

INTRODUCCIÓN

Para poder hablar de marketing o de cualquier otro concepto dentro del sector hotelero, lo primero que cabría señalar sería que nos encontramos ante una actividad que está formada por un conjunto de establecimientos, que si bien todos ellos tienen una actividad común, el servicio de comidas y bebidas y/o alojamiento, las diferencias entre ellos son considerables. La lista sería demasiado larga y tendría que pasar por establecimientos de fast-food, pequeños bares, tascas, pubs, discotecas...etc.

Cada uno de ellos tiene su razón de ser puesto que atraen a una demanda dispuesta a consumir productos y servicios que ofrecen.

Una persona que tiene necesidad de alojamiento, por ejemplo, fuera de su casa, goza de una innumerable variedad; su elección estará determinada por factores que iré analizando a lo largo del trabajo.

Se debe tener en cuenta que el producto/servicio que ofrecemos en sector hotelero se compone de una serie de servicios y productos. A la vez que se es fabricante, también se es minorista y empresa de servicio, todo ello presentado de forma conjunta y como algo indivisible.

Lo que llamamos producto/servicio es algo **intangible**, es decir, un cliente de un hotel una vez que ha gastado su dinero no tiene la posibilidad de mostrar físicamente lo que ha obtenido a cambio del mismo, ya que lo que ha obtenido ha sido bienestar, atención, alimentos... etc. Tiene por tanto un componente psicológico muy importante.

El reto de los proveedores de servicios es conseguir que los resultados sean lo más tangibles posible. La percepción que el cliente tenga del dinero gastado en el establecimiento va a ser un factor decisivo.

El producto/servicio es **perecedero**. Desde un punto de vista empresarial, si no se vende una mesa de restaurante las ganancias que ello hubiera supuesto se habrán perdido para siempre. Será un beneficio irrecuperable.

Otra característica del producto/servicio es **la simultaneidad entre la producción y el consumo**. El cliente no puede probar el consumo antes de consumirlo.

Por último diré que el producto/servicio también es variable. Esto significa que depende de quién lo produce y quién lo recibe. Hay que tener siempre en cuenta que la atención al cliente, la intuición e improvisación del personal desempeñan un papel fundamental en el servicio de calidad.

En cuanto al mercado se puede afirmar que está en continua evolución experimentando fuertes cambios socio-económicos, culturales y tecnológicos. Este punto es de suma importancia ya que la misma naturaleza del sector hotelero impulsa a los directivos a centrarse en el presente y futuro inmediato, es decir, el trato a los clientes con los años cambia, los modos de alimentación los establecimientos quedan obsoletos...etc.

Los cambios tecnológicos así mismo afectan tanto al sector hotelero como a la clientela. Hoy en día se puede hacer cualquier reserva desde cualquier parte del mundo.

Todo ejemplo es acertado; ya vemos que es importante ser flexible y estar capacitado para asimilar los cambios que se van produciendo en el mercado. Debemos concebir producto y mercado como un par dinámico.

Los productos y servicios que hoy se ofertan en el mercado turístico deben ser presentados a sus potenciales

consumidores con la mejores garantías de obtener un éxito no solamente comercial sino una satisfacción de las necesidades de los turistas demandantes de dichos productos y servicios. Para ello se impone una comunicación comercial lo más idónea posible que se puede conseguir a través de las modernas técnicas de marketing, de la publicidad y de las relaciones públicas.

MARKETING: CONCEPTO Y DIMENSIONES

• CONCEPTO

El término marketing se utiliza, en ocasiones de forma inadecuada. Así cuando aparezca la palabra marketing muchas personas lo identifican con conseguir vender más.

Pese a que la venta y la promoción son unos factores importantes, son únicamente dos funciones de marketing que necesitan enmarcarse en un concepto más amplio, como es el **marketing mix**.

El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los individuos y los grupos obtienen lo que necesitan y desean, mediante la creación e intercambio de productos y valor con otros.

Tradicionalmente en el marketing subyace la idea de intercambio como transacción entre dos partes, oferente y demandante. Sin embargo, se sugiere que ese intercambio no debe orientarse hacia una actuación puntual única, sino hacia una relación duradera cuya idea se recoja en el denominado **marketing de relaciones**, consistente en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente. Esto supone que las actividades tradicionales del marketing, basadas en captar compradores constituyen sólo una parte de las actividades del marketing relaciona, ya que también se recogen todas las actividades dirigidas a mantener y ampliar los intercambios a lo largo del tiempo. En definitiva, la esencia de este nuevo enfoque reside en que no se trata de vender un viaje, sino en convertirlo en cliente fiel de viajes y ofrecerle otros servicios relacionados.

Como se refleja en el siguiente cuadro, el marketing mix del que hablábamos antes es sólo un componente del marketing, y también suele denominarse *marketing operativo*. El otro componente del marketing es el *marketing estratégico*. A continuación describiré las características básicas de ambas dimensiones.

• DIMENSIONES

Puesto que el marketing tiene un carácter temporal, debemos plantearlo desde sus dos perspectivas. Una alargo plazo, que es a lo que nos referimos cuando hablamos de marketing estratégico o de análisis, y otra a corto plazo, denominada marketing operacional o de acción.

El **marketing estratégico** va a definir el futuro en el horizonte a medio y largo plazo. Es indispensable enfocar nuestras acciones de cara al futuro. Para ello debemos empezar a elaborar un plan un plan de marketing estratégico que nos guíe durante periodos que alcancen entre tres y cinco años. El primer paso es el análisis del mercado en general para detectar las corrientes actuales y las tendencias de los mercados, así como las necesidades genéricas de los mismos. De esta forma podremos identificar pares de productos-mercados actuales y potenciales que representan una oportunidad económica y que se denominan <<atractivo potencial de mercado>>.

Una vez conocido el atractivo potencial de mercado, pasaremos a evaluar la demanda con el objetivo de determinar el o los sectores de mercado hacia los que nos vamos a dirigir. Por último se analizarán en que periodo del ciclo de vida se encuentra nuestro producto; es decir, el momento en el que nos encontramos frente a nuestro mercado y la competitividad que somos capaces de desarrollar.

El éxito va a depender de nuestra capacidad para predecir qué mercados son los más estables y crecientes a largo plazo, ya que éstos son los que suponen una rentabilidad económica significativa y duradera.

La responsabilidad del marketing estratégico recae sobre la dirección en su conjunto. De esta forma todos los departamentos se encuentran involucrados en la definición y desarrollo de la estrategia de marketing de la empresa.

El **marketing operacional** va determinar las acciones a seguir en el día a día de nuestra operación. Se plasma en el plan anual de marketing y tiene como finalidad conseguir la máxima participación en el mercado potencial con atractivo económico para la empresa. Las cuatro herramientas con las que cuenta el marketing para alcanzar esa máxima participación son: producto, precio, promoción y distribución (product, price, promotion and placement), generalmente conocidas como las cuatro p del marketing. Es el conocimiento de los comportamientos del cliente lo que va a permitir adoptar las políticas que se consideran más eficaces para alcanzar los objetivos propuestos.

La responsabilidad de la realización del plan de marketing anual debe encontrarse en un departamento específico, sea cual sea el nombre que se le quiera dar: Dirección de Marketing, Dirección Comercial, etc...

MARKETING ESTRATÉGICO	• Determinación del mercado de referencia • Evaluación de la demanda • Competitividad
MARKETING OPERACIONAL	• Investigación de mercados • Plan de marketing • Análisis de los periodos anteriores • Análisis del entorno • Establecimiento de objetivos • Desarrollo de estrategias. Marketing Mix • Presupuesto • Implantación y control • Evaluación de los resultados.

MARKETING ESTRATÉGICO

• Determinación del mercado de referencia

Las necesidades de los consumidores son innumerables; los productos/servicios que se pueden ofrecer al mercado son asimismo cuantiosos.

Ante esta variedad de posibilidades debe decidir qué conjunto de necesidades se quieren atender y con qué tipo de productos/servicios se van a satisfacer.

Puesto que la mayoría de los establecimientos no han dispuesto hasta ahora de un conjunto heterogéneo de instalaciones y servicios no todos los establecimientos son capaces de admitir cualquier mercado. Ahora bien, la necesidad de llenar el restaurante, las habitaciones o salones, han exigido a los directivos ser flexibles. Por esta razón muchos de nuestros restaurantes se han visto obligados a ofrecer el menú de precio fijo debido a la falta de clientela capaz de soportar los precios de una carta, o celebrar una exposición de pintura en un salón del hotel que está la mayoría del año cerrado. Así, si el establecimiento está generalmente preparado para recibir un determinado tipo de clientela que según las circunstancias y el momento va a sentir satisfechas sus necesidades, se debe pensar en esos otros mercados que constituyen un potencial importante para la empresa, adecuando las instalaciones y servicios del establecimiento a lo que buscan.

Se trata de rediseñar nuestro producto para poder atenderlas exigencias de un mercado cambiante. Porque lo que está claro es, que lo que no vendamos hoy, no lo venderemos mañana. Debe existir un acercamiento inicial al mercado. Se debe analizar detenidamente la demanda actual, de forma que se pueda definir y sacar

conclusiones sobre ella y nuestro establecimiento. Además hay que obtener datos acerca de la competencia y del entorno económico y social en el que se encuentra el negocio. Después de todo esto, daremos con el mercado objetivo.

Otras fuentes de información, además de los propios clientes que son los que en principio y de una forma muy discreta nos van a decir hacia dónde se dirige el mercado, pueden ser las asociaciones profesionales locales, nacionales o internacionales, la prensa especializada de la zona, etc...

Muchos directores de establecimientos hosteleros no tienen un conocimiento real de cuál es su mercado. Aunque parezca extraño, esto es cierto.

Saben que la mayoría de sus clientes son ejecutivos o turistas, o personas de la tercera edad, pero no conocen sus verdaderas motivaciones y necesidades o no tienen en cuenta que éstas están cambiando continuamente. Por ejemplo muchos hoteles han salvado su mercado de invierno gracias a las personas de la tercera edad. Durante el invierno nos encontramos con hoteles cerrados o casi vacíos porque sus directivos no tienen la imaginación suficiente como para dar un valor a ese espacio con el que cuentan.

Equivocaciones como las que acabamos de comentar nos pueden costar muy caras, y no nos podemos permitir este lujo con un establecimiento abierto al público. Debemos encontrar la forma de mantener nuestras puertas abiertas con rentabilidad.

• **Evaluación de la demanda. Ciclo de vida de nuestro producto**

Por el momento lo que interesa es analizar los comportamientos, hábitos y características de los clientes con relación al propio establecimiento y a la competencia. Por ejemplo NH, observando la posibilidad de un mercado de crecimiento, el de los ejecutivos, creó establecimientos con unas localizaciones muy específicas con el fin de satisfacer este mercado potencia que no estaban atendiendo. Cada hotel ofrece un servicio distinto. En definitiva, lo que se trata es de satisfacer determinados grupos de demanda y observar cómo evoluciona nuestro hotel en función de esas necesidades.

Para darnos cuenta de lo que está sucediendo tenemos que encontrar respuesta a preguntas como: ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Dónde?, ¿Cuánto?, etc...

Se trata de un cuestionario al que debemos recurrir continuamente. Cualquier sistema que utilicemos es válido y debe estar basado en la observación y la escucha.

La demanda en sector de la hostelería tiene unas necesidades y unos motivos mezcla de fisiológicos, sociológicos y psicológicos. Debemos tener en cuenta que una misma persona puede ser cliente de establecimientos de características muy diferentes dependiendo de las circunstancias en las que se encuentre. Por ejemplo un señor que a mediodía tiene una comida de empresa asistirá a un restaurante de lujo y por la tarde con motivo de celebración del cumpleaños de su hija acudirá a un McDonalds.

Se han hecho estudios sobre los factores que influyen en la decisión de los clientes a la hora de elegir un hotel u otro. El hotelero debe conocer en qué orden de importancia se sitúan estos factores dentro de los diferentes sectores de mercado de su demanda. Esta información le permitirá potenciar en la publicidad, por ejemplo aquellos aspectos relativos al factor de decisión más importante en cada sector.

Es necesario que tengamos la habilidad de ponernos en el lugar de nuestros clientes y entender qué es lo que realmente les mueve o motiva en cada momento. Esta actitud, denominada **empatía**, nos permite obtener pistas muy útiles para las ventas. Se trata de ser capaz de ponerse en la piel de cliente.

Conviene formar a nuestros empleados y también al personal de base, en la recogida de datos acerca del

cliente y de sus motivos, para poder estar cada vez más cerca de él.

Antes de pasar a analizar la competencia, es importante tratar la cuestión del entorno socioeconómico en el que nos encontramos, ya que va a dar un carácter y unas posibilidades muy particulares a nuestro establecimiento.

La industria hotelera es un reflejo de la sociedad actual. Tenemos que analizar las corrientes sociales, que son las que van a moldear nuestro establecimiento y, en su caso, nos van a obligar a rediseñar nuestros productos/servicios. Una vez que hemos contestado el cuestionario anterior podemos tener una idea más clara de las tendencias del mercado.

Comportamientos y realidades de la demanda actual, pueden ser, entre otros muchos, los siguientes:

- Hace unos años las personas encontrábamos en los hoteles comodidades que no teníamos en nuestros hogares; hoy en día la gran mayoría de esas personas tienen en su casa todo este tipo de comodidades.

Si nuestros clientes no vienen buscando la novedad lo que tenemos que procurar es una ventaja diferencial que va a constituirse como nuestro punto fuerte y competitivo. Se trata de añadir valor a nuestros productos. Me estoy refiriendo a la hospitalidad. Este debe ser nuestro lema y si somos conscientes de ello lograremos que nuestro establecimiento sea diferente.

La clave del éxito en la industria hostelera consiste en la capacidad para no crear expectativas en los clientes superiores a lo que realmente podemos ofrecer.

- Pensemos en la cantidad de mujeres que se alojan en nuestros hoteles por razones de negocios. El fuerte incremento ha creado en nuestros establecimientos una demanda muy particular. Las necesidades de una mujer ejecutiva son muy diferentes a las de un hombre ejecutivo.
- Otra corriente social que ha traído consigo una segmentación de mercado son las vacaciones cortas. En cuatro días se quiere disfrutar al máximo, lo cual agudiza la sensibilidad hacia lo que estamos recibiendo. Es un mercado que nos puede salvar en la temporada baja.

Otros dos grupos que parecen interesantes son:

- El padre o madre divorciado que salen con sus hijos y que no quieren privarles de nada.
- Las personas de la tercera edad con un poder adquisitivo medio alto y que están de vacaciones todo el año.

La lista no termina aquí, lo único que se pretende es que cada uno busque e investigue con seriedad los hechos que originan estas nuevas corrientes que pueden llegar a nuestra fuente de beneficios.

Una vez que se ha analizado cuál es nuestra demanda, la hemos dividido por sectores y hemos encontrado aquellos grupos con los que no trabajamos y que nos pueden interesar, el siguiente paso es un análisis con respecto a nuestro establecimiento. Los periodos en los que nos podemos encontrar son:

- Introducción
- Crecimiento
- Madurez
- Declive

Estudiaremos tanto nuestras instalaciones como nuestros servicios. El conocimiento de este dato nos va a ayudar a emprender las acciones de marketing necesarias, que serán diferentes en cada momento.

- **Competitividad. Benchmarking**

Una vez definido el mercado hacia el que nos dirigimos y diseñado el producto con el que vamos a satisfacer sus necesidades tanto actuales como futuras, el siguiente paso será analizar nuestra situación con respecto a la competencia.

Este análisis supone una autoevaluación de la empresa. Lo que necesitamos es conocer a nuestra competencia y lo que están haciendo o no para satisfacer el mercado.

Por lo general solemos dirigir todos nuestros esfuerzos a reaccionar ante las acciones de la competencia en lugar de ante las necesidades de nuestros clientes. Los directivos de nuestras empresas caen en la cuenta de que tienen que hacer algo cuando la competencia sube o baja los precios o introduce un producto/servicio nuevo. Es una gestión impulsiva, sin estrategias claras y definidas.

Nuestro trabajo se debe centrar en confeccionar una lista de ventajas e inconvenientes de nuestro propio establecimiento; es indispensable confeccionar una lista similar de cada uno de nuestros competidores más inmediatos, utilizarla positivamente, aprender de sus puntos fuertes y débiles, observar sus estrategias y utilizar todos los datos que obtengamos para analizar si estamos actuando adecuadamente para resolver todas las necesidades de nuestros clientes.

Si llevamos a cabo esta investigación y nuestros competidores no lo hacen, tendremos a nuestro favor una importante ventaja en la venta que al marketing y a la venta de nuestro hotel se refiere. La competencia no es nuestro enemigo.

El objetivo es estar abiertos positivamente a todo lo que ocurre a nuestro alrededor, siempre anteponiendo a todo las necesidades de los clientes de nuestro establecimiento.

Un concepto nuevo y que está adquiriendo mucha importancia en Estados Unidos es el **benchmarking**. Proceso continuo y sistemático de evaluación de productos, servicios y procesos de trabajo de las organizaciones que están reconocidas como representantes de las mejoras prácticas, es decir, líderes en la materia, con el propósito de una mejora en la propia organización.

Sin embargo, el benchmarking es algo más:

- No se trata de copiar, sino de aprender y colaborar.
- No se refiere a un interés por lo que hace nuestra competencia directa, sino por lo que realiza cualquier organización que desarrolle procesos similares a los nuestros.
- No es una acción singular, sino un proceso sistemático.

Lo que nos debe quedar claro en esta parte es que con el marketing estratégico analizamos la demanda, el producto y la competencia con una visión a medio y largo plazo. Asimismo, en esta dimensión del marketing están implicadas todas las funciones de la empresa, por tanto a la hora de definir el mercado y establecer estrategias a largo plazo, las decisiones deben ser tomadas en conjunto por representantes de cada uno de los departamentos de nuestro negocio.

MARKETING OPERACIONAL

1. Investigación de mercados

El objetivo del marketing operacional es ostentar la máxima participación en el mercado. Va a ser la investigación de mercados la herramienta que nos va a decir cuál es la respuesta del comprador en un momento determinado.

Los estudios de mercado nos permiten conocer mejor los antecedentes de cualquier problema, y contribuyen a

disminuir el riesgo que toda decisión lleva consigo. Gracias a un estudio de mercado podremos obtener muchos datos acerca de lo que realmente interesa a nuestros clientes, y como les gustaría que fuera. También nos va a evitar trabajar sin resultados.

Una forma práctica de investigación es el análisis de cuestionarios de opinión que se proporcionan en las habitaciones, en el restaurante, bar o recepción de hotel, y en los que se pide al cliente que opine sobre un determinado aspecto de nuestro hotel. No tratemos de cambiar porque es necesario cambiar, sin ninguna lógica; es el cliente el que debe decir cómo y cuándo debemos hacerlo.

El resultado de la investigación de mercados ha sido el motor de muchas de nuestras decisiones y la base sobre la que se asenta el marketing hasta hace poco, hoy en día nos vemos en la necesidad de ampliar esta investigación y de dar un paso más hacia delante.

Estamos viviendo la era del **HOTEL A LA CARTA**. En esta nueva orientación de marketing, el cliente se identifica con nuestro establecimiento. Basamos nuestro crecimiento en conseguir que los clientes actuales se mantengan fieles como poder de mercado.

De cualquier forma, entender que la fidelidad de nuestros clientes es nuestro objetivo principal significa introducir al cliente en nuestra toma de decisiones.

2. Plan de marketing

El marketing operacional se materializa en el plan actual de marketing. En esta parte, pasamos a la acción del día a día. Al obtener en el desarrollo del marketing estratégico información sobre el futuro, tenemos un planteamiento global que nos va a marcar las pautas a seguir a corto plazo. La planificación de marketing debe estar en consonancia con la estrategia general de nuestro establecimiento, y sus objetivos forman parte de los objetivos generales.

Toda planificación debe seguir un proceso:

- **Análisis de los periodos anteriores**

Se refiere al análisis de las acciones realizadas en periodos anteriores con respecto al producto, al precio, a la promoción y a la distribución.

Consiste en observar si los resultados de la empresa están siendo rentables, o si es necesario dar un giro. Para ello es recomendable utilizar los servicios de una empresa de consultoría especializada en temas hoteleros, ya que nos va a dar un punto de vista totalmente objetivo.

Es muy probable que la situación general no sea la más propicia para los negocios pero en muchos casos es cierto que la mayoría de los problemas con los que nos encontramos son el resultado de una gestión incorrecta y de una toma de decisiones que no nos ha llevado a ningún sitio.

Desde el punto del marketing, el análisis continuo es totalmente necesario, ya que el mercado, como se ha señalado en diversas ocasiones, está en continuo cambio y nuestro establecimiento debe cambiar a la par.

- **Análisis del entorno**

Los factores de entorno que afectan a la planificación van a ser:

- Factores incontrolables: la situación política-económica social, factores culturales...
- Factores semicontrolables: recursos financieros de la empresa, recursos humanos...

- Factores controlables: producto, precio, distribución y promoción.

Nuestras herramientas principales por la actuación van a ser los factores controlables. Los factores incontrolables nos deben de afectar de forma positiva, y debemos potenciar la parte en la que podemos controlar los factores semicontrolables.

- **Establecimiento de objetivos.**

La finalidad de los mismos es la rentabilidad de la empresa a través de la participación en el mercado, y se fijarán teniendo en cuenta los factores controlables del entorno.

Los objetivos deben ser coherentes entre sí, y han de estar en consonancia con los objetivos generales de la organización. Los objetivos de marketing nunca deben centrarse en un incremento en las ventas, sino en conseguir el éxito en el mercado.

Por lo general en la práctica, los resultados no coinciden totalmente con los objetivos; pero este tipo de objetivos son más fáciles de proponer a los jefes de departamento y de explicar al personal de base, por lo que es mucho más fácil que lo logremos.

- **Desarrollo de estrategias. Marketing mix**

Los objetivos son nuestro motor. Las variables de decisión o herramientas de marketing son las 4 p: producto, precio, promoción y distribución (product, price, promotion and placement). Estas son las variables que vamos a utilizar para la consecución de nuestros objetivos y debemos determinar cuál es el mix de esas cuatro variables mezcladas entre sí.

El éxito o el fracaso dependerá de la capacidad que tengamos de gestionar adecuadamente los recursos con los que contamos para relacionar las cuatro variables.

A continuación analizamos uno por uno los elementos de acción y decisión de las estrategias del marketing:

- **Políticas de producto**

Resulta difícil en nuestro sector actuar inmediatamente ante los cambios evidentes que están ocurriendo en nuestro entorno. Somos bastante conservadores. Es cierto que nuestros hoteles y restaurantes han evolucionado en todos los sentidos, y también esta evolución ha sido más lenta de lo que debiera. Estamos en un sector que se mueve cuando ya no le queda más remedio.

La calidad depende en gran medida de las personas, y eso quiere decir que alcanza la perfección no es tarea fácil. Tenemos que estar en la misma línea de siempre. Tanto si las cosas van bien como si van mal. Nuestras políticas sobre producto no siempre deben producirnos gastos. Si el hotel necesita una reforma, pintemos las habitaciones o mejoremos el mobiliario, son hechos que no debemos olvidar, pero si en este momento no se puede solucionar, no podemos caer en la desidia de no seguir a delante porque sepamos que hay muchas cosas que deberíamos de mejorar.

Todo nuestro personal debe integrarse en nuestra filosofía de marketing.

Analicemos objetivamente todas nuestras acciones en cuanto a nuestro producto como instalación y como servicio humano e intentamos mejorarlo en la medida de nuestras posibilidades.

Las pequeñas acciones a la larga van a dar muy buenos resultados.

• Políticas de precio

El precio es el valor económico del producto. El objetivo del marketing es diseñar productos que satisfagan las necesidades del cliente, de tal manera que esté dispuesto a realizar un esfuerzo económico que compense el coste del producto, y el beneficio que espera obtener el empresario. El cliente es quien va a determinar el precio.

En el sector hotelero, el precio generalmente es sólo una función de los costes. Sólo se consideran otras alternativas cuando llega a ser obvio que, por ejemplo, disminuye la clientela como consecuencia de una subida de precios o cuando la competencia ha cambiado su estrategia de precios.

El asunto de los precios hay que analizarlo no como una función de los costes, sino como una estrategia, como una herramienta de marketing. Por otro lado, el servicio o facilidad por el que el ejecutivo estaría dispuesto a pagar de más no coincide con el del turista. Para un hotelero conocer esto supone una ventaja a la hora de establecer su política de precios.

Otro concepto nuevo que nos acerca al estudio de los precios desde el punto de vista empresarial es el *Yield Management*. Este concepto, nos permite conocer en cada momento qué tipo de tarifas debemos aplicar para que nuestro precio medio de habitaciones vendidas sea el más adecuado. De lo que se trata es de eliminar la venta de tarifas bajas. Para ello, segmentamos el mercado por los precios a los que está dispuesto a pagar, y desarrollamos una política de control de ventas, según estos precios para lograr la máxima rentabilidad.

La reducción excesiva de los precios constituye un error de marketing. Si el hotel Ritz de Madrid o el Hotel Reina CrIstina de San Sebastián, decidieran reducir a la mitad sus tarifas oficiales, lo más probable es que estos hoteles perderían a la mayoría de sus clientes. Los profesionales que trabajan con grandes grupos, como los operadores turísticos, defienden el argumento contrario. Esto es lógico ya que se ven obligados a mantener en un nivel aceptable el precio total de las vacaciones para poder vender las plazas del que se les han asignado.

Si en lugar de centrarnos en el precio lo hacemos en la calidad, se nos abrirán un gran número de posibilidades. Hoy en día el consumidor está dispuesto a pagar por una habitación de un hotel un precio determinado y nada más. La aceptación de un precio superior vendrá determinado por la percepción del cliente sobre el valor añadido que reciba.

El consumidor juzgará los precios, de acuerdo a las siguientes consideraciones:

- La competencia
- La ocasión
- La temporada
- El tipo de establecimiento
- Otras alternativas
- Su percepción personal.

Busquemos el equilibrio en los precios. Tanto el empresario como el cliente deben quedar satisfechos. Unos precios demasiado bajos o demasiado altos pueden no ser rentables y hacer mucho daño.

• Políticas de comunicación

Entramos ahora en la tercera p del marketing: promoción.

Se ocupa de la comunicación en sus diferentes versiones, de las que vamos a destacar: publicidad, promoción de ventas y merchandising

- Las que van a incentivar las ventas fuera del hotel a los clientes potenciales:
 - Publicidad pagada
 - Publicidad gratuita
 - Publicidad oral–boca a boca
 - Cartas de ventas y folletos enviados por correo
- Las que van a potenciar las ventas internas, es decir, las personas que están utilizando nuestras instalaciones.
 - Merchandising: son carteles informativos en los que aparecen los productos y servicios disponibles acompañados de fotografías u otros componentes visuales, carteles de orientación exposición de los menús, tarifas, folletos, etc.
 - Promoción de ventas
- **Políticas de distribución**

Lo que tratamos es nuestra relación con los intermediarios, los tour operadores, agencias de viajes, centrales de reservas, etc.

Como no podemos estar en todas partes nuestros intermediarios nos representan en un ámbito geográfico superior al que nosotros abarcamos.

Debemos conseguir que nuestros intermediarios entiendan que nuestros precios son los adecuados para poder prestar unos servicios de acuerdo con las necesidades. Debemos convencernos que nuestros productos deben ser realmente los que anunciamos. Generalmente existen grandes diferencias entre lo que los agentes de viaje venden y lo que realmente se ofrece. No hay que olvidar que a la larga lo que buscamos es la satisfacción de los clientes.

Nuestros intermediarios deben conocer perfectamente nuestro hotel.

- **Presupuesto.**

El presupuesto es la gestión adecuada de los recursos económicos y humanos que va a hacer posible llevar a cabo las acciones necesarias para la consecución de los objetivos.

- **Control.**

El proceso de marketing debe ser controlado durante su propio desarrollo. De esta forma estamos evitando los problemas que nos impiden alcanzar los objetivos que nos hemos propuesto. Se ha señalado la dificultad en alcanzar los mismos, y esta dificultad se agrava si no actuamos con un sistema en el que podamos ir eliminando paulatinamente las desviaciones que se vayan produciendo.

- **Evaluación de los resultados.**

Podríamos decir que el proceso de marketing termina con la evaluación de los resultados obtenidos. Este análisis va a ser el punto de partida para el próximo plan. Es un proceso dinámico y continuo, cuya finalidad es la satisfacción.

MARKETING DENTRO DE LA ORGANIZACIÓN

El planteamiento del marketing a largo plazo es responsabilidad de la dirección en general, y el de a corto

plazo lo es de un departamento específico.

El marketing es una actitud ante la vida y los negocios que nos debe mover a vigilar constantemente los cambios que se producen en los mercados existentes y a buscar otros nuevos, adaptando en cada momento las instalaciones y los servicios del hotel o restaurante a estos últimos con el fin de atraer a nuevos clientes. Esta actitud debe ser transmitida a toda la organización. Forma parte de la cultura de la empresa y todos nuestros empleados deben ser conscientes de su importancia.

El marketing nos propone un éxito a largo plazo si adoptamos como objetivo primordial la satisfacción de las necesidades de nuestros clientes. Son todos y cada uno de los componentes de nuestra organización los que van a conseguir llevar a cabo esta satisfacción.

Lo que está claro es que toda organización debe conocer y entender el concepto global de marketing, así como las acciones específicas del desarrollo del plan para la consecución de los objetivos.

De bien poco sirve la investigación de mercados, los análisis de producto, etc., si la dirección no es capaz de cambiar de actitud. Este cambio debe producirse por un giro en la concepción de las funciones de la dirección. Del director debemos pasar al líder. Se trata de comprender los conceptos.

El Director es una posición dentro del organigrama, que ha sido elegido por la estructura organizativa y que puede ser o no aceptado por los empleados. El líder, sin embargo, independientemente de estar en un sitio u otro del organigrama, es aceptado de manera indiscriminada por los propios empleados. El director, hasta estos momentos, ha sido la persona que todo lo hacía bien y que se dedicaba a corregir situaciones que sus empleados ineptos no eran capaces de solucionar. La gestión responsable del puesto de trabajo entiende que el director está para ayudar. No castiga errores, sino que ayuda a corregirlos.

Esta actitud descarga al directivo de tareas, no propias de su competencia.

La comunicación es la base sobre la que el líder trabaja y esto en definitiva es de lo que se trata: comunicar a los empleados de base los objetivos y estrategias de marketing, ya que al fin y al cabo ellos son los verdaderos responsables de la consecución o no de los objetivos.

Las diferentes orientaciones muestran el papel del marketing y por eso las voy a destacar.

• **Orientación a la producción**

Durante esta etapa la demanda es superior a la oferta y prácticamente no existen problemas de comercialización. El objetivo básico de los agentes turísticos es maximizar la oferta minimizando coste, de modo que cuanto mayor sea el número de turistas que utilicen y disfruten los recursos de forma masiva mayor rentabilidad.

Aquí la función del marketing es consiste en distribuir los productos donde rápidamente serán adquiridos por los compradores ya que el mercado absorbe todo aquello que los proveedores turísticos son capaces de ofrecer. El comportamiento de los oferentes en esta etapa consiste en aumentar la oferta de espacios turísticos, llegando a una situación de sobreexplotación. Se llega a un deterioro del entorno físico y sociocultural del destino y a un exceso de oferta sobre demanda.

• **Orientación a la venta**

Al surgir los problemas de la fase anterior, las organizaciones optan por incrementar sus acciones. En esta orientación se desarrollan herramientas como la publicidad para atraer a gente y que vuelva al destino turístico.

El papel de marketing aquí es más activo. Su función se reduce a empujar el mercado con el fin de obtener un elevado número de visitas en lugar de la satisfacción de necesidades del turista.

• **Orientación al cliente**

Las dos orientaciones anteriores parten de un planteamiento interno de la organización en lugar de orientarse al mercado. Esta pretende servir más a las necesidades del consumidor que hacia la venta de un producto.

Bajo este enfoque el marketing adquiere un papel preponderante como enfoque de toda la organización. Se sitúa al turista como centro de interés con el fin de satisfacerlos a través del marketing mix. En esta etapa el marketing mix y la investigación de mercados adquieren un papel fundamental

• **Orientación del marketing social**

Esta orientación supone un paso más respecto a la anterior al situar su énfasis no sólo en las necesidades del turista individual, sino también en el bienestar e intereses a largo plazo de los turistas y la comunidad local, mejorando su calidad de vida.

Bajo esta denominación adquiere mayor importancia el denominado marketing social que incorpora otras preocupaciones relativas a presentar el medio ambiente, la cultura y los recursos territoriales artísticos.

CONCLUSIONES

- El marketing es una filosofía de empresa, es decir, una actitud ante lo que ocurre ante nuestro alrededor (en continuo cambio) y que consiste en estar abiertos a todo.
- Debemos centrarnos en el cliente, que es nuestro objetivo primordial. Recurrirémos a la empatía, que nos obligará a no dar más que la suficiente importancia a aspectos como costes y producto, y a trabajar con todas nuestras fuerzas para satisfacer a los clientes que son al fin y al cabo los que van a darnos el beneficio.
- Es imprescindible comprometer a todo el personal en nuestra política. Debemos crear un ambiente que motive a los empleados, para que a través de éstos, se transmita a los servicios prestados.
- El servicio en cuanto al trato con el cliente es una baza muy importante para nosotros y que puede constituirse como una ventaja diferencial para nuestros clientes frente a la competencia (saber atender sin atosigar).
- La competencia no es nuestro enemigo. Aprendamos de sus aciertos y de sus errores.
- Planifiquemos y pensemos siempre a corto y largo plazo. Seguro que nos va a ir mucho mejor.
- Lo más importante, el marketing no es la panacea. No va a solucionar nuestros problemas personales porque no tiene fórmulas. Somos nosotros quienes tenemos que trabajar. Aprovechamos las pistas que nos da el marketing y las aplicaremos a nuestro negocio. Sobre todo seamos optimistas.
- El marketing es una actividad intemporal, siempre estamos realizando acciones relacionadas con el mismo.
- Realicemos auditorías externas de nuestros servicios y comparemos con otros establecimientos. Seguro que habrá diferencias.
- Si no sabemos el significado de prestar servicio a los demás, estamos a tiempo de dedicarnos a otra actividad.

BIBLIOGRAFÍA

- *Estructura del Mercado Turístico*, Jordi Montaner Montejano, 1999.
- *Marketing de destinos turísticos. Análisis y estrategias de desarrollo*, Enrique Bigné Alcañiz, Xavier Font Aulet, Luisa Andreu Simó, 2000.
- *Dirección estratégica en los hoteles del siglo XXI*, Jesús Felipe Gallego, 1996.

MARKETING

Orientación o cultura de la organización

- Marketing estratégico
- Marketing operativo

Proceso de marketing