig y American Airlines invirtieron en redes hoteleras en el pasado con resultados negativos, por lo tanto una operadora necesita saber hacia donde crecer y si se diversifica o no. Así como la operadora alemana TUI y algunas operadoras japonesas tienen políticas consolidadas e insertadas firmemente en el mercado, CVC pretende actuar en Brasil manteniendo un crecimiento sustentable y evitando los errores del éxito. El punto positivo es que estaba preparada para crecer y aprovechar favorablemente los cambios en el escenario nacional e internacional. Es una empresa conservadora y centralizada en manos de su principal dirigente, Guilherme Paulus.

El caso de CVC no es aislado. Algunas empresas fusionadas (Acoradouro, Rex Tur), agencias de viaje y representaciones (GSAs) brasileñas también tuvieron éxito y estabilidad. La

diferencia está en la escala. Al abarcar la empresa CVC más de la mitad del mercado brasileño resulta objeto de estudio, especialmente porque sobrevivió al movimiento desastroso que arrasó las finanzas de las grandes operadoras brasileñas en sólo dos años entre 2001 y 2003. Actualmente, algunos trabajos académicos (tesis de maestría y conclusiones de MBA) analizan la forma en que esa estructura se volvió tan poderosa y exitosa. Probablemente haya sido una mezcla de planificación, capacidad gerencial, suerte y rapidez para aprovechar las oportunidades lo que permitió su predominio. Por supuesto que no puede dejarse de lado su pasado, ya que fueron las cualidades gerenciales que permitieron un ascenso firme.

La pregunta es si el núcleo de cualidades que permitió el éxito se mantendrá y si sus consumidores estarán contentos. Muchas empresas alcanzaron la cima (Gross 1997) y también muchas, como Disney -un paradigma del entretenimiento y el turismo-, pasaron por innumerables turbulencias (Grover 1992; Eisner 1998; Thomas 1998; Stewart 2006). Otras perecieron en la historia y ni siquiera son recordadas por las nuevas generaciones.

Los próximos años serán decisivos para CVC. De algún modo precisa aumentar su influencia internacional, sea con el turismo receptivo de extranjeros que visitan Brasil, sea con el envío de brasileños al exterior. Para esto cobra importancia la sucursal argentina, no sólo para coordinar el receptivo de brasileños (que buscan ir a Buenos Aires y Bariloche), sino también para hacer posible los viajes de los argentinos a Brasil (que buscan las playas y ciudades brasileñas).

Igualmente no se puede garantizar que las operadoras internacionales de mayor porte no tengan intereses a mediano y largo plazo en Brasil. Las compañías áreas como TAM tienen sus operadoras propias y PNX Travel (otra operadora brasileña) también creció y se disputa el mercado. Por otro lado, se espera que las crisis económicas cíclicas del pasado hayan finalizado definitivamente y que la estabilidad actual permanezca por un largo tiempo.

Con el estímulo de la competencia global y el fortalecimiento del mercado turístico brasileño, mantenerse en la cima será cada vez más difícil. A juzgar por los números, actualmente el desempeño y la apertura con la cual los dirigentes de CVC atienden a los académicos y a la prensa permiten vislumbrar un futuro favorable.

*Agradecimiento especial a Virgilio Nelson da Silva Carvalho, asesor de la CVC.*

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

**Beni, Mário**

*2003 Globalização do turismo. Aleph, São Paulo*

**Case Studies**

2005 *Revista brasileira de management*. Rio de Janeiro: Maio/junho

**Eisner, Michael**

1998 *Work in progress*. Random House, New York

**Gadzanis, T.**

2002 *Regulamentação da atividade*. Anais do XXX Congresso da ABAV, Recife

**Gross, Daniel**

1997 *Forbes – As maiores histórias do mundo dos negócios*. Companhia das Letras, São Paulo

**Grover, Ron**

1992 *El toque mágico de Disney*. McGraw-Hill, México,

**Isto é Dinheiro**

(revista) 19/02/2003, São Paulo

**Ricupero, Rubens**

2001 *O Brasil e o dilema da globalização*. Senac, São Paulo

**Sasaki, Daniel Leb.**

2005 *Pouso forçado*. Record, Rio de Janeiro

**Soros, George**

2003 *Globalização*. Campus, Rio de Janeiro

**Stewart, James B.**

2006 *Disney War*. Ediouro, Rio de Janeiro

**Stiglitz, Joseph**

2002 *A globalização e seus malefícios*. Futura, São Paulo

**Thomas, Bob**

1998 *Buinding a company*. Hyperion, New York

**Tomelin, Carlos y Teixeira, Athos**

2005 *Gerenciamento da cadeia de suprimentos e do marketing de relacionamento nas agências de viagens*. In Trigo, Luiz G.G.(Coordenador) *Análises regionais e globais do turismo brasileiro*. Roca, São Paulo pp. 685-709.

**Tomelin, Carlos**

2001 *Mercado de agencias de viagens e turismo*. Aleph, São Paulo

**Trigo, Luiz G. G.**

2002 *Viagem na memória*. Senac, São Paulo

**Veja**

(revista). 11/05/2002. Abril, São Paulo

Recibido el 29 de julio de 2006

Correcciones recibidas el 10 de septiembre de 2006

Aceptado el 21 de septiembre de 2006

Arbitrado anónimamente

Traducido del portugués