5ª edición

Marketing turístico

Philip Kotler
John T. Bowen
James C. Makens
Jesús García de Madariaga
Javier Flores Zamora

PEARSON

www.pluslibros.com

www.pluslibros.com

Marketing turístico

Marketing turístico

5.ª edición

Philip Kotler
Jesús García de Madariaga Miranda
Javier Flores Zamora
John T. Bowen
James C. Makens

Prentice Hall
es un sello editorial de

PEARSON

Harlow, England • London • New York • Boston • San Francisco • Toronto • Sydney • Singapore • Hong Kong
Tokyo • Seoul • Taipei • New Delhi • Cape Town • Madrid • Mexico City • Amsterdam • Munich • Paris • Milan

Datos de catalogación bibliográfica

Marketing turístico, 5.ª ed.
Philip Kotler, *et al.*

PEARSON EDUCACIÓN, S.A., Madrid, 2011

ISBN: 978-84-8322-808-1

Materia: 658.8
Formato: 19,5 × 250 mm Páginas: 824

Cualquier forma de reproducción, distribución, comunicación pública o transformación de esta obra solo puede ser realizada con la autorización de sus titulares, salvo excepción prevista por la ley. La infracción de los derechos mencionados puede ser constitutiva de delito contra la propiedad intelectual (arts. 270 y sgts. Código penal).

Diríjase a CEDRO (Centro Español de Derechos Reprográficos: www.cedro.org), si necesita fotocopiar o escanear algún fragmento de esta obra.

DERECHOS RESERVADOS
© 2011, PEARSON EDUCACIÓN, S.A.
Ribera del Loira, 28
28042 Madrid (España)

Authorized translation *from the English language edition, entitled Marketing for Hospitality & Tourism, 5th Edition by Philip Kotler; John Bowen; James Makens, published by Pearson Education, Inc, publishing as Prentice Hall, Copyright © 2010.*

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmited in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage retrieval system, without permission from Pearson Education, Inc.

SPANISH language edition published by Pearson Educación S.A., Copyright © 2011.

ISBN: 978-84-8322-740-4

Depósito Legal:

Equipo editorial:
Editor: Alberto Cañizal
Técnico editorial: María Varela

Equipo de producción:
Director: José A. Clares
Técnico: Isabel Muñoz

Diseño de cubierta: Luis Flores Zamora (goblinbboy@hotmail.com)

Composición: Copibook, S.L.

Impreso por:

Nota sobre enlaces a páginas web ajenas: Este libro puede incluir enlaces a sitios web gestionados por terceros y ajenos a PEARSON EDUCACIÓN, S.A. que se incluyen solo con finalidad informativa. PEARSON EDUCACIÓN, S.A. no asume ningún tipo de responsabilidad por los daños y perjuicios derivados del uso de los datos personales que pueda hacer un tercero encargado del mantenimiento de las páginas web ajenas a PEARSON EDUCACIÓN, S.A. y del funcionamiento, accesibilidad o mantenimiento de los sitios web no gestionados por PEARSON EDUCACIÓN, S.A. Las referencias se proporcionan en el estado en que se encuentran en el momento de publicación sin garantías, expresas o implícitas, sobre la información que se proporcione en ellas.

Impreso en España – ***Printed in Spain***

Este libro ha sido impreso con papel y tintas ecológicos

Este libro está dedicado a Nancy, mi esposa y mejor amiga, con cariño.

P. K.

A mi esposa, Elsa, e hijos, Nicolás y Pablo.

J. G. M.

A mi familia y amigos.

J. F. Z.

Con cariño para mi esposa, Toni, e hijos, Casey y Kelly.

J. T. B.

A mi esposa, Kay.

J. C. M.

Contenido breve

PARTE I **Comprensión del proceso de marketing turístico** **1**

1. Introducción: marketing turístico **2**
2. Características de los servicios de marketing turísticos **40**
3. El papel del marketing en la planificación estratégica **72**

PARTE II **Identificación de oportunidades y diseño de una estrategia de marketing** **107**

4. El entorno de marketing **108**
5. Sistemas de información de marketing e investigación de mercado **144**
6. Mercados de consumo y análisis del comportamiento del consumidor **188**
7. Mercados organizacionales y su comportamiento de compra **220**
8. Segmentación de mercado, selección de mercados objetivo y posicionamiento **248**

PARTE III **Desarrollo del mix de marketing para turismo** **287**

9. Diseño y gestión de productos para turismo **288**
10. Marketing interno **336**
11. Fijación del precio de los productos:

consideraciones, enfoques y estrategias sobre el precio **362**
12. Canales de distribución **412**
13. Estrategia de comunicación de marketing integral: la publicidad **454**
14. Estrategia de comunicación de marketing integral: relaciones públicas y promoción de ventas **506**
15. Estrategia de comunicación de marketing integral: venta personal **542**
16. Estrategia de comunicación de marketing integral: marketing directo y online **600**

PARTE IV Gestión del marketing turístico **649**

17. Marketing de destinos turísticos **650**
18. El plan de marketing **696**

Contenido

Para el lector de este libro XVII
Prólogo XXIII
Los autores XXV

PARTE I Comprensión del proceso de marketing turístico 1

1 Introducción: marketing turístico 3

SU PASAPORTE AL ÉXITO 5
ORIENTACIÓN HACIA EL CONSUMIDOR 6
¿QUÉ ES EL MARKETING EN EL SECTOR TURÍSTICO? 9
MARKETING EN LA INDUSTRIA TURÍSTICA 10
- Importancia del marketing 10
- Marketing turístico 11
- Definición de marketing 12

CLAVES DE MARKETING 1.1 13
- El proceso de marketing 13

COMPRENSIÓN DEL MERCADO Y DE LAS NECESIDADES DEL CLIENTE 14
- Necesidades, deseos y demandas del cliente 14
- Ofertas del mercado: productos, servicios y experiencias 15
- Valor para el cliente y satisfacción 16
- Intercambios y relaciones 17
- Mercados 19

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING ORIENTADA AL CLIENTE 19
- Elección de los clientes a los que se va a atender 19
- Orientaciones de la dirección de marketing 20

PREPARACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING INTEGRADO 25
CONSTRUYENDO RELACIONES RENTABLES CON LOS CLIENTES 26
- Gestión de relaciones con el cliente 28
- La naturaleza cambiante de las relaciones con los clientes 29

CAPTANDO VALOR DEL CLIENTE 30
- Lealtad y retención de clientes 30
- Aumento de la cuota de cliente (‘share of customer’) 31
- Construcción del capital cliente (‘customer equity’) 32

FUTURO DEL MARKETING 32
TÉRMINOS CLAVE 34
REPASO DEL CAPÍTULO 35
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 37
EJERCICIOS PRÁCTICOS 37
EJERCICIOS EN INTERNET 37
BIBLIOGRAFÍA 38

2 Características de los servicios de marketing turísticos 40

LA CULTURA DE SERVICIO 42
CARACTERÍSTICAS DEL MARKETING DE SERVICIOS 42
- Intangibilidad 43
- Carácter indisociable 44
- Variabilidad 45
- Carácter perecedero 48

ESTRATEGIAS DE GESTIÓN PARA EMPRESAS DE SERVICIOS 49
- Gestión de la diferenciación del servicio 51
- Gestión de la calidad en los servicios 51

CLAVES DE MARKETING 2.1 53
- Resolución de reclamaciones de clientes 53
- Hacer tangible el producto 56
- Gestión de los empleados como parte del servicio 58
- Gestión del riesgo percibido 59
- Gestión de la capacidad y la demanda 60

TÉRMINOS CLAVE 68
REPASO DEL CAPÍTULO 68
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 69
EJERCICIOS PRÁCTICOS 70
EJERCICIOS EN INTERNET 70
BIBLIOGRAFÍA 70

3 El papel del marketing en la planificación estratégica 72

LA NATURALEZA DE LOS NEGOCIOS DE ALTO DESEMPEÑO 75
Grupos de interés ('stakeholders') 75
Procesos 76
Recursos 77
Organización 78
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA EN TODA LA EMPRESA: ELECCIÓN DEL PAPEL DEL MARKETING 78
Definición de una misión corporativa 79
Definición de los objetivos y las metas de la empresa 81
Diseño de la cartera de negocios 82
CLAVES DE MARKETING 3.1 84
LA ESTRATEGIA DE MARKETING Y EL MIX DE MARKETING 87
Estrategia de marketing orientada al cliente 88
Desarrollo de un mix de marketing integrado 90
GESTIÓN DEL ESFUERZO DE MARKETING 91
Análisis de marketing 92
Formulación de objetivos 96
Planificación de marketing 98
Ejecución 99
Control de resultados y retroalimentación 99
RETOS ESPECÍFICOS EN EL SECTOR HOTELERO 100
TÉRMINOS CLAVE 101
REPASO DEL CAPÍTULO 102
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 104
EJERCICIOS PRÁCTICOS 104
EJERCICIOS EN INTERNET 104
BIBLIOGRAFÍA 105

PARTE II Identificación de oportunidades y diseño de una estrategia de marketing 107

4 El entorno de marketing 108

EL MICROENTORNO DE LA EMPRESA 110
Empresa 110
Competidores 111
Proveedores 113
Intermediarios de marketing 115
Clientes 116
Grupos de interés 117
EL MACROENTORNO DE LA EMPRESA 117
Competidores futuros 118
Entorno demográfico 119
ENTORNO ECONÓMICO 126
Cambios en la renta 127
Entorno natural 128
Entorno tecnológico 129
Entorno político 131
CLAVES DE MARKETING 4.1 132
Entorno cultural 134
INTERRELACIONES DE LOS FACTORES DEL ENTORNO 135
RESPUESTA AL ENTORNO DEL MARKETING 136
Seguimiento y control del entorno 137
Utilización de la información acerca del entorno del marketing 137
TÉRMINOS CLAVE 138
REPASO DEL CAPÍTULO 139
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 140
EJERCICIOS PRÁCTICOS 141
EJERCICIOS EN INTERNET 141
BIBLIOGRAFÍA 141

5 Sistemas deinformación de marketing e investigación de mercado 144

INFORMACIÓN DE MARKETING Y VISIÓN DE CLIENTE 146
EL SISTEMA DE INFORMACIÓN DE MARKETING 147
Evaluación de las necesidades de información de marketing 147
Desarrollo de la información de marketing 149
Inteligencia de marketing 156
CLAVES DE MARKETING 5.1 159
INVESTIGACIÓN DE MARKETING 159
Definición del problema y de los objetivos de la investigación 161
Desarrollo del plan de investigación 161
CLAVES DE MARKETING 5.2 170
CLAVES DE MARKETING 5.3 173
Puesta en marcha del plan de investigación 176
Interpretación y presentación de los resultados 177
CLAVES DE MARKETING 5.4 179
INVESTIGACIÓN DE MERCADOS INTERNACIONALES 179
INVESTIGACIÓN DE MARKETING EN PEQUEÑAS EMPRESAS 181
TÉRMINOS CLAVE 182
REPASO DEL CAPÍTULO 183

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 184
EJERCICIOS PRÁCTICOS 185
EJERCICIOS EN INTERNET 185
BIBLIOGRAFÍA 185

6 Mercados de consumo y análisis del comportamiento del consumidor 188

UN MODELO DE COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR 190
CARACTERÍSTICAS PERSONALES QUE AFECTAN AL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR 191
Factores culturales 191
Factores sociales 195
Factores personales 198
Factores psicológicos 203
EL PROCESO DE DECISIÓN DE COMPRA 208
Reconocimiento de la necesidad 209
Búsqueda de información 209
Evaluación de alternativas 211
Decisión de compra 212
Comportamiento postcompra 212
CLAVES DE MARKETING 6.1 213
TÉRMINOS CLAVE 214
REPASO DEL CAPÍTULO 215
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 216
EJERCICIOS PRÁCTICOS 217
EJERCICIOS EN INTERNET 217
BIBLIOGRAFÍA 217

7 Mercados organizacionales y su comportamiento de compra 220

EL PROCESO DE COMPRA DE LAS ORGANIZACIONES 222
Estructura y demanda del mercado 222
Tipos de decisiones y proceso de decisión 223
PARTICIPANTES EN EL PROCESO DE COMPRA DE LAS ORGANIZACIONES 223
PRINCIPALES INFLUENCIAS EN LOS COMPRADORES ORGANIZACIONALES 225
Factores del entorno 225
Factores de la organización 226
Factores interpersonales 226
Factores individuales 226
DECISIONES DE COMPRA DE LAS ORGANIZACIONES 226
1. Reconocimiento del problema 226
2. Descripción de una necesidad general 227
3. Especificación del producto 227
4. Búsqueda del proveedor 227
5. Adquisición y análisis de propuestas 228
6. Selección del proveedor 228
7. Selección de un procedimiento de pedido 228
8. Evaluación del rendimiento 228
MERCADOS INSTITUCIONALES 229
Convenciones 230
Congresos de asociaciones 232
Reuniones de empresa 232
Viaje de incentivos 234
CLAVES DE MARKETING 7.1 235
Agrupaciones diversas 236
Segmentación de los mercados institucionales según la finalidad de las reuniones 237
Restaurantes como lugar de encuentro 237
EL TRATO CON LOS ORGANIZADORES DE CONGRESOS 238
EL CLIENTE EMPRESARIAL Y EL GESTOR DE VIAJES EMPRESARIAL 242
TÉRMINOS CLAVE 243
REPASO DEL CAPÍTULO 244
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 245
EJERCICIOS PRÁCTICOS 245
EJERCICIOS EN INTERNET 246
BIBLIOGRAFÍA 246

8 Segmentación de mercado, selección de mercados objetivo y posicionamiento 248

MERCADOS 251
SEGMENTACIÓN DEL MERCADO 251
Segmentación geográfica 252
Segmentación demográfica 254
Género 256
Segmentación psicográfica 258
Segmentación en función del comportamiento 259
Requisitos de una segmentación eficaz 264
SELECCIÓN DE MERCADOS OBJETIVO 264
Evaluación de los mercados objetivo 264
Elección de los segmentos objetivo del mercado 266
Elección de una estrategia de selección del mercado objetivo 268
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO 269
Estrategias de posicionamiento 270
Eligiendo e implementando una estrategia de posicionamiento 271
Diferenciación del producto 272
Selección de las ventajas competitivas más adecuadas 276

Comunicación y aplicación del posicionamiento elegido 278
Medida de posicionamiento: Mapas de posicionamiento 279
TÉRMINOS CLAVE 281
REPASO DEL CAPÍTULO 281
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 283
EJERCICIOS PRÁCTICOS 283
EJERCICIOS EN INTERNET 284
BIBLIOGRAFÍA 284

PARTE III Desarrollo del mix de marketing para turismo 287

9 Diseño y gestión de productos para turismo 288

¿QUÉ ES UN PRODUCTO? 290
NIVELES DEL PRODUCTO 291
Producto o beneficio central 291
Producto esperado 292
Producto de apoyo 292
Producto aumentado 294
DECISIONES SOBRE LA MARCA 300
El papel de las marcas 301
Construcción de marca o branding 302
Capital de marca ('brand equity') 303
El capital de marca visto como un puente estratégico 304
Marcas múltiples 305
Alianza de marcas ('co-branding') 306
DESARROLLO DE UN NUEVO PRODUCTO 306
Generación de ideas 307
Tamizado de ideas 311
CLAVES DE MARKETING 9.1 313
Desarrollo y prueba del concepto 314
Estrategia de marketing 316
Análisis del negocio 317
Desarrollo del producto 318
Prueba de mercado 319
Comercialización 319
CLAVES DE MARKETING 9.2 320
DESARROLLO DEL PRODUCTO POR MEDIO DE LA ADQUISICIÓN 322
ESTRATEGIAS EN EL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO 322
Etapa de introducción 325
Etapa de crecimiento 326
Etapa de madurez 326
Etapa de declive 327
Eliminación del producto 328
TÉRMINOS CLAVE 330
REPASO DEL CAPÍTULO 331
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 332
EJERCICIOS PRÁCTICOS 333
EJERCICIOS EN INTERNET 333
BIBLIOGRAFÍA 333

10 Marketing interno 336

MARKETING INTERNO 338
EL PROCESO DE DESARROLLO DEL MARKETING INTERNO 340
Establecimiento de una cultura de servicio 340
Adaptación del concepto de marketing a la gestión de los recursos humanos 345
Difusión de la información de marketing entre los empleados 352
CLAVES DE MARKETING 10.1 354
Implicación del empleado en la elección del uniforme 356
TÉRMINOS CLAVE 357
REPASO DEL CAPÍTULO 358
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 358
EJERCICIOS PRÁCTICOS 359
EJERCICIOS EN INTERNET 359
BIBLIOGRAFÍA 359

11 Fijación del precio de los productos: consideraciones, enfoques y estrategias sobre el precio 362

EL PRECIO 364
FACTORES A TENER EN CUENTA CUANDO SE FIJAN PRECIOS 365
Factores internos que influyen en las decisiones de fijación de precios 366
Factores externos que afectan a las decisiones de fijación de precios 370
FACTORES GENERALES A TENER EN CUENTAEN LA FIJACIÓN DE PRECIOS 381
Fijación de precios en función de los costes 382
Análisis del umbral de rentabilidad (punto muerto) y fijación de precios en función del beneficio objetivo 383
Fijación de precios en función del valor percibido 385
ESTRATEGIAS DE FIJACIÓN DE PRECIOS 387

Estrategias de fijación de precios de productos nuevos 387
Estrategias de fijación de precios basada en productos existentes 389
CLAVES DE MARKETING 11.1 398
Fijación de precios en función de aspectos psicológicos 399
Otras consideraciones sobre la fijación de precios 402
MODIFICACIONES DEL PRECIO 402
Cambios en los precios 402
Respuesta ante los cambios en los precios 405
TÉRMINOS CLAVE 405
REPASO DEL CAPÍTULO 406
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 408
EJERCICIOS PRÁCTICOS 409
EJERCICIOS EN INTERNET 409
BIBLIOGRAFÍA 409

12 Canales de distribución 412

LAS CADENAS DE SUMINISTRO Y LA RED DE GENERACIÓN DE VALOR 415
NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SISTEMAS DE DISTRIBUCIÓN 416
NATURALEZA DE LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN 417
¿Por qué son necesarios los intermediarios comerciales? 418
Funciones de los canales de distribución 419
Número de niveles en el canal 420
INTERMEDIARIOS COMERCIALES 421
Agencias de viaje 421
Mayoristas turísticos 423
Especialistas en viajes organizados y de incentivos 424
Representantes de hoteles 424
Oficinas de turismo municipales, autonómicas y nacionales 425
Consorcios y sistemas de reserva 425
Internet 427
Conserjería y personal de recepción 431
ORGANIZACIÓN Y COMPORTAMIENTO EN LOS CANALES DE DISTRIBUCIÓN 431
Comportamiento y conflictos en el canal 432
Organización del canal 433
CLAVES DE MARKETING 12.1 440
Selección de los miembros del canal 442
Las necesidades de los consumidores 442
Atraer a miembros del canal 442
Evaluación de los principales canales alternativos 442
RESPONSABILIDAD DE LOS MIEMBROS DEL CANAL Y DE LOS PROVEEDORES 444
LOCALIZACIÓN DEL NEGOCIO 445
TÉRMINOS CLAVE 448
REPASO DEL CAPÍTULO 449
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 450
EJERCICIOS PRÁCTICOS 451
EJERCICIOS EN INTERNET 451
BIBLIOGRAFÍA 451

13 Estrategia de comunicación de marketing integral: la publicidad 454

EL MIX DE COMUNICACIÓN DE MARKETING 456
COMUNICACIÓN DE MARKETING INTEGRAL 457
El nuevo paisaje de la comunicación de marketing 458
El modelo cambiante de la comunicación de marketing 458
La necesidad de una comunicación de marketing integral 461
ETAPAS EN EL DESARROLLO DE UNA COMUNICACIÓN EFICAZ 462
Identificación de la audiencia objetivo 463
Definición de los objetivos de comunicación 463
Diseñar el mensaje 465
CLAVES DE MARKETING 13.1 466
Elección de los canales de comunicación 469
Elección de la fuente del mensaje 471
Evaluación de los resultados de la comunicación 472
FIJACIÓN DEL PRESUPUESTO TOTAL DE COMUNICACIÓN 473
El método de lo asequible 474
El método del porcentaje sobre las ventas 474
El método de la paridad competitiva 475
El método según objetivos y tareas 475
DIRECCIÓN Y COORDINACIÓN DE LA ESTRATEGIADE COMUNICACIÓN DE MARKETING INTEGRAL 475
La naturaleza de las herramientas de comunicación 476
Factores para decidir el mix de comunicación adecuado 478
LA PUBLICIDAD 480
PRINCIPALES DECISIONES EN PUBLICIDAD 481
CLAVES DE MARKETING 13.2 482
Definición de los objetivos 482
Elaboración del presupuesto de publicidad 485
Decisiones sobre el mensaje 488
Decisiones sobre el tipo de medio 492

Evaluación de la campaña publicitaria 496
TÉRMINOS CLAVE 498
REPASO DEL CAPÍTULO 499
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 502
EJERCICIOS PRÁCTICOS 502
EJERCICIOS EN INTERNET 502
BIBLIOGRAFÍA 502

14 Estrategia de comunicación de marketing integral: relaciones públicas y promoción de ventas 506

LAS RELACIONES PÚBLICAS 509
PRINCIPALES FUNCIONES DE LOS DEPARTAMENTOS DE RELACIONES PÚBLICAS 510
Relaciones con la prensa o agencia de noticias 510
Notoriedad del producto ('publicity') 510
Comunicación corporativa 510
Relaciones con los grupos de presión política 510
Asesoramiento y consultoría 511
'PUBLICITY' 512
EL PROCESO DE RELACIONES PÚBLICAS 513
Investigación 514
Establecimiento de los objetivos de marketing 514
Determinación de la audiencia objetivo 516
Elección del mensaje y los medios de las relaciones públicas 516
Documentos escritos 516
Ejecución del plan de relaciones públicas 518
Evaluación de los resultados de las relaciones públicas 519
OPORTUNIDADES QUE OFRECE LA APLICACIÓN DE LAS RELACIONES PÚBLICAS AL SECTOR TURÍSTICO 520
Empresas individuales 520
Las relaciones públicas basadas en la personalidad de pequeños empresarios 520
Las relaciones públicas basadas en el entorno físico del establecimiento 521
Las relaciones públicas basadas en peculiaridades del producto o servicio 522
GESTIÓN DE MOMENTOS CRÍTICOS 522
PROMOCIÓN DE VENTAS 525
Establecimiento de los objetivos de la promoción de ventas 526
Elección de los instrumentos a utilizar en la promoción de ventas 526
Búsqueda de ideas creativas 531
CLAVES DE MARKETING 14.1 532
Desarrollo del programa de promoción de ventas 533
Prueba piloto y ejecución del plan 535
Evaluación de los resultados 535
MARKETING LOCAL 536
TÉRMINOS CLAVE 537
REPASO DEL CAPÍTULO 538
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 539
EJERCICIOS PRÁCTICOS 539
EJERCICIOS EN INTERNET 540
BIBLIOGRAFÍA 540

15 Estrategia de comunicación de marketing integral: venta personal 542

LA DIRECCIÓN DE VENTAS 545
NATURALEZA DE LAS VENTAS EN EL SECTOR TURÍSTICO 546
OBJETIVOS DE LA FUERZA DE VENTAS 549
Volumen de ventas 549
Venta sugerida de productos de gama alta ('up-selling') y venta derivada 550
Cuota de mercado o penetración en el mercado 551
Objetivos específicos relacionados con el producto 551
ESTRUCTURA Y TAMAÑO DE LA FUERZA DE VENTAS 552
Organización territorial de la fuerza de ventas 553
Organización de la fuerza de ventas según criterios de segmentación del mercado 554
Organización de la fuerza de ventas según el tipo de canal de distribución 555
Organización de la fuerza de ventas según los clientes 555
Organización de la fuerza de ventas combinada 556
Tamaño de la fuerza de ventas 557
ORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE VENTAS 560
Fuerza de ventas interna 560
Fuerza de ventas externa 562
El equipo de ventas 564
EL MARKETING RELACIONAL Y LAS ALIANZAS ESTRATÉGICAS 564
SELECCIÓN Y FORMACIÓN DE UNA FUERZA DE VENTASPROFESIONAL 566
Importancia de una selección cuidadosa 566
Establecimiento de un perfil con las cualidades deseadas: su adecuación a la 'cultura' de la empresa 567

Hacer coincidir las aspiraciones profesionales con los objetivos de la empresa 568
CLAVES DE MARKETING 15.1 569
Formación de los vendedores 569
LA DIRECCIÓN DE LA FUERZA DE VENTAS 574
Selección de las estrategias de ventas 574
Tácticas de la fuerza de ventas: principios de la venta personal 577
CLAVES DE MARKETING 15.2 584
La motivación de los vendedores profesionales 585
Evaluación y control de la fuerza de ventas 588
TÉRMINOS CLAVE 594
REPASO DEL CAPÍTULO 594
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 596
EJERCICIOS PRÁCTICOS 596
EJERCICIOS EN INTERNET 597
BIBLIOGRAFÍA 597

16 Estrategia de comunicación de marketing integral: marketing directo y online 600

MARKETING DIRECTO 602
Crecimiento y ventajas del marketing directo 603
BASES DE DATOS DE CLIENTES Y MARKETING DIRECTO 608
Uso de las bases de datos 609
CLAVES DE MARKETING 16.1 610
EL MARKETING DIRECTO PARA LA CREACIÓN DE RELACIONESCON LOS CLIENTES 614
Beneficios de la gestión de la relación con clientes (CRM) 618
FORMAS DE MARKETING DIRECTO 619
Marketing por correo directo 619
Marketing telefónico (telemarketing) 620
'Kiosk' Marketing 621
TECNOLOGÍAS DIGITALES DEL MARKETING DIRECTO 622
Correo electrónico 622
Marketing por teléfono móvil 623
Retransmisiones de audio y vídeo ('podcast' y 'vodcast') 625
Televisión interactiva 625
MARKETING ONLINE 626
Marketing e internet 626
Formas de interacción del marketing online 627
Creación de presencia online 633
La promesa y los retos del marketing online 639
TÉRMINOS CLAVE 641
REPASO DEL CAPÍTULO 642
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 644
EJERCICIOS PRÁCTICOS 644
EJERCICIOS EN INTERNET 645
BIBLIOGRAFÍA 645

PARTE IV Gestión del marketing turístico 649

17 Marketing de destinos turísticos 650

LA GLOBALIZACIÓN DEL SECTOR TURÍSTICO 655
IMPORTANCIA DEL TURISMO PARA LA ECONOMÍA DE LOS DESTINOS TURÍSTICOS 656
El destino turístico 656
Beneficios del turismo 657
La gestión de los destinos turísticos 659
Turismo sostenible 660
ESTRATEGIAS E INVERSIONES EN EL TURISMO 662
Eventos y atracciones turísticas 663
Atracciones turísticas 667
LA SEGMENTACIÓN Y EL CONTROL DEL MERCADO TURÍSTICO 671
Turismo agrícola o agroturismo 674
Turismo espacial 675
Senderismo y retiros espirituales 675
Vacaciones con fines sociales 676
Turismo con fines médicos 676
Identificación de los mercados a los que dirigirse 677
Medios de transporte vistos como atractivos turísticos principales 678
Clasificación de los segmentos de visitantes 679
Control y seguimiento de los mercados turísticos 681
LA COMUNICACIÓN EN EL MERCADO TURÍSTICO 682
La competencia en el turismo implica la creación de imagen 682
Patrimonio de la humanidad. Unesco 683
El desarrollo de paquetes turísticos de atracciones y entretenimiento 684
CLAVES DE MARKETING 17.1 686
ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN DEL MARKETING TURÍSTICO 688
Oficinas turísticas nacionales 688
Oficinas turísticas locales 691
TÉRMINOS CLAVE 691
REPASO DEL CAPÍTULO 692
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 693
EJERCICIOS PRÁCTICOS 693
EJERCICIOS EN INTERNET 694
BIBLIOGRAFÍA 694

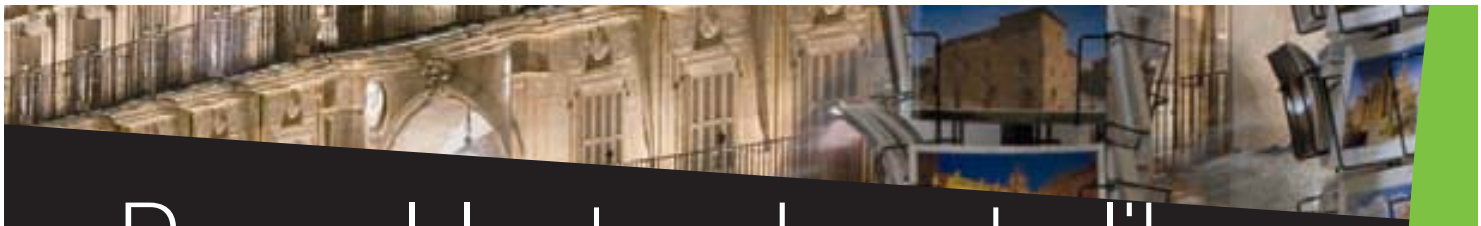
18 El plan de marketing 696

EL PROPÓSITO DE UN PLAN DE MARKETING 698
SECCIÓN I: SUMARIO EJECUTIVO 700
SECCIÓN II: CONEXIONES CORPORATIVAS 701
Relación con otros planes 701
Planes relacionados con el marketing 701
Dirección corporativa 702
SECCIÓN III: ANÁLISIS Y PREVISIONES SOBRE LOS FACTORES DEL ENTORNO 703
Declaración de posicionamiento 703
Principales factores del entorno 704
Análisis de la competencia 705
Tendencias del mercado 706
Potencial del mercado 706
La investigación de marketing 708
SECCIÓN IV: SEGMENTACIÓN Y MERCADO OBJETIVO 709
Análisis de segmentación 709
El análisis de rentabilidad por segmentos de mercado 710
Selección de mercados objetivo 711
SECCIÓN V: OBJETIVOS Y CUOTAS DE VENTAS DEL AÑO PRÓXIMO 712
Objetivos 712
Objetivos del sistema de clasificación 714
Cuotas de ventas 715
Transmitir el plan 715
La alta dirección 715
Consejo de administración o grupo de inversores 715
Subordinados 716
Intermediarios 716
Otros departamentos 716
SECCIÓN VI: PLANES DE ACCIÓN: ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS 716
Audiencia no clasificada: grupos de marketing 717
Estrategias de ventas 718
Estrategias de distribución 718
Estrategias de publicidad y promoción 720
Estrategia de precios 721
Estrategias de productos 723
SECCIÓN VII: RECURSOS NECESARIOS PARA RESPALDAR LAS ESTRATEGIAS Y ALCANZAR LOS OBJETIVOS 724
Recursos humanos 724
Otros recursos económicos 724
Investigación, consultaría y formación 725
Otros costes 725
Presupuestos 725
SECCIÓN VIII: CONTROL DE MARKETING 725
Objetivos de ventas 725
Previsiones y cuotas de ventas 726
Comparar los gastos realizados con los presupuestados 727
Evaluación periódica de todos los objetivos de marketing 728
El calendario de actividades de marketing 728
Reajustes del plan de marketing 728
SECCIÓN IX: PRESENTACIÓN Y PROMOCIÓN DEL PLAN 728
SECCIÓN X: PREPARACIÓN PARA EL FUTURO 729
Recopilación y análisis de datos 729
Planificación de marketing como una herramienta para el crecimiento empresarial 730
TÉRMINOS CLAVE 731
REPASO DEL CAPÍTULO 731
PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO 734
EJERCICIOS PRÁCTICOS 734
EJERCICIOS EN INTERNET 734
BIBLIOGRAFÍA 734

Apéndice A. El modelo de los cinco desajustes de la calidad del servicio 737

Apéndice B. Cálculo de la demanda 743

Casos prácticos 753



Para el lector de este libro

¡Bienvenido a la quinta edición de *Marketing turístico* en castellano!

Marketing turístico le conduce por el camino fascinante y revelador del aprendizaje de marketing. Nuestro objetivo es ayudarle a dominar sus conceptos básicos y sus prácticas en el turismo, de una forma amena y pragmática. El logro de este objetivo conlleva la búsqueda constante del mejor equilibrio entre los «tres pilares» que mantiene el libro: las teorías y los conceptos, las aplicaciones prácticas, y el arte y ciencia de la enseñanza, es decir, lo pedagógico.

El sector turístico está experimentando cambios muy rápidos: las prácticas que se puedan aprender hoy con respecto a este sector quizá no se apliquen dentro de cinco años. Por lo tanto, es importante que tenga una comprensión de los conceptos de marketing, lo cual le permitirá analizar el entorno a futuro y tomar las decisiones adecuadas. Para exponer las prácticas se muestran ejemplos de cómo se aplican los conceptos teóricos a situaciones actuales en el mercado turístico. Se han incluido casos de estudio, enlaces de Internet a sitios web importantes e ilustraciones a todo color para hacer que el aprendizaje sea interesante y agradable.

La presente edición en castellano tiene como objetivo acercarle los conceptos de marketing a la realidad del sector turístico en España o Latinoamérica, de manera que se sienta identificado con ejemplos cercanos. Existe una gran cantidad de información turística proveniente del ámbito académico y profesional; sin embargo, muy pocos textos en castellano combinan las aplicaciones basadas en conceptos de marketing y las presentan de tal forma que generen empatía y cercanía con la realidad.

El sector turístico no está ajeno a los cambios tecnológicos y digitales que han modificado el comportamiento de sus participantes: consumidores, empresas, proveedores y competidores se comunican y establecen relaciones en canales alternativos: las redes sociales, la televisión interactiva en 3D, las pantallas táctiles, los dispositivos móviles, el vídeo «a la carta». Esta edición incorpora, además de ejemplos de empresas relacionadas con el sector turístico español y latinoamericano, los conceptos relacionados con el entorno digital y tecnológico señalado anteriormente.

Marketing es tanto un arte como una ciencia. El arte añade ambigüedad al marketing, lo que lo hace difícil para algunos estudiantes. Recomendamos leer cada capítulo rápidamente y luego volver a leerlo más despacio una vez más. Esto le dará una mayor comprensión de su contenido.

Este libro está escrito teniéndole en mente. El desarrollo de cada edición ha involucrado la participación de estudiantes, que han sugerido qué ilustraciones utilizar, qué ejemplos consideraban más interesantes, y cuáles se sustituirían. Es nuestro objetivo desarrollar un libro que resulte amigable y que explique e ilustre de una forma clara la aplicación de los conceptos de marketing.

Esperamos que disfrute de *Marketing Turístico* y le deseamos éxito.

Philip Kotler, Jesús García de Madariaga,
y Javier Flores Zamora

Una guía indispensable para alcanzar el éxito en marketing en el sector turístico

Este libro ha sido escrito teniéndole en mente, explicando el cómo y el porqué del papel de cada uno en el marketing. En el sector turístico, los clientes interaccionan con los empleados como parte del producto turístico: marketing es trabajo de todos. *Marketing turístico* le ofrece una introducción al marketing innovador y práctico. Su estilo y el uso de muchos ejemplos hacen que el libro sea fácil de leer.

Organización del libro

PARTE I: Comprensión del proceso de marketing en el sector turístico Proporciona una introducción al concepto de marketing turístico y señala su importancia.

PARTE II: Creación de oportunidades y diseño de estrategias en marketing turístico Explica el comportamiento del consumidor y cómo afecta al entorno de marketing.

PARTE III: Desarrollo del mix de marketing para el sector turístico Identifica y explica las estrategias para promocionar productos o servicios turísticos a través de distintos canales de distribución.

PARTE IV: Gestión de marketing turístico Señala las últimas tendencias en marketing online, marketing de destinos turísticos y en herramientas para la planificación a futuro.

Capítulo 2 Características de los servicios de marketing turístico

El marketing fue inicialmente asociado con la venta de productos tangibles, como los coches, acero y equipos. En el Capítulo 2 se explica la esencia de por qué los servicios turísticos, que son intangibles, tienen conceptos de marketing que son diferentes a los de los bienes físicos. Los fundamentos que se encuentran en el Capítulo 2 representan la base del resto del libro.

Características especiales conectadas con el mundo real

Casos al inicio de los capítulos

Todos los capítulos empiezan con un pequeño caso que describe la situación de una organización turística que ha tenido éxito aplicando marketing. Estos casos muestran a los estudiantes de qué forma se relaciona el material del capítulo.

Imágenes en color

El formato de color con fotografías, dibujos y tablas mantendrá el interés del lector, además de proveerle de ayudas visuales para el aprendizaje.

Figura 16.1. Formas de interacción online.

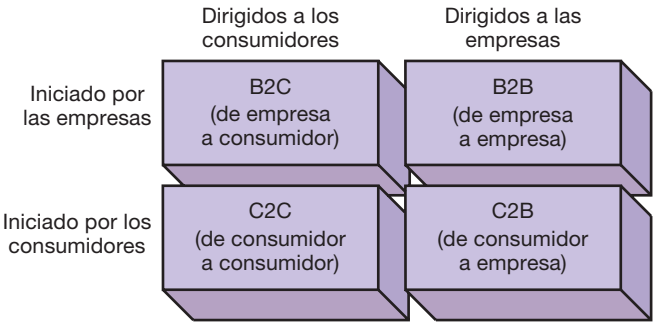


Tabla 16.2 Comparación entre marketing relacional y marketing tradicional.

Marketing relacional	Marketing tradicional
Orientación a la retención del cliente	Orientación a la venta individual
Mantenimiento del contacto con el cliente	Contacto con el cliente ocasional
Enfoque en el valor ofrecido	Enfoque en los atributos del producto
Perspectiva a largo plazo	Perspectiva a corto plazo
Énfasis en el buen servicio al cliente	Poco énfasis en el servicio al cliente
Alto nivel de compromiso para satisfacer las expectativas del cliente	Poco nivel de compromiso para satisfacer las expectativas del cliente
La calidad es asunto de todo el personal	La calidad es asunto del personal de producción

Importantes herramientas para la memoria

Objetivos del capítulo

Al comienzo de cada capítulo, la lista ayudará a centrar y organizar los pensamientos mientras se lee. El resumen de los objetivos de aprendizaje recoge lo que se necesita saber después de haber estudiado el capítulo y haber hecho los ejercicios.

Recursos adicionales

Sitio web del libro www.prenhall.com/kotler

El sitio web para el estudiante contiene preguntas tipo test, presentaciones en PowerPoint y vínculos a sitios web. Los test le darán idea de hasta qué punto conoce el material del capítulo. Las trasparencias sirven para resumir el capítulo. Los vínculos le acercarán al mundo turístico en Internet.

Las trasparencias en PowerPoint han sido preparadas para cada capítulo. Le ofrecen otra manera de resumir sus contenidos (disponibles en inglés).

Prólogo

Quisiéramos mostrar nuestro agradecimiento a los estudiantes y profesores que han utilizado las versiones anteriores de este texto. Su apoyo nos ha permitido escribir la quinta edición de *Marketing turístico* en castellano.

Este libro está escrito teniendo en mente al estudiante de Turismo. Los comentarios recibidos por parte de estudiantes y profesores han sido incluidos en esta edición. En general, los estudiantes nos han señalado que *Marketing turístico* es ameno e interesante. Uno de ellos escribió: «He disfrutado al leer este libro... no me parecía que estuviera leyendo un libro de texto universitario». En esta edición nos hemos esforzado por mantener el mismo estilo. Para este fin, un grupo de estudiantes leyeron todos los capítulos para asegurarse de que los conceptos presentados tuvieran sentido y claridad. Asimismo, este grupo participó en la elección de las ilustraciones que acompañan los textos, de forma que fueran útiles e interesantes. Desde un punto de vista académico, el texto se lee con mayor fluidez y los temas son presentados en un orden más coherente. Por ejemplo, hemos eliminado el Capítulo 11 de la tercera edición y hemos incorporado este material en distintos capítulos.

Los autores cuentan con una amplia experiencia en las actividades y la docencia del turismo y del marketing en todo el mundo, experiencia que ha sido puesta al servicio de un texto que intenta explicar claramente los conceptos del marketing y muestra después cómo se aplican a situaciones reales.

El libro quiere presentar una perspectiva internacional, especialmente importante en este contexto de globalización, pero haciendo un hincapié especial en el sector turístico español y latinoamericano. Las compañías de España y Latinoamérica se están expandiendo en el extranjero, mientras que a sus mercados nacionales se están incorporando compañías extranjeras. De esta forma, creemos que los estudiantes deben contar con ejemplos nacionales e internacionales para desarrollar cercanía e identificación con el entorno que les rodea. En lugar de un capítulo especial sobre marketing internacional, hemos agregado ejemplos a lo largo de todo el texto.

Esta obra es producto del trabajo en equipo. Sin el apoyo de estudiantes, investigadores, profesores, o ejecutivos de marketing de organizaciones turísticas no sería líder en el área de marketing turístico. Agradecemos y reconocemos el apoyo de las personas que mencionamos aquí por su participación en el desarrollo de este libro.

Apreciamos sus comentarios y preguntas

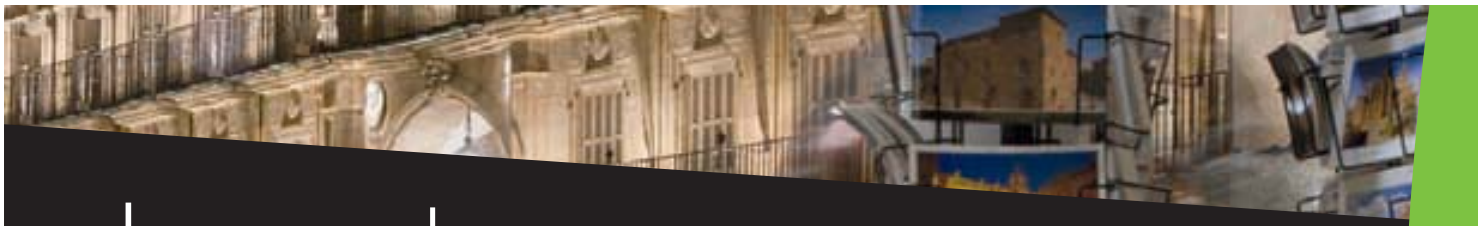
Queremos oír sus comentarios a esta edición y sus sugerencias para nuevas ediciones. Por favor, envíe sus comentarios sobre la edición en castellano a Jesús García de Madariaga, jesusmadariaga@ccee.ucm.es, o a Javier Flores Zamora javierflores@ccee.ucm.es, de la Universidad Complutense de Madrid.

Agradecimientos

Queremos agradecer a los estudiantes y a los profesores que han utilizado ediciones anteriores de este libro y que han ofrecido retroalimentación para añadir valor a los lectores de la presente edición.

Reconocemos el apoyo y entusiasmo de las empresas que proporcionaron ilustraciones para el libro. Estas organizaciones han dado su mejor esfuerzo en encontrar y proporcionar los materiales necesarios; trabajar con ellos ha sido una de las partes más gratificantes al escribir el libro.

Finalmente, la adaptación de este libro a la lengua, la cultura y la industria turística hispanoamericana se ha enriquecido con la participación de numerosas personas y organizaciones que aportaron su experiencia. Queremos reconocer y mostrar nuestro agradecimiento a Viajes El Corte Inglés, al Patronato de la Feria Internacional del Libro de Guadalajara, México, a la Consejería de Turismo, Comercio y Deportes de la Junta de Andalucía, a Sol Meliá y al Grupo de investigación en Marketing sobre comportamiento del consumidor y modelización (MARKCO^2) de la Universidad Complutense, especialmente a las Profesoras Diana Gavilán y María Avello.



Los autores

Philip Kotler es titular de la Cátedra de Marketing Internacional S. C. Johnson & Son en el Kellogg Graduate School of Management, de la Universidad de Northwestern. Realizó sus estudios de doctorado en la Universidad de Chicago y se doctoró en el MIT, ambos en Economía. El Dr. Kotler es autor de *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control* (Prentice Hall), actualmente en su decimotercera edición y el libro de texto de marketing más utilizado en las facultades de Administración y Dirección de Empresas. Es autor de varios libros más, y ha escrito más de cien artículos en las revistas más prestigiosas. Es la única persona que ha ganado tres veces el premio Alpha Kappa Psi por el mejor artículo del año de la revista *Journal of Marketing*.

Ha sido el primero en merecer dos importantes premios: el premio Distinguished Marketing Educator of the Year Award otorgado por la American Marketing Association y el Philip Kotler Award for Excellence de Marketing en asistencia sanitaria ofrecido por la Academy for Health Care Services Marketing. Dentro de sus mayores reconocimientos figuran: el Sales and Marketing Executives International Marketing Educator of the Year Award; el European Association of Marketing Consultants and Trainers Marketing Excellence Award; el Charles Coolidge Parlin Marketing Research Award; y el Paul D. Converse Award, otorgado por la American Marketing Association como reconocimiento a su «excepcional aportación a la ciencia, en el campo del marketing». En una reciente encuesta del *Financial Times* sobre los mil mejores ejecutivos a nivel mundial, el profesor Kotler ha sido el cuarto escritor y gurú de empresas más influyente del siglo XXI.

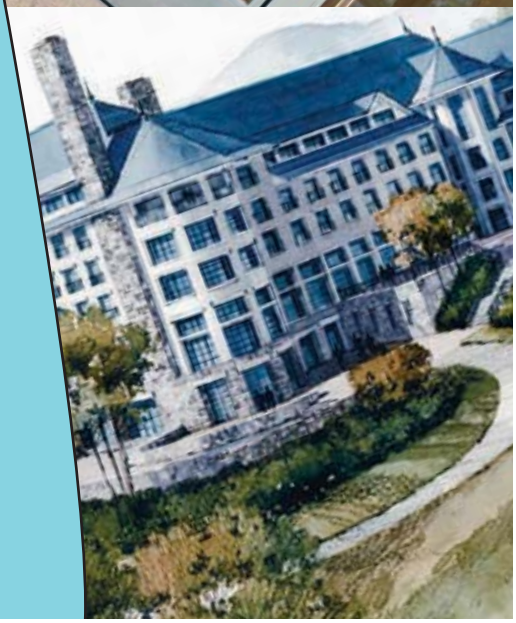
El Dr. Kotler ha sido presidente del Colegio de Marketing del Institute of Management Sciences (IMS) y Director de la American Marketing Association. Ha asesorado a muchas empresas importantes de los Estados Unidos y de otros países sobre estrategias y planificación de marketing, organización y marketing internacional. Ha viajado mucho por Europa, Asia y Latinoamérica, asesorando a compañías y gobiernos sobre las oportunidades y prácticas de marketing.

Jesús García de Madariaga es director del grupo de investigación de la Universidad Complutense de Madrid MARKCO[2] (Marketing sobre comportamiento del consumidor y modelización). Es profesor titular del departamento de Comercialización e Investigación de mercados (UCM), siendo profesor visitante en la California Polytechnic State University de EE.UU., University of Westminster de Londres, Academia de Finanzas de Moscú, ICN de Nancy (Francia), Advantia-Negocia de París y Universidad de Córdoba de Argentina. Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales (Premio Extraordinario de Licenciatura), y en la actualidad es vicedecano de relaciones internacionales de la facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la UCM. Es coautor del libro *Principios de Marketing* (2008) (3.ª Edición, Esic, Madrid) y revisor técnico del libro Kotler, P. y Armstrong (2008): *Principios de Marketing* (Prentice Hall, Madrid). Ha publicado artículos en revistas científicas de prestigio (*Journal of Business Ethics, Innovar, Universia Business Review Management, Journal of Database Marketing and Customer Strategy Management, Journal of International Technology an Information Management, Esic-Market, Cuadernos de Economía, Papeles de Economía, etc.*) y ha presentado sus investigaciones en distintos congresos nacionales e internacionales. Ha dirigido y participado en diferentes proyectos de investigación de distintas instituciones (Secretaría General de Turismo, Consejo Superior de Investigaciones Científicas. Ministerio de Agricultura, FONDECYT, Grupo Santander, Liga de Fútbol Profesional, Instituto Superior de Desarrollo de Internet, Comunidad de Madrid).

Javier Flores Zamora es miembro del grupo de Investigación de la UCM MARKCO^2 (Marketing sobre comportamiento del consumidor y modelización). Es Profesor del departamento de Comercialización e Investigación de mercados (UCM). Es doctor en Ciencias Económicas y Empresariales con Mención Europea por la UCM. Ha efectuado estancias de investigación en el Real Colegio afiliado a Harvard University y en la University of Westminster. Ha realizado cursos de grado y posgrado en los Países Bajos, Argentina, México y España. Ha impartido seminarios y conferencias en universidades en Europa, Estados Unidos y Latinoamérica. Es revisor técnico del libro Kotler, P. y Armstrong (2008): *Principios de Marketing* (Prentice Hall, Madrid). Es integrante del consejo asesor de la IAMB, integrante del Comité de Relaciones Internacionales de la Facultad de Ciencias Económicas (UCM) y coordinador académico del Magíster en Consultoría (UCM). Ha sido responsable de marketing en las áreas de branding, ventas, investigación de mercados y comunicación de diversas organizaciones en España, México y Argentina.

I

Comprensión del proceso de marketing turístico



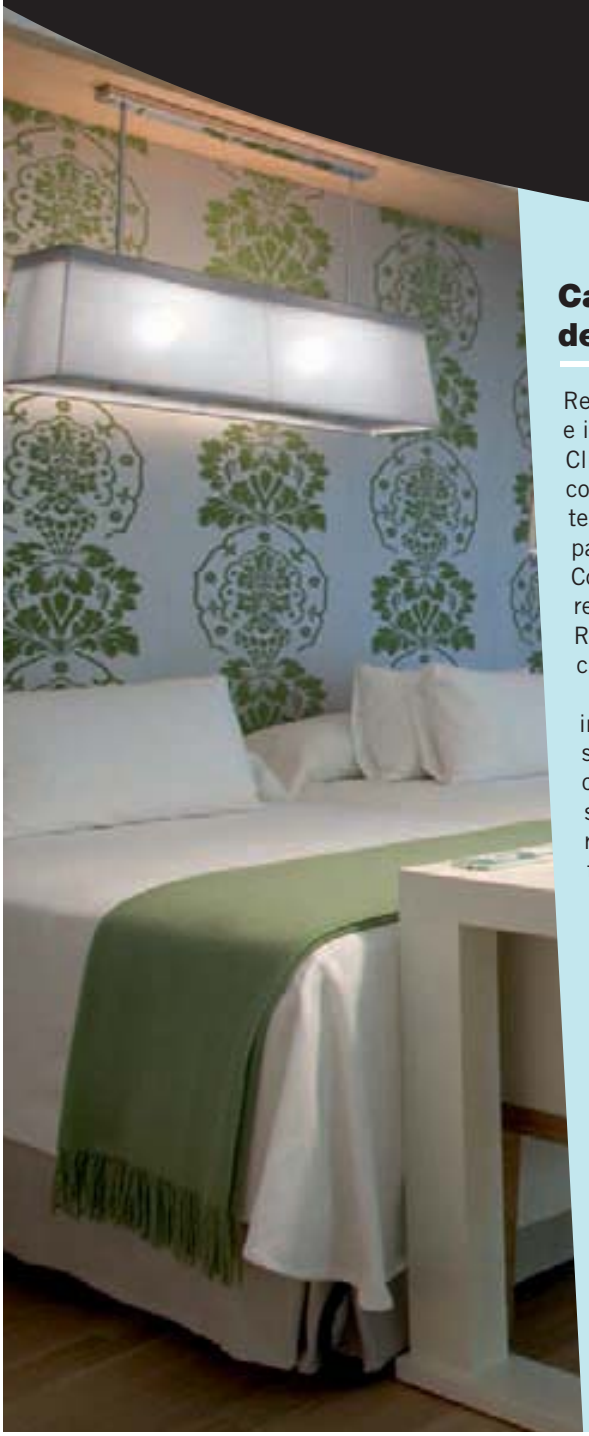
1 Introducción: marketing turístico

2 Características de los servicios de marketing turísticos

3 El papel del marketing en la planificación estratégica

Introducción: marketing turístico

1



Caso de estudio NH Hoteles: proceso estratégico de orientación al mercado [1]

Recientemente, la cadena NH ha recibido tres distinciones de ámbito nacional e internacional. La Asociación Española de Expertos en Centros de Contacto con Clientes (AEECCC) ha premiado a la cadena hotelera como la empresa española con Mejor Experiencia de Cliente en 2010, tanto en la categoría específicamente turística como en la clasificación global relativa al conjunto de empresas españolas. Asimismo, la revista *Contact Center* ha concedido el galardón nacional Contact Center Award en la categoría de Desarrollo Tecnológico a la central de reservas de NH Hoteles. Por último, la AIAREC (Asociación Iberoamericana de Relaciones de Empresa Cliente) le ha otorgado el premio a la Mejor Experiencia Cliente 2010 en el Sector Turismo Iberoamericano.

Estos premios son el resultado del proceso de transformación y expansión internacional del grupo NH Hoteles. Este proceso le ha permitido posicionarse como una cadena internacional, con presencia en veinticinco países de tres continentes, por medio de 394 hoteles y un total de 58.982 habitaciones. El secreto de este exitoso cambio estratégico radica en conocer al detalle las características y peculiaridades de cada mercado. NH Hoteles también se caracteriza por la vocación de servicio de sus empleados y la búsqueda de la satisfacción de sus clientes a través de la calidad de sus servicios y la constante innovación. Los establecimientos de NH Hoteles cuentan con las más avanzadas tecnologías para facilitar al cliente tanto la comunicación como el trabajo y el entretenimiento. Como empresa de referencia en el sector turismo, NH Hoteles ofrece servicios de hostelería que se anticipan a las necesidades de todos sus grupos de interés: empleados, clientes, proveedores, accionistas, sociedad y medio ambiente, con máximo cuidado en el detalle y con soluciones eficientes y sostenibles.

El origen de NH Hoteles se remonta a 1978, de la mano de Antonio Catalán, un joven empresario navarro. En la actualidad, y tras un explosivo crecimiento, es una de las cadenas hoteleras de establecimientos urbanos más homogéneas del mercado español. Antes de la salida de NH de Antonio Catalán en 1997 cabe destacar la introducción de nuevos sistemas informáticos que permiten mejorar la gestión interna, la puesta en marcha en 1996 de una central de reservas única (SCR) que sustituyó a la red de

El marketing es tan fundamental que no puede ser considerado una función separada del resto de la actividad empresarial. Es la visión de conjunto desde la que debe ser visto el resultado final, desde el punto de vista del cliente... El éxito en los negocios no está determinado por el productor sino por el cliente.

PETER DRUCKER

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Comprender las relaciones existentes en la industria del turismo.
2. Definir el papel del marketing y explicar las etapas del proceso de marketing.
3. Explicar las relaciones entre valor de cliente y satisfacción.
4. Entender por qué el concepto de marketing precisa una orientación al cliente.
5. Comprender el concepto de valor de vida del cliente y ser capaz de relacionarlo con la lealtad y la retención del cliente.

oficinas regionales de reservas, la intensificación de acuerdos comerciales con distintas entidades para asegurar unos niveles estables de ocupación y el comienzo de la línea de hoteles *NH Selección Oro,* formada por establecimientos ubicados en edificios de interés arquitectónico (palacetes rehabilitados, mansiones señoriales...), recuperados para la hostelería de elite gracias a una restauración rigurosa que los presenta como hoteles únicos.

Además de todo lo anterior, hay que insistir en que la capacidad que ha desarrollado NH para satisfacer las expectativas del cliente de obtener un buen servicio está muy relacionada con el nivel de formación de su personal. NH University es un centro en el que todos los empleados tienen la oportunidad de recibir cursos periódicamente y de forma voluntaria sobre la atención al cliente y otros elementos relacionados con cada puesto específico. Por lo que se refiere a la organización, llama la atención el elevado grado de autonomía y capacidad de decisión que posee la dirección de cada uno de los hoteles, lo que se traduce en que una buena parte de la remuneración de cada director —que generalmente está por encima de la media del sector— se fija a partir de los resultados obtenidos.

La restauración es otra de las prioridades de los hoteles de la cadena, que ofrece a sus clientes una cocina de primera calidad. Además, NH Hoteles y prestigiosos restauradores como Ferrán Adrià y Paco Roncero han creado espacios pioneros en el sector hotelero que combinan restauración, ocio e innovación para los clientes de la cadena, como Nhube, Fast Good y Estado Puro.

Para complementar la calidad del servicio, los clientes de NH también pueden disfrutar de un nuevo kit de baño con fragancias exclusivas de Jesús del Pozo. El kit de NH es el más innovador del mercado español y está diferenciado por sexos. Para ello, NH creó el nuevo concepto *Woman Style,* con el que da respuesta a la creciente demanda de una atención personalizada por parte de la mujer que viaja, tanto por motivos profesionales como por motivos de ocio.

En 2002 se creó un sistema informático para configurar una gran base de datos que registra al milímetro el comportamiento del cliente. *La cadena cuenta en la actualidad con una base de 4 millones de clientes* —empresas y particulares— segmentados por hasta 33 variables (socioeconómicas, gustos y preferencias, motivo principal del viaje, servicios que consume, potencial de compra...). «Este sistema nos ha permitido diferenciar y personalizar al máximo los mensajes que emitimos en función de las características de cada cliente. Hoy es imprescindible adecuar el mensaje al re-

ceptor», subraya Luis Álvarez, director de marketing corporativo del grupo hotelero **[2]**. E*n lugar de lanzar campañas masivas, NH lanza campañas para menos de cien personas y con treinta versiones diferentes*. Las nuevas técnicas online apuestan por operaciones muy específicas dirigidas a grupos reducidos de clientes y sacrifican el volumen en aras de la eficiencia. «Las viejas técnicas de marketing ya no valen para triunfar en un mercado cada vez más competitivo. NH Hoteles apuesta hoy por acciones más certeras y eficaces, que llegan a los deseos reales del cliente; y nos está saliendo muy bien», asegura Álvarez. Las acciones de marketing de precisión lanzadas por NH —más de doscientas desde que empezó a ejecutarlas a principios de 2005— han alcanzado un resultado medio de éxito del 50%. En algunas campañas más específicas los índices se han disparado incluso hasta el 90%. Es el caso de un sorteo entre aficionados del FC Barcelona de entradas para disfrutar del derbi desde el palco del Bernabéu, y de la oferta de un paquete de *suites* para clientes que habitualmente hacen uso de los servicios más exclusivos. La cadena ha llegado a poner marcha acciones destinadas a tan solo 84 personas, y algunas de sus campañas se han lanzado en 32 versiones distintas (idioma, tono de la comunicación, producto, precio, maquetación del mensaje...). En 2007 el 20% por ciento del total de las ventas de NH a través de Internet estaba ya directamente motivado por las acciones de marketing de precisión.

En 2009, NH Hoteles decidió centralizar sus diversos *call centers* europeos en Madrid. De este modo, la cadena garantizaba una atención personalizada durante las veinticuatro horas del día y en más de diez idiomas para los nueve países en los que opera. Los tiempos de espera se redujeron significativamente y el ratio de atención a llamadas entrantes se incrementó hasta un 94%. La satisfacción de clientes, en suma, se incrementaba hasta superar en casi cuatro puntos porcentuales la media de hoteleras españolas (69,61%, en lugar de la media del sector: 65,81% —el turístico es el mejor calificado de todos los sectores evaluados—) **[3]**. Según recalcó el presidente de la AEECCC, este premio es «un excelente termómetro de la calidad, la innovación y el dinamismo de las empresas en su orientación hacia el cliente».

Como señala el propio director de marketing en un artículo publicado recientemente: «Qué difícil resulta convencer a una organización de que la única razón de supervivencia con garantías de éxito es precisamente entender que el cliente es el centro del universo empresarial y que todos los esfuerzos han de dirigirse a conocer al cliente en todas sus dimensiones, a entenderlo para ofertar lo que realmente es considerado valioso, a facilitar o fomentar el diálogo permanente a través de una verdadera política de multicanalidad para que, en definitiva, todos los procesos, políticas, acciones y todas las actitudes converjan en un solo mandamiento: «¡Todo por y para el cliente!». Aunque, obviamente, este principio tiene múltiples matices, en él descansa la verdadera excelencia empresarial y su búsqueda y la de la rentabilidad o viabilidad económica son los dos verdaderos motores que conducen hacia la senda del éxito. Si algún mérito ha tenido NH durante estos años de implantación de una estrategia orientada al cliente, no ha sido el de desarrollar una visión de marketing especial o innovadora, sino que lo realmente encomiable, la verdadera transformación, ha provenido del inusual trabajo en equipo, de la verdadera sinergia entre absolutamente todas las áreas de trabajo y, por supuesto, de trabajar todos en torno al mismo ideal: el cliente» **[4]**.

Su pasaporte al éxito

Como gerente en una economía global, el marketing será de gran ayuda para su carrera personal y para el éxito de la empresa que usted gestione. En la industria turística, el cliente es global y es el rey. Se otorga este título no por los derechos heredados, sino porque los clientes tienen la habilidad de engrandecer o dañar su carrera a través de las decisiones de compra que realicen y de los comentarios positivos o negativos que hagan a terceros.

La industria turística es la mayor del mundo y la de mayor internacionalización. Los viajes internacionales facturan más de un billón de euros y cuenta con más de mil millones de viajeros **[5]**. China tiene más de cincuenta millones de turistas internacionales y se espera que se convierta en el primer país con cien millones de visitantes internacionales **[6]**.

Hace treinta años no había nada en Dubai, salvo un arroyo, un palacio de un jeque y una reputación de capital del contrabando del golfo Arábigo. Hoy, aunque está enfocando el turismo de forma más ralentizada para poder preservar su cultura árabe, posee algunos de los mejores hoteles del mundo y tiene setenta millones de euros comprometidos en el desarrollo de cien proyectos turísticos. Cuando la gente piensa en Dubai, piensa en una economía basada en el petróleo. Sin embargo, el 30% del PIB de Dubai proviene del turismo. Este porcentaje se incrementará cuando se abra Dubailand, un complejo de entretenimiento que espera atraer quince millones de visitantes al año **[7]**. La ciudad de Abu Dhabi planea duplicar el número de habitaciones de hotel desde las 12.000 con las que contaba en 2008 hasta 25.000 en 2012 **[8]**.

El título de mejor aeropuerto del mundo no lo ostenta un aeropuerto americano o europeo, sino el de Hong Kong, una ciudad cuya escasez de tierra obligó a construir el nuevo aeropuerto en la bahía en una isla artifi-

cial. El aeropuerto internacional de Hong Kong se vanagloria de ser el de mayor espacio, con una terminal capaz de acoger a 87 millones de visitantes al año.

El mayor hotel del mundo es Oberoi Udaivilas, en Udaipur, la India, y los otros cinco hoteles están en cuatro países diferentes: Sudáfrica, Tailandia, Turquía e Italia. La mejor compañía aérea es Singapore Airlines **[9]**.

La industria turística está viva, y se enfrenta a muchos desafíos. Las compañías de hostelería y los departamentos de planificación/promoción turísticos están llenos de graduados universitarios provenientes de todo el mundo. La competencia es fuerte y se vuelve más dura cada día. Hoy las oportunidades son grandes, de manera que... ¡bienvenido al marketing, su pasaporte al éxito!

Actualmente, el marketing no es simplemente una función de la empresa: es una filosofía, una forma de pensar y una forma de estructurar el negocio y la estrategia. El marketing es más que una nueva campaña de publicidad. La tarea del marketing no es la de engañar al cliente ni la de poner en peligro la imagen de la compañía. Consiste en diseñar una combinación de producto-servicio que proporcione un valor real a los clientes objetivo, motive su compra y satisfaga las verdaderas necesidades del consumidor.

El marketing, más que cualquier otra función de la empresa, se ocupa de los clientes. La creación de valor y la satisfacción de los clientes son el corazón del marketing del sector turístico. Hay muchos factores que contribuyen a que el negocio tenga éxito; sin embargo, las compañías con éxito en todos los niveles tienen una cosa en común: están muy orientadas hacia el cliente y muy comprometidas con el marketing. Accor se ha convertido en una de las mayores cadenas hoteleras mundiales al proporcionar *L'esprit Accor,* a saber, su capacidad de adelantarse y cubrir las necesidades de sus huéspedes, con verdadera atención a los detalles **[10]**. Ritz-Carlton promete y ofrece auténticas «experiencias memorables» a sus clientes. McDonald's se convirtió en la mayor cadena mundial de restaurantes al ofrecer a sus clientes calidad, servicio, limpieza y valor. Estas y otras compañías saben que si se ocupan de sus clientes, la cuota de mercado y los beneficios llegarán por sí solos.

Como directivo usted tendrá que motivar a sus empleados y lograr que esto redunde en un valor superior para sus clientes. Querrá asegurarse de que los satisface obteniendo al mismo tiempo beneficios. Esta es la definición más sencilla de marketing. Este libro le iniciará en un viaje que le ayudará en la relación con sus clientes y hará del marketing su filosofía de dirección.

Orientación hacia el consumidor

La finalidad de un negocio es **conseguir y mantener clientes** satisfechos y rentables **[11]**. Se atrae y se retiene a los clientes cuando se satisfacen sus necesidades. No solo vuelven al mismo crucero, hotel, empresa de alquiler de coches o restaurante, sino que también hablan favorablemente a otros.

¿Qué pasa con los beneficios? Los directores de empresas turísticas actúan a veces como si los beneficios de hoy fuesen una prioridad y la satisfacción del cliente fuese secundaria. Esta actitud arruina a una empresa a medio y largo plazo, ya que esta se encuentra con menos clientes que repiten y se enfrenta cada vez más a comentarios negativos. Los directores de éxito comprenden que los beneficios se ven mejor como la consecuencia de dirigir bien un negocio que como su único propósito. Cuando una empresa satisface a sus clientes, los clientes pagarán un precio justo por el producto. Un precio justo incluye un beneficio para la empresa.

Los directores que intentan maximizar siempre los beneficios a corto plazo están malvendiendo tanto al cliente como a la compañía. Veamos el siguiente episodio:

> Un cliente llegó a un restaurante antes de la hora de cierre y se le recibió con un «¿qué desea?». Algo sorprendido, el cliente contestó que le gustaría tomar algo para cenar. Una voz huraña informó al cliente de que el restaurante estaba cerrado. En ese momento el cliente señaló el cartel de la puerta, donde decía que el restaurante estaba abierto hasta las 21:00 horas. «Sí, pero entre que recojo la mesa y sirvo la comida serán las nueve; entonces deberemos cerrar». El cliente se fue y se dirigió a otro restaurante a una manzana de allí, y nunca volvió al primero.

Reflexionemos un poco: ¿por qué se trató al cliente de un modo tan desconsiderado? Quizá:

- Porque el empleado deseaba salir pronto.
- Porque el empleado tenía jaqueca.
- Porque el empleado tenía problemas personales o familiares.

Lo que sucedió realmente en el episodio del restaurante es que en una ocasión el empleado atendió a un cliente justo antes de la hora de cierre, por lo que tuvo que trabajar hasta las 22:30 horas. En lugar de recibir el agradecimiento de la empresa por atender al cliente y quedarse hasta tarde, se le recriminó por hacer horas extras. La dirección de la empresa quería mantener bajos los gastos generales. La respuesta del empleado fue cerrar el negocio a las nueve de la noche independientemente del coste. Sin embargo, la dirección de la empresa está contenta: no se da cuenta de que está perdiendo clientes y mucho dinero. Gran parte del comportamiento de los empleados con relación a los clientes es resultado de la filosofía de dirección.

El enfoque de dirección alternativo es situar al cliente en primer lugar y recompensar a los empleados por atenderlo bien. El vicepresidente de ventas y servicios de marketing señala: «Solíamos recompensar a los directores de restaurante por cosas que eran importantes para nosotros, como los costes de las materias. ¿Cuándo ha oído a un cliente preguntar por los costes de la comida del restaurante? Se debe recompensar por lo que los clientes quieren de su negocio» **[12]**.

Es aconsejable captar el valor de los clientes y llevar a cabo las acciones apropiadas para asegurar su apoyo a largo plazo. Dos estudios recientes avalan este aspecto. Forum Company descubrió que el coste de retener

a un cliente fiel es tan solo un 20% del coste de atraer a uno nuevo **[13]**. Otro estudio reveló que un aumento de cinco puntos porcentuales en las tasas de fidelidad de los clientes generaba un aumento del beneficio de entre el 25 y el 125% **[14]**. En consecuencia, un hotel que puede aumentar sus clientes que repiten su visita del 35 al 40% ganaría al menos un 25% de beneficios **[15]**. Jan Carlzon, presidente de Scandinavian Airlines (SAS), resumió la importancia de un cliente satisfecho:

> Mire su balance. En el activo, puede ver aún muchos aviones que valen muchos millones. Pero es incorrecto; nos estamos engañando. Lo que deberíamos poner en el activo es que en el último año SAS llevó a muchos pasajeros satisfechos. Porque este es el único activo que tenemos: el público que está satisfecho con nuestro servicio y que desea volver y pagar nuevamente por él **[16]**.

Sin clientes, nuestros activos tienen poco valor. Sin clientes un restaurante nuevo que haya costado muchos millones cerrará, y sin los clientes un hotel de 250 millones de euros entrará en suspensión de pagos y liquidará el hotel por una fracción de su valor contable.

¿Qué es el marketing en el sector turístico?

En el sector turístico se cree a menudo y sin dudarlo que el marketing y las ventas son lo mismo. El departamento de ventas es uno de los más visibles en el hotel. Los directores de ventas ofrecen a los futuros clientes visitas guiadas y los invitan a los restaurantes, tiendas y bares del hotel. Por eso, el departamento de ventas es muy visible, mientras que la mayoría de las áreas no promocionales del departamento de marketing trabajan a puerta cerrada. En el sector de restauración, mucha gente confunde el marketing con la publicidad y la promoción de ventas. No es raro oír decir a los directores de restaurante que no creen en el marketing, cuando lo que quieren decir realmente es que están decepcionados con el impacto de su publicidad. En realidad, la venta y la publicidad son solo dos de las funciones del marketing, y, a menudo, no las más importantes. La publicidad y las ventas son componentes del elemento de comunicación del **mix de marketing**. Otros elementos son el producto, el precio y la distribución. El marketing también incluye la investigación, los sistemas de información y la planificación.

El modelo de las **cuatro P** apela a los mercados para decidir sobre el producto y sus características, establecer el precio, decidir cómo distribuir el producto y elegir métodos para promocionarlo. Por ejemplo, McDonald's tiene un producto de comida rápida. Utiliza ingredientes de calidad y de-

sarrolla productos que puede vender a precios que la gente espera pagar por comida rápida. La mayor parte del público no se tomará más de quince minutos para llegar a un restaurante McDonald's. Como parte de su plan de distribución, McDonald's debe tener restaurantes que estén ubicados en lugares convenientes para su mercado objetivo. Finalmente, McDonald's se dirige a diferentes segmentos de mercado y tiene muchos locales dentro de una misma ciudad. Esto le permite hacer una utilización efectiva de medios de comunicación, como la televisión. El mix de marketing debe ser justo eso: una mezcla de ingredientes para generar una oferta eficaz dirigida al mercado objetivo. Algunos críticos entienden que las cuatro P omiten o restan importancia a varias actividades importantes.

Si los profesionales de marketing hacen un buen trabajo para identificar las necesidades del consumidor, desarrollar un buen producto y fijar el precio, distribuir el producto y comunicarlo de manera eficaz, el resultado será productos atractivos y consumidores satisfechos. Peter Drucker, un líder de opinión en lo que a la gestión empresarial se refiere, lo explica de esta forma: «La finalidad del marketing es hacer que la venta sea superflua. El objetivo es conocer y comprender a los clientes tan bien que el producto les encaje y se venda por sí mismo» **[17]**.

Esto no significa que la venta y la comunicación carezcan de importancia, sino más bien que forman parte de un mix de marketing más amplio, un conjunto de herramientas de marketing que funcionan juntas para conseguir clientes satisfechos. La única forma de que la venta y la promoción sean eficaces es definir, en primer lugar, los clientes a los que nos dirigimos y sus necesidades, y después, preparar una oferta de valor accesible y disponible.

Marketing en la industria turística

Importancia del marketing

Como ya se ha visto, el sector turístico es una de las principales industrias mundiales. En España es la principal actividad productiva y contrata al 15% de la población. Asimismo, es una de las actividades económicas

más importantes en países como México, Chile, Argentina o Brasil, entre otros de América Latina.

El marketing ha asumido un papel cada vez más importante en el subsector de restauración del sector turístico. La entrada de empresas gigantes en el mercado de la hostelería le ha hecho pasar de ser un sector paternalista, donde la norma era que los propietarios de restaurantes u hoteles fueran personas individuales, a una industria dominada por cadenas. Estas cadenas se mueven en un entorno muy competitivo en el que se necesitan instrumentos de marketing intensivos para conseguir clientes. Veinticuatro compañías representan actualmente más de un tercio de todas las ventas de restauración. McDonald's lidera el grupo de restaurantes con más de 30.000 en 119 países, y sirve a más de 52 millones de clientes diariamente.

El sector hotelero está registrando un proceso de consolidación: compañías como IHG (InterContinental Hotels Group), Wyndham Hotel Group, Marriott International, Hilton Hotels Corp. o Accor están comprando cadenas de hoteles y explotando marcas diferentes. La experiencia y destreza en marketing de estos grandes grupos empresariales han dado lugar a un entorno de marketing competitivo. En respuesta a las crecientes presiones de la competencia, las cadenas de hoteles están recurriendo en mayor medida a la profesionalidad del director de marketing. Mientras que este es un profesional a jornada completa, todos los demás deben serlo, al menos, a tiempo parcial. Todos los directores necesitan pensar en términos de marketing.

Marketing turístico

Los dos principales sectores que comprenden las actividades que llamamos **turismo** son la hostelería y los viajes. Por eso, a lo largo de este libro, nos referiremos a estos dos sectores. El éxito en el marketing de hostelería depende mucho del sector de viajes en su conjunto. Por ejemplo, muchos clientes de hoteles y de complejos turísticos compran paquetes que han diseñado los mayoristas y que se venden a través de las agencias de viajes. Al aceptar participar en paquetes preparados por los mayoristas, los hoteles sortean de manera eficaz a sus competidores. De igual forma, los hoteles y las compañías de alquiler de coches han desarrollado relaciones de cooperación con líneas aéreas para vender paquetes combinados a personas que vuelan con frecuencia.

El éxito de las líneas de crucero es realmente el fruto de un marketing coordinado entre distintos miembros del sector de viajes. Por ejemplo, Turismo Valencia (España) quería captar más negocio en el sector de líneas de crucero, por lo que hizo un marketing intenso del destino, en colaboración con la Autoridad Portuaria, que ha llevado a que compañías del calibre de MSC conviertan la ciudad en puerto de embarque de uno de sus buques. Tras haberles convencido, promocionaron Valencia entre las principales agencias de viaje. Este hecho resultó fundamental, ya que las agencias de viaje representan el 95% de todo el negocio de líneas de crucero. Como consecuencia, se ha conseguido que el ejercicio 2010 haya sido «uno de los mejores años para los cruceros en Valencia» **[18]**.

Turistas de destinos internacionales, como estos del lado brasileño de las cataratas de Iguazú, a menudo compran paquetes que incluyen vuelos internacionales, transporte en tierra y hotel (cortesía de Demetrio Carrasco © Dorling Kindersley).

Este es solo el principio de la cooperación comercial en el sector de viajes para promocionar las líneas de crucero. Las líneas aéreas, las empresas de alquiler de coches y los ferrocarriles de pasajeros desarrollan conjuntamente paquetes con las líneas de crucero. Esto requiere coordinar el precio, la promoción y la oferta de estos paquetes. Como en el caso de Massport, las oficinas gubernamentales u oficiales juegan un papel importante a través de la promulgación de normas que permitan impulsar el sector y a través de la promoción de sus regiones, autonomías y naciones **[19]**.

Hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los de viajes y hostelería. Esta interdependencia aumenta en complejidad. El sector de viajes va a requerir profesionales de marketing que comprendan la globalidad y que puedan responder a las necesidades cambiantes de los consumidores mediante estrategias creativas basadas en unos conocimientos de marketing sólidos.

Definición de marketing

¿Qué es marketing? Mucha gente piensa en marketing como simplemente las actividades de ventas y publicidad. Y no es sorprendente: todos los días nos bombardean los anuncios de televisión, las ofertas por correo, las llamadas telefónicas y las solicitudes por Internet. Sin embargo, la venta y la publicidad son solo la punta del iceberg del marketing.

Hoy en día no se debe entender el marketing en el viejo sentido de lograr una venta (*comunicar y vender),* sino bajo el razonamiento de *satisfacer las necesidades del cliente*. Si el profesional de marketing comprende las necesidades del consumidor, desarrolla productos y servicios que proporcionan un valor superior para el cliente, fija precios, distribuye y comunica dichos productos y servicios de forma eficaz, venderá estos productos

Claves de marketing 1.1

Cuando el cliente se acababa de ir en un taxi, Roy Dyment, un conserje del Four Seasons en Toronto, se dio cuenta de que se había dejado el maletín en la recepción. Dyment telefoneó al cliente en Washington para que supiera que había encontrado su maletín. Se enteró de que el maletín contenía unos documentos fundamentales para una importante reunión a la mañana siguiente. Dyment sabía que una manera segura de hacer llegar el maletín a Washington antes de la reunión era llevarla él mismo. Cogió un avión y entregó el maletín. Su primera preocupación era ocuparse del cliente. No le preocupó tener la aprobación de su jefe. A su vuelta, en lugar de ser reprendido o despedido, fue distinguido como empleado del año.

Four Seasons es una de las cadenas de hoteles mayores del mundo que practican el concepto de marketing. Su directora general sostiene que la prioridad de la compañía es conseguir que el cliente esté satisfecho. La atención al cliente empieza en la dirección general y abarca a toda la compañía. La cultura corporativa anima a los empleados a hacer ese kilómetro extra y responder con preocupación y dedicación a las necesidades del cliente. No se penaliza nunca a los empleados por intentar atender al cliente.

Según un estudio, Four Seasons es singular porque la mayoría de las empresas hoteleras hace de la rentabilidad o el crecimiento su objetivo principal. Esto explica en parte por qué esta pequeña compañía hotelera ha ganado una fama internacional por su servicio al cliente. El servicio ejemplar de Four Seasons está reseñado en libros como *In Search of Excellence, The Service Edge, Service Breakthroughs y Total Customer Service*. Four Seasons ha demostrado también que establecer la prioridad del cliente conduce a la obtención de beneficios, a un comportamiento financiero por encima de la media y a unos porcentajes de beneficios con los que muchas cadenas de hoteles sueñan.

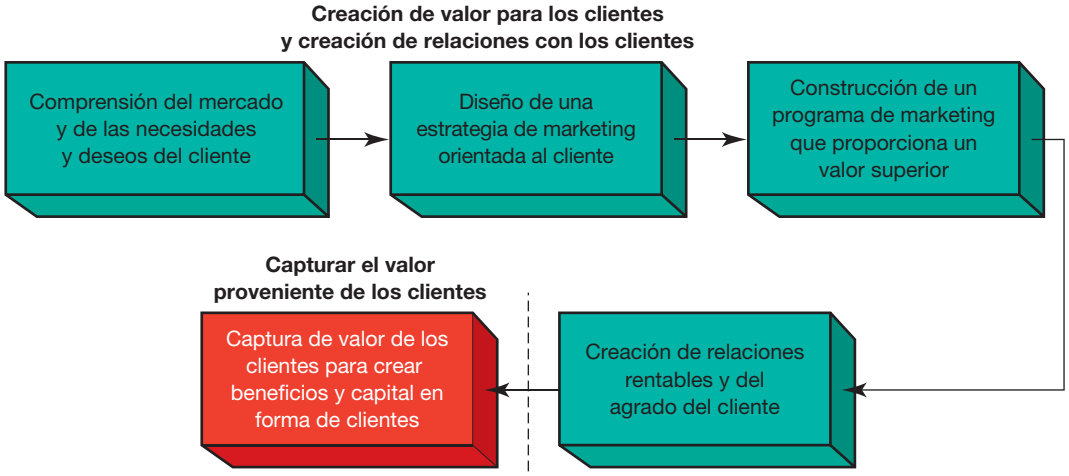
Fuentes: Patricia Sellers, «Getting Customers to Love You», *Fortune* (3 de marzo de 1989): 38-41; Isadore Sharp, «Quality for All Seasons», *Canadian Business Review* 17, n.º 1 (primavera 1990): 21-23.

mejor al consumidor. Nuestra definición de marketing es: «Marketing es la ciencia y el arte de captar, mantener y hacer crecer el número de clientes rentables».

El proceso de marketing

La **Figura 1.1** presenta un sencillo modelo de cinco etapas sobre el proceso de marketing. En las primeros cuatro etapas, las empresas trabajan para comprender a los clientes, para otorgarles valor y para construir relacio-

Figura 1.1
Un sencillo modelo del proceso de marketing.



nes fuertes con ellos. En la última fase, las empresas cosechan las recompensas de haber creado un valor superior. Al crear valor para los clientes, capturan a su vez valor *de* los clientes gracias a las ventas, los beneficios y el capital cliente a largo plazo.

Comprensión del mercado y de las necesidades del cliente

Como primera etapa, los profesionales de marketing tienen que comprender las necesidades y deseos del cliente y del mercado en el que actúan. A continuación se analizan cinco conceptos principales sobre el cliente y el mercado: (1) *necesidades, deseos y demandas,* (2) *ofertas de marketing (productos, servicios y experiencias),* (3) *valor y satisfacción,* (4) *intercambios y relaciones* y (5) *mercados*.

Necesidades, deseos y demandas del cliente

Necesidades

El concepto más básico que subyace tras el marketing es el de las necesidades humanas. Las **necesidades** humanas son estados de privación percibidos. Incluyen necesidades *físicas* básicas de alimentación, vestido, calor y seguridad, y necesidades *sociales* de pertenencia, afecto, diversión y relajación. Hay necesidades de prestigio, reconocimiento y fama, y necesidades *individuales* de conocimiento y expresión personal. Estas necesidades no han sido creadas por los profesionales de marketing; son una parte básica de la condición humana.

Deseos

El segundo concepto básico de marketing es el de los deseos humanos, la forma que adoptan las necesidades humanas al ser conformadas por la cultura y la personalidad individual. Los deseos son las formas en las que la gente comunica sus necesidades. Una persona hambrienta en Papúa Nueva Guinea *necesita* comida, pero *desea* malanga, arroz, ñame y cerdo. Una persona hambrienta en EE. UU. necesita comida, pero quiere una hamburguesa, patatas fritas y una Coca-Cola. Los deseos pueden describirse en función de los objetivos para la satisfacción de las necesidades. A medida que la sociedad evoluciona, los deseos de sus miembros se expanden. Dado que la gente se expone a más objetivos que despiertan su interés y deseo, los oferentes intentan proveer de más productos y servicios que los satisfagan. Los restaurantes fueron capaces de servir vino blanco genérico por vaso. Hoy los clientes de los restaurantes quieren y esperan una buena selección de vinos.

En España, como alternativa a los menús diarios de comida casera pero muchas veces muy grasa que se sirven a diez euros en bares y restaurantes, están surgiendo pequeñas empresas de comida preparada para llevar, como La Cocina de Lola o El Pucherito, que ofrecen productos más saludables que respetan la dieta mediterránea.

A menudo, muchos vendedores confunden deseos con necesidades. Un fabricante de brocas puede pensar que los clientes necesitan una broca, pero lo que el cliente necesita realmente es un agujero. Estos vendedores padecen de *miopía de marketing* **[20]**. Están tan encerrados en sus productos que solo se centran en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes de los clientes. Olvidan que un producto físico es solo una herramienta para solucionar un problema de consumo. Estos vendedores tienen problemas cuando aparece un nuevo producto que satisface mejor la necesidad por menos dinero. El cliente sentirá entonces la misma necesidad, pero deseará un nuevo producto.

Demandas

Los individuos tienen deseos casi ilimitados, pero cuentan con recursos limitados. Eligen los productos que producen la mayor satisfacción en función de la renta con la que cuentan. Cuando los deseos se acompañan de poder adquisitivo, se convierten en **demanda.**

Las principales empresas tratan de conocer y comprender las necesidades de sus clientes, sus deseos y demandas. Llevan a cabo investigaciones sobre sus clientes. Las compañías más inteligentes cuentan con personal en todos los niveles, incluso en la alta dirección, que se mantiene cerca de los clientes. Por ejemplo, en Southwest Airlines todos los ejecutivos facturan maletas, registran a pasajeros y sirven como auxiliares de vuelo una vez al cuatrimestre. Todos los directores de Disney World pasan una semana cada año en el departamento comercial, picando entradas, vendiendo palomitas o dando vueltas en cochecito a los clientes. La comprensión rigurosa de las necesidades del cliente, sus deseos y demandas suministra una información importante para diseñar estrategias de marketing.

Ofertas del mercado: productos, servicios y experiencias

Las necesidades y deseos de los clientes se satisfacen mediante una oferta al mercado compuesta de cierta combinación de elementos tangibles, servicios, información o experiencias. A menudo asociamos producto a algo tangible o algo que tiene propiedades físicas (por ejemplo, una habitación de hotel o un filete que nos sirven en un restaurante). En la industria turística, los productos intangibles que incluyen los servicios al cliente y las experiencias son más importantes que los productos tangibles. Los directivos de complejos turísticos saben que sus huéspedes se quedarán con los recuerdos de su estancia, por lo que intentan crear experiencias que generen recuerdos agradables. Con el lanzamiento de The Reserve en Playa del Carmen, Sol Meliá trata de crear un oasis de diseño y decoración contemporáneos para el cliente sofisticado que lo quiere todo. Por ello, trata de convertirse en el máximo estándar entre los *resorts todo incluido.* Como dice su vicepresidente y consejero delegado, **Gabriel Escarrer:** «Nos concentramos en productos que satisfagan las nuevas demandas y las expectativas de nuestros clientes, que hoy buscan hoteles más sostenibles, atractivos, exclusivos y al precio más competitivo del mercado» **[21]**. Marriot provee de safaris de delfines en la playa de su propiedad y de *rafting* en el

estado de Utah (EE. UU.). Sol Meliá utiliza sus recursos del destino para crear experiencias a sus invitados que recordarán siempre.

Las compañías aéreas no estadounidenses han creado un nuevo nivel de mercado de lujo para sus pasajeros de primera clase. Tanto Lufthansa como Air France han creado un servicio personalizado superior al de primera clase. Los pasajeros de este nivel en Frankfurt pueden llegar al aeropuerto con antelación y disfrutar de una comida *gourmet* y un encuentro privado con asociaciones de empresarios en un lugar separado. Pueden disfrutar de un baño de burbujas, fumar un puro, ser conducidos directamente al avión en un Mercedes o un Porsche, y embarcar en el avión por un acceso separado. Este servicio personalizado ha asido tan bien acogido que las ventas de billetes de esta clase se han incrementado un 40%.

Una oferta de mercado incluye mucho más que productos físicos o servicios. Los consumidores deciden qué experiencias tener, qué destinos turísticos visitar, en qué hoteles pernoctar y qué restaurantes frecuentar. Para el consumidor todo esto son productos.

Valor para el cliente y satisfacción

El valor para el cliente es la diferencia entre los beneficios que el consumidor obtiene mediante el uso o posesión del producto y los costes para obtener dicho producto. Los costes pueden ser monetarios y no monetarios. Uno de los mayores costes no monetarios para los turistas es el tiempo. Hoteles de lujo en Hong Kong como el Shangri-La no esperan que los ejecutivos huéspedes hagan cola para registrarse. Por el contrario, son acompañados a sus habitaciones, donde les espera una taza de té caliente. El registro es realizado por el anfitrión en nombre del huésped. Domino's Pizza ahorra tiempo al cliente y ofrece comodidad por medio de la venta a domicilio. Algunos hoteles aportan valor al alojamiento nocturno ofreciendo un desayuno continental gratuito. Uno de los mayores retos de la gestión es aumentar el valor de su producto para su mercado objetivo. Para conseguirlo, los gerentes deben conocer a sus clientes y comprender qué es crear valor para ellos. Se trata de un proceso continuo, ya que los clientes y la competencia cambian con el tiempo.

Las **expectativas del cliente** se basan en las experiencias de compras pasadas, las opiniones de amigos y la información y promesas de los profesionales del marketing y de los competidores. Si se alcanzan sus expectativas, estarán satisfechos. Los profesionales de marketing deben tener cuidado al establecer el nivel adecuado de expectativas. Si fijan expectativas demasiado bajas, podrán satisfacer a los que compran, pero no conseguirán atraer a nuevos clientes. Si establecen las expectativas a un nivel demasiado elevado, los compradores se verán decepcionados.

En la industria turística es fácil generar altas expectativas porque los visitantes no serán capaces de juzgar el producto hasta después de que este sea consumido. Por ejemplo, un dueño de un restaurante puede publicitar que sirve la mejor mariscada de la ciudad. Si esto no fuera verdad, muchos clientes quedarían insatisfechos, dado que la experiencia no alcanzaría sus expectativas. En cualquier caso, si uno fija las expectativas muy bajas, no habrá demanda de clientes. Por ejemplo, no querríamos publicitar que ofre-

cemos una mariscada como las demás. Debemos entender cómo crear valor para nuestro mercado y comunicárselo a nuestros clientes actuales y potenciales. Por ejemplo, podríamos especializarnos en mariscos frescos capturados en la zona. La satisfacción del cliente depende de cómo se perciba la actuación en la entrega de valor para alcanzar sus expectativas. Si se queda corto, el comprador quedará insatisfecho. Si coincide con ellas, el cliente estará satisfecho. Si las supera, el cliente estará encantado. Las compañías inteligentes tratan de deleitar a sus clientes prometiéndoles solo lo que estos pueden entregar y después entregando más de lo prometido.

Los gestores deben entender la importancia de conseguir clientes altamente satisfechos más que clientes satisfechos. En una escala *likert* de siete puntos, donde 1 es «muy satisfecho» y 7 «muy insatisfecho», la mayoría de los directivos están contentos de recibir un 2. Sin embargo, en la **Figura 1.2**, que muestra los resultados de una encuesta de huéspedes del Hotel Boston **[22]**, puede verse el desajuste tan importante que existe. Piense en la última vez que fue a un restaurante y quedó simplemente satisfecho. ¿Volvería otra vez? Probablemente no. Pero cuando sale de un restaurante y dice «¡ha sido genial!» probablemente volverá, además de contarles a los demás su descubrimiento.

Intercambios y relaciones

El marketing se produce cuando la gente decide satisfacer las necesidades y deseos mediante relaciones de intercambio. Un **intercambio** es el acto de obtener un objeto deseado de una persona ofreciendo algo a cambio. El marketing consiste en un conjunto de acciones emprendidas para crear y mantener *relaciones* de intercambio con públicos objetivo. Más allá de atraer sencillamente a nuevos clientes y generar transacciones, el objetivo consiste en conservar a los clientes y hacer que aumenten sus negocios con la empresa. Los profesionales de marketing quieren crear fuertes relaciones proporcionando, de forma consistente, un valor superior al cliente.

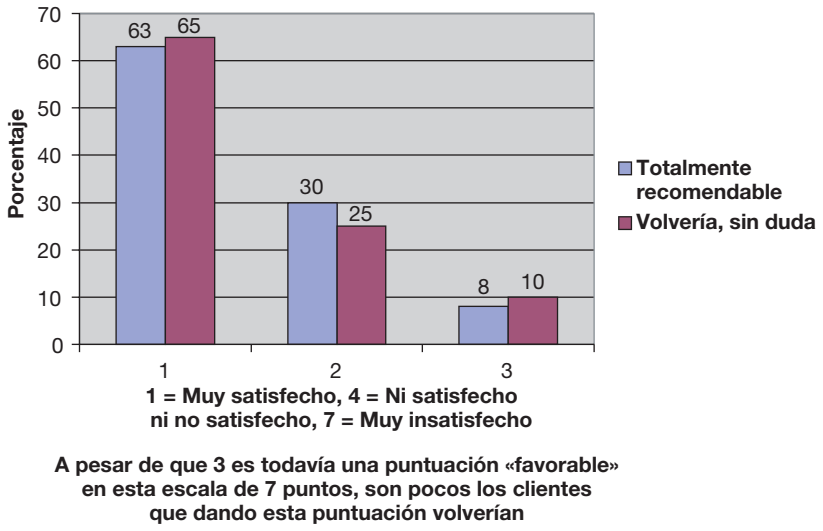
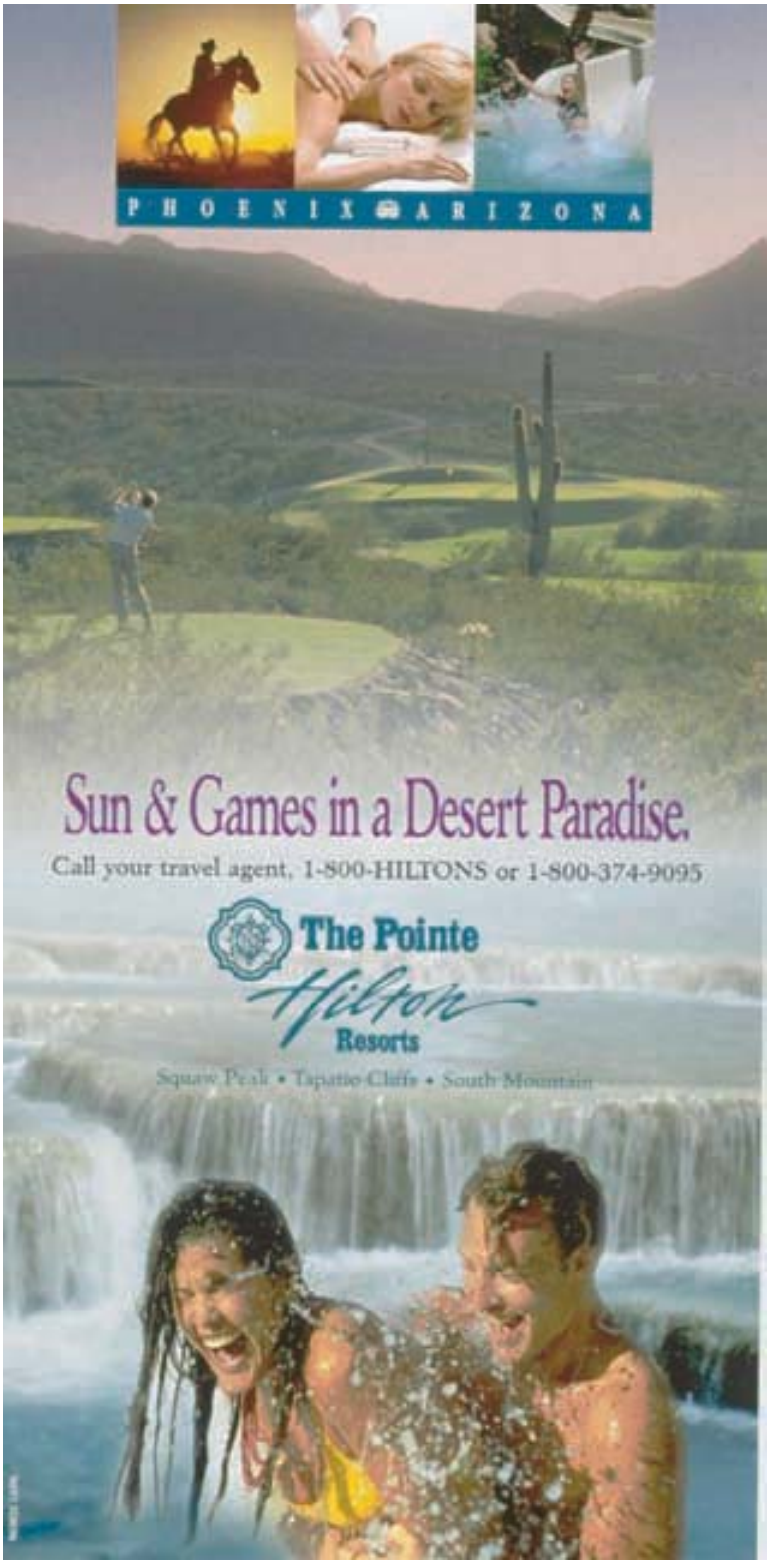


Figura 1.2
Las puntuaciones 1, 2 y 3 están todas en la parte de satisfacción de la escala; esto es, son mejores que la puntuación 4, que es «ni satisfecho ni no satisfecho». Puede usted ver que la satisfacción no es suficiente. Solo cuando los clientes salen muy satisfechos tiene una alta probabilidad de volver. Como gestor, su objetivo es conseguir que los clientes salgan «muy satisfechos».



Este anuncio de The Pointe Hilton Resorts comunica la variedad de actividades que ofrecen. Estas actividades incrementan el valor del resort para aquellos clientes que las perciben como una ventaja (cortesía de The Pointe Hilton Resorts, Phoenix, Arizona).

Mercados

El concepto de intercambio nos lleva al concepto de mercado. Un **mercado** es el conjunto de compradores actuales y potenciales de un producto. Estos compradores comparten una necesidad o deseo particular que se puede satisfacer mediante relaciones de intercambio.

El marketing implica que gestionar los mercados para generar relaciones rentables con los clientes. Sin embargo, la creación de esas relaciones requiere esfuerzo. Los vendedores tienen que buscar a sus compradores, identificar sus necesidades, diseñar buenas ofertas para el mercado, fijar los precios de dichas ofertas, comunicarlas, almacenarlas y entregarlas. Las actividades como el desarrollo de los productos, la investigación, las comunicaciones, la distribución, la fijación de precios y los servicios posventa son actividades principales de marketing.

Diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente

Cuando se comprende perfectamente a los clientes y al mercado, la dirección de marketing puede diseñar una estrategia orientada al cliente. Definimos la **dirección de marketing** como el arte y la ciencia de elegir los mercados objetivo y crear relaciones rentables en los mismos. El objetivo del director de marketing consiste en encontrar, atraer, mantener y hacer crecer el valor de los clientes objetivo creando, proporcionando y comunicando un valor superior para el cliente. Para diseñar una estrategia de marketing ganadora, el director de marketing debe responder a dos preguntas importantes: «¿A qué clientes vamos a atender (cuál es nuestro mercado objetivo)?» y «¿cómo podemos atender mejor a estos clientes (cuál es nuestra propuesta de valor)?».

Elección de los clientes a los que se va a atender

La empresa debe decidir primero a *quién* va a atender. Lo hace dividiendo el mercado en segmentos de clientes *(segmentos del mercado)* y eligiendo los segmentos a los que quiere dirigir su atención *(definición de segmentos objetivo de marketing).* Algunas personas creen que la dirección de marketing consiste en encontrar al mayor número de clientes posibles y hacer que aumente la demanda. Sin embargo, los directores de marketing saben que no pueden dirigirse a todos los clientes de todas las formas posibles. Al intentar atender a todos los clientes, es posible que no lo hagan de forma rentable. En cambio, la compañía quiere seleccionar solo a los clientes que puede servir bien y de forma rentable. Por ejemplo, Ritz-Carlton se dirige a rentables viajeros acomodados; McDonald's atiende con rentabilidad a familias.

Elección de una propuesta de valor

La empresa también tiene que decidir cómo va a atender a sus clientes objetivo: cómo se va a *diferenciar y posicionar* en el mercado. La *propuesta*

de valor de una empresa es el conjunto de beneficios o valores que promete proporcionar a sus clientes para satisfacer sus necesidades.

La propuesta de valor diferencia a una marca de otra. Responde a la pregunta del cliente «¿por qué debería comprar su marca y no la de su competidor?». Las empresas deben diseñar sólidas propuestas de valor que otorguen la mayor ventaja en sus mercados objetivo.

Orientaciones de la dirección de marketing

La dirección de marketing quiere diseñar estrategias que crearán relaciones rentables con los clientes objetivo. ¿Pero qué *filosofía* debería guiar a estas estrategias de marketing? ¿Qué importancia habría que dar a los intereses de los clientes, de la organización y de la sociedad? A menudo, estos intereses chocan entre sí. Hay cinco enfoques alternativos bajo los cuales las organizaciones diseñan y aplican sus estrategias de marketing: los enfoques de *producción, producto, venta, marketing* y *marketing social*.

Enfoque de producción

Los restaurantes italianos Olive Garden se diferencian, entre otras cosas, sirviendo a sus clientes queso recién rallado (cortesía de Jeff Greenberg/Alamy Images).

El **enfoque de producción** es una de las filosofías más antiguas seguidas por los vendedores. Este enfoque sostiene que los clientes preferirán productos disponibles y muy asequibles, y, por lo tanto, la dirección debe centrarse en mejorar la eficiencia de la producción y la distribución. El problema del concepto de producción radica en que esa gestión se centre tanto en los sistemas de producción que se olvide de los clientes.

Un turista estaba en un hotel en los Alpes suizos con una bella vista del lago de Ginebra. El comedor tenía un mirador que permitía contemplar la belleza del paisaje. Una manera perfecta de comenzar un día de verano era disfrutar del desayuno en tal paraje. Para el cliente, el mirador era una gran ventaja; para el hotel era un inconveniente. Estaba en un rincón del comedor, en el lugar más alejado de la cocina. No había puestos de servicio cerca, de tal forma que toda la oferta debía provenir del comedor. Solo había una entrada, lo que dificultaba su acceso. En resumen, no era eficaz atender a los clientes allí.

El hotel desanimaba a los clientes a comer en el mirador no preparando allí las mesas. Si alguien pedía sentarse allí, el camarero ponía cara de disgusto. Además, el cliente tenía que esperar quince minutos a que le prepararan la mesa. Cuando se había servido la comida, el camarero desaparecía para no volver. Esta era la forma de recordar al

cliente que no se debía comer allí. Sin embargo, el hotel debería haber contemplado el mirador como una fuente de ventaja competitiva.

Todos los lectores habrán tenido la experiencia de comer en un restaurante con enfoque de producción después del horario normal. El restaurante puede estar ocupado en un tercio y, sin embargo, los clientes se ven obligados a apiñarse en una zona del restaurante, dando lugar a una densidad innecesaria y a la insatisfacción de los clientes. Esto se hace normalmente para facilitar la limpieza o para que los camareros puedan atender con un mínimo número de desplazamientos.

Otra razón para una orientación de producción puede ser el régimen sindical del personal de servicio. Los trabajadores del sector turístico que están sindicados tienden a realizar su trabajo sobre la base de las reglas sindicales, lo que a menudo genera conflicto con las necesidades de los clientes.

Enfoque de producto

El **enfoque de producto,** al igual que el de producción, es una orientación hacia la empresa. Este enfoque sostiene que los clientes preferirán los productos que ofrezcan más calidad, mayor rendimiento y características innovadoras. Según este concepto, la estrategia de marketing se ocupa de la continua mejora del producto.

La calidad del producto y la mejora son partes importantes de la mayoría de las estrategias de marketing. Sin embargo, el basarse *únicamente* en los productos de la empresa también puede provocar miopía de marketing. Los consumidores tratan de satisfacer sus necesidades y podrían cambiar totalmente de productos de manera que satisfagan dichas necesidades, como hospedarse en *bed & breakfast* en lugar de en hoteles, o comer en centros de estudiantes que en vez de en restaurantes.

Victoria Station era una cadena de restaurantes especializada en costillas asadas de primera calidad. Tuvo mucho éxito y creció rápidamente hasta alcanzar cincuenta establecimientos. La dirección se centraba en cómo hacer mejor su producto a un coste más bajo. Encontraron el número correcto de días para envejecer el buey. El asado estaba poco hecho para mantener los jugos y evitar que se encogiera. Tenían un producto excelente. Pero sus clientes dejaron de desear carne roja cada vez que salían a comer. Querían pollo, marisco y pasta. Victoria Station tenía una orientación de producto cuando debía haber tenido una orientación de marketing. Sus cuentas de clientes se desplomaron y entraron en bancarrota.

Enfoque de ventas

El **enfoque de ventas** sostiene que los clientes no comprarán suficientes productos de la empresa salvo que esta realice importantes esfuerzos de promoción y venta a gran escala. El objetivo de esta orientación es realizar toda posible venta, sin preocuparse de la satisfacción tras la misma o la contribución del ingreso de la venta.

El enfoque de ventas no busca una relación a largo plazo con el cliente porque el objetivo es distribuir y dar salida a lo que ya se tiene más que

crear un producto para satisfacer las necesidades del mercado. Los restaurantes se dan cuenta a menudo de que sus ventas empiezan a caer, sin analizar primero por qué lo hacen. No tratan de cambiar su producto para adaptarse al mercado. Venden más, impulsando sus productos hacia el cliente mediante más publicidad y descuentos. Al final, salen del negocio porque su producto ya no satisface las necesidades del mercado.

El enfoque de ventas es endémico en el sector turístico. El principal factor de contribución es el exceso de capacidad crónica. Casi todos los subsectores principales de este sector han padecido este mal, lo están padeciendo o pronto tendrán una experiencia de este tipo. Cuando los accionistas y la alta dirección se enfrentan a un exceso de capacidad, la tendencia es vender, vender y vender. ¿Por qué subsectores principales como hoteles, complejos turísticos, líneas aéreas, líneas de crucero e incluso restaurantes se enfrentan continuamente a un exceso de capacidad?

- Orgullo de ser el más grande, de tener mayor capacidad.
- Una falsa creencia de que las economías de escala tendrán lugar según aumente el tamaño.
- Leyes fiscales que estimulan a los promotores del mercado inmobiliario a construir en exceso debido a amplias rebajas fiscales.
- Nueva tecnología, como los nuevos diseños de fabricantes de aviones, que ofrecen una mayor productividad mediante una mayor capacidad de asientos a pesar de que la capacidad existente es adecuada.
- El fracaso para armonizar la gestión de ingresos con la gestión de ventas/marketing.
- Los incentivos económicos de los gobiernos para crear una infraestructura de turismo mayor que contribuya al crecimiento económico.
- Previsión y planificación escasas o inexistentes por parte de los propietarios, consultores, instituciones financieras y gobiernos.
- El mito de que el sector de viajes se enfrenta a una demanda futura casi ilimitada.
- El mito de que una población próspera, la desaparición de las barreras internacionales e ingresos crecientes disponibles corregirán temporalmente los problemas de exceso de capacidad.

Enfoque de marketing

El **enfoque de marketing** es una orientación de negocio más reciente y está siendo adaptado rápidamente por la industria turística. Muchas compañías lo han adoptado. Sabemos que los hoteles Four Seasons, Accor y McDonald's siguen este enfoque plenamente. Dicho enfoque sostiene que conseguir las metas de la empresa depende de la determinación de las necesidades y deseos de los mercados objetivo y de que la oferta alcance la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores.

Sorprendentemente, las oportunidades de mercado siguen a veces disponibles mucho después de que los oferentes detecten una necesidad. Esto se debe probablemente a las dificultades en cambiar el comportamiento de los que ofrecen los productos, como, por ejemplo, los camareros de un res-

taurante. La Asociación Americana de Personas Jubiladas llevó a cabo una encuesta entre los lectores de su revista, *Modern Maturity.* El 59% respondió que comía con frecuencia en un restaurante a solas, y un 18% respondió que a veces lo hacía. El 84% de los que habían respondido dijo que el servicio que recibía era peor por el hecho de estar solos. Algunos restaurantes han establecido zonas especiales para personas solas con mesas redondas para animar a los comensales a que compartan una mesa. Esta medida ofrece la oportunidad de establecer una conversación con otros comensales y permite al restaurante ahorrar espacio. Otros restaurantes tienen mesas con asientos unos enfrente de otros para animar a conversar si se desea. Estos restaurantes valoran la asistencia individual y han atraído a un segmento rentable. Pero hay todavía muchos restaurantes que siguen ofreciendo un servicio peor a las personas que comen solas **[23]**.

El enfoque de marketing se confunde con frecuencia con el enfoque de ventas. En la **Figura 1.3** se comparan ambos. El concepto de ventas adopta una perspectiva *desde dentro hacia fuera*. Comienza con los productos existentes de la empresa, y requiere unas intensas actividades de promoción y venta para lograr beneficios. El enfoque de marketing empieza por un mercado bien definido, centrado en las necesidades del cliente, e integra todas las actividades de marketing que afectan al consumidor. Estas deben trabajar para conseguir las metas y objetivos de la empresa. Como afirma Herb Kelleher, consejero delegado de Southwest Airlines: «No tenemos un departamento de marketing; tenemos un departamento de clientes».

Enfoque de marketing social

El **enfoque de marketing social** es el enfoque de marketing más novedoso. Este enfoque sostiene que la empresa debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivo, y ofrecer las satisfacciones deseadas de manera más eficaz y eficiente que los competidores, de tal forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad. El enfoque de marketing social cuestiona si el enfoque convencional de marketing es adecuado en una época de problemas medioambientales, recortes

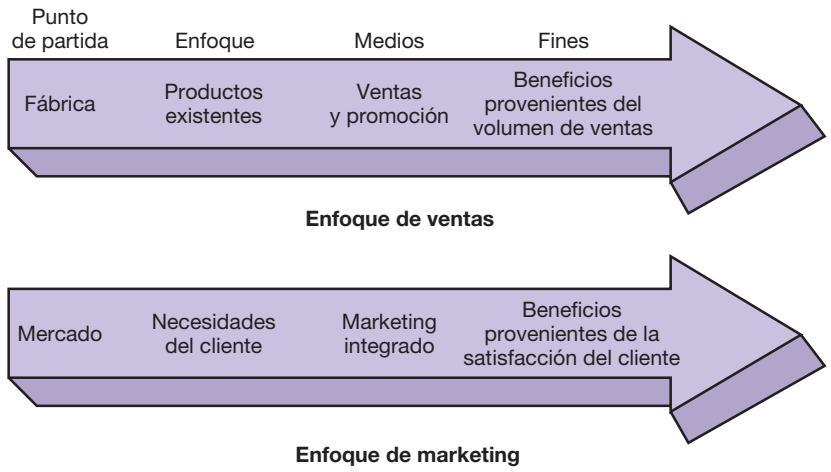


Figura 1.3
Comparación entre el enfoque de ventas y el enfoque de marketing

de recursos, crecimiento rápido de la población, inflación mundial y servicios sociales desatendidos **[24]**. Se pregunta si la empresa que percibe, atiende y satisface los deseos individuales está haciendo siempre lo mejor para los consumidores y la sociedad a largo plazo. El enfoque de marketing puro ignora los posibles conflictos entre lo que el consumidor desea a corto plazo y las necesidades sociales a largo plazo.

A los defensores del enfoque de marketing social les gustaría que los grupos de interés públicos guiaran a las empresas hacia decisiones que beneficiasen a la sociedad a largo plazo. Las presiones sociales ya se están manifestando en el marketing de tabaco y bebidas alcohólicas. Las cadenas de hoteles han establecido plantas de no fumadores y secciones de no fumadores en sus restaurantes, tal y como impone la ley en numeros países europeos. Diversos grupos antialcohol han dado lugar a leyes antialcohólicas más rígidas, leyes contra las promociones de supuestas *happy hours* y leyes que delimitan mejor las responsabilidades de los establecimientos y empresas que intervienen en la distribución de bebidas alcohólicas. Los restaurantes y sus asociaciones han desarrollado programas para consumo de alcohol responsable. Los cócteles pueden ser ya un fenómeno del pasado. Hoy en la mayoría de la recepciones se sirven agua mineral, zumos y refrescos. Los directivos y empleados deben conocer cómo prevenir que los clientes se emborrachen y cómo manejarse en el caso de que ya lo estén.

Los restaurantes de comida rápida que practican el enfoque de marketing social ofrecerán un producto más atractivo desde el punto de vista medioambiental y producirán alimentos con un valor nutritivo más alto. La asociación norteamericana de restaurantes, con la ayuda del fundador de la CNN, Ted Turner, está desarrollando una iniciativa para reducir los desperdicios y la huella de carbono de los restaurantes. La huella de carbono es una medida de los gases de efecto invernadero producidos por los combustibles fósiles derivados del «calentamiento», electricidad, transporte, etc. Está normalmente medida en toneladas o kilogramos de dióxido de carbono equivalente **[25]**. Los restaurantes son las mayores consumidores de energía del mundo del *retail,* y, de acuerdo con un proveedor de energía, casi el 80% de la energía usada por estos se pierde debido a la ineficiencia en los sistemas de cocinado y mantenimiento de la comida. Un restaurante medio genera una enorme huella, pues produce el equivalente a 490 toneladas de dióxido de carbono al año **[26]**. Por ello, la asociación de restaurantes trabaja para crear una industria socialmente responsable.

Los restauradores deberían abordar estas cuestiones antes de que se produzcan protestas públicas o de que las leyes les obliguen. Los promotores de complejos turísticos deben considerar el impacto en el medio ambiente no solo de su construcción inicial, sino también del vertido de desechos y de la utilización del agua. La degradación del medio ambiente en todo el mundo hará que los profesionales de marketing tengan que planificar en términos socialmente responsables.

El sector hotelero ha sido advertido de muchas acciones ecológicas que se pueden llevar a cabo. Entre ellas se encuentran la retirada de productos de desperdicio, como los plásticos, el cristal y el metal de los vertidos; la reducción de componentes químicos y la ampliación de la vida de los productos y maquinaria (incluso ropa, que se utiliza como trapos vie-

jos) **[27]**. El ahorro de energía, el paisajismo y el mantenimiento en óptimas condiciones de las instalaciones para ahorrar agua son otras recomendaciones normales. El área de marketing verde ha evolucionado hacia una preocupación pública sobre el medio ambiente. El Hotel Boston Park Plaza y sus torres desarrollaron un total de 75 iniciativas medioambientales que incluían todas las operaciones, desde dispensadores de jabón que reducían el envasado y su consumo hasta una guía para los organizadores de reuniones sobre cómo organizar reuniones *verdes* (conscientes del medio ambiente). La publicidad que han recibido estas iniciativas ha atraído negocio adicional de convenciones por parte de grupos simpatizantes con el movimiento medioambiental **[28]**. Quaker Oats en Canadá cambió sus tazas de poliestireno por tazas reutilizables por motivos medioambientales. A finales de año, se sorprendieron al descubrir que además de generar menos residuos sólidos, habían ahorrado 6.000 dólares **[29]**. Por eso, si la empresa es consciente del medio ambiente, puede tener una publicidad positiva y reducir los costes.

Una cuestión más ardua a la que se enfrenta el sector turístico es conseguir que el desarrollo tenga un impacto positivo en los residentes locales. Los desarrollos de turismo mal planificados pueden crear un gran impacto negativo en una zona. Este daño puede ser causado por el vertido de residuos sólidos y la falta de instalaciones adecuadas para la depuración de aguas de alcantarillado, y dar lugar a la contaminación de aguas subterráneas, carreteras saturadas como consecuencia de una escasa inversión en infraestructuras, el aumento de los alquileres derivado de atraer más empleados a la zona sin proporcionar alojamiento adicional y daños a la flora y fauna de la zona. Costa Rica ha creado una próspera industria de ecoturismo con sus reservas forestales, con lo que ha demostrado que el marketing social es compatible con el éxito en el mercado.

La industria turística no se puede mantener al margen de la aprobación social de sus actividades. En el caso inicial de este capítulo se hace referencia a la forma en que NH se mueve hacia el concepto de marketing social.

Preparación de un plan de marketing integrado

La estrategia de marketing de una empresa indica cuáles son los consumidores a los que va a atender y cómo va a crear valor para ellos. A continuación, el profesional de marketing desarrolla un programa de marketing integrado que proveerá el valor buscado a los consumidores objetivo. El programa de marketing crea relaciones con los clientes transformando la estrategia de marketing en acción. Se compone del *mix de marketing* de la empresa, el conjunto de herramientas de marketing que utiliza para implementar su estrategia.

Las principales herramientas del marketing mix se clasifican en cuatro grandes grupos, denominados las *cuatro P* del marketing: producto, precio, lugar *(place)* y comunicación *(promotion)*. Para proveer su propuesta de valor, la empresa debe crear primero una oferta de mercado (producto) que satisfaga una necesidad. Debe decidir cuánto va a cobrar por esa ofer-

ta (precio) y cómo va a hacer que la oferta esté disponible para su público objetivo (lugar). Finalmente, debe comunicar a su público objetivo su oferta y persuadirlo de sus ventajas (comunicación). La empresa debe combinar todas estas herramientas del marketing mix en un *programa de marketing integrado* exhaustivo que comunique y provea el valor buscado a los consumidores elegidos. En capítulos posteriores se analizarán con mayor detalle los programas de marketing y el marketing mix.

Construyendo relaciones rentables con los clientes

Las primeras tres fases del proceso de marketing (comprensión del mercado y de las necesidades del consumidor, diseño de una estrategia de marketing orientada al consumidor y construcción de programas de marketing) llevan, todas, a la cuarta y más importante etapa: la creación de relaciones rentables con el consumidor.

¿Cuáles son las herramientas específicas de marketing que una compañía puede utilizar para desarrollar relaciones más fuertes con sus clientes? Puede adoptar alguna de estas tres herramientas para dar valor **[30]**. La primera reside en la generación de beneficios financieros de las relaciones con los clientes. Por ejemplo, las compañías aéreas ofrecen programas de *viajero frecuente,* los hoteles ofrecen mejores habitaciones a sus huéspedes habituales y los restaurantes tienen programas de cenas frecuentes. Aunque estos programas de incentivos y otras iniciativas financieras generan preferencia en el cliente, pueden ser imitadas fácilmente por los competidores, por lo que podrían fallar en la diferenciación permanente de la oferta de la compañía. Los programas de fidelización suelen ser programas muy cerrados que fomentan la preferencia por una marca. Por ejemplo, Iberia tiene las tarjetas Iberia Plus platino, oro, plata y clásica. Hilton tiene una plata (diez noches de estancia), oro (36 noches) y diamante (60 noches). Cuando los clientes se mueven a un nivel superior ganan más beneficios **[31]**.

La segunda herramienta es la de añadir valor social además de beneficios financieros. En este caso, el personal de la compañía trabaja para incrementar sus vínculos sociales con clientes aprendiendo sus necesidades y deseos individuales y luego personalizando sus productos y servicios. Convierten a sus clientes en socios: los clientes pueden no tener nombre para la organización; los socios lo tienen. Los clientes pueden ser servidos como parte de una masa o como una parte de un gran segmento; los socios son servidos de forma individualizada. Los clientes son servidos por cualquiera que esté disponible; los socios son servidos por el profesional asignado **[32]**. Por ejemplo, el personal de servicio reconoce a sus clientes y les saluda por su apellido. Un vendedor desarrolla buenas relaciones con sus clientes. Ambos han desarrollado unos vínculos sociales con estos clientes. Esto hace que vuelvan, pero también significa que los clientes seguirán a esa persona cuando cambie de trabajo. Los gestores de las organizaciones turísticas quieren estar seguros de que sus principales clientes tengan vínculos sociales con múltiples personas de la organización. El gerente general, el responsable de recepción, el gerente de alimentación y bebidas, el

gestor de eventos y el responsable del restaurante deberían conocer a sus clientes más importantes. De hecho, los gerentes generales deberían acudir a las visitas de venta. Si se hace esto, cuando el vendedor deje la empresa el cliente sentirá que aún conoce personas importantes en el hotel y no dependerá solo del vendedor.

La tercera herramienta para construir una relación fuerte con sus clientes es la de añadir vínculos estructurales, además de beneficios financieros y sociales. Por ejemplo, las compañías aéreas desarrollaron sistemas de reserva para sus agentes comerciales. Los viajeros frecuentes tienen líneas de teléfono especiales a las que poder llamar. Las compañías aéreas han desarrollado salones para sus clientes preferentes y algunos son conducidos al aeropuerto en limusina. Sheraton ha desarrollado sistemas de *check in* y *check out* flexibles para sus mejores clientes. Hilton está utilizando tecnología para dar un mensaje personalizado de bienvenida a través de la televisión de la habitación del huésped. Los cambios estructurales son difíciles de implantar, pero son más difíciles de copiar por los competidores, por lo que generan ventajas competitivas hasta que puedan ser igualadas.

Por lo que a marketing relacional se refiere, no se pretende tener una relación con cada cliente. De hecho, también existen malos clientes. Las compañías deben desarrollar relaciones selectivas con sus clientes, saber cuáles son las que merecen ser desarrolladas para después satisfacer sus necesidades más eficazmente que ninguna otra **[33]**. Una de las intenciones de los clientes habituales es la de ayudar a la compañía a rastrear sus compras para poder conocer las características de sus clientes y poder clasificarlos en función de sus comportamiento. La **Tabla 1.1** divide a los clientes en categorías sobre la base de su frecuencia de compra y su rentabilidad. Aquellos clientes que son habituales y rentables se merecen mayor atención. Sería el caso de los poseedores de la tarjeta platino de Iberia. Los clientes de alta rentabilidad y baja frecuencia pueden ser incentivados para incrementar su frecuencia. Algunos de estos clientes pueden estar diversificando su negocio entre varios proveedores del mismo servicio. Si pudiéramos convertir nuestra compañía en la preferida por este tipo de clientes, entonces podríamos convertirlos en nuestros mejores clientes. Para algunos de los clientes de alta frecuencia pero baja rentabilidad hay opciones para motivarles a comprar mostrándoles una propuesta de valor atractiva. Por ejemplo, los hoteles pueden mostrar a los viajeros de negocios la ventaja de utilizar la planta donde se encuentra una sala de trabajo, para hacer una pausa de su traba-

Tabla 1.1 Tipos de clientes

	Baja frecuencia	Alta frecuencia
Elevada rentabilidad	Trate de conseguir que estos clientes vengan más a menudo	Estos son sus mejores clientes: recompénselos
Poca rentabilidad	Estos clientes aceptarán promociones. Asegúrese de que estas son rentables	Algunos de estos clientes tiene un potencial para ser más rentables

jo en su oficina. El salón también está provisto de servicio de desayuno rápido y accesible, lo que le hace ganar tiempo. Estos clientes que ven el valor de permanecer en dicha planta están dispuestos a pagar el extra de veinititrés euros. Los clientes que están en el cuadrante de baja frecuencia y baja rentabilidad son habitualmente cazadores de gangas o ventajistas comerciales. Vienen cuando hay una promoción y evitan pagar los precios regulares. Es muy difícil construir relaciones con estos clientes tan sensibles al precio. Conocer a los clientes ayuda a seleccionar a los clientes con los que se quiere mantener una relación y fortalecerla con el tiempo.

Gestión de relaciones con el cliente

La *gestión de relaciones con el cliente* (CRM por sus siglas en inglés) es, tal vez, el concepto más importante del marketing moderno. Hasta hace poco, CRM se definía de forma limitada como la acción de gestionar las bases de datos sobre el cliente. En esta definición se incluyen la gestión de información detallada sobre clientes individuales y una cuidadosa gestión de los puntos de contacto con los clientes para maximizar su fidelidad. Un **punto de contacto con el cliente** sería cualquier ocasión en la que el cliente se encuentra con la marca o el producto, desde una experiencia actual hasta una exposición casual tanto personal como a través de los medios de comunicación de masas. Para un hotel, los puntos de encuentro incluyen las reservas, la entrada y salida, los programas de estancias frecuentes, el servicio de habitaciones, las instalaciones deportivas, el servicio de lavandería, los restaurantes y los bares. Por ejemplo, Four Seasons se sostiene sobre puntos de encuentro como el personal que siempre se dirige a sus clientes por sus apellidos, formado para entender las necesidades de los viajeros de negocio y, al menos, por contar con una instalación única en la región, como un restaurante o un *spa.*

Algunos puntos de encuentro están donde menos se espera, como en la facturación al cliente. Los planificadores de encuentros esperan un sistema rápido y fiable. Revisar la factura con el planificador de reniones a lo largo de un encuentro puede ayudar a generar confianza y una relación sólida.

El CRM permite a las compañías dar un servicio excelente en tiempo real a través del uso efectivo de la información individualizada. De acuerdo con lo que saben sobre cada uno de los clientes valiosos, las compañías pueden personalizar al cliente sus ofertas, servicios, programas y mensajes. El CRM es importante porque el principal generador de rentabilidad en una compañía reside en el valor agregado de su base de clientes.

Una empresa pionera en la aplicación de estas tecnologías es Harrah's Entertainment. En 1997 Harrah's Entertainment Inc., en Las Vegas (EE. UU.), lanzó un programa de fidelización pionero que almacenaba los datos de los clientes en un repositorio central y con el que, gracias a unos análisis sofisticados, entendía mejor el valor de las inversiones que el casino hacía en sus clientes. Harrah ha convertido su programa *Total Rewards* en un sistema de análisis en tiempo real. A medida que el cliente interactúa con las

máquinas tragaperras, se inscribe en el casino o compra una comida, recibe ofertas basadas en análisis predictivos. La empresa tiene ahora identificados cientos de segmentos de mercado entre sus más de veintiséis millones de visitantes. Dirigiendo ofertas a segmentos específicos ha sido capaz de casi duplicar su participación en los presupuestos de juego de sus clientes en solo ocho años **[34]**.

Más recientemente, CRM ha adquirido un significado más amplio. Desde esta perspectiva, CRM es el proceso completo de construir y mantener relaciones rentables con sus clientes. Tiene que ver con todos los aspectos implicados en la adquisición, mantenimiento y crecimiento de los clientes.

La naturaleza cambiante de las relaciones con los clientes

Las compañías están construyendo con sumo cuidado relaciones con sus clientes más directas y duraderas. Sus gestores se han dado cuenta de que no precisan relaciones con todos ellos. Por ejemplo, clientes que un sábado por la noche acuden a un restaurante y ordenan una sopa y una ensalada resultan poco rentables porque ocupan una mesa que podría ser utilizada por otros clientes. La tendencia actual de las empresas es dirigirse a menos clientes pero más rentables; esta aproximación se conoce con el nombre de *gestión de las relaciones selectivas.* Muchas compañías utilizan sofisticados análisis de rentabilidad para purgar a los clientes no rentables y mimar a los que sí lo son. Una vez identificados los clientes rentables, las empresas pueden crear ofertas atractivas y habilitar procesos para captarlos y ganarse su lealtad. Las compañías se relacionan más directamente con sus clientes. El marketing directo ha crecido espectacularmente. Las compañías aéreas envían mensajes de correo electrónico a sus clientes recientes en los que les recuerda la conveniencia de la impresión de sus tarjetas de embarque antes de llegar al aeropuerto. En el caso de que el vuelo se retrasara, se les mandaría otro mensaje para hacérselo saber. Los hoteles envían mensajes de correo electrónico a sus clientes vinculados a sus programas de fidelidad para comunicarles las ofertas especiales.

Algunos gestores han llamado al marketing directo como el modelo de marketing del siglo XXI. Algunos prevén que habrá un día en el que todas las compras y ventas estarán vinculadas a conexiones directas entre empresas y clientes. Otros lo ven como una simple herramienta más que los gestores de marketing pueden utilizar.

El CRM y la información del cliente que provee han permitido a las compañías ser más selectivas con los clientes a los que eligen servir. Lo hacen de una forma más intensa y duradera. Hoy las organizaciones van más allá de un diseño estratégico para atraer nuevos clientes y generar transacciones con ellos. Utilizan el CRM para, además de atraerlos, retenerlos y construir relaciones duraderas y rentables. A través del conocimiento de sus clientes más rentables se puede utilizar la información para encontrar otros nuevos. De esta manera volvemos de nuevo sobre nuestra definición de marketing: el arte y ciencia de encontrar, mantener y crecer con clientes rentables.

Captando valor del cliente

Las primeras cuatro etapas del proceso de marketing incluyen la creación de relaciones con los clientes mediante la creación y provisión de un valor superior para estos. La última etapa consiste en recibir valor a cambio, ya sea en forma de ventas, de cuota de mercado *(share of market)* o de beneficios actuales y futuros. Al crear un valor superior para el cliente, la empresa consigue clientes altamente satisfechos que serán leales y comprarán más. Esto, a cambio, implica un mayor rendimiento a largo plazo para la empresa. Aquí vamos a analizar los resultados de crear valor: lealtad y retención de clientes, cuota de mercado, cuota de cliente *(share of customer)* y capital cliente.

Lealtad y retención de clientes

Una buena gestión de las relaciones consiste en generar deleite en el cliente. A cambio, los clientes encantados son leales y hablan en términos favorables a los demás sobre la empresa y sus productos. Estudios realizados demuestran que existen importantes diferencias de lealtad entre los consumidores que están poco satisfechos, los que están algo satisfechos y los que están totalmente satisfechos. De hecho, una breve reducción en los índices de satisfacción puede crear un descenso enorme en los índices de lealtad. Así pues, el objetivo de la gestión de las relaciones con el cliente consiste en crear no solo satisfacción del consumidor, sino su deleite **[35]**. Las empresas se están dando cuenta de que la pérdida de un cliente implica perder mucho más que una venta. Supone la pérdida de todo el flujo de compras que hará ese cliente a lo largo de su vida.

Los beneficios de la lealtad de los clientes residen en el continuo apoyo de los clientes fieles, la reducción de los costes de marketing, el descenso de la elasticidad de los clientes leales al precio y las actividades conjuntas con los clientes fieles. Los clientes leales compran en los negocios de los que son fieles más a menudo que en los no son fieles. Además, ellos comparan una mayor variedad de referencias. Un gestor que es leal a un hotel tiene más probabilidades de realizar sus reuniones de empresa en dicha cadena. Mantener la base de clientes supone una reducción de los costes de marketing, además de atraer nuevos clientes a través del boca a oreja auspiciado por los fieles. Cuando se preguntó cuál había sido la razón por la que acudían a un nuevo restaurante la respuesta más numerosa (48%) era la recomendación de amigos o parientes. El 33% respondió que le gusta probar nuevos restaurantes, mientras que el 23% señaló que acudía por alguna actividad promocional **[36]**. Los clientes fieles son menos proclives a cambiar por precio, y hacen más compras que aquellos no leales. Las actividades de promoción más habituales de los hoteles son las referencias de clientes particulares y corporativos y la *publicity*. Estas características de los clientes leales explican que un pequeño incremento de estos puede significar un incremento más que proporcional en la rentabilidad. Reichheld y Sausser hallaron que el incremento de un 5% en la retención de clientes generaba un incremento de los beneficios entre un 25 y un 125%

mayor en nueve grupos de industrias de servicios **[37]**. Este estudio explica en parte por qué estas industrias centraron su foco estratégico en la construcción de relaciones con sus clientes.

El **valor de vida del cliente** *(customer lifetime value,* en inglés) incluye todos los beneficios que se generarán a lo largo de la relación con la empresa. Ritz-Carlton sabe que el valor de vida de sus clientes leales supera los 100.000 dólares a lo largo de su vida. Un cliente de un restaurante puede llegar a valer varios cientos de miles, mientras que un viajero puede generar alrededor de 40.000 euros a través del uso de una agencia de viajes. El valor de vida del cliente se calcula estimando cuánto produce al año un cliente de un segmento y multiplicándolo por el número de miembros del mismo. El tiempo de vida se calcula a través del historial de los clientes o encuestas. Las personas se mueven, son transferidas o se vuelven insatisfechas. Por ello, la longevidad media de un viajero de negocios no supera los cuatro años. La vida media en un restaurante podría ser solo de tres años. Las cadenas hoteleras cuentan con un sistema de seguimiento de clientes que puede evaluar el valor en vida de los clientes de la cadena, y no solo de uno en particular. Varía por localización y segmento, además de ser único para un negocio específico. Las compañías más avanzadas hacen lo indecible por mantener a sus clientes. Muchos mercados han llegado a su madurez, por lo que apenas se incorporan nuevos clientes. La competencia aumenta y los costes para atraer nuevos clientes se disparan. En estos mercados, podría llegar a costar cinco veces más captar un cliente que mantener uno satisfecho. El marketing ofensivo sale más caro que el defensivo porque el esfuerzo y el coste de arrebatar a los clientes de la competencia son muy altos. La retención de clientes representa una importante inversión para un negocio **[38]**. El valor del cliente leal se consigue ahora a través del capital cliente.

Aumento de la cuota de cliente ('share of customer')

Más allá de la simple retención de los buenos consumidores para capturar el valor de vida del cliente, una buena gestión de las relaciones con los clientes puede ayudar a los profesionales de marketing a aumentar su **cuota de cliente** (la cuota que obtienen de las compras que hace un consumidor en su categoría de productos). Así pues, los bancos quieren aumentar su *cuota de bolsillo (share of wallet).* Los restaurantes quieren obtener una mayor *cuota de estómago.* Las empresas automovilísticas quieren aumentar su *cuota de garaje* y las compañías aéreas quieren una mayor *cuota de viajes.*

Los clientes fieles tienen una propensión mayor a comprar más frecuentemente y a adquirir una mayor variedad de productos de la oferta de la empresa. Por ejemplo, un cliente fiel a un hotel puede planificar una comida de negocios en el hotel. Un cliente leal a un restaurante utilizará su servicio a domicilio cuando no pueda o no quiera cenar en él. Los ejecutivos de marketing entrenan a sus empleados para identificar posibles productos que pueden crear valor añadido al cliente pero que aún no han sido comprados. Antes se analizó cómo Harrah's aumentó su cuota de cliente de juego del 36 al 50%.

Construcción del capital cliente ('customer equity')

El **capital cliente** *(customer equity)* es la suma de los valores descontados en toda la vida de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa. La mejor manera de generar alta lealtad de clientes es crear en el cliente altas cotas de satisfacción y una percepción de alto valor. Evidentemente, cuanto más leales sean sus clientes rentables, mayor será el capital cliente de la empresa. El capital cliente puede ser una mejor métrica de la actuación de la empresa que las ventas actuales o la cuota de mercado. Mientras las ventas y la cuota de mercado reflejan el pasado, el capital cliente mira hacia el futuro **[39]**.

Futuro del marketing

Un ejecutivo dijo que «la paz del cambio es tan efímera que la habilidad para cambiar se ha convertido en una ventaja competitiva». Los cambios rápidos pueden hacer que las estrategias con éxito en el pasado se queden desfasadas. El famoso profesor Peter Drucker observó en una ocasión que una fórmula ganadora para la compañía en la década pasada puede no funcionar la década siguiente. Internet ha cambiado en apenas una década la manera de distribuir los productos de viajes, Las compañías de viajes tratan de encontrar la mejor manera de utilizar YouTube, Myspace y otras redes sociales. Se han dado cuenta de que la gente joven perteneciente a la *generación Y* no lee el periódico, pero utiliza estos y otros recursos de Internet.

La importancia del CRM ha suscitado la necesidad de personas que entiendan de bases de datos y de la industria turística. En estas circunstancias, los hoteles han incorporado, siguiendo los pasos de las compañías aéreas, nuevas posiciones de gestores de ingresos que pueden conducir rápidamente a salarios millonarios, pero no encuentran personas para ocupar estos puestos. El crecimiento mundial de la industria de viajes ha generado una escasez de gestores, hasta tal punto que hay proyectos regionales cuyos desarrolladores deben detenerlos porque no tienen o y no encuentran ejecutivos adecuados. Son buenos tiempos para aquellos que entren en la industria turística, pero no para aquellos que carezcan de estas capacidades.

Nos enfrentamos a una subida del precio del petróleo, lo que hace que los viajes resulten más difíciles de realizar. El etanol es visto por algunos como la respuesta al petróleo extranjero; sin embargo, se están eliminando cultivos destinados a la producción de alimentos, lo que encarece los precios de los alimentos. El restaurante debe afrontar la manera de repercutir el incremento de estos precios a sus clientes. En tiempos de cambio, se buscan buenos gestores.

Peter Drucker ha escrito: «[El marketing] abarca la totalidad del negocio. Es el conjunto del negocio desde el punto de vista de su resultado final, es decir, desde el punto de vista del cliente». Este libro va dirigido no solo a estudiantes que desean una carrera profesional en marketing; es para estudiantes que desean simplemente una carrera profesional. El marketing, con su orientación al cliente, se ha convertido en el trabajo de todos y en un pasaporte para su futuro.

Casino de Lac Leamy en Quebec es socialmente responsable. Está reconocido como un líder en la lucha contra el juego compulsivo (cortesía de Alan Keohane © Dorling Kindersley).

(b) **Diseñando estrategias de marketing orientadas al cliente.** La gestión de marketing es el arte y la ciencia de elegir mercados objetivo y de construir relaciones rentables con ellos.

- **Seleccionando clientes para servir.** La compañía debe seleccionar aquellos segmentos de mercados a los que quiere servir.
- **Eligiendo una propuesta de valor.** La compañía debe también decidir cómo va a servir a su público objetivo, cómo se va a diferenciar y posicionar en el mercado. Una propuesta de valor de una compañía es el conjunto de beneficios o valores que promete entregar a los consumidores para satisfacer sus necesidades.

6. **Cinco enfoques de la dirección de marketing.**
   a) **Enfoque de producción:** sostiene que los consumidores favorecerán los productos que estén disponibles y para los que dispongan de renta suficiente, y, por lo tanto, la dirección debe centrarse en la producción y la distribución de manera eficiente.
   b) **Enfoque de producto:** sostiene que los consumidores prefieren los productos y formas de producto existentes, y el trabajo de la dirección consiste en desarrollar buenas versiones de estos productos.
   c) **Enfoque de ventas:** sostiene que los consumidores no demandarán una cantidad suficiente de los productos de la empresa a no ser que esta haga un esfuerzo de ventas y de promoción intenso.
   d) **Enfoque de marketing:** sostiene que conseguir las metas de la empresa depende de determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivo y de ofrecer la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores.
   e) **Enfoque de marketing social:** sostiene que la empresa debe determinar las necesidades, deseos e intereses de los mercados objetivo y ofrecer las satisfacciones deseadas de manera más eficaz y eficiente que los competidores, de tal forma que mantenga o mejore el bienestar de los consumidores y de la sociedad.
7. **Preparación de un plan de Marketing integrado.** La estrategia de marketing de la compañía resume a qué consumidores se van a servir y cómo se va a crear valor a dichos consumidores. Después, el gestor desarrolla un programa de marketing integrado que entregue el valor pretendido al público objetivo. El programa de marketing construye relaciones con los clientes transformando la estrategia de marketing en acción. Se trata del marketing mix, el conjunto de herramientas de marketing utilizadas para implantar la estrategia de marketing. Las principales herramientas de marketing se clasifican en cuatro grupos, llamados las *cuatro P:* producto, precio, distribución y comunicación.
8. **Construir relaciones con los clientes.** La gestión de relaciones con clientes (*customer relationship management*, CRM) es la gestión de la información detallada de clientes particulares y la gestión cuidadosa de los puntos de contacto con el cliente para conseguir maximizar la lealtad del cliente rentable.
9. **Capturando valor de los clientes.** Se trata de captar valor del cliente en forma de ventas actuales y futuras, cuota de mercado y beneficios. Creando un valor superior, la empresa satisface a sus clientes, quienes se fidelizarán y comprarán más.
   a) **Lealtad y retención de clientes.** Los beneficios de la lealtad de los clientes residen en el continuo apoyo de los clientes fieles, la reducción de los costes de marketing, el decremento de la elasticidad de los clientes leales al precio y las actividades conjuntas con los clientes fieles. Los clientes leales compran de los negocios de los que son fieles más a menudo que los que no lo son. Además, ellos comparan una mayor variedad de referencias. Un gestor que es leal a un hotel tiene más probabilidad de realizar sus reuniones de empresa en dicha cadena. Mantener la base de clientes supone una reducción de los costes de marketing, además de atraer nuevos clientes a través del boca a oreja auspiciado por los fieles.
   b) **Aumento de la cuota de cliente ('share of customer').** Más allá de la simple retención de los buenos consumidores para captar el valor de vida del cliente, una buena gestión de las relaciones con los clientes puede ayudar a los profesionales de marketing a aumentar su **cuota de cliente** (la cuota que obtienen de las compras que hace un consumidor en su categoría de productos).
   c) **Construcción del capital cliente ('customer equity').** El capital cliente *(customer equity)* es la suma de los valores descontados en toda la vida de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa. La mejor manera de generar alta lealtad de clientes es crear en el cliente altas cotas de satisfacción y una percepción de alto valor.

EJERCICIOS PRÁCTICOS

Haga uno de los siguientes ejercicios:

Restaurante

Visite dos restaurantes de la misma clase, como por ejemplo dos restaurantes de comida rápida o dos restaurantes de barrio. Observe la limpieza de los restaurantes, la señalización interna y otros elementos físicos. Encargue luego un plato de la carta y observe el servicio y la calidad de la comida. Escriba lo que observe y explique qué restaurante cree que está más orientado hacia el consumidor. Razone su respuesta.

Hotel

Llame al teléfono de reservas de dos hoteles. Pida información sobre la disponibilidad de las habitaciones, distintos tipos de habitación y precio para una fecha dentro de un mes (pero no haga una reserva). Escriba sobre su experiencia e incluya una descripción de la rapidez con que han contestado al teléfono, la orientación hacia el cliente de la información facilitada y lo agradable que ha sido el empleado. Basándose en sus experiencias, ¿qué hotel cree que tiene el sistema de reservas más orientado hacia el diente?

Otras empresas turísticas

Si está interesado en otro subsector turístico, puede comparar dos empresas en el mismo para ver su orientación hacia el cliente utilizando criterios parecidos a los que se han mencionado anteriormente. Por ejemplo, puede contactar con dos empresas de turismo en relación con sus destinos. Podría tratarse de una oficina de congresos y exposiciones o de una oficina de información de turismo.

23. Véase Dan Lago y James Kipp Poffley, «The Aging Population and the Hospitality Industry in 2010: Important Trends and Probable Services», *Hospitality Research Journal* 17, n.º 1 (1993): 29-47.

24. Lawrence P. Fieldman, «Societal Adaptation: A New Challenge for Marketing», *Journal of Marketing* (julio de 1971): 54-60; Martin L. Bell y C. William Emery, «The Faltering Marketing Concept», *Journal of Marketing* (octubre de 1971): 37-42.

25. http://www.carbonfootprint.com/carbonfootprint.html (consultado el 13 de julio de 2008).

26. Bruce Horovitz, «Can Restaurants Go Green», USA Today, 15 de mayo de 2008, http://www.usatoday.com/money/industries/environment/2008-05-15-green-restaurantseco- friendly_N.htm

27. *Business Week* (24 de junio de 1950): 30-36.

28. Leslee Jaquette, «Hoteliers Are Seeing Green with Ecology Efforts», *Hotel and Motel Management* (27 de julio de 1992): 19-20.

29. Patrick Carson y Julia Moulden, *Green Is Gold* (Toronto: HarperCollins, 1991), p. 58.

30. Leonard L. Berry y A. Parasuraman, *Marketing Services: Competing Through Quality* (New York: Free Press, 1991), pp. 136-142.

31. Colleen Dejong, «Loyalty Marketing at a Glance; Hotel Programs», Colloquy from http://www.colloquy.com/cont_ matrix.asp?industry=Hotel (recuperado el 24 de octubre de 2001).

32. James H. Donnelly Jr., Leonard L. Berry y Thomas W. Thompson, *Marketing Financial Services: A Strategic Vision* (Homewood, IL: Dow Jones/Irwin, 1985), p. 113.

33. Thomas E. Caruso, «Kotler: Future Marketers Will Focus on Customer Data Base to Compete Globally», *Marketing News* (8 de junio de 1992): 21.

34. Louis Columbus, «Lessons Learned in Las Vegas: Loyalty Programs Pay», *CRM Buyer*, 29 de julio de 2005; Mark Leon, «Catering to True-Blue Customers», *Computerworld* (11 de agosto de 2003): 37; John R. Brandt, «Dare to Be Different», *Chief Executive* (mayo 2003): 34-38; Joe Ashbrook Nickell, «Welcome to Harrah's», Business 2.0 (abril 2002): 49-54; Del Jones, «Client Data Means Little Without Good Analysis», *USA Today* (24 de diciembre de 2001).

35. Para obtener más información sobre satisfacción y lealtad del cliente, véase Barry Berman, «How to Delight Your Customers», *California Management Review* (otoño de 2005): 129-151; Clara Agustin y Jagdip Singh, «Curvilinear Effects of Consumer Loyalty Determinants in Relational Exchanges», *Journal of Marketing Research* (Febrero 2005): 96-108; Ben McConnell y Jackie Huba, «Learning Leverage the Lunatic Fringe», *Point* (julio-agosto de 2008): 14-15; y Fred Reichheld, *The Ultimate Question: Driving Good Profits and True Growth* (Boston: Harvard Business School Publishing, 2006).

36. Allison Perlik, «High Fidelity: Exclusive R&I Research Reveals What Draws Loyal Customers and What Drives Them Away», *Restaurants & Institutions* (15 de febrero de 2003): 44_.

37. Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review* (septiembre/octubre de 1990): 105-111.

38. Ibid.

39. Véase Roland T. Rust, Valerie A. Zeithaml, y Katherine A. Lemon, *Driving Customer Equity* (New York: Free Press, 2000); Robert C. Blattberg, Gary Cetz, y Jacquelyn S. Thomas, *Customer Equity* (Boston: Harvard Business School Press, 2001); Rust, Lemon, y Zeithaml, «Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy», *Journal of Marketing* (enero 2004): 109-127; James D. Lenskold, «Customer-Centered Marketing ROI», *Marketing Management* (enero/febrero 2004): 26-32; Rust, Zeithaml, y Lemon, «Customer-Centered Brand Management», *Harvard Business Review* (septiembre 2004): 110; Don Peppers y Martha Rogers, «Hail to the Customer», *Sales & Marketing Management* (octubre 2005): 49-51; y Alhson Enright, «Serve Them Right», *Marketing News* (1 de mayo de 2006): 21-22.

Características de los servicios de marketing turísticos

2

Caso de estudio Ritz-Carlton: cuidar a quienes cuidan de los clientes

Ritz-Carlton, una cadena de 85 hoteles de lujo localizados alrededor del mundo, es conocida por la excelencia de sus servicios. Ritz-Carlton se dirige solo al 5% de los viajeros de negocios y de ocio del total del mercado. Su credo establece las metas de su magnífico servicio al cliente: «Ritz-Carlton Hotel es un lugar donde el cuidado genuino y el confort de nuestros clientes representa nuestra principal misión. Nos honramos de proveer a nuestros clientes del mejor personal y las más excelsas instalaciones para proporcionarles una experiencia relajada y tranquila en un ambiente refinado. La experiencia Ritz-Carlton despierta sus sentidos y satisface incluso los deseos y necesidades no expresadas de nuestros clientes».

El credo no es más que unas palabras escritas en un papel; sin embargo, Ritz-Carlton cumple sus promesas. Más de un 95% de los clientes entrevistados declara que ha tenido una experiencia memorable. De hecho, los encuentros excepcionales se han convertido en algo habitual. A continuación se recoge la experiencia de un matrimonio de Nueva York que estuvo en el Ritz-Carlton de Naples, Florida, EE. UU., publicada en el *New York Times*, «El hotel es elegante y precioso». La mujer dijo: «Pero más importante es la belleza que emana de su personal. No pueden hacer más para complacerte». Cuando el hijo de la pareja cayó enfermo, el personal le trajo agua con limón y miel a altas horas de la madrugada. Cuando el marido tuvo que volar a casa por negocios y su vuelo de vuelta sufrió un retraso, un conductor del hotel le esperó en el aeropuerto gran parte de la noche. Este personal, altamente cualificado en la prestación de servicios, ha erigido a Ritz-Carlton como destino ideal para los participantes en convenciones. A continuación se muestran los comentarios de uno de ellos: «No solo nos tratan como reyes cuando celebramos nuestras reuniones en sus hoteles, sino que nunca recibimos ninguna queja».

Desde su nacimiento en 1983, la compañía Ritz-Carlton Hotel ha recibido todos los principales reconocimientos de la industria turística y de las organizaciones de consumidores.

Las recompensas son importantes, y en Ritz-Carlton la calidad del servicio ha generado altos niveles de retención: más del 90% de los clientes de Ritz-Carlton regresa. A pesar del precio de sus habitaciones, la cadena tiene un índice de ocupación del 70%, casi nueve puntos por encima de la media del sector. La clave de la satisfacción de los clientes de Ritz-Carlton reside en sus empleados. Por ello, la cadena da mucha importancia a los procesos de selección. «Queremos solo personas con empatía», señala el vicepresidente de calidad de la empresa. Una vez seleccionados, los empleados reciben un programa de formación intensivo en el arte de mimar a sus clientes. Los nuevos empleados asisten a un

Los directores no controlan la calidad del producto cuando el producto es un servicio... La calidad del servicio se encuentra en un estado precario; está en manos de los trabajadores de servicios que lo 'producen' y lo ofrecen.

KARL ALBRECHT

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir una cultura de servicio.
2. Identificar cuatro características del servicio que afectan al marketing de un producto turístico.
3. Explicar las estrategias de marketing que son útiles en los sectores turísticos.

seminario de dos días en el que los altos directivos les martillean con los *veinte principios básicos del Ritz-Carlton*. Principio número uno: «Nuestro credo deberá ser conocido, hecho propio e impulsado por todo nuestro personal».

Los 25.000 empleados en todo el mundo están formados para hacer cualquier cosa con tal de no perder a un cliente. «No negociamos nada que tenga que ver con resolver problemas de nuestros clientes», dice el vicepresidente de calidad. El personal aprende que cualquier empleado que recibe una queja de un cliente es responsable de la solución de la misma. Saben que deben dejar lo que estén haciendo para ayudar al cliente, independientemente de lo que hagan o del departamento al que pertenezcan. Se les otorgan poderes para afrontar el problema sin necesidad de consultar a sus superiores. Cada empleado puede utilizar 1.600 euros para desagraviar al cliente, y tiene permiso para romper su rutina, siempre que se haga feliz al cliente. «Somos expertos en satisfacción del cliente a nivel individual». «Este es un nuestro sensible sistema de escucha…nuestro sistema de alerta temprana. Por ello, mientras nuestros competidores siguen usando tarjetas de comentarios para conocer los problemas, Ritz-Carlton ya los ha resuelto».

Ritz-Carlton inculca a sus empleados un sentido de orgullo. «Usted sirve, pero no es un sirviente». El lema de la compañía reza: «Somos hombres y mujeres que sirven a hombres y mujeres». Los empleados comprenden su papel en el éxito de Ritz-Carlton. «Quizá no podríamos pagar un hotel como este», dice un empleado, «pero podemos hacer que aquellos que sí puedan quieran volver a venir».

Y es lo que hacen. Cuando se trata de la satisfacción del cliente, ningún detalle es pequeño. Las personas en contacto con el cliente son formadas para recibir al cliente de forma cálida, utilizando sus nombres si es posible. Aprenden a utilizar el lenguaje apropiado cuando se dirigen a sus clientes «Buenos días», «estaré encantado de», y «el placer es mío» y nunca «hola», o «¿cómo le va?». El libro de protocolo del hotel Ritz-Carlton establece que los empleados deberán acompañar a sus clientes en lugar de señalar la dirección, responder el teléfono antes de que suene tres veces y con una «sonrisa» y ocuparse de su apariencia física.

Ritz-Carlton reconoce y premia a los empleados que prestan servicios excelentes con placas entregadas en cenas donde se celebran estos logros. Estos son nominados por sus iguales y sus superiores. Además, reciben una serie de cupones que son canjeables en la tienda de regalos y fines de semana gratuitos en el hotel. También motiva a sus empleados a través de eventos como «El Día de los Deportes», comidas de celebración de cumpleaños de sus empleados, picnics en familia, etc. Como resultado, los empleados de Ritz-Carlton parecen tan satisfechos como sus clientes. El índice de rotación de los empleados es inferior al 30% anual, muy por debajo del 45% en el resto de hoteles de lujo. El éxito de Ritz-Carlton se basa en una simple filosofía: «Para cuidar a tus clientes, debes cuidar a aquellos que cuidan de tus clientes. Los clientes satisfechos, en cambio, generan ventas y beneficios a la compañía».

Ritz-Carlton es un ejemplo de compañía que presta un gran servicio. En este capítulo se discuten los elementos requeridos para construir una organización de servicio **[1]**.

El marketing se desarrolló inicialmente con relación a la venta de bienes, como comestibles, coches, acero y equipos. Pero en la actualidad, la venta de servicios o productos con un contenido físico escaso o nulo ha ido adquiriendo una importancia cada vez mayor en los países desarrollados. Hasta tal punto que estos representan la mayor parte del producto interior bruto. Es más, las economías de servicio no se limitan a prevalecer en los países desarrollados; en los países en vías de desarrollo, la mayoría de la población activa está a menudo empleada en sectores como el turismo, la banca, la asistencia sanitaria, el ocio, el asesoramiento jurídico y el transporte. El crecimiento que experimenta este sector impulsa el estudio de las actividades de marketing que se emplean en su desarrollo. A lo largo del libro incluimos los resultados de investigaciones recientes en el marketing de servicios. En este capítulo, así como en el resto del libro, examinamos las características de los servicios ofrecidos por las empresas del sector turístico.

La cultura de servicio

Algunos directores piensan en el negocio únicamente en términos de productos tangibles. Por eso, los directores de restaurantes de comida rápida, que piensan que venden solo hamburguesas, tienen a menudo «un personal lento, huraño, unas instalaciones sucias y poco atractivas, y pocos clientes que vuelven» **[2]**. Una de las tareas más importantes de un negocio de hostelería es desarrollar el concepto de servicio como parte del negocio, para poder lograr una firme cultura de servicio.

Esta cultura se centra en atender y satisfacer al cliente. Tiene que empezar por la alta dirección y continuar hasta el resto de empleados de la empresa. Por ejemplo, si una empresa quiere entregar un producto de calidad, los gestores deben apoyar y recompensar la atención a las necesidades de los clientes **[3]**. Esto significa que la misión del negocio que se analiza en el Capítulo 3 supone una visión de servicio. También significa que la empresa debe contratar personal con una actitud de servicio al cliente y trabajar con él para implantar el concepto de servicio. El resultado de estos esfuerzos es el de empleados que consiguen satisfacer a sus clientes.

El caso inicial de Ritz-Carlton es un buen ejemplo de cómo una compañía que tiene una cultura del servicio forma a sus empleados para satisfacer a sus clientes. Si este reclama toallas a la recepción, no se transferirá la llamada a la gobernanta. Será el recepcionista quien contacte con la gobernanta y se asegure de que se ha completado el servicio. Pero ahí no acaba el compromiso. Esta persona llamará al cliente para asegurarse de que ha recibido las toallas y para saber si necesita algo más. La cultura Ritz-Carlton hace saber a los empleados lo que se espera de ellos en la entrega de servicios al cliente y se le provee de las herramientas y apoyo necesarios para hacerlo.

Características del marketing de servicios

Los profesionales del marketing de servicios deben centrar su atención en cuatro características de los servicios: la intangibilidad, el carác-

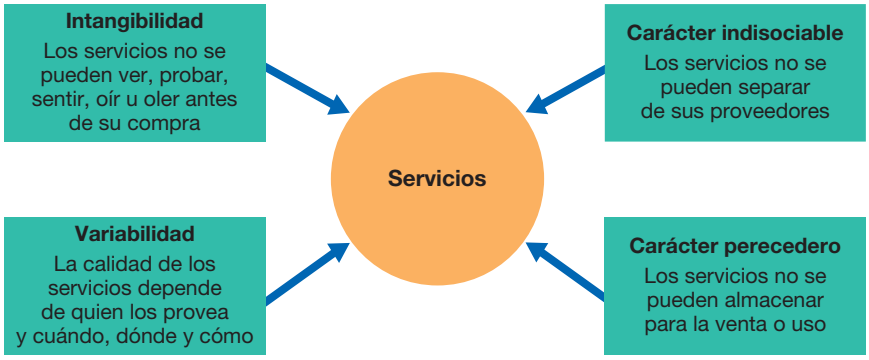


Figura 2.1
Cuatro características del servicio.

ter indisociable, la variabilidad y el carácter perecedero (véase la **Figura 2.1).**

Intangibilidad

A diferencia de los bienes físicos, los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra. Antes de embarcar en un avión, los pasajeros no tienen más que un billete de avión y la promesa de entrega segura a su destino. El personal de ventas de un hotel no puede llevar una habitación de hotel a una visita para venderla. De hecho, no vende una habitación; vende el derecho a utilizar una habitación por un periodo de tiempo concreto. Cuando un cliente deja el hotel, lo único que puede enseñar que ha comprado es la factura. Como dice un investigador social, cualquiera que compra un servicio se puede ir con las manos vacías, pero nunca se irá con la cabeza vacía **[4]**. Los clientes tienen recuerdos que pueden compartir con otros. Marriot lo sabe y realiza un gran esfuerzo para crear experiencias memorables en sus clientes. Por ejemplo, un descenso de *rafting* por unos rápidos generará recuerdos en una familia que visita uno de sus *resorts* que le durarán toda la vida. Esta experiencia unida a otras vividas en el *resort* coadyuvará a que el cliente quiera volver. En el sector turístico, muchos de los productos vendidos son experiencias intangibles.

Si vamos a comprar un coche, podemos dar un paseo para probarlo antes; si vamos a degustar una comida en un restaurante, no sabemos lo que vamos a recibir hasta que hayamos probado la comida y el servicio. Para reducir la incertidumbre que provoca la intangibilidad de los servicios, el comprador buscará signos que generen confianza en el servicio. El exterior de un restaurante es lo primero que ve un cliente al llegar. Las condiciones del local y la limpieza global del restaurante ofrecen claves de cómo se gestiona el mismo. Los tangibles proporcionan señales acerca de la calidad del servicio intangible.

Como un nicho de mercado de la hostelería, los centros de conferencias se enfrentan a la necesidad de tangibilizar sus servicios. Deben diferenciarse de los *resorts* y de los hoteles. En un centro de conferencias, las características de los servicios utilizados para ello incluirían:

- Salas disponibles veinticuatro horas, con seguridad y personalizadas por cliente (ordenadores, maletas, etc. pueden ser depositados en esta sala), exclusivas para estas actividades.

- Servicio de café permanente.
- Precio cerrado, tarifa diaria, por reunión.

La Asociación Internacional de Centros de Conferencias ofrece una base de datos para que los agentes de viajes puedan planificar. Este segmento de clientes puede acceder a una gran cantidad de información sobre centros de conferencias, como su tamaño, localización, disponibilidad y precio. Para ayudar a tangibilizar el producto, el sistema permite a los planificadores ver en sus pantallas el espacio disponible del complejo **[5]**.

Carácter indisociable

En la mayoría de los servicios turísticos, tanto el suministrador del servicio como el cliente deben estar presentes para que la operación tenga lugar. Los empleados que atienden al cliente forman parte del producto. La comida de un restaurante puede estar bien cocinada, pero si el personal de servicio tiene una actitud fría u ofrece un servicio poco atento, los clientes concederán un menor valor al restaurante. No quedarán satisfechos con su experiencia.

El carácter indisociable del servicio significa también que los clientes forman parte del producto. Una pareja puede haber elegido un restaurante porque es tranquilo y romántico, pero si en la misma sala se sienta un grupo de congresistas bulliciosos, la pareja quedará decepcionada. Los directores deben gestionar a sus clientes de tal forma que no queden insatisfechos.

Otra implicación del carácter indisociable es que los clientes y los empleados deben comprender el sistema de entrega de servicio, ya que ambos están coproduciendo el servicio. En un restaurante los clientes tienen que percibir una adecuada imagen de los platos del menú para que puedan recibir el plato esperado.

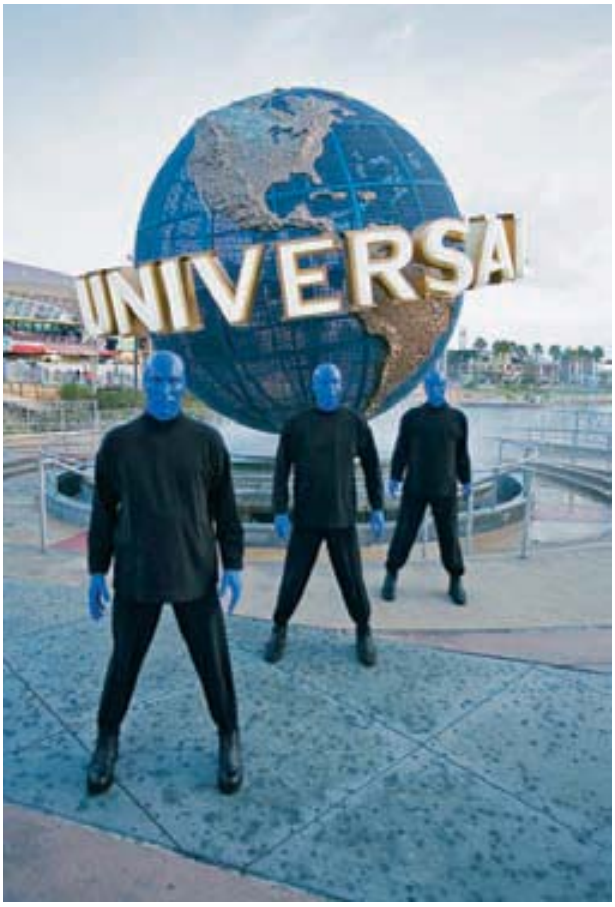
En Taipéi, Taiwán, un restaurante sin pretensiones, Ting Tai Fung, especializado en *dumplings* chinos, es tan popular para muchos clientes que deben esperar en la acera de enfrente. Se ha visto a estrellas de cine japonesa esperando como cualquier otro cliente. Una camarera asigna un número y toma las comandas en la acera, de tal manera que la comida esté preparada cuando el cliente se siente. Un panel electrónico muestra el número de la mesa que se encuentra preparada. Muchos clientes de fuera de China no pueden leer los menús, por lo que se les da un álbum de fotos y solo tienen que señalar qué platos desean. El *New York Times* calificó este pequeño restaurante como uno de los diez mejores restaurantes internacionales, distinción que es explotada en sus campañas de comunicación. Los clientes de habla inglesa reciben copias del artículo mientras esperan.

Los clientes de hoteles deben conocer cómo utilizar el sistema telefónico y el *checkout express* en la televisión. Esto significa que las organizaciones de viajes y de hostelería deben formar a sus clientes de la misma manera que lo hacen con sus empleados.

Un hotel del aeropuerto de Newark, EE. UU., es utilizado por turistas que acaban de llegar de otros países lejanos. Muchos de ellos pagan en efectivo al carecer de tarjeta de crédito o cheques de viajes. En más de

una ocasión, el recepcionista tiene que contestar a clientes que están enfadados porque no les funciona el sistema de vídeo. El recepcionista les debe explicar que al haber pagado en efectivo por la habitación no tiene crédito. Les comunica que deben bajar al mostrador y pagar por la película antes de poder activar el sistema. Como se puede imaginar, a los clientes no les sienta nada bien esta información. Esta situación se podría haber evitado si se introdujera una mejora en el servicio al cliente simplemente habiéndoles preguntado a su llegada si querrían hacer un depósito por si algún servicio pudiera ser cargado a cuenta, como el servicio de vídeo. Los casinos saben que hay que enseñar a sus clientes a disfrutar de los juegos de mesas como el *blackjack* o *craps*. Por ello, les proveen de folletos explicativos de cómo jugar, dando incluso clases gratuitas en el mismo casino. Esto permite que el cliente disfrute del complejo, lo que genera nuevos clientes al casino.

Por último, la coproducción de los clientes supone que las organizaciones también deben seleccionar y formar a los clientes **[6]**. Los restaurantes de comida rápida hacen que sus clientes se sirvan ellos mismos las bebidas. Ello permite al cliente hacer algo mientras espera y evita que haya empleados haciendo esta actividad. Los hoteles, los restaurantes, las líneas aéreas y las compañías de alquiler de automóviles forman a los clientes para que utilicen Internet para obtener información y hacer las reservas. El cliente que utiliza estos servicios está haciendo el trabajo del personal de servicio al cliente y de reservas. La compensación para el cliente por convertirse en *empleado* incluye una disminución de precio, una personalización del producto y un menor tiempo de espera. Por ejemplo, Chipotle, un restaurante mexicano de Estados Unidos, diseña cuidadosamente cada uno de sus restaurantes para crear una experiencia única y fundamentalmente distinta de la que tendría el cliente en los lugares de comida rápida tradicionales. Cada ingrediente se exhibe frente al cliente para que pueda escoger la combinación perfecta y crear su comida ideal. La característica de indisociabilidad requiere que los directores del producto turístico gestionen tanto a sus empleados como a sus clientes.



El espectáculo de Blue Men Group muestra el caracter indisociable del servicio. A medida que el grupo de actores ha aumentado de tres a sesenta miembros, para poder presentarlo en todo el mundo, la empresa ha creado un programa de entrenamiento intensivo para asegurar que la experiencia de su audiencia internacional sea consistente allá donde se represente (cortesía de AP Photo/ Universal Orlando Resorts, Kevin Kolczynski).

Variabilidad

Los servicios son muy variables. Su calidad depende de quién, cuándo y dónde se suministren. La variabilidad del servicio es producida por diferentes motivos. Los servicios se producen y consumen de manera simultánea, lo que limita el control de calidad. La fluctuación de la demanda dificulta el suministro de productos constantes durante periodos de mayor

demanda. El elevado nivel de contacto entre el suministrador de servicio y el cliente hace que la constancia del producto dependa de las habilidades del suministrador y de su ejecución en el momento del intercambio. Un cliente puede recibir un servicio excelente un día y un servicio mediocre de la misma persona al día siguiente. En el caso del servicio mediocre, el personal de servicio puede no haberse sentido bien o quizá haya tenido un problema emocional. La falta de comunicación y la heterogeneidad de las expectativas del cliente son otras fuentes de variabilidad. Un cliente que pide en un restaurante un entrecot en su punto espera que esté bien hecho, mientras que el cocinero puede interpretar *en su punto* como que debe tener el centro algo más crudo. El cliente quedará decepcionado cuando corte el entrecot y vea carne roja. Los restaurantes han solucionado esta causa de variabilidad utilizando definiciones más específicas y comunicándolas a los empleados y a los clientes. En ocasiones, la comunicación al cliente es verbal, y en otras se encuentra escrita en la carta. Los clientes vuelven normalmente a un restaurante porque disfrutaron con su última experiencia. Cuando el producto que reciben es diferente o no cumple sus expectativas en una visita posterior, probablemente no repitan. La variabilidad o falta de homogeneidad en el producto es la causa principal de decepción del cliente en el sector de la hostelería.

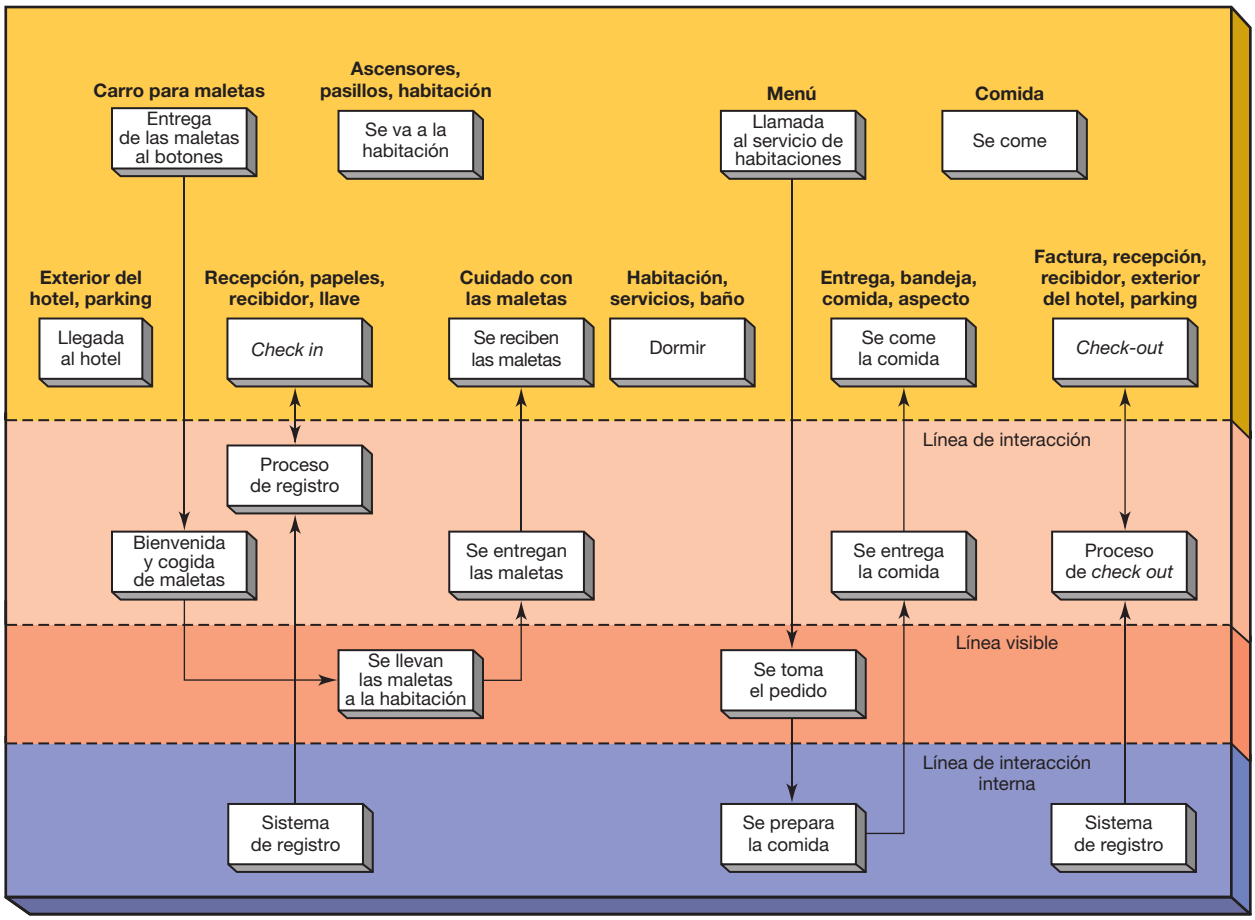
Cuando no hay variabilidad tenemos consistencia, que es uno de los factores principales en el éxito de un servicio a empresas **[7]**. La consistencia supone que los clientes reciben el servicio esperado sin ningún contratiempo. En la industria hotelera significa que una llamada para despertar al cliente a las 7:00 horas siempre se hace de la misma manera y que el organizador de la reunión puede contar con que el café del descanso se servirá a las 15:00 horas. En el negocio de la restauración, la consistencia supone que una paella tendrá el mismo sabor que dos semanas atrás, las toallas estarán disponibles en el baño y la marca de vodka pedida la semana pasada estará en *stock* el mes siguiente. La consistencia es una de las mayores razones del éxito mundial de McDonald's.

Aquí se muestran tres pasos que las empresas turísticas pueden dar para reducir la variablidad y crear consistencia:

1. **Invertir en el desarrollo y formación de buenos procesos.** El reclutamiento de empleados adecuados y la provisión de una buena formación son cruciales, independientemente de que los empleados estén altamente cualificados o no. El personal mejor formado muestra seis características: competencia (poseen el conocimiento y la habilidad requeridos); cortesía (son amigables, respetuosos y considerados); credibilidad (se puede confiar en ellos); fiabilidad (prestan el servicio de forma consistente y fiable); capacidad de respuesta (responden rápidamente a los problemas y demandas de los clientes); comunicación (hacen un esfuerzo por entender al cliente y comunicarse claramente). Compañías brillantes del sector, como Sol Meliá o Iberia, invierten tiempo y esfuerzo en asegurarse de que contratan a los mejores empleados. Pero su atención hacia el personal no acaba ahí. También invierten en sus empleados proveyéndoles de formación continua.

2. **Estandarizar el proceso de prestación del servicio a lo largo de toda la organización.** El desarrollar un diagrama del sistema de prestación de servicio incluye el proceso del servicio, los puntos de contacto con el cliente y la evidencia del servicio desde el punto de vista del cliente. La experiencia del cliente incluye una serie de etapas que este debe recorrer antes de irse a dormir. El hotel debe ayudar al cliente de forma hábil para que este se mueva de una etapa a otra. La visualización del diagrama del servicio ayuda a entender el proceso y a percibir potenciales errores en el diseño mientras el sistema de prestación del servicio está en su fase de diseño. La **Figura 2.2** muestra un plano de servicio a un cliente que pernocta una noche en un hotel. La línea de interacción representa esas áreas que serán visibles para el cliente y provee de evidencia tangible de la calidad del hotel. La línea de interacción interna representa los sistemas internos de apoyo que son requeridos para servir al cliente.
3. **Hacer un seguimiento de la satisfacción del cliente.** Utilizar sistemas de quejas y reclamaciones, encuestas a clientes y comparaciones de compras. Las compañías de hostelería tienen la ventaja

Figura 2.2
Esquema de estancia en un hotel.
Fuente: Valarie Zeithaml, Mary Jo Bitner, y Dwayne D. Gremler, *Services Marketing: Integrating Customer Focus Across the Firm* (4.ª ed.) (Nueva York: McGraw-Hill, 2006).



de conocer a sus clientes. Tienen la dirección de correo electrónico de aquellos que han realizado sus reservas a través de la web. Esto hace más sencillo enviar encuestas de satisfacción tras su estancia o el uso de un servicio. Los intermediarios de viajes, como Travelocity.com, contactan a sus clientes para preguntarles cómo de satisfechos están con el hotel que reservaron a través de su página web. Saben que si un cliente ha tenido una mala experiencia, no utilizarán sus servicios una vez más, a pesar de no controlar el servicio ni la calidad de los hoteles que representan. Tratan de crear una experiencia consistente y de cubrir las expectativas de sus clientes utilizando un sistema de clasificación de estrellas y publicando los comentarios de otros clientes. Las compañías pueden desarrollar también bases de datos de información de clientes y sistemas que permitan servicios más personalizados, especialmente en línea.

Carácter perecedero

Los servicios no se pueden almacenar. Un hotel de cien habitaciones que solo consigue vender sesenta en una noche concreta, no puede almacenar las cuarenta no vendidas y vender después 140 habitaciones la noche siguiente. Los ingresos por la falta de venta de esas cuarenta habitaciones se han perdido para siempre. Debido al **carácter perecedero del servicio,** algunos hoteles cobran a los clientes por mantener las reservas garantizadas incluso cuando no llegan a personarse en el hotel. Los restaurantes están comenzando a cargar una comisión a sus clientes que no acuden a pesar de haber hecho una reserva. La razón la encontramos en el coste de oportunidad generado al no tener oportunidad de ofrecer la mesa a otros comensales. Para que una compañía turística alcance el éxito es preciso que los servicios traten de maximizar los ingresos gestionando la capacidad y la demanda, dado que no se pueden almacenar existencias no vendidas. En el Capítulo 11 se analiza la capacidad y la demanda de este producto perecedero en detalle. A continuación se presenta el ejemplo de cómo gestiona Club Med la demanda para reducir pérdidas de productos:

> Club Med gestiona cientos de *resorts* alrededor del mundo. Si la compañía no puede vender sus paquetes de habitaciones y vuelo, los pierde, al ser productos perecederos. Club Med usa el correo electrónico para ofrecer un descuento de sus paquetes no vendidos a las 34.000 personas que contiene su base de datos. La base datos incluye información sobre las preferencias en vacaciones, deportes y actividades, tiempo del año preferido para viajar y estado civil, al igual que datos geográficos. Envían correos electrónicos personalizados a mitad de semana con las habitaciones y vuelos disponibles para viajar esa misma semana. Los descuentos son del 30 al 40% del paquete estándar. Una media del 1,2% de las ventas responde a las ofertas, es decir, se ingresan entre 20.000 y 34.000 euros cada mes de las ventas producidas por correo electrónico **[8]**.

Estrategias de gestión para empresas de servicios

Las buenas empresas de servicios utilizan el marketing para posicionarse en los mercados elegidos. La compañía aérea Easyjet se posiciona como una compañía con bajas tarifas, para el viajero que no quiere pagar lujos. El hotel Ritz-Carlton se posiciona como una experiencia memorable que «despierta los sentidos, hace sentir bien y satisface los deseos y necesidades no expresados por sus clientes». Buscan sus posicionamientos a través de actividades de marketing mix tradicionales.

El hecho de que los servicios sean diferentes de los productos tangibles obliga a utilizar enfoques de marketing diferentes. En una empresa productora, los productos están bastante normalizados y pueden depositarse en las estanterías para exhibirse a los clientes. Pero en una empresa de servicios, el cliente y el empleado interactúan creando el servicio. Por eso, los suministradores de servicios deben trabajar para interactuar de manera efectiva con los clientes, lo que crea un valor superior durante el suministro del servicio. Una interacción eficaz depende, a su vez, de las habilidades de los empleados y de los procesos de apoyo que respaldan a dichos empleados.

Las compañías de servicios prósperas centran su atención tanto en sus empleados como en los clientes. Tienen en cuenta la cadena servicios-beneficios, y relacionan estrechamente los beneficios de la empresa con el servicio prestado y la satisfacción del cliente. Esta cadena se compone de cinco eslabones **[9]**:

1. **Beneficios por crecimiento:** ejecución superior de la empresa de servicios.
2. **Clientes satisfechos y fieles:** clientes satisfechos que permanecen fieles, repiten la compra y recomiendan la empresa a terceros.
3. **Mayor valor de servicios:** creación de valor para el cliente y entrega de servicios más eficiente y eficaz.
4. **Personal de servicio satisfecho y productivo:** empleados más satisfechos, leales y de mayor productividad.
5. **Calidad interna de servicios:** mejor y mayor selección y formación de empleados, ambiente de trabajo de alta calidad y fuerte apoyo a los que tratan directamente con el cliente.

El concepto de cadena de servicio-beneficio puede ilustrarse con una historia que cuenta la manera en que el presidente de hoteles Marriot entrevistó a unos candidatos a director:

> Se les dice a los candidatos que Marriot quiere satisfacer a tres segmentos: clientes, empleados y accionistas. Aunque todos los grupos son importantes, el presidente les pregunta en qué orden les satisfaría. Muchos de los candidatos dicen que los clientes serían los primeros. Sin embargo, Marriot razona de forma diferente y establece que los primeros deben ser los empleados, porque si estos aman su trabajo y están orgullosos de trabajar en el hotel, servirán bien a sus clientes. Los clientes satisfechos regresarán frecuentemente, lo que hará que sus empleados estén todavía más satisfechos y suscitará un mejor servicio si cabe. Todo este proceso hará que los niveles de beneficio aumenten, con lo que conseguirá la satisfacción de sus accionistas.

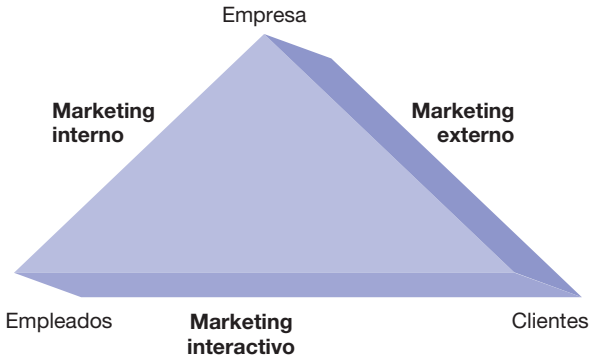


Figura 2.3
Tres tipos de marketing en el sector servicios.

Esto sugiere que el marketing de servicios necesita algo más que el marketing externo tradicional que utiliza las cuatro P. En la **Figura 2.3** se puede ver que el marketing de servicios exige también el marketing interno y el marketing interactivo.

El **marketing interno** supone que la empresa de servicios debe formar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto directo con el cliente y a todo el personal de servicios de apoyo, para trabajar en equipo y poder ofrecer satisfacción al cliente. Para que la empresa pueda ofrecer una mayor calidad de servicio de manera constante, todas las actividades deben orientarse hacia el cliente. No basta con tener un departamento de marketing que haga marketing tradicional mientras el resto de la compañía va por su cuenta. Los profesionales del marketing deben incluir al resto del personal en la práctica del marketing. De hecho, el marketing interno debe preceder al marketing externo. Un estudio de 33 hoteles mostró que la media de costes para aquellos empleados que desarrollaban trabajos complejos era de 10.000 dólares **[10]**. En el Capítulo 10 se tratará el concepto de marketing interno.

El **marketing interactivo** basa la calidad percibida del servicio en la calidad con que se produzca la interacción comprador-vendedor durante la prestación del servicio. En el marketing de producto, la calidad del producto depende a menudo poco de cómo se obtenga el producto. Pero en los servicios, la calidad depende tanto del que ofrece el servicio como de la calidad de la entrega. El cliente juzga la calidad de servicio no solo por la calidad técnica (la calidad de la comida), sino también por su calidad funcional (el servicio ofrecido en el restaurante). Los empleados de servicios tienen que dominar las técnicas de marketing interactivo y también sus funciones **[11]**.

Un buen ejemplo de uso de la tecnología y el marketing interactivo es Aramark. Esta empresa decidió mejorar el servicio de comidas a hospitales creando una base de datos que almacenara las preferencias individuales de sus pacientes por hospital, tanto regional como nacionalmente. Está información acumulada es analizada y actualizada, basando las futuras ofertas de comida en este análisis. Aramark no puede basarse en su tecnología; la interacción de sus empleados con sus clientes es una parte importante del negocio. Tanto es así, que sus trabajadores de la cocina son ahora *anfitriones* mediante un curso de cuarenta horas donde se les enseña a ser corte-

ses, eficientes y rápidos. Combinando su alta tecnología con el saber hacer de sus empleados al entregar las comidas personalizadas de acuerdo a la información de las preferencias de sus clientes contenida en la base datos, Aramark ha reducido el tiempo de entrega de veinticuatro horas a dos minutos, lo que ha catapultado la satisfacción de los pacientes.

Las empresas de servicio se enfrentan a un mercado competitivo, donde la competencia y los costes aumentan, y donde la productividad y la calidad son difíciles de conseguir, por lo que deben prestar una mayor atención a las actividades de marketing enfrentándose a la tarea de potenciar las tres principales áreas de marketing: la diferenciación competitiva, la calidad de los servicios y la productividad.

Gestión de la diferenciación del servicio

En la actualidad, la competencia en precios es intensa, al existir una mayor dificultad de las empresas para diferenciar los servicios de los de sus competidores. En la medida en que los clientes consideran semejantes los servicios de proveedores diferentes, se preocupan menos del proveedor y centran más su atención en el atributo *precio*.

La solución a la competencia en precios viene dada por el desarrollo de una oferta, prestación e imagen diferenciadas. El servicio puede incluir características innovadoras que diferencien la oferta de la compañía de la de sus competidores. Por ejemplo, con el fin de diferenciar sus ofertas las líneas aéreas han introducido innovaciones tales como las películas en los vuelos, reserva de asientos específicos, servicio telefónico a bordo y programas de promoción para las personas que viajan con frecuencia. British Airways incluso ofrece a los viajeros internacionales, sin solicitarlo, un compartimento para dormir, duchas y desayuno. Desgraciadamente, la mayoría de las innovaciones de servicio se copian con facilidad. Sin embargo, la compañía de servicios que innova de manera regular normalmente obtendrá una serie de ventajas temporales y una imagen innovadora que le ayudarán a conservar a los clientes que desean viajar con la mejor.

Las compañías de servicios pueden diferenciar su prestación del servicio de tres formas: a través de los empleados, del entorno físico y del proceso. La compañía se puede distinguir por tener personas de contacto con los clientes más capaces y fiables que sus competidores o puede desarrollar una imagen física superior del servicio que ofrece. Finalmente, puede diseñar un proceso de entrega superior. Por ejemplo, la cadena de hoteles Hyatt ofrece a sus clientes un sistema de *check in* electrónico en alguno de sus hoteles. Por último, las compañías de servicios pueden diferenciar también su imagen mediante símbolos y marcas. Por ejemplo, los arcos dorados de McDonald's o los colores rojo y amarillo que introduce la compañía Iberia como símbolo de su imagen corporativa.

Gestión de la calidad en los servicios

La principal manera en que una empresa de servicios se puede diferenciar es ofrecer de forma continua una calidad superior a la de sus competidores. Uno puede disponer de un número de criterios objetivos para evaluar

un producto tangible, como un automóvil. Por ejemplo, cuánto tiempo tarda en acelerar de cero a cien kilómetros por hora, cuál es su radio de giro, cuál es su capacidad, etc. Con productos de hostelería la calidad se mide en cómo se satisfacen las expectativas de los clientes. La clave reside en superar las expectativas de los clientes. Tal y como lo expresa el máximo ejecutivo de American Express: «¡Prometa solo lo que puede ofrecer y ofrezca más de lo que promete!». Estas expectativas se basan en experiencias pasadas, en la comunicación *boca a oreja*, y en la publicidad. Si el servicio percibido de una empresa determinada supera el servicio esperado, los clientes estarán dispuestos a repetir. La fidelidad del cliente es, tal vez, la mejor medida de calidad; la habilidad de una empresa de servicios para captar y fidelizar clientes depende del valor añadido que les ofrezca. Por eso, si bien el objetivo de la calidad del fabricante puede ser no tener defectos, el del proveedor de servicios es que no haya pérdida de clientes.

El proveedor de servicios tiene que identificar las expectativas de sus clientes objetivo con relación a la calidad de servicio. En los Capítulos 4, 5, y 6, se discute cómo obtener información de los clientes y cómo entenderles. Para entregar un servicio de calidad es imprescindible conocer a los clientes. Una vez que se han determinado las expectativas del cliente, los gestores necesitan desarrollar un sistema de entrega del servicio de manera que el mismo cubra las expectativas del cliente. Es importante que el proveedor de servicio defina y comunique sus objetivos de tal forma que sus empleados sepan lo que tienen que suministrar para cubrir las expectativas de los clientes. Habitualmente, la inversión en la mejora del servicio lleva aparejado un incremento en la retención de los clientes y en las ventas.

Estudios llevados a cabo sobre compañías de servicio bien gestionadas muestran que comparten una serie de virtudes comunes en relación con la calidad de servicio. En primer lugar, las mejores compañías de servicios están *obsesionadas con el cliente.* Su filosofía es la satisfacción de las necesidades de los clientes para que su lealtad perdure. En segundo lugar, las compañías de servicios bien gestionadas tienen un historial de compromiso de la dirección general por la calidad. La dirección de compañías como Disney o McDonald's no solo se fija en el rendimiento financiero, sino también en el rendimiento del servicio. En tercer lugar, los mejores proveedores de servicios fijan unos estándares de calidad de servicio elevados. Un 98% de fiabilidad en el servicio puede parecer bueno, pero si se usa este estándar, un hotel dirigiría a cincuenta clientes a habitaciones ocupadas, un restaurante pondría cientos de platos sin estar bien cocinados y una central de reservas cometería cientos de errores cada semana. Estos errores son inaceptables para empresas en contacto directo con los clientes. Las mejores no solo ofrecen un *buen* servicio; su objetivo es tener un servicio 100% sin defectos.

En cuarto lugar, las mejores empresas de servicio siguen el rendimiento del servicio muy de cerca, tanto el propio como el de los competidores. Utilizan métodos como la comparación de compras, las encuestas de clientes y los formularios de quejas y reclamaciones. Comunican también sus preocupaciones acerca de la calidad del servicio a los empleados, y logran una retroalimentación de su rendimiento. Ritz-Carlton tiene reuniones diarias con sus empleados para analizar la retroalimentación de sus

Claves de marketing 2.1 *Recomendaciones para mejorar la calidad de servicio*

Berry, Parasuraman y Zeithaml, pioneros en conducir investigaciones académicas, ofrecen diez lecciones que son esenciales para mejorar la calidad del servicio en la industria de los servicios.

1. **Escuchar.** Entender qué es lo que el cliente realmente quiere a través de un aprendizaje continuo sobre las expectativas y percepciones de los clientes y los no clientes (por ejemplo, mediante un sistema de información de calidad del servicio).
2. **Fiabilidad.** Esta dimensión, la más importante de la calidad del servicio, debe representar una prioridad del servicio.
3. **Servicio básico.** Las compañías de servicios deben entregar lo básico y hacer lo que se supone que deben hacer: mantener sus promesas, usar el sentido común, escuchar a sus clientes, mantenerlos informados y entregarles valor.
4. **Diseño de servicio.** Desarrollar una visión holística del servicio mientras se gestionan sus muchos detalles.
5. **Recuperación.** Para satisfacer a los clientes que han encontrado un problema con el servicio, las compañías de servicios deberían fomentar que los clientes se quejaran (y hacérselo fácil para que lo hagan), responder rápida y personalmente, y desarrollar un sistema de resolución de problemas.
6. **Sorprender a los clientes.** Aunque la fiabilidad es la dimensión más importante a la hora de satisfacer las expectativas de los clientes, las dimensiones de proceso, como la seguridad, la capacidad de respuesta y la empatía son más importantes para superar dichas expectativas, (por ejemplo, sorprenderlos con rapidez, gracia, cortesía, competencia, compromiso y comprensión).
7. **Juego limpio.** Las compañías de servicio deben hacer esfuerzos especiales para ser más justas y demostrar su buen hacer a empleados y clientes.
8. **Trabajo en equipo.** El trabajo en equipo es lo que permite a las grandes organizaciones entregar un servicio con atención y cuidado mediante la mejora de la motivación y capacidades de sus empleados.
9. **Investigación con los empleados.** Los ejecutivos de marketing deben desarrollar investigaciones con empleados que revelen los problemas que hayan ocurrido con el servicio y analizar qué debe hacer la compañía para solucionarlos.
10. **Liderazgo de servicio.** La calidad de servicio proviene del liderazgo que inspira a toda la organización, desde un diseño del sistema de servicio excelente hasta el uso efectivo de la información y la tecnología, y de una fuerza interna poderosa llamada *cultura corporativa*.

Fuente: adaptado de Leonard L. Berry, A. Parasuraman, y Valarie A. Zeithaml, «The Lessons for Improving Service Quality», *MSI Reports Working Paper Series*, No. 03-Vol. (Cambridge, MA: Marketing Science Institute, 2003), pp. 61-82. Véase también Leonard I. Berry's books, On Great Service: *A Framework for Action* (Nueva York: Free Press, 2006) y *Discovering the Soul of Service* (Nueva York: Free Press, 1999), como también es sus artículos; Leonard L. Berry, Vankatesh Shankar, Janet Parish, Susan Cadwallader, y Thomas Dotzel, «Creating New Markets Through Service Innovation», *Sloan Management Review* (invierno de 2006): 56-63; Leonard L. Berry, Stephen H. Haeckel, y Lewis P. Carbone, «How to Lead the Customer Experience», *Marketing Management* (enero-febrero 2003): 18-23; y Leonard L. Berry, Kathleen Seiders, y Dhruv Grewal, «Understanding Service Convenience», *Journal of Marketing* (julio de 2002): 1-17.

clientes y revisar el historial de los clientes que se espera recibir. Muchas cadenas de restaurantes de comida rápida ofrecen al consumidor la posibilidad de ganar premios llamando a teléfonos gratuitos y contestando a una serie de preguntas relacionadas con el servicio.

Resolución de reclamaciones de clientes

Muchas compañías de servicios han invertido mucho en desarrollar sistemas eficientes de entrega de servicio. Quieren asegurarse de que los clientes reciben un servicio consistente y de calidad en cada encuentro de servicio. A diferencia de los productos manufacturados, que pueden ajustar su maquinaria y demás elementos para asegurar que todo está perfecto, la calidad del servicio siempre varía en función de las interacciones que mantienen empleados y clientes. Los problemas aparecen inevitablemente. A pesar de un enconado esfuerzo, incluso las mejores empresas sufren un retraso ocasional en la entrega, queman la carne o tienen un emplea-

do de mal humor. Las compañías no pueden prevenir siempre los problemas con el servicio, pero sí aprender de ellos. La resolución del problema puede convertir a un cliente furioso en uno fiel. De hecho, un buen sistema puede suponer mayores compras del cliente y mayor lealtad que el haberlo hecho bien a la primera. Por ello, las empresas deberían adoptar una serie de medidas no solo para proveer de un buen servicio en cada momento, sino también para la recuperación de sus errores en la prestación del servicio.

Para tener un sistema de reclamaciones efectivo, los gestores deben motivar a sus empleados de primera línea —dándoles autoridad, responsabilidad e incentivos para que puedan reconocer, cuidar y satisfacer las necesidades de sus clientes. Por ejemplo, Marriot forma a sus empleados para que vayan más allá de sus estrictas obligaciones y traten de solucionar los problemas de sus clientes—. De esta manera, actúan de forma diligente y efectiva, lo que evita la pérdida de clientes. El objetivo de los empleados es asegurar que sus «clientes tengan una experiencia de servicio excelente mientras están» en sus «complejos». Además, se espera que ayuden a la dirección, profundicen en la causa de los problemas de sus clientes e informen a sus superiores de la manera en que se podría mejorar el servicio prestado.

La resolución de las reclamaciones de los clientes es un componente crucial para la retención de clientes. Un estudio llevado a cabo por el Instituto de Investigación de Programas Técnicos en Estados Unidos encontró que de los clientes que tienen una queja importante, el 91% no volverá a comprar otra vez; pero si se soluciona rápidamente, el 82% de estos volvería a hacerlo. La resolución de quejas reduce la caída de la baja de clientes de un 91% al 18%. Con quejas menores, la caída del índice de bajas se reduce a menos de un 5% **[12]**. En la resolución de quejas hay dos factores importantes. En primer lugar, si se resuelve una queja, hágase rápidamente —cuanto más tiempo se tarde, mayor será el índice de abandonos—, y en segundo lugar, busque las quejas de sus clientes.

Por ejemplo, una mujer de negocios llegó de un viaje transoceánico. Después de una noche de hotel placentera en Nueva York, EE. UU., estaba preparada para desayunar. Llamó al servicio de habitaciones y su desayuno fue inmediatamente servido. Un camarero servicial introdujo el carrito en la habitación y lo situó de manera que la mujer pudiera mirar por la ventana. Abrió la bandeja de manera que la mujer pudiera ver el desayuno solicitado. El camarero entregó en mano la factura, siendo esta firmada por ella inmediatamente con una sustancial propina. Cuando estaba preparada para empezar su desayuno, el camarero le dijo: «Lo siento, pero debe pagármelo en efectivo». Ella le explicó que no tenía dinero en efectivo en ese momento, por lo que sacó de entre sus tarjetas de crédito la tarjeta de oro de American Express que había utilizado para el *check in* del hotel. El camarero realizó una llamada telefónica y, después de diez minutos, quedó resuelto el pago. La mujer, ahora enfadada, se sentó delante de su desayuno frío **[13]**. Si el camarero hubiera tenido capacidad de decisión para resolver este incidente, hubiera abandonado la habitación, bajado a recepción y resuelto el problema mientras la señora disfrutaba de su desayuno.

Las quejas que son recibidas por carta deben ser respondidas rápidamente por carta o por teléfono. Si se hace por carta, se deberán personalizar aquellas partes en las que se hace alusión directamente al motivo de la queja y a lo que se hará para evitar que vuelva a suceder. La resolución de la queja debe ser ofrecida al cliente. Una manera más efectiva para resolver una reclamación es a través del teléfono. Hoy los costes de hacer una llamada son menores que los de mandar una carta. El teléfono facilita un contacto personal con el cliente y permite al gestor saber exactamente qué es lo que ocurrió exactamente con el cliente. Lo peor que se puede hacer es enviar una carta con el problema descrito carente de empatía, o simplemente no responder. Un estudio en el que se contactaba con veinticinco responsables del servicio al cliente en cadenas de restaurantes para hacerles saber el mal servicio recibido obtuvo los siguientes resultados: solo quince respondieron. Uno de ellos lo hizo con estas palabras: «Estoy ahora muy ocupado. Llame usted en media hora». Cuando se volvió a llamar, el responsable del servicio al cliente dijo: «De acuerdo, ahora les puedo dedicar un minuto. ¿Su problema fue tan solo de prestación del servicio? No se preocupe, escribiré un informe si usted lo desea». De los restaurantes que respondieron solo diez hicieron cuanto pudieron por resolver la reclamación: una llamada de consternación a la que siguió el envió de una carta. En un caso, un alto directivo llamó personalmente para interesarse por lo que había pasado **[14]**.

Otro asunto crucial en la resolución de reclamaciones es que la mayoría de los clientes no reclama, por lo que no da a los gestores la opción de resolverlas. Simplemente se van y no vuelven jamás. Cuando un cliente reclama, los gestores deben encajarlo con gratitud, pues representa una oportunidad para, además de resolver la queja, conseguir la retención del cliente. La mayoría de las reclamaciones proviene de los clientes leales que quieren regresar pero que también quieren que la dirección arregle el problema de tal manera que no ocurra en su próxima visita. Por ello, los gestores deben impulsar formas para que los clientes hagan ver sus quejas. Estos incluyen las líneas directas que permiten a sus clientes que emitan sus reclamaciones. Los gestores pueden entrenar a su personal para que estén pendientes de sus clientes que puedan parecer insatisfechos y puedan determinar sus problemas. Otro sistema de obtener las quejas de los clientes es mediante la implantación de un sistema de garantía; para invocarla tienen que reclamar. Si modificamos nuestra perspectiva y observamos las reclamaciones como regalos, seremos más capaces de hacer crecer nuestro negocio. Las quejas de los clientes son una de las fuentes de información disponibles del cliente más infrautilizadas en la actualidad **[15]**.

Un gerente de un club nos contó una anécdota ocurrida en una fiesta de Navidad. El personal estaba orgulloso de la manera en que transcurría la velada porque todo iba según lo planeado. El gerente se sorprendió mucho cuando un miembro de muchos años del club le solicitó una entrevista con el responsable de la comida y la bebida, el cocinero y el gerente para tratar los defectos del evento. La reunión duró una hora y media, con muchas quejas que fueron consideradas frívolas por parte del equipo de dirección. Mediante la escucha activa, el gerente fue capaz de distinguir los síntomas del verdadero problema. El gerente pidió a sus emplea-

dos que meditaran sobre la reunión y los citó para el día siguiente. Además pidió al responsable de la comida y bebida que desarrollara un perfil de quién había asistido al evento. Lo que descubrieron fue que la mayoría de los que asistieron al evento eran miembros jubilados que no tenían familia en la zona y que estaban solos durante las vacaciones. Normalmente, estas fiestas estaban dirigidas a miembros de 45 años, y no a mayores de 65 años, que fueron los que realmente asistieron. Esta era la esencia de la reclamación; el menú y la temática de la fiesta estaban desarrollados para un público mucho más joven. Mediante la escucha de lo que este socio decía, y estando abierto a sus comentarios, el gerente del club descubrió que se habían equivocado. Si el socio no se hubiese quejado, la fiesta hubiera continuado para satisfacer a una audiencia equivocada.

Hacer tangible el producto

Los profesionales del marketing de servicios deben tomar medidas para proporcionar a sus potenciales clientes elementos que contribuyan a hacer tangible el servicio **[16]**. El material de promoción, el aspecto de los empleados y el entorno físico de la empresa de servicios contribuyen todos ellos a hacer tangible el servicio. Un folleto de promoción de las salas de reunión de un hotel debe incluir fotografías de las zonas públicas del hotel, habitaciones para invitados y salas de reunión. El folleto debe incorporar también los planos de la sala de reuniones y su capacidad para los diferentes tipos de sistemas de apoyo, ayudando de este modo al organizador de reuniones a visualizar la sala.

Un comercial de un restaurante distinguido dedicado a banquetes puede hacer el producto tangible ofreciendo muestras de pasteles en las visitas de la mañana. Esto crea renombre comercial y proporciona al potencial cliente algunos conocimientos acerca de la calidad de la comida del res-

Los uniformes proveen la evidencia tangible de que la persona que presta el servicio es un profesional (cortesía de Paul Kenward © Dorling Kindersley).

taurante. El comercial puede también llevar un álbum de fotos con fotografías de otros banquetes, presentaciones de diferentes platos y cartas testimoniales de clientes anteriores. En la mayoría de hoteles y restaurantes, se ofrece al cliente una degustación previa del menú para evitar sorpresas el día de la comida o cena contratada. Algunos hoteles preparan una comida para la familia de los recién casados antes del día del enlace. De esta manera la pareja tiene la experiencia de la comida antes de la ceremonia, lo que evita cualquier sorpresa.

El comercial puede ser el primer contacto con el cliente potencial. Un comercial vestido de forma apropiada, que responda a las preguntas de manera rápida y profesional, influirá de manera positiva sobre la imagen del hotel. Los uniformes pueden también ofrecer elementos tangibles a la experiencia. Los uniformes que viste el personal de la recepción del Ritz en Madrid proveen de la evidencia tangible de que el cliente se adentra en un hotel de cinco estrellas.

Cualquier aspecto de una compañía de hostelería comunica algo. Los envoltorios de los vasos en las habitaciones de los huéspedes son una muestra de que los vasos han sido convenientemente lavados. El doblez del papel higiénico le hace entender al cliente que los baños han sido limpiados.

Los toldos rojo y blanco, y el azul y blanco de las letras de T.G.I. Friday's son signos que muestran que este restaurante ofrece informalidad y divertimento. Una pareja que busca un sitio elegante e íntimo no estaría a gusto en este restaurante; precisamente su diseño exterior atrae clientes que quieren disfrutar de una experiencia a través de una cena informal. De forma similar, el exterior de la cadena francesa Formula 1 sugiere a los viajeros que encontrarán una habitación limpia y confortable por un buen precio. Cuando los clientes llegen no encontrarán botones u otras características propias de un hotel de cinco estrellas. En su lugar, recibirán la bienvenida de un recepcionista vestido de forma apropiada y un *hall* pequeño y confortable sin muchos aspavientos.

Los gerentes trabajan duro para tangibilizar sus servicios y proveer a sus huéspedes de un refuerzo positivo. La **evidencia física** puede dañar a un negocio si no está gestionada de manera adecuada. Una imagen mal gestionada podría consistir en incluir publicidad que sigue anunciando un especial de vacaciones dos semanas después de que las vacaciones hayan tenido lugar, carteles con letras que faltan o con luces fundidas, plazas de aparcamiento y plantas descuidadas o llenas de basura, y empleados con uniformes sucios en lugares de trabajo desordenados. Estas imágenes envían mensajes negativos a los clientes. Los directores de restaurante deben hacer una inspección antes de abrir, y deben revisar, entre otras cosas, si todas las bombillas funcionan. Un pequeño detalle como una bombilla fundida puede dar al cliente que se siente justo al lado una impresión de que el restaurante no presta atención a los detalles.

Esta foto sirve como ejemplo de fabulosas localizaciones para hoteles, como las de las playas de la Costa Brava, España.

El ambiente físico se debe diseñar para reforzar la posición del producto en la mente del con-

Los palios y mesas sin manteles dejan claro que este restaurante de Maui es para cenas informales (cortesía de Greg Ward y James McConnachie © Rough Guides).

sumidor. El personal que trabaja de cara al público en un hotel de lujo debe vestir con ropa de una determinada calidad. El personal de mostrador de un restaurante de comida rápida debe llevar un uniforme sencillo.

El mensaje de la compañía debe también reforzar su posicionamiento. Ronald McDonald es estupendo para McDonald's, pero un payaso no sería apropiado para el hotel Ritz. Dicho esto, una empresa de servicios debe analizar cada elemento tangible para asegurarse de que cada uno se adecua a la imagen de empresa (la forma en que una persona o grupo percibe a una empresa) apropiada para los clientes objetivo **[17]**.

Gestión de los empleados como parte del servicio

En el sector de la hostelería, los empleados son una parte fundamental del producto y del mix de marketing. Esto significa que los departamentos de recursos humanos y de marketing deben trabajar en estrecha colaboración. En los restaurantes donde no hay un departamento de recursos humanos, el director del restaurante es el que desempeña las funciones de director de recursos humanos. El director debe contratar a empleados amables y capaces, y formular las políticas que apoyen las relaciones positivas entre los empleados y los clientes. Incluso los detalles menores en relación con la política de personal pueden tener un efecto significativo en la calidad del producto **[18]**.

En una empresa turística bien gestionada, hay dos clientes: los clientes que pagan y los empleados **[19]**. La tarea de formar y motivar a los empleados para ofrecer un buen servicio al cliente se llama *marketing interno*. En el sector turístico, no basta con tener un departamento de marketing centrado en el marketing tradicional enfocado en un mercado objetivo. El trabajo del departamento de marketing incluye animar a todos en la empresa para poner en práctica la orientación al cliente **[20]** (véase el Capítulo 10). El siguiente extracto de «En busca de la excelencia», de Peters y Waterman, ilustra la importancia de disponer de empleados bien formados en las operaciones turísticas:

Al demorarse la última convención perdimos el vuelo, por lo que decidimos quedarnos una segunda noche en un hotel. No teníamos reserva, pero estábamos cerca del nuevo Four Seasons, en el que ya habíamos pernoctado una vez y había sido de nuestro agrado. Cuando entrábamos en el *hall* del hotel pensando cómo explicarles mejor nuestro caso, el conserje nos miró, sonrió y, llamándonos por nuestros nombres, nos preguntó como estábamos. ¡Se acordaba de nuestros nombres! Inmediatamente comprendimos porqué en el corto espacio de un año Four Seasons se había convertido en el «lugar para quedarse» del distrito **[21]**.

Gestión del riesgo percibido

Los clientes que compran productos turísticos sienten cierta ansiedad porque no pueden experimentar el producto de antemano **[22]**. Piense en un vendedor al que el director de ventas le pide organizar una reunión regional. Suponga que el vendedor nunca ha concertado una reunión ni ha trabajado con hoteles. El vendedor estará nervioso, obviamente. Si la reunión va bien, el director de ventas quedará favorablemente impresionado; si va mal, le echará la culpa al vendedor.

Cuando elija un lugar para la reunión, el vendedor tiene que confiar en el comercial del hotel. Los buenos comerciales reducen la ansiedad del cliente haciéndole saber que ya han concertado cientos de reuniones con éxito. La profesionalidad del comercial puede confirmarse mediante cartas de agradecimiento de antiguos clientes y un *tour* por las instalaciones del hotel. Un vendedor debe reducir los temores del cliente y ganarse su confianza.

Una forma de combatir el riesgo percibido es animar al cliente a probar el hotel o restaurante en una situación de bajo riesgo. Los hoteles y los complejos turísticos ofrecen viajes de familiarización a los organizadores de reuniones y agentes de viajes. Las líneas aéreas ofrecen a menudo invitaciones porque están también interesadas en generar negocio. Los hoteles ofrecen habitaciones, servicios de restauración y entretenimiento gratis al cliente potencial con la esperanza de que esto les anime a recomendar el hotel. Los viajes de familiarización reducen la falta de tangibilidad de un servicio y permiten que el cliente intermediario experimente el hotel con antelación.

El alto riesgo que la gente percibe cuando compra productos turísticos aumenta la lealtad hacia las compañías que les han suministrado un servicio adecuado en el pasado. El hotel Crowne Plaza atrajo a los clientes fieles de sus competidores a través de la siguiente táctica: a los clientes se les facturaba por el precio regular de la habitación; pero si el cliente consideraba que los servicios prestados no lo valían, podía pagar menos. La promoción fue muy satisfactoria, y atrajo a un número de nuevos clientes, muchos de los cuales pagaron la tarifa completa.

En algunas ocasiones, los organizadores de reuniones seleccionan un hotel para las reuniones de un cliente, o al menos influyen en su decisión. No debe sorprendernos que muchos seleccionen un hotel de cuatro o cinco estrellas aunque otro de iguales características esté disponible a un cos-

te inferior. Los planificadores de reuniones sienten que el riesgo personal es inferior si seleccionan un hotel más prestigioso, sobre todo en el caso de que se puedan presentar problemas inesperados.

Gestión de la capacidad y la demanda

Para que la capacidad y la demanda coincidan, los directivos tienen dos opciones: modificar la capacidad o cambiar la demanda. Por ejemplo, las compañías aéreas utilizan un sistema de gestión de capacidad para hacerla coincidir con la demanda. Cuando la venta va más rápido de lo normal, cambian aviones pequeños por otros más grandes. Los aviones pequeños se asignan a vuelos que tienen un índice de ocupación esperado inferior **[23]**. Si un avión grande no está disponible, pueden reducir la demanda eliminado las tarifas promocionales y cargando tarifas mayores. Estas suponen que algunos pasajeros, que tenían pensado visitar amigos y familiares, decidan no viajar, lo que reduciría la demanda. En esta sección se analiza la gestión de la capacidad, y en la siguiente la gestión de la demanda.

Gestión de la capacidad

Los directivos son los responsables de casar a largo plazo la capacidad a la demanda; los gestores son responsables de hacer coincidir la capacidad con las fluctuaciones de la demanda en el corto plazo. En esta sección se presentan las técnicas para ayudar a éstos últimos en la gestión a corto plazo.

Involucrar al cliente en el sistema de entrega del servicio Conseguir que el cliente se involucre en las operaciones de servicio permite aumentar el número de personas que pueden ser atendidas por un empleado, con el consiguiente aumento de la capacidad de la operación. Este concepto ha sido ampliamente aceptado en las operaciones de comida y bebida; la tecnología moderna es la responsable de su crecimiento en la hotelería.

Las tecnologías de autoservicio permiten al cliente actuar como un empleado de la compañía. La adopción de estas tecnologías que aumentan la satisfacción del cliente representa una de las mayores oportunidades para la industria turística. Un ejemplo común sería una máquina de *vending* de bebidas en un restaurante de comida rápida. Un sistema más sofisticado sería un lugar de pedido online en el que la comanda del cliente se situará automáticamente en la cola de cocina en el momento adecuado de manera que estuviera lista cuando el cliente lo solicitara. Por ejemplo, un cliente hace su pedido a las 10:00 horas para recogerlo a las 12:30 horas. Este sistema está integrado con el sistema de venta en el restaurante; por tanto, puede determinar el tiempo desde la petición hasta la entrega al cliente. Basado en este conocimiento se puede determinar cuándo realizarlo para que la comida esté preparada a las 12:30 horas. También se puede diseñar un sistema de entrega del servicio que permita al cliente convertirse en un empleado. Por ejemplo, muchos hoteles de convenciones tienen servicios de autoservicio de comida y bebida. Con ensaladas y sándwiches precocinados, permiten realizar un inventario de *buffets*. Cuando hay un descan-

so en una reunión y un número de participantes desea un tentempié o una comida, estas operaciones permiten servir a muchas personas en un corto espacio de tiempo.

Empleados cruzados En un hotel, la demanda de todos los servicios no sube y baja al unísono. Un *outlet* puede tener la experiencia de una súbita demanda mientras otras áreas alcanzan niveles normales. Cuando los gestores cambian a sus empleados al puesto que se necesita, aumentan su capacidad. Un restaurante de un hotel que solo hace treinta o cuarenta mesas la noche no puede justificar más de dos empleados de servicio, aunque tenga ochenta sillas. En cualquier caso, estos niveles tan bajos de personal suponen que el restaurante pueda tener dificultades para servir a más de sesenta clientes. El tener entrenado al personal de recepción y personal de banquetes en la carta supone que el gerente pueda llamarles si la demanda excede en una determinada noche la capacidad de los que trabajan habitualmente.

Utilizar empleados a tiempo parcial Los gestores pueden utilizar personal a tiempo parcial para aumentar su capacidad durante un día o periodo de comidas no habitual o durante los meses de más actividad del año en negocios estacionales. Los complejos turísticos de verano contratan personal a tiempo parcial para trabajar durante esta estación. Reducen su personal en las estaciones más bajas o bien reducen o cierran durante la temporada más baja. Los empleados a tiempo parcial permiten al hotel o al restaurante incrementar o reducir su capacidad de forma eficiente o pueden también ser utilizados mediante una llamada. A menudo, los hoteles disponen de una lista de camareros para banquetes a la que recurren en eventos especiales. Los empleados a tiempo parcial dotan a la organización de flexibilidad para ajustar el número de empleados a los niveles requeridos en función de la demanda.

Contratar o compartir infraestructura y equipos extra Los negocios no deben estar constreñidos por la limitación de espacio o de equipamiento. Un hotel con la oportunidad de organizar un encuentro de tres días de martes a jueves puede irse al traste por tener reservado el espacio para el miércoles por la noche y dejar sin espacio al grupo ese día. En lugar de perder este grupo, una solución creativa sería sugerir al grupo irse fuera del hotel ese día para tener una experiencia única. En París, la alternativa podría ser cenar en un crucero en el Sena. En Arizona, podría ser un chuletada al aire libre, y en Hong Kong, podría ser cenar en Jumbo, el famoso restaurante flotante.

Las empresas de *catering* compran a menudo solo la cantidad de equipamiento que utilizan de forma regular. Cuando tienen un pico de demanda lo alquilan. Alquilar, compartir o mover grupos a instalaciones externas puede incrementar la capacidad para acomodar a la demanda en el corto plazo.

Programar inactividad en periodos de baja demanda Los negocios de *resorts* estacionales tienen periodos de alta y baja demanda. Las acciones ya analizadas permiten al negocio incrementar su capacidad cuando hay

picos de demanda. Una manera de reducir su capacidad cuando la demanda es baja es programar reparaciones o mantenimiento durante estas temporadas.

Cambiar el sistema de entrega del servicio Dado que los servicios son perecederos, gestionar la capacidad y la demanda resultan cruciales en el marketing hostelero. Por ejemplo, el Día de la Madre es el día de mayor trabajo del año para los restaurantes, con un pico entre las 14:00 horas y las 17:00 horas. Este periodo de cuatro horas representa una de las oportunidades de venta más importante para los restauradores. Para aprovecharlas, los gestores deben hacer dos cosas: en primer lugar, ajustar sus sistemas operativos para permitir que el negocio opere a su máxima capacidad. En segundo lugar, deben recordar que su objetivo es conseguir clientes satisfechos.

Muchos restaurantes preparan *buffets* en el día de la madre para aumentar la capacidad. Un *buffet* atractivo crea un ambiente festivo, ofrece una impresión de variedad y valor, y ofrece servicio eliminando la necesidad de preparar comida a la carta. Los clientes se configuran su propio menú, y el personal de servicio sirve la bebida y cobra, lo que hace que el personal no tenga que atender a más clientes. Los *buffets* eliminan el tiempo que se necesita para pedir el menú y prepararlo. La comida está disponible cuando los clientes llegan, lo que les permite empezar a comer casi inmediatamente. Esto aumenta la rotación de las mesas, lo que aumenta a su vez la capacidad del restaurante. El *buffet* permite también al restaurante crear un pequeño *inventario*. Dado que el equivalente de tres horas de comida no puede conservarse en una mesa de vapor sin que se reduzca la calidad y el atractivo, la comida se puede cocinar por lotes que duren de veinte a treinta minutos.

Las instalaciones de los restaurantes y lugares de entretenimiento pueden incrementar su capacidad ampliando sus horarios. Una cafetería de un hotel que está llena a las 8:00 horas puede encontrar útil abrir a las 7:00 horas en lugar de a las 7:30. Si cinco mesas llegan en la primera media hora, se vaciarán en media hora, permitiendo al restaurante tener más mesas disponibles durante el periodo más crítico. Un centro de entretenimiento para niños que normalmente cierra por las noches, puede ofrecer fiestas nocturnas a grupos de veinte o más personas. Muchos negocios pueden incrementar su capacidad ampliando el horario de operaciones.

Gestión de la demanda

En una situación ideal, los gestores simplemente amplían su capacidad para cubrir la demanda. En cualquier caso, en una convención, un hotel puede recibir reservas de habitaciones que exceden su capacidad. El sábado previo a Navidad, un restaurante podría reservar más banquetes si tuviera el espacio, y durante el verano un *resort* podría vender más habitaciones si las tuviera. Todos los negocios prósperos de la hostelería se encuentran constreñidos en su capacidad. La gestión de la misma permite al negocio aumentar su capacidad, pero no previene de situaciones donde la demanda excede a la capacidad. A continuación se muestran algunas maneras de gestionar la demanda.

Uso del precio para crear o reducir la demanda El precio es un método utilizado para gestionar la demanda. Para crear demanda, los restaurantes ofrecen ofertas en días de baja actividad. Por ejemplo, el restaurante Subway ofrece los jueves un especial dos por uno, mientras que su competidor Port of Subs ofrece descuentos especiales a partir de las 17:00 horas, porque mucha gente no come sándwiches después de esa hora. Los complejos reducen sus precios en temporada baja, y los hoteles de ciudad ofrecen fines de semana especiales. Los gestores deben asegurarse de que los segmentos del mercado atraídos por el precio bajo son los públicosobjetivo deseados.

Cuando la demanda supera a la capacidad, los gestores suben los precios para reducirla. En Nochevieja, muchos restaurantes y salas de fiesta ofrecen menús y paquetes que superan los niveles medios normales. Saben que aún con precios altos la demanda será suficiente para alcanzar su capacidad.

Club Med utiliza el correo electrónico para colocar con descuento sus paquetes no vendidos a las 34.000 personas que contiene su base de datos. Se notifica a mitad de semana de las habitaciones y vuelos disponibles para viajar esa misma semana. Los descuentos son del 30 al 40% del paquete estándar. Una media del 1,2% responde a las ofertas, y Club Med ingresa de 20.000 a 34.000 euros cada mes de las ventas generadas a través del correo electrónico. Antes del programa, Club Med solo tenía la alternativa de contar con sus agentes de viajes para vender dichos paquetes de última hora. La base de datos de Club Med incluye información como preferencias en vacaciones, deportes y actividades, tiempo del año preferido para viajar estado civil, al igual que datos geográficos. Aunque el correo electrónico no es personalizado, la compañía prevé generarlo en el futuro **[24]**.

Uso de reservas A menudo los hoteles y restaurantes utilizan las reservas para controlar a la demanda. Cuando parece que van a tener más demanda que capacidad, los gestores pueden reservar su capacidad para los segmentos más rentables. Las reservas pueden a su vez limitar la demanda al permitir a sus gestores rechazar nuevas posibles reservas cuando la capacidad es igual a la demanda.

Aunque las reservas en restaurantes pueden ayudar a gestionar la demanda, pueden también reducir la capacidad. Esta es la razón por la cual los restaurantes de alto volumen de precio medio no suelen aceptarlas. Un grupo puede llegar diez minutos tarde o una pareja de un grupo de dos puede llegar a tiempo y esperar veinte minutos hasta que llega la otra. El tiempo previsto de llegada y salida de un cliente puede no ajustarse bien, lo que provoca que haya mesas vacías por periodos de veinte minutos o más. En los restaurantes de precio alto, los clientes esperan poder reservar una mesa y tenerla preparada cuando lleguen. Los clientes de restaurantes de precio medio tienen otras expectativas, y permiten a los restaurantes populares incrementar su capacidad mediante la generación de colas de clientes que esperan a que haya una mesa disponible. Las colas permiten a sus gestores inventariar la demanda en cortos periodos de tiempo y ocupar cada mesa de forma inmediata cuando sea posible, eliminado los tiempos muertos.

Para maximizar su capacidad, algunos restaurantes aceptan reservas para sentarse a determinadas horas designadas. Por ejemplo, deben sentarse a las 20:00, 22:00 y 00:00 horas. Cuando los clientes llaman para hacer una reserva el recepcionista les hará saber los horarios establecidos y les dirá que la mesa está disponible esas dos horas. Después de este tiempo otro grupo estará esperando para ocuparla. El uso de horarios incrementa la capacidad asegurando al restaurante que tendrá tres turnos. Si el turno de las 20:00 horas está lleno, el gestor reconducirá a la demanda a otras horas en función de su preferencia.

En aquellos casos en que la demanda es mayor que la capacidad, los clientes pueden ser requeridos a pagar una señal. Por ejemplo, en las fiestas de Nochevieja en hoteles y restaurantes se requiere a sus clientes que compren su entrada por anticipado. A menudo los *resorts* exigen un depósito cuando se hace una reserva. Requiriendo un pago anticipado, los gestores ayudan a asegurar que los ingresos se equiparen a su capacidad. Si un cliente no llegara, el *resort* no perdería el ingreso.

Disneylandia ha llegado a diseñar su propio sistema de reservas, el *Fastpass*. Los clientes pueden ir a cualquiera de las atracciones mostrando su *Fastpass* y obtener una reserva para ir a una determinada hora. Cuando los clientes vuelven a la hora designada a esa atracción se saltan la cola normal y se incorporan a la cola *Fastpass*, con lo que se ahorran una hora o más de espera. Los visitantes están limitados a un *Fastpass* cada cuatro horas para asegurar que las atracciones serán capaces de acomodar tanto a los *Fastpass* como a los demás. La ventaja del *Fastpass* radica en que en lugar de esperar en la cola los visitantes pueden gastar su dinero en restaurantes y tiendas. Mediante este servicio, Disney ha creado una experiencia del cliente más satisfactoria creando una oportunidad para mayores ventas. Los sistemas de reservas pueden ser complejos. Explorar las diferentes variantes de las reservas de hoteles, restaurantes y otras organizaciones del sector va más allá del objetivo de este libro.

Aceptar un exceso de reservas ('overbook') No todo el mundo que reserve una mesa o una habitación acaba ocupándola. Los planes cambian y algunas personas con reserva se convierten en ausencias. El *overbooking* es otro método que los hoteles, restaurantes, trenes y compañías aéreas utilizan para casar la demanda con la capacidad. Los gerentes de hotel que limitan las reservas a un número determinado de habitaciones disponibles se hallan con habitaciones sin ocupar. Por ejemplo, en un hotel el 20% de los clientes con reserva no garantizada y el 5% de clientes con reserva garantizada no hace el *honor* de aparecer. Si el hotel tiene asegurado el 80% de las reservas no garantizadas y el 40% de las garantizadas, de media doce habitaciones vacías. Para un hotel con tarifas medias de 75 euros por habitación supone una pérdida potencial de más de 500.000 euros de ingreso por la habitación, comida y bebida.

El *overbooking* debe gestionarse con cuidado. Cuando un hotel falla en cubrir una reserva corre el riesgo de perder futuros negocios cuyas reservas no fueron efectivas y posiblemente el negocio de sus agentes y compañías de viajes. Habitualmente, es mejor dejar una habitación desocupada que fallar en cubrir una reserva.

Desarrollar una buena política de *overbooking* minimiza la posibilidad de perder un cliente. Esto requiere conocer el ratio de clientes de los diferentes tipos de reserva que no la cubrirán. Los grupos que reservan habitaciones deberían ser analizados para ver qué porcentaje de sus habitaciones reservadas fueron ocupadas en el pasado. Un estudio encontró que las reservas hechas un día antes o en el mismo día de la llegada tienen un ratio superior de no cubrirla que las reservas hechas con más antelación **[25]**. Hoy, con la ayuda de un sistema de *software* bien diseñado se pueden desarrollar políticas de *overbooking* fiables.

Algunos hoteles no hacen nada por el viajero cuyas reservas no son satisfechas. Los hoteles bien gestionados le buscan alternativas, pagan por su estancia en el nuevo hotel y le proporcionan transporte para llevarlo allí. Además, deben dar al huésped un teléfono gratuito para que informe a sus hogares de los cambios y mantener el nombre del cliente en sus rejillas, de tal manera que cualquier llamada que el cliente pudiera recibir sea desviada al nuevo hotel. Los gestores inteligentes tratan de recuperar a estos clientes ofreciéndoles una noche gratis en sus hoteles el día siguiente. Los hoteles que son cuidadosos con sus reservas pueden ser considerados fiables.

Gestión de ingresos El *overbooking* es a menudo una parte de un sistema integral de ingresos. El precio es inversamente proporcional a la demanda de la mayoría de los productos. Los gestores pueden crear más demanda de un producto bajando su precio o bajarla subiéndolo. Con la ayuda de programas de ordenador los gestores usan el precio, el historial de reservas y las prácticas de *overbooking* para desarrollar aproximaciones sofisticadas a la gestión de la demanda denominadas gestión de ingresos *(revenue management)*, aproximación metodológica de asignación de recursos perecederos a los clientes más rentables. La gestión de ingresos se desarrollo a partir del *yield management,* que fue introducido en los años ochenta. Durante los últimos cinco años muchas organizaciones y hoteles de lujo han añadido gestores de ingresos a su personal. La habilidad para maximizar ingresos se ha convertido en una importante herramienta de gestión; tanto es así que estos gestores han sido promocionados a vicepresidentes corporativos de marketing. Las decisiones de precio basadas en los datos de un buen sistema de gestión de ingresos pueden incrementar los ingresos un 8% o más. Un hotel de doscientas habitaciones fue capaz de añadir 500.000 euros a su cuenta de resultados tras implementar un sistema de gestión de ingresos. Este sistema fue diseñado para maximizar el ingreso por habitación disponible (RevPAR). Las técnicas de gestión de ingresos han sido diseñadas para maximizar el ingreso por asiento disponible en restaurantes (RevPASH). En estos, los asientos utilizados con precios de temporada baja están entre las herramientas utilizadas para maximizar el RevPASH.

Los sistemas de gestión de ingresos tienen su valor en la repetición de los clientes. Por tanto, un cliente que pernocta en un hotel once veces al año con una media de dos noches por estancia es tratado de forma diferente al que pernocta una noche en una convención. El negocio de los clientes frecuentes leales es valorado, y algunas compañías de hoteles han desa-

rrollado tarifas de empresa para estos clientes que no fluctúan con las variaciones de la demanda. De esta manera, protegen a estos clientes. Como cualquiera puede ver, la práctica de gestión de ingresos para un hotel puede ser compleja. Conlleva la comprensión de los modelos de previsión y de la base de clientes del hotel **[26]**.

Uso de colas Cuando la capacidad excede la demanda los clientes prefieren esperar y formar colas. A veces los huéspedes toman la decisión de esperar; en otros casos no tienen más remedio. Por ejemplo, a un cliente se le dice que debe esperar veinte minutos para acceder a una mesa de un restaurante y decide esperar. En algunos casos el cliente ocasional de un hotel puede encontrarse esperando para hacer el *check in* del hotel en el que había realizado una reserva.

Las esperas voluntarias, como las de un restaurante, son comunes y una manera efectiva de gestionar la demanda. La buena gestión de las colas puede hacer la espera más tolerable para sus clientes. Siempre sobrestimamos la espera. Cuando la espera prevista es de treinta minutos, es mejor decirles a los clientes que será una espera de 35 minutos que decirles que será solo de veinte minutos. Algunos gestores temen que si dicen que la espera será tan larga, perderán a los clientes, por lo que acortan el tiempo de espera. Una vez que los clientes han aceptado el tiempo de espera, se sentarán y tomarán una bebida, pero mantendrán un ojo en sus relojes. Si no son llamados después del tiempo programado, se acercarán al anfitrión para preguntar donde están en la lista. Cuando los clientes esperan más de lo que se les dijo irán a sus mesas enfadados y con un ánimo que les hará buscar más errores en el servicio. Será difícil para el restaurante recobrarse del fallo inicial, y muchos clientes guardarán en su memoria esta experiencia insatisfactoria.

Si el *maître* les dice que esperarán 35 minutos y luego se sientan en treinta, los clientes se sentirán encantados. Si un cliente decide no esperar, el *maître* puede sugerirles otro momento en que la espera sea menor.

En general, cuanto mayor es el nivel de servicio, mayor es el deseo del cliente de esperar veinticinco minutos para sentarse, mientras que cinco minutos de espera en un restaurante de comida rápida será inaceptable. Estos últimos deben elevar su capacidad para adecuarse a la demanda o perderán clientes **[27]**.

Sobre la base de los resultados de una investigación llevada a cabo en España **[28]**, se saca la siguiente reflexión: el significado de esperar es menos perjudicial de lo que tradicionalmente se ha considerado en muchos servicios. El reto para cualquier gestor es saber cómo hacer esperar, cómo hacer que la espera sea un valor añadido dentro de la prestación del servicio. Para los clientes la espera es un indicio del valor del servicio, pero no deja de ser aburrida y extenuante. Por ello, es preciso convertir la espera en una experiencia positiva.

Un experto sobre la prestación del servicio nos ofrece los siguientes consejos para la gestión de una línea de espera **[29]**:

1. **El tiempo desocupado parece mayor que el ocupado.** Los parques de entretenimiento tienes personajes que hablan a los niños en las

colas, con lo que ocupan su tiempo y hacen la espera más llevadera. Los restaurantes mandan a sus clientes a la barra, donde la bebida y la conversación hacen que el tiempo pase más rápido. Los hoteles colocan monitores de televisión encima de la cola de sus *buffets*. Estos monitores promocionan diferentes productos que ofrece el complejo, como entretenimiento y otros lugares para comer o beber. Estos son algunos ejemplos de cómo los gestores pueden ocupar el tiempo de sus clientes y hacerles más llevadera la espera.

2. **Las esperas injustas son más largas que las equitativas.** Los clientes pueden enfadarse y preocuparse con la espera si sienten que están siendo tratados injustamente. Los restaurantes con un número limitado de mesas grandes tratarán de maximizar la capacidad de las mismas. Por ejemplo, mejor que poner un grupo de cuatro en una mesa de seis, el restaurante sentará a un grupo de seis en esta, incluso si hay varios grupos de cuatro por delante. Esto conlleva el enfado de los clientes que debían haber sido los siguientes. En estos casos el anfitrión debería explicar qué es lo que va a hacer a los siguientes en la cola. Otro ejemplo de una espera injusta es cuando un cliente que lleva esperando veinte minutos alcanza el frente de la cola. En el momento en el que está dando parte de los detalles de su reserva, el teléfono suena y el *maître* responde inmediatamente al teléfono y mantiene una conversación de diez minutos. Marriot ha empezado una política de eliminar teléfonos del *front desk* para evitar distracciones y eliminar las esperas injustas.

Este mismo experto sostiene que el sentido de equidad del cliente no siempre es obvio, y necesita ser gestionado. Cualquiera que sea la regla de prioridad que se aplique, el proveedor de servicio debe hacer un esfuerzo importante por asegurar que esas reglas encajen con el sentido de equidad del cliente, bien ajustando las reglas o bien convenciendo al cliente de que las reglas son apropiadas.

Cambiar la demanda A menudo es posible cambiar la demanda de banquetes y encuentros. Un gerente de ventas puede querer fijar una reunión de ventas al final del mes de octubre o al principio de noviembre, y sabe que cuando pregunte al hotel por su disponibilidad, deberá dar una fecha concreta. Suponga que el 31 de octubre sea el día escogido, aunque bien podría haber sido el 24 de octubre o el 7 de noviembre. Serán necesarias veinte habitaciones para la noche anterior y una sala de reuniones para el día del evento. El hotel tiene previsto estar completo el 31 de octubre, pero a día de hoy tiene habitaciones disponibles. El gestor inteligente preguntará si el 31 de octubre es el día de la empresa. Si la fecha es flexible, el gestor cambiará la fecha al periodo que las previsiones del hotel no recogen la máxima ocupación.

El toldo, los colores vistosos y la terraza de este café en Perth, Australia, crean un entorno que llama la atención y que está invitando a aquéllos que desean una cena informal (cortesía de Roel Loopers/photolibrary.com).

Crear eventos promocionales A través de un evento de promoción se procura incrementar la demanda o, como aprenderemos más tarde, cambiar la curva de demanda hacia la izquierda. En periodos lentos, las promociones creativas pueden ser una manera muy efectiva de hacer negocios. Profundizaremos en las promociones más adelante en este libro.

7. Diane Schanlensee, Kenneth L. Bernhardt y Nancy Gust, «Keys to Successful Services Marketing: Customer Orientation, Creed, Consistency», en *Services Marketing in a Changing Environment*, ed. Thomas Bloch *et al*. (Chicago: American Marketing Association, 1985), pp. 15-18.
8. Carol Krol, «Case Study: Club Med Uses E-Mail to Pitch Unsold, Discounted Packages», *Advertising Age* (14 de diciembre de 1998): 40.
9. Véase James L. Heskett, Thomas O. Jones, Gary W. Loveman, W. Earl Sasser Jr. y Leonard A. Schlesinger, «Putting the Service-Profit Chain to Work», *Harvard Business Review* (marzo-abril de 1994): 164-174.
10. Tracey J. Bruce y Timothy R. Hinkin, «The Costs of Employee Turnover: Where the Devil Is the Details?», *Cornell Hosptiality Report*, 6, n.º 15 (2006), p. 9.
11. Para más lecturas acerca del marketing interno e interactivo, véase Christian Gronroos, «A Service Quality Model and Its Marketing Implications», *European Journal of Marketing* 18, n.º 4 (1984): 36-44; y Leonard Barry, Edwin F. Lefkowith y Terry Clark, «In Services, What's in a Name?», *Harvard Business Review* (septiembre/octubre de 1988): 28-30.
12. *Feelings Consultant Marketing Manual* (Bloomington, MN: Better Than Money Corporation, n.d.). El Technical Research Programs Institute realiza estudios sobre las quejas de los clientes y sobre el éxito de las resoluciones de las mismas.
13. Linda M. Lash, *The Complete Guide to Customer Service* (Nueva York: Wiley, 1989), pp. 68-69.
14. Majorie Coeyman, «You Call This Service?», *Restaurant Business* (15 de mayo de 1997): 93-104.
15. Janelle Barlow y Claus Moller, *A Complaint Is a Gift* (San Francisco: Berrett-Koehler, 1996).
16. G. Lynn Shostack, «Breaking Free from Product Marketing», *Journal of Marketing* (abril de 1977): 73-80.
17. Bernard H. Booms y Mary J. Bitner, «Marketing Services by Managing the Environment», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 23, n.º 1 (1982): 35-39.
18. Richard Norman, *Service Management: Strategy and Leadership in Service Businesses* (Nueva York: Wiley, 1984).
19. Véase Karl Albrecht, *At America's Service* (Homewood, IL: Don Jones Irwin, 1988).
20. Véase Leonard Berry, «Big Ideas in Services Marketing», in *Creativity in Services Marketing*, ed. M. Venkatesan *et al*. (Chicago: American Marketing Association, 1986), pp. 6-8.
21. Thomas J. Peters y Robert H. Waterman, *In Search of Excellence* (Nueva York: Warner Books, 1982), p. xv.
22. Véase Valarie A. Zeithaml, «How Consumer Evaluation Processes Differ Between Goods and Services», en *Marketing of Services*, ed. James H. Donnelly y William George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186-190.
23. Sanne de Boer, «The Impact of Dynamic Capacity Management on Airline Seat Inventory Control», *Journal of Revenue and Pricing Management* 2, n.º 4 (2004): 315-320.
24. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (novena ed.) (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 453.
25. Carolyn U. Lambert, Joseph M. Lambert y Thomas P. Cullen, «The Overbooking Question: A Simulation», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, n.º 2 (1989): 15-20.
26. Sunmee Choi y Anna S. Mattila, «Hotel Revenue and its Impact on Customer's Perceptions of Fairness», *Journal of Revenue and Pricing* 2, n.º 4 (2004): 303-314; Karyn Strauss y Jeff Weinstein, «Lesson in Revenue Management», Hotels (julio de 2003): 22; R. G. Cross, *Revenue Management: Hardcore Tactics for Market Domination* (Nueva York: Broadway Books, 1997).
27. Carolyn U. Lambert y Thomas P. Cullen, «Balancing Service and Costs Through Queuing Analysis», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, n.º 2 (1987): 69-72.
28. Diana Gavilán y Jesús Gª de Madariaga,«¿Esperamos porque es mejor o es mejor porque esperamos? Un estudio exploratorio de la relación entre el tiempo de espera y el valor percibido», *Universia Business* Review, 22 (2009): 56-73.
29. David H. Maister, «The Psychology of Waiting Lines», en *Service Encounter*, ed. John A. Czepiel, Michael R. Solomon y Carol F. Surprenant (Lexington, MA: D.C. Heath, 1985).

El papel del marketing en la planificación estratégica

3

En su informe sobre el turismo de 2010, la OMT (Organización Mundial dei Turismo), organismo que depende de la ONU dedicado a promover el turismo y elaborar estadísticas, y cuya sede está en Madrid, sitúa a España como tercer país más visitado del mundo, por detrás de Francia (74 millones de turistas) y los EE. UU. (55 millones), y seguido de China, Italia, Reino Unido, Turquía, Alemania, Malasia y México.

Para mantener un lugar dentro de los diez países más turísticos, es necesaria la participación de muchos actores: hoteles, restaurantes, organismos de gobierno, cámaras de comercio y organizaciones de entretenimiento y ocio, entre otros. Muchos de estos participantes conceden mucha importancia a la planificación estratégica y a la aplicación de programas de marketing, Desde un marco institucional, es necesario identificar e integrar las necesidades de los grupos de interés del sector turístico y caminar hacia un objetivo común: mantener la competitividad del sector turístico español mediante la creación de valor para todos ellos.

La reciente crisis económica y financiera nacional e internacional ha afectado gravemente al sector turístico español. Aunque el número de turistas que visitó España durante el 2009 sufrió una caída cercana al 6% con respecto al año anterior, la cifra de turistas supera los 52 millones. Esta cifra supera con creces a la de la población española (menos de 46 millones).

Por su parte, Exceltur (2010), patronal del turismo español que integra las principales empresas españolas (Sol Meliá, Riu Hoteles, NH, AC, Barceló, Iberostar, Marsans, Globalia, Viajes El Corte Inglés, etc.), ha calculado que el descenso del PIB turístico ha supuesto unas pérdidas de más de 6.000 millones de euros con respecto a los niveles del año anterior.

La respuesta ante la crisis por parte de las empresas turísticas ha sido una *guerra de precios*, en la que los precios se han abaratado a través de ofertas y descuentos con el objetivo de generar demanda. Pero cabe destacar que el informe de Exceltur señala que la situación por la que actualmente para el sector turístico español no es consecuencia exclusivamente de la crisis económica y financiera. Como en estudios anteriores, la patronal del turismo español manifiesta que se debe modificar el modelo del sector turístico español, el cual se encuentra estancado desde los años noventa, cuando el sector turístico observaba el mayor crecimiento en la economía española. Así, Exceltur cree que es necesario realizar propuestas

«¿Podría decirme, por favor, qué camino debo tomar?» preguntó Alicia. «Eso depende en gran medida de adónde quieras ir», contestó el gato de Cheshire.

LEWIS CARROLL

(Alicia en el país de las maravillas)

integrales que esbocen estrategias de reposicionamiento que sean sostenibles a largo plazo.

Para contrarrestar esta crisis, todos los Consejeros de las comunidades autónomas de España y el Ministro de Industria, Turismo y Comercio firmaron el Plan Estratégico del Consejo Español de Turismo, denominado Turismo 2020 **[1]**. Su objetivo principal es que el desarrollo turístico de España en el futuro se asiente sobre las bases de la **competitividad** y la sostenibilidad medioambiental, social y económica. De forma más específica, se pretende el desarrollo de **modelos de negocio** sostenibles en sus dimensiones medioambiental, social y cultural. Con este plan se pretende conseguir la incorporación de la cultura de la **innovación** y de la mejora permanente como algo habitual en el sector, la atracción del talento y de la cultura **emprendedora** de la sociedad española al sector del turismo y la sensibilización de la importancia que el sector turístico tiene para todos los españoles. Los principales ejes del plan Turismo 2020 son:

1. Desarrollar en el turismo las ventajas de una nueva economía en la que la innovación, el conocimiento y la captación y desarrollo del talento sean los activos estratégicos clave para la satisfacción del cliente y el éxito del negocio.
2. Mejorar el valor ofrecido al cliente con experiencias turísticas que diferencien y potencien la personalidad y el posicionamiento de España como destino turístico, convirtiendo la relación con el cliente en el nuevo paradigma para el desarrollo, comercialización y gestión de los productos.
3. Asegurar la sostenibilidad del modelo turístico español, optimizando los beneficios por unidad de capacidad de carga sostenible y de inversión, garantizando la calidad del entorno natural y cultural de cada lugar, la integración y bienestar social, y el reequilibrio socioterritorial.
4. Mejorar el marco competitivo, creando un entorno óptimo para la creación y desarrollo de negocios turísticos competitivos innovadores.
5. Impulsar un nuevo liderazgo compartido del sistema turístico español que, desde los principios de eficiencia y corresponsabilidad en el desarrollo de acciones comunes, ayude al fortalecimiento de la conciencia de los beneficios socioeconómicos del desarrollo sostenible de la actividad turística para el sector y para la sociedad.

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar la planificación estratégica en toda la empresa.
2. Entender los conceptos de grupos de interés (*stakeholders*), procesos, recursos y organización en su relación con negocios de alto desempeño.
3. Explicar las cuatro actividades de planificación estratégica corporativa.
4. Entender los procesos implicados en la definición de la misión de la compañía y en el establecimiento de las metas y los objetivos.
5. Analizar cómo se diseñan las carteras de negocio y cómo se desarrollan las estrategias de crecimiento.
6. Explicar las etapas del proceso de planificación estratégica.

El Instituto de Turismo de España (TURESPAÑA) tiene entre sus funciones la planificación, desarrollo y ejecución de actuaciones para la promoción del turismo español en los mercados internacionales, **el apoyo a la comercialización de productos turísticos españoles en el exterior y la colaboración con las comunidades autónomas, entes locales y sector privado** en programas de promoción y comercialización de sus productos en el exterior. Para lograr con eficacia sus objetivos, en TURESPAÑA desarrollan su actividad en el exterior a través de una red de **33 oficinas españolas de turismo,** que dependen de las embajadas y consulados de España. Turespaña no se limita a realizar la promoción de la oferta turística, sino que trata de favorecer con su actuación la corrección de aspectos que puedan incidir en la **competitividad y sostenibilidad del turismo,** a la vez que promueve el desarrollo de nuevos productos turísticos.

Este organismo ha diseñado un Plan de Objetivos dirigido a consolidar y mejorar la posición alcanzada por los productos y destinos turísticos españoles en los mercados extranjeros emisores de turismo, promoviendo el consumo de productos de mayor rentabilidad potencial para el sector turístico español en su conjunto, suponiendo además una reorientación estratégica total de la acción de los organismos estatales y de sus sistemas de gestión. Entre los mismos cabe destacar:

- Mantener y reforzar las **campañas de imagen de la marca España con el fin de ampliar su reconocimiento y posición,** ya privilegiada, en el mercado turístico internacional.
- Desarrollar en torno a la marca una **estrategia de comunicación, cuyo objetivo es resaltar los elementos esenciales y diferenciadores de lo que supone venir a España, como experiencia frente a otros destinos competidores,** incidiendo especialmente en la forma y el estilo de vida en España, el entorno europeo, la calidad y cercanía cultural, y la personalización de la oferta.
- Lograr una **evolución de la imagen de España como destino turístico** que supere la asociación casi exclusiva con la oferta de sol y playa **añadiendo nuevos atributos vinculados a otras motivaciones.**
- **Obtener la mayor ventaja competitiva que se deriva de la existencia de una marca turística** cuyo reconocimiento y atributos apoyen la comercialización de los productos turísticos españoles.

Para su diseño se partió de un diagnóstico realizado desde nuevos enfoques: análisis segmentado del comportamiento turístico de los clientes finales y estudio de la posición competitiva de España —utilizando como herramientas básicas de trabajo el sistema de *inteligencia de mercados* y la aplicación de un sistema de objetivación en la toma de decisiones a través de mecanismos de gestión de la información, la evaluación de resultados y la creación de redes mediante el soporte de las nuevas tecnologías— para el trabajo con el sector profesional.

Todo ello permitió integrar y reforzar la acción promocional de Turespaña a favor del turismo mediante la intensificación de la colaboración entre las administraciones, haciendo efectiva una nueva orientación más selectiva y dirigida a resultados. Los objetivos establecidos en el Plan de Objetivos se concretan anualmente en **planes operativos** en los que se establecen los compromisos de resultado que se adquieren para cada objetivo y los indicadores que permiten hacer un seguimiento de esos compromisos.

La naturaleza de los negocios de alto desempeño

El mayor reto al que se enfrentan hoy en día las empresas turísticas es cómo construir y mantener negocios rentables en mercados cambiantes. La consultora Arthur D. Little ha propuesto un modelo en el que se desarrollan las características de negocio de alto rendimiento **[2]**. El análisis de los cuatro factores recogidos en su modelo, grupos de interés, procesos, recursos y organización, ayudará a establecer las bases del estudio del marketing estratégico.

Grupos de interés ('stakeholders')

El punto de partida de cualquier empresa es identificar los grupos de interés y sus necesidades. Tradicionalmente, la mayoría de las empresas han retribuido principalmente a sus accionistas. Las empresas de hoy en día

admiten, cada vez más, que, a no ser que otros grupos de interés *(stakeholders),* como clientes, empleados, proveedores y distribuidores, estén retribuidos, la empresa no obtendrá nunca beneficios suficientes para los accionistas. Esto lleva al principio de que una empresa debe al menos esforzarse por satisfacer las expectativas mínimas de cada grupo de interés.

Una relación dinámica conecta los grupos de interés. La compañía innovadora crea un nivel elevado de satisfacción en los empleados, lo que lleva a que estos desarrollen mejoras continuas e innovadoras. El resultado son productos y servicios de mayor calidad, lo que crea una satisfacción elevada en el cliente y en sus grupos de interés.

Fíjese en el círculo cerrado que existe desde el crecimiento y los beneficios hasta la satisfacción del empleado. El crecimiento genera oportunidades para el desarrollo profesional. Los beneficios generados por los clientes satisfechos suponen poder pagar a los empleados un salario justo. Siempre hay un efecto sinérgico entre los clientes satisfechos y los empleados satisfechos. Los empleados satisfechos crean clientes satisfechos. A los empleados les gusta tratar con los clientes que están contentos y que conocen de visitas anteriores. Esto genera más satisfacción aún, lo que redunda en mayor satisfacción del empleado.

Un grupo de interés que es crítico y que en muchas ocasiones no se ha analizado suficientemente es el de los propietarios de hoteles gestionados por una tercera compañía. Estas compañías de gestión pueden o no ser conocidas. Muchos propietarios de hoteles son inversores que no se quieren implicar en la gestión del negocio, sino que prefieren dejarlo en manos de una compañía especializada.

Procesos

Tradicionalmente, el trabajo de las empresas se ha organizado por departamentos. Sin embargo, esta organización plantea problemas. Con frecuencia los departamentos buscan sus propios objetivos, que no siempre coinciden con los de la empresa. Igualmente, se crean barreras entre departamentos lo que genera silos, y se está a menudo lejos de trabajar en equipo. La consecuencia es que las tareas se ralentizan y los planes se alteran según pasan por los distintos departamentos.

Las empresas se centran cada vez más en la necesidad de gestionar los procesos, incluso más que los departamentos. Estudian cómo pasan las tareas de un departamento a otro y los impedimentos que van surgiendo hasta lograr un producto final eficiente. Están construyendo equipos multidisciplinares que gestionan los procesos de la empresa.

El Hilton de Las Vegas estaba preocupado por la contribución al beneficio de diferentes segmentos de mercado y por cómo manejarlo. El resultado fue un enfoque radicalmente distinto de la contabilidad del hotel, denominada *contabilidad por segmentos de mercado*. Este nuevo enfoque incorporó la planificación estratégica y de marketing en la contabilidad, en lugar de analizarlas como áreas y filosofías separadas **[3]**. El Hilton decidió que «era importante determinar el mix óptimo de los principales segmentos de mercado antes de decidir la dirección estratégica de la compañía». Esto supuso un análisis interdepartamental, ya que clientes distintos podrían tener

impactos muy diferentes sobre las implicaciones de beneficio de varios departamentos. Este hotel deseaba dar respuesta a las siguientes preguntas:

1. ¿Cuál es la rentabilidad media del cliente empresarial? ¿Del cliente que proviene de una agencia de viajes? ¿Del cliente que prefiere salir de de excursión y *camping,* y del viajero de ocio?
2. ¿Cuántas habitaciones puede ocupar un segmento en un año?
3. ¿Cuánto dinero se debe gastar en la atracción y retención de cada segmento?
4. ¿Cuál debe ser la tarifa de las habitaciones para cada segmento?
5. ¿Cómo se deben asignar esas habitaciones a los segmentos durante periodos críticos del año?

Los equipos interdepartamentales fueron constituidos para representar a finanzas, marketing y servicios de información. A la larga, los responsables de los principales departamentos del hotel contribuyeron al nuevo modelo contable por segmentos de mercado.

Recursos

Para llevar a cabo los procesos, las empresas necesitan distintos recursos, tales como mano de obra, materiales, maquinaria e información. Tradicionalmente, las empresas han tratado de tener la propiedad y el control de todos sus recursos. Sin embargo, actualmente las cosas están cambiando y las empresas se están dando cuenta de que algunos recursos bajo su control no están dando tan buenos resultados como los que se podrían obtener de recursos externos. Muchas compañías han decidido subcontratar los recursos menos críticos. Por otra parte, creen necesario el poseer y controlar aquellos recursos y competencias más relevantes, que suponen la esencia de su empresa. Las compañías innovadoras están identificando sus competencias esenciales y las están utilizando como base de su planificación estratégica.

La **Tabla 3.1** provee de una visión rápida del uso de los recursos de la organización en la planificación estratégica.

Tabla 3.1 Análisis estratégico: preguntas que generan ideas creativas.

1. ¿Cómo pueden las empresas beneficiarse de los cambios que se espera que ocurran en la sociedad?
2. ¿Cómo pueden las empresas utilizar las relaciones con sus clientes para maximizar su posición en los negocios existentes o futuros?
3. ¿Hay algún grupo de interés que pueda ser considerado seriamente como socio?
4. ¿Tiene la empresa recursos o capacidades que generen ventajas competitivas?
5. ¿Hay algún recurso o capacidad que la empresa pueda desarrollar para conseguir ventajas competitivas?
6. ¿Puede la empresa formar *joint ventures* u otro tipo de alianzas con los competidores u otros grupos de interés para que le reporten valiosos conocimientos, habilidades u otros recursos?
7. ¿Hay algunos recursos o capacidades que la empresa no posea y cuya ausencia pudiera situarla con desventaja competitiva?
8. ¿Hay amenazas en el entorno que la empresa pueda considerar en el desarrollo de sus estrategias?

Fuente: Jeffrey S. Harrison, «Strategic Analysis for the Hospitality Industry», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 44, n.º 2, abril de 2003, 152.

Organización

La organización de la empresa la integran su estructura, políticas y cultura, aspectos que tienden a ser poco funcionales en una empresa que cambia continua y rápidamente. Si bien la política y las estructuras se pueden modificar, resulta mucho más difícil cambiar la cultura de la compañía. Las compañías deben esforzarse en adaptar la estructura, política y cultura de la organización a los requerimientos cambiantes de la estrategia de la compañía.

Planificación estratégica en toda la empresa: elección del papel del marketing

A nivel corporativo, el proceso de la planificación estratégica se inicia definiendo su propósito general y su misión (véase la **Figura 3.1).** Esta misión se convierte en una serie de objetivos detallados que guían a toda la empresa. Después, la sede central decide la cartera de negocios y los productos que son más adecuados para la empresa y la prioridad que tiene que asignar a cada uno. A su vez, cada negocio y cada producto desarrollan un plan detallado de marketing y otros planes del departamento que respaldan al plan de toda la empresa. Esta planificación de marketing se produce en la unidad de negocio, en el ámbito del producto y en el ámbito del mercado. Esto contribuye a la planificación estratégica de la empresa con planes más detallados para oportunidades de marketing concretas.

Cada empresa tiene que escoger un plan para su supervivencia y su crecimiento a largo plazo que se adecue a su situación, a sus oportunidades, a sus objetivos y a sus recursos. Este es el elemento principal de la **planificación estratégica:** el proceso de desarrollar y mantener un ajuste estratégico entre los objetivos de la organización, sus peculiaridades y las oportunidades cambiantes del contexto de marketing.

La planificación estratégica sienta las bases para el resto de la planificación de la empresa. Las empresas suelen preparar planes de gran alcance, planes anuales y planes estratégicos. Los planes anuales y de gran alcance se ocupan de los negocios de la empresa y de cómo se van a gestionar. Por el contrario, el plan estratégico consiste en la adaptación de la empresa para aprovechar las oportunidades del entorno continuamente cambiante.

Las sedes centrales tiene la responsabilidad de poner en acción el conjunto de los procesos de planificación. Algunas organizaciones conceden

mucha libertad a sus unidades de negocio en el desarrollo de sus propias estrategias. Otras fijan los objetivos y se involucran mucho en las estrategias individuales.

La industria turística se enfrenta a la necesidad de otorgar mayores poderes a sus empleados, fundamentalmente a los cuadros intermedios. Se ha sugerido que muchas tradiciones en la industria turística han experimentado pocos cambios. La mayoría de sus gestores, por ejemplo, están entrenados en estilos de gestión tradicionales. Ese sistema asegura que «las reglas y regulaciones formales guían la toma de decisión y aseguran la estabilidad de la organización. El trabajo está hecho de libro (…). Un rango en la estructura jerárquica determina la autoridad, y la toma de decisión tiende a estar centralizada, viniendo fundamentalmente de la alta dirección» **[4]**.

Cada vez más, la visión de ejecutivos e investigadores de la industria turística ven que esta forma de actuar debe ser modificada. El sector es internacional y multicultural. A veces las actitudes y la cultura crean diferencias en los estilos de dirección y en la importancia percibida de la planificación estratégica, del *empowerment* y de otros conceptos analizados en este capítulo. Un estudio de gestores turísticos en Polonia, Francia y Austria mostró grandes diferencias en el riesgo adoptado y en la visión internacional. Los gestores polacos tenían una mayor visión internacional que los franceses. Los autores concluyeron que las diferentes actitudes nacionales afectaban al grado de autonomía del gestor. También que la estrategia de una empresa turística y su resultado estaba afectada por las diferencias actitudinales de los gestores en estos tres países **[5]**.

Definición de una misión corporativa

El objetivo de una organización hotelera es conseguir que sus clientes disfruten tanto de una noche de estancia con una cena inolvidable (para una pareja) como de un día de aventura y entretenimiento para toda la familia, así como de otro tipo de experiencias para otros clientes. Al principio tiene un claro propósito o misión, pero a lo largo del tiempo es posible que su misión pierda claridad debido a su crecimiento, a la incorporación de nuevos productos y mercados, o porque se enfrenta a nuevas condiciones en el entorno. Cuando la dirección se da cuenta de que la organización está perdiendo el rumbo debe redefinir su misión. De acuerdo con Peter Drucker **[6]**, es el momento de preguntarse: «¿Cuál es nuestro negocio? ¿Quién es el cliente? ¿Qué es lo que valoran los clientes? ¿En qué *debería* consistir nuestro negocio?». Estas sencillas preguntas son de las más difíciles a las que tendrá que responder una empresa. Las empresas de éxito se plantean continuamente estas preguntas y las responden de forma completa y meticulosa.

Muchas organizaciones desarrollan declaraciones formales de la misión para responder a estas preguntas. La formulación de la misión es una declaración del propósito de la organización: lo que quiere conseguir en el entorno general. Si se formula claramente actuará como una *mano invisible* que guiará a los miembros de la organización. Algunos estudios han demostrado que las empresas que tienen declaraciones de la misión bien definidas tienen un mejor rendimiento organizativo y financiero **[7]**.

Algunas empresas definen sus misiones con miopía, en términos del producto o de la tecnología («proveemos alojamiento» o «somos una empresa de reserva de hoteles por Internet»). En cualquier caso, las declaraciones de la misión *orientadas al mercado* definen sus negocios en función de las necesidades del cliente. Los siguientes ejemplos ilustran la diferencia entre un enfoque de producto y un enfoque de mercado.

Una orientación podría ser «creamos fantasías que permiten que la familia disfrute su tiempo junta generando recuerdos imborrables». Una declaración de misión orientada por producto del Ritz-Carlton sería: «Alquilamos lujosas habitaciones de hotel y tenemos restaurantes con estilo». Una orientación al mercado de esta misma empresa sería: «Creamos una experiencia Ritz-Carlton, una que despierta los sentidos y cubre las necesidades y deseos de nuestros clientes nunca antes expresados» **[8]**.

La dirección debería evitar definir su misión de forma demasiado restrictiva o demasiado amplia. En muchas ocasiones las compañías de hostelería han desarrollado negocios que no hubieran encajado en una declaración orientada al mercado. Por ejemplo, una cadena de comida rápida en Texas se introdujo en el negocio del criado de ganado porque sus restaurantes consumían miles de toneladas de vacuno. Pensaron que podían producir su propia carne y evitar de esta manera a los intermediarios. Pronto se percataron que se necesitaban pericias diferentes para llevar ambos negocios. Las declaraciones de misión deberían ser realistas. Las compañías aéreas tendrían sus días contados si su misión fuera la de convertirse en la más grande del mundo. Sin embargo, deben preocuparse de ofrecer un servicio excelente para personas que viajan entre ciudades que son las principales fuentes de negocio.

Prestonfield, en Edimburgo, Escocia, está considerado uno de los mejores hoteles del mundo (cortesía de Helena Smith/Rough Guides Dorling Kindersley).

Finalmente, los recursos de la organización determinan qué misiones son posibles. La organización debe basar su misión en sus capacidades distintivas. McDonald's podría probablemente entrar en el negocio de la energía solar, pero no estaría utilizando sus competencias clave.

Las declaraciones de la misión de la compañía deben ser motivadoras. Los empleados deben sentir que su trabajo es importante y que contribuye a la vida de las personas. Las misiones resultan mejores cuando están guiadas por la imaginación, por un *sueño casi imposible*. Thomas Monaghan quería vender pizzas calientes en todas las casas en treinta minutos y creó Domino's Pizza. Antonio Catalán quería recompensar el tiempo que les dedican los clientes mejorando su experiencia al disfrutar de sus servicios con una relación alta de valor por precio y creó NH Hoteles primero y AC Hoteles después. Phil Roberts quería recuperar la calidez y la pasión de los emigrantes del sur

italiano, su estilo familiar, y creó Witchery en el castillo de Edimburgo (Escocia). Después de este éxito, él y su equipo, especialistas en la recuperación de viejos edificios, hicieron una gran renovación de un edificio del siglo XVII llamado Prestonfield. En un corto espacio de tiempo, Prestonfield se ha ganado la reputación de ser el mejor hotel de toda Escocia y uno de los mejores del mundo. El restaurante Rhubarb que alberga en su complejo tiene una reputación similar **[9]**. La declaración de la misión corporativa debe favorecer grandes políticas que la compañía quiere abordar. Estas políticas definen cómo van a tratar sus empleados a sus clientes, proveedores, competidores y otros grupos importantes.

La declaración de la misión de la compañía debe proporcionar una visión y dirección a la compañía para los siguientes diez o veinte años. Por ello no se revisan cada pocos años en respuesta a cada nuevo cambio de la economía. Sin embargo, una compañía debe redefinir su misión si esta ha dejado de avanzar por el camino correcto **[10]**.

El Gran Meliá, nacido como una visión audaz del buen vivir, reúne a los hoteles más lujosos del grupo Sol Meliá, y es totalmente coherente con la declaración de la misión de su matriz: «Aportar valor a todos nuestros grupos de interés a través de marcas hoteleras y de turismo residencial posicionadas como referentes del turismo responsable en los distintos segmentos de mercado, satisfaciendo la demanda de experiencias de nuestros clientes y desarrollando nuestro capital humano» **[11]**. El restaurante de Michael Jordan en Chicago tiene la siguiente definición de misión: «Mediante la coherencia, la integridad y una plantilla excepcional, crearemos un ambiente exclusivo, de alta calidad en un establecimiento que ofrece un servicio excelente… ¡una experiencia *Michael Jordan*!» **[12]**.

Definición de los objetivos y las metas de la empresa

La empresa tiene que trasladar su misión a objetivos detallados para cada nivel de gestión. Cada directivo debería tener objetivos y ser responsable de alcanzarlos.

«La experiencia Ritz-Carlton despierta los sentidos, te hace sentir bien y cubre las necesidades y deseos de nuestros clientes nunca antes expresados». Esta amplia visión encabeza una jerarquía de objetivos, que incluye tanto los corporativos como los de marketing. El objetivo general de Ritz-Carlton es crear relaciones rentables con sus clientes mimándoles y ofreciéndoles un cuidado genuino y el máximo confort. Hay que comprender lo que el cliente quiere. Esto se hace observándolos (por ejemplo, el uso que hacen de la habitación) y pidiendo a los empleados que den información sobre lo que les comentan los clientes sobre Ritz-Carlton y sobre sus competidores. Se pueden mejorar los beneficios incrementando las ventas o reduciendo los costes, mejorando la cuota de ocio, de grupos y de los mercados corporativos. Estos objetivos se convierten en los objetivos de marketing actuales **[13]**.

Hay que desarrollar estrategias y programas de marketing para respaldar estos objetivos. Para aumentar su cuota en el mercado nacional, Ritz-Carlton podría aumentar el número de comerciales para atraer los viajes de incentivos. Podría expandir su presencia en mercados internacionales.

Ritz-Carlton considera que sus apartamentos, como parte del proyecto de hoteles de la marca Ritz-Carlton, aumentan su valor hasta un 35% sobre aquellos sin este apoyo de marca. Por ello, se ha convertido en una opción para generar flujos de caja que ayuden a financiar nuevas propiedades. Cada estrategia de marketing debe ser definida con mucho detalle. Por ejemplo, el incremento del negocio de viajes de incentivo puede requerir más esfuerzo en comerciales, publicidad y relaciones públicas. En este sentido, la misión de la firma se ha traducido en una serie de objetivos en el periodo actual.

Diseño de la cartera de negocios

Muchas compañías dirigen varios negocios. Pero a menudo no consiguen definirlos con el cuidado requerido. Con demasiada frecuencia definen sus negocios en términos de productos. Las compañías están en el *negocio de hoteles* o *el negocio de líneas de crucero* **[14]**. Las definiciones de negocios en términos de mercado son, sin embargo, mejores que las definiciones de producto. Los negocios deben verse como un proceso de satisfacción de clientes, no como un proceso de producción de bienes. Las compañías deben definir sus negocios en términos de necesidades del cliente y no de productos.

Los complejos para esquiar ya no se dedican a vender únicamente *forfaits*. En la actualidad, los principales centros de esquí ofrecen programas para niños, excursiones en bicicleta por la montaña en verano y conciertos de *rock*. Los *country clubs* ya no son solo lugares donde se juega al golf o se cena de forma ocasional. Hoy son un estilo de vida que incluyen circuitos de salud, *spas* y campamentos de verano para niños.

Por supuesto los directivos deben evitar una definición de mercado que resulte demasiado estrecha o demasiado amplia. Holiday Inn, la cadena de hoteles más grande del mundo, con más de 300.000 habitaciones, cayó en esta trampa. Hubo un momento en que Holiday Inn amplió su definición de negocio del *negocio hotelero* al *negocio del viaje*. Adquirió Trailways, por entonces la segunda compañía de autobuses de EE. UU., y Delta Steamship, una pequeña compañía aérea. Sin embargo, no supo gestionar bien estas compañías y tuvo que ven-

Chipotle fue una unidad estratégica de McDonald's. McDonald's lo vendió para hacer caja (cortesía de Chipotle).

derlas **[15]**. Hoy Holiday Inn forma parte del grupo Intercontinental Hotel y se ha centrado en la industria del alojamiento.

Las compañías tienen que identificar aquellos de sus negocios que deben ser gestionados de manera estratégica. Estos negocios de denominan unidades estratégicas de negocio (UEN). Una UEN tiene tres características:

1. Es un único negocio o un conjunto de negocios relacionados que se pueden planificar separadamente del resto de los de la empresa.
2. Tiene su propia competencia.
3. Tiene su propio director, que es responsable de la planificación estratégica y de la consecución de objetivos, y controla la mayoría de los factores que afectan al beneficio.

La finalidad de identificar las unidades estratégicas de la corporación es asignar a las mismas objetivos de planificación estratégica y recursos apropiados. Estas unidades envían sus planes a la alta dirección, que los aprueba o los devuelve para su revisión. La corporación revisa estos planes para definir qué UEN desarrollar, cuáles mantener aprovechar intensamente, o en cuáles desinvertir. La dirección no puede decidir solo basándose en impresiones; se necesitan herramientas para clasificar los negocios según su potencial de beneficio.

Desarrollo de estrategias de crecimiento

Las compañías necesitan crecer si quieren ser competitivas y atraer talento. «El crecimiento es oxígeno puro», afirma un ejecutivo; «crea una corporación entusiasta, vitalista, donde la gente ve auténticas oportunidades. En este sentido el crecimiento es más importante que nuestro principal indicador financiero; es una parte esencial de nuestra cultura corporativa». Al mismo tiempo, la empresa debe tener cuidado para que el crecimiento no se convierta en un objetivo en sí. El objetivo de la empresa debe ser el *crecimiento rentable*. Muchos añadirían que el objetivo de crecimiento de una compañía debe ser medioambientalmente sostenible. Esto no es aceptado de forma unilateral.

El marketing tiene como principal responsabilidad la de lograr un crecimiento rentable de la empresa. El marketing debe identificar, evaluar y elegir las oportunidades del mercado, y definir las estrategias para aprovecharlas. La **matriz de expansión del producto/mercado de Ansoff** **(Figura 3.2)** repre-

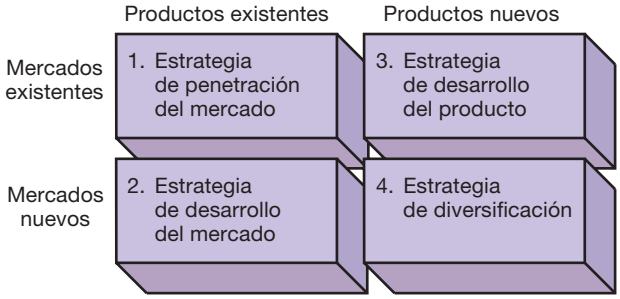


Figura 3.2.
La matriz de expansión del producto/mercado.

Claves de marketing 3.1 *El café Starbucks: cuando el crecimiento es realmente*

Hace más de veinticinco años, Howard Schultz tuvo la idea de llevar una cafetería de estilo europeo a Estados Unidos, pues consideraba que la gente tenía que relajarse, *oler el café* y disfrutar de la vida un poco más. El resultado fue Starbucks. Esta cafetería no se limita a vender café, vende la *experiencia Starbucks,* «la música, las cómodas butacas de terciopelo, el olor, el siseo del vapor». Sus cafeterías «proveen de una experiencia gratificante que enriquece un momento de la vida de sus clientes a través de una taza de café extraordinaria en cada momento». Starbucks da a los consumidores lo que denomina un «tercer lugar», lejos de casa y lejos del trabajo.

Starbucks se ha convertido en una marca de alta calidad en una categoría en la que solo había productos de conveniencia económicos. Hay unos cuarenta millones de consumidores que visitan las más de 13.500 cafeterías de la empresa en cuarenta países en todo el mundo todas las semanas. El crecimiento es el motor que sostiene la ventaja de Starbucks, y en las dos últimas décadas, la facturación y los beneficios de la compañía han crecido como la crema de una taza de *Hot Java*. El objetivo de Starbucks es crecer un 20% cada año. Su éxito ha atraído a muchos competidores, desde Caribou Coffee hasta cadenas de comida rápida (como McDonald's) e incluso tiendas de descuento (Kicks Coffee Café, en Wal-Mart).Parece ser que hoy en día cualquiera vende su propia marca de café de calidad. A principios de los noventa, solo había doscientas cafeterías en EE. UU. Hoy hay más de 21.400. Para mantener este crecimiento espectacular en un mercado *sobrecafeinado,* Starbucks ha desarrollado una ambiciosa estrategia de crecimiento. A continuación se examina los principales elementos de esta estrategia.

Mayor crecimiento en tiendas

Más del 85% de las ventas de Starbucks proviene de sus propias tiendas. Por ello, está abriendo más tiendas a un ritmo vertiginoso. Hace once años, Starbucks contaba con 1.015 tiendas, lo que supone 1.400 tiendas menos que las que planifica abrir solo el próximo año. La estrategia de Starbucks es abrir una tienda en todos los lugares. En Seattle, EE. UU., hay un Starbucks por cada 9.400 habitantes; En Manhattan hay una por cada 12.000. Un solo barrio de Chicago cuenta con seis cafeterías. En Nueva York hay dos Starbucks en los grandes almacenes Macy's. De hecho, la proliferación es tal, que ha suscitado a una publicación satírica el siguiente titular: «Un Nuevo Starbucks abre sus puertas en los aseos de un Starbucks ya existente». El objetivo último de la compañía es tener 40.000 tiendas en todo el mundo

Mejora de la experiencia Starbucks

Además de abrir nuevas tiendas, Starbucks está añadiendo nuevos productos y características que hagan que el cliente acuda más a menudo, permanezca más tiempo y compre más. Ha incluido en sus menús sándwiches calientes, provocando el incremento de la compra media. Para aumentar su permanencia ha instalado acceso a Internet en la mayoría de sus tiendas. La cadena ofrece también descargas de música, lo que permite a sus clientes hacer sus propios CD mientras dan sorbos toman su consumición. Si no tienen efectivo, pueden pagar con sus tarjetas Starbucks prepago («una tienda Starbucks en su cartera»). O pueden utilizar su tarjeta Starbucks Duetto Visa (una tarjeta de crédito que también sirve como regalo).

Nuevos canales

La gran mayoría del café en EE. UU. se compra en tiendas de alimentación y se hace en casa. Para captar esta demanda, Starbucks también ha hecho su entrada en los lineales de los supermercados de Estados Unidos, donde tiene un acuerdo de marca conjunta con Kraft por el que Starbucks tuesta y empaqueta su café y Kraft lo comercializa y distribuye. Starbucks ha desarrollado diferentes maneras de llevar su marca al mercado. Algunos ejemplos: Host Marriott opera kioskos Starbucks en los aeropuertos norteamericanos, y diversas compañías aéreas, como Ryanair, ofrecen café Starbucks a sus pasajeros. Starbucks ha instalado cafeterías en las tiendas de libros de Barnes & Noble y en muchas tiendas de alimentación. Starbucks también vende café, té, regalos y productos relacionados a través de catálogos tanto de consumo como organizacionales. La marca se ha convertido en una especie de *portal de estilo de vida* en el que se vende café, té, equipos para hacer café, CD, regalos y coleccionables.

Nuevos conceptos de productos y tiendas

Durante años, Starbucks se ha asociado con varias empresas para poder extender su marca en nuevas categorías. Por ejemplo, se asoció con PepsiCo para estampar su mar-

senta un instrumento útil para examinar el crecimiento **[16]**. Los directivos deben considerar primero si podrían ganar más cuota de mercado con sus productos actuales en los mercados en los que ya está presente **(estrategia de penetración de mercado).**

un beneficio

ca en las bebidas *Frappuccino* y en su bebida *DoubleShot espresso*. El helado Starbucks, comercializado a través de una *joint venture* con Dreyer, se ha convertido en una marca líder en helados de café. Starbucks también se ha diversificado en el negocio del entretenimiento. Starbucks Entertainment «selecciona lo mejor en música, libros y películas para ofrecer a sus clientes la oportunidad de descubrir entretenimiento con calidad de una manera divertida y fácil como parte de su experiencia con su café diario». Esta iniciativa incluye Hear Music (el sonido de Starbucks), que selecciona y comercializa música en las tiendas Starbucks y también produce CD de música bajo su propia marca. Hear Music dirige su propia estación satélite de radio, XM, y Starbucks está abriendo nuevos Starbucks Hear Music Coffeehouse en las principales ciudades de EE. UU. La compañía también se alió con Apple para crear una zona de entretenimiento Starbucks en las tiendas Apple Tunes.

Crecimiento internacional

Finalmente, Starbucks ha llevado su concepto a un entorno global. En 1996 la compañía solo tenía once cafeterías fuera de EE. UU. Hoy cuenta con más de 5.000 tiendas en 46 mercados internacionales, desde Paris hasta Osaka, Omán y Pekín. Starbucks continúa abriendo nuevas tiendas a un ritmo cercano a las cuatrocientas al año.

Aunque la estrategia de crecimiento de Starbucks ha tenido un éxito impresionante, muchos analistas están mostrando su preocupación. ¿Cuáles son los errores en la rápida expansión de Starbucks? Las críticas se centran en la excesiva extensión del nombre de la marca y en la dilución de la experiencia Starbucks. Según los críticos, la gente paga 3,5 euros por una taza de café porque se trata de una marca experta y de un ambiente acogedor, y por su exclusividad. Cuando ves la marca Starbucks tanto en las tazas de un aeropuerto como en los paquetes de un supermercado, te lo cuestionas.

Cuando en 2008 el precio de las gasolinas superó el euro por litro en EE. UU., se pudo apreciar que Starbucks había crecido demasiado deprisa. Al menos muy deprisa en un entorno económico de crisis. Este incremento en carburante suponía que los consumidores pagaban más de 35 euros al mes en gasolina. Esto supuso reducir su presupuesto para el desayuno. Parte del proceso de planificación implica predecir el entorno económico. En este caso, la estrategia de penetración de mercado de Starbucks fue diseñada para una economía fuerte. Cuando esta empeoró cerraron seiscientas tiendas en 2008: la mayoría de ellas estaban muy próximas entre sí y competían por los mismos clientes. Estos problemas supusieron la salida de su CEO Jim McDonald, y su fundador, Howard Schultz, volvió a ser el CEO. Schultz se dio cuenta de que Starbucks había desarrollado demasiados productos y se había alejado de la experiencia Starbucks que la impulsó y de ese sentido de comunidad. Eliminó los sándwiches, cuyo olor interfería en el aroma del café recién hecho. La declaración de misión de Starbucks es «convertir Starbucks en el principal abastecedor del mejor café del mundo mientras mantiene sus principios y crece». Schultz sintió que muchos de sus trabajadores ya no estaban haciendo la mejor taza de café. Al final de 2008 se percató de que estaban perdiendo clientes porque querían algo más que un café y unas pastas para desayunar. Volvió a incorporar los sándwiches al desayuno, pero en esta ocasión lo hizo de tal manera que su olor no interfiriera en el aroma del café. Los pasos que dio Howard Schultz en 2008 fueron dados para ir de vuelta a la declaración de la misión de la compañía. La búsqueda de crecimiento había hecho que Starbucks abandonara su misión. Starbucks representa un buen ejemplo de la necesidad de planificar el crecimiento de forma estratégica y permanecer cerca de su misión. Solo el tiempo puede decirnos si Starbucks se convertirá en el próximo McDonald's —todo depende de lo bien que la empresa gestione sus crecimiento futuro—. Schultz dice: «Estamos en la segunda manga de un partido de nueve tiempos».

Fuentes: las citas y otras informaciones provienen de «U.S. Coffee Shops Still Simply Too Hot to Handle», www.marketresearchworld.net (recuperado el 8 de agosto de 2007); «Company Profile», mayo de 2007, vnw.starbucks.com/ aboutus/company, Profile.pdf; Burt Helm, «Saving Starbucks' Soul», Business Week (9 de abril de 2007): 56-62; Curt Woodward, «Weak Coffee: Some Question If Starbucks Expansion May Dilute the Brand», Marketing News (15 de mayo de 2007): 1; Land Starbucks annual reports and other information, acceso en www.starbucks.com, julio de 2008; Mellisa Allison, «Starbucks Closing 5 Percent of U.S. Stores», The Seattle Times (2 de julio de 2008): 1-3, http://seattletimes.nwsource.com; Brian White, «Starbucks to Close Stores and Discontinue Breakfast Sandwiches», BloggingStocks (31 de enero de 2008): 1, www.bloggingstocks. com; Sarah Gilbert, «Starbucks Nationwide to Close for Emergency Re-training 26 febrero», BloggingStocks (13 de febrero de 2008); 1, www.bloggingstocks.com.

Después, la gestión debería considerar el **desarrollo de productos,** modificados o nuevos, en los mercados actuales. Examinando estas tres estrategias de crecimiento intensivo, la gestión descubrirá varias maneras ideales de crecer. Aún así, no será suficiente, en cuyo caso la gestión debe

también examinar las oportunidades de **diversificación** y crecimiento integrado. Por ejemplo, Starbucks lanzó productos empaquetados que pueden ser comercializados en los supermercados.

Crecimiento por diversificación

El crecimiento diversificado adquiere pleno sentido cuando pueden encontrarse buenas oportunidades fuera de los negocios actuales. Una buena oportunidad supone que la nueva industria resulte enormemente atractiva para la compañía y esta cuente con los puntos fuertes necesarios para tener éxito. Pueden considerarse tres tipos de diversificación. En primer lugar, la empresa puede buscar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas y/o de marketing con las líneas de productos actualmente existentes, aunque los productos se dirijan a una nueva clase de consumidores **(estrategia de diversificación concéntrica).** En segundo lugar, la empresa podría investigar nuevos productos que interesasen a sus consumidores actuales, a través de una tecnología que no se relacione con su línea actual de producto **(estrategia de diversificación horizontal).** Los hoteles, restaurantes, líneas de cruceros y líneas aéreas seguirán esta estrategia cuando vendan productos para regalo, como camisetas, perfumes y maletas. Muchos restaurantes, como la franquicia Hard Rock Café, han descubierto que la venta de ropa con el logo del restaurante en sus establecimientos resulta muy rentable y que la ropa sirve de excelente soporte publicitario.

A veces, las oportunidades de diversificación son el resultado de una nueva tecnología. Una nueva clase de *ferries* de aluminio extraligero puede navegar a 55 millas por hora y transportar cientos de pasajeros. Esta nueva tecnología permitirá a los *ferries*, además de abrir nuevas rutas, aprovechar la oportunidad de vender alimentos y bebidas, al igual que otros servicios, y favorecer la industria turística **[17]**.

Finalmente, la empresa podría buscar nuevos negocios que no guarden relación ni con la tecnología productiva ni con los productos y mercados actuales **(estrategia de diversificación pura).**

La compañía Sodexho, en Marsella, Francia, representa un ejemplo de éxito en la provisión de servicios a las líneas de cruceros y barcos **[18]**. El fundador de la compañía, Pierre Bellon, decidió expandir sus industrias con necesidades similares, como las instalaciones de cuidado de la salud y los colegios, y buscar una expansión internacional. En cinco años, la empresa ya era un éxito en Bélgica, se expandío hacia el norte y el sur de América y cotizó en la bolsa de París. En 2008 la expansión global de Sodexho obligó a cambiar el nombre a «Sodexo» porque en algunos países es difícil pronunciar «xh». Las empresas que diversifican en exceso en industrias y productos con los que no están familiarizadas pueden perder el foco del negocio. Por tanto, para identificar nuevas oportunidades de negocio es preciso usar sistemas de marketing.

Grand Lux fue desarrollado como un producto de alta gama para atraer a los clientes de Cheesecake Factory, así como para captar nuevos clientes (cortesía de The Cheesecake Factory, Inc.).

A pesar del riesgo, las empresas que han empezado en un mercado a menudo desean entrar en otros considerados complementarios. La industria turística es testigo de este fenómeno. Es sin duda una estrategia segura porque diferentes negocios requieren diferentes estilos y prácticas de dirección. Nestlé puede haber encontrado un modelo para salvar estos riesgos.

Nestlé es una compañía multinacional suiza de bienes de consumo empaquetados y bebidas que destaca por ser la compañía de café más grande del mundo. Empezó vendiendo café en grano en varios formatos hasta llegar a vender su propia marca en máquinas de café de estilo único. Ha formado el Club Nespresso (3,1 millones de miembros) para vender, servir y concertar la entrega del café y sus exclusivas máquinas de café. Sobre la base de este éxito, Nestlé abrió boutiques Nespresso donde los clientes pueden comprar café, o máquinas o complementos en una tienda moderna y luminosa de estilo europeo. Después de haberlo hecho en varios países europeos, ha abierto en Nueva York y en Washington como mercados de prueba en su expansión a EE. UU. ¿Será un duro competidor para Starbucks y McCafes? (véase www.nespresso.com **[19]**).

Crecimiento integrado

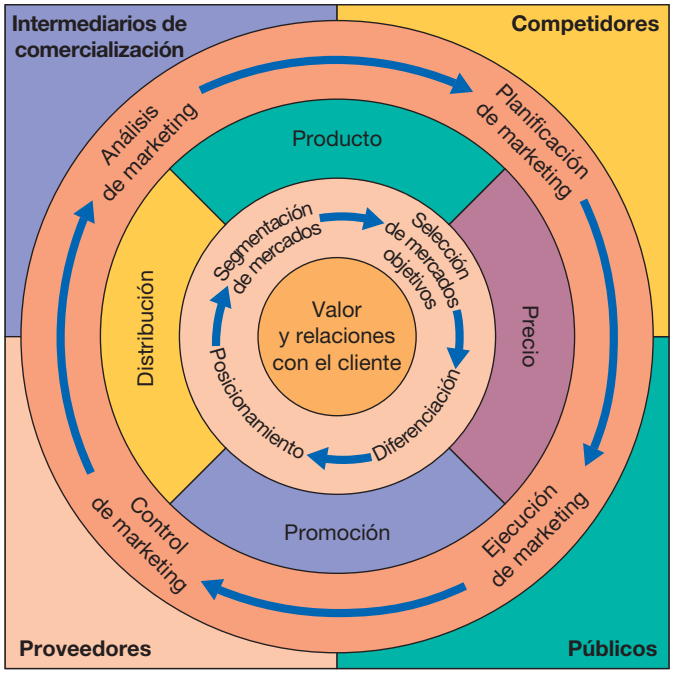
Las oportunidades en diversificación, desarrollo del mercado y desarrollo del producto se pueden aprovechar mediante la integración hacia atrás, hacia delante o de forma horizontal, dentro del sector de la empresa. Una compañía hotelera podría seleccionar la **integración hacia atrás** comprando uno de sus proveedores, como un distribuidor de comida, o podría comprar mayoristas o agencias de viaje **(integración hacia delante).** Por último, la compañía turística puede comprar uno o más competidores, siempre y cuando el gobierno no lo impida **(integración horizontal).**

Mediante la investigación de posibles movimientos de integración, una compañía puede descubrir fuentes adicionales de aumento de volumen de ventas en los años siguientes. Estas nuevas fuentes pueden no ofrecer todavía el volumen de ventas deseado. En ese caso, la compañía puede considerar movimientos de diversificación. El crecimiento integrado ofrece oportunidades en negocios afines, aunque una compañía debe adquirir las competencias y capacidades suficientes para tener éxito en el nuevo negocio y asegurarse de que puede mantenerse entre los líderes de la industria.

Por tanto, una compañía puede identificar de manera sistemática nuevas oportunidades de negocio utilizando un conjunto de sistemas de marketing, buscando la manera de intensificar su posición en los mercados de producto actuales, buscando oportunidades rentables fuera de sus negocios actuales y considerando las posibles formas de integrar hacia atrás, adelante u horizontalmente en relación con sus negocios actuales.

La estrategia de marketing y el mix de marketing

El plan estratégico define la misión y los objetivos generales de la empresa. El papel y las actividades de marketing se muestran en la **Figura 3.3,** que resume las principales actividades implicadas en la gestión de la es-



Fuente: Kotler, P. y Armstrong: *Principios de Marketing* (Prentice Hall, Madrid), p. 47.

Figura 3.3.
Gestión de la estrategia de marketing y del marketing mix.

trategia de marketing y el mix de marketing con una clara orientación al cliente.

Los clientes se encuentran en el centro. El objetivo consiste en crear valor para los clientes, así como construir relaciones fuertes y rentables con los mismos. A continuación viene la **estrategia de marketing:** la lógica del marketing por la que la empresa espera crear este valor para el cliente y lograr estas relaciones rentables. La empresa decide cuáles son los clientes a los que va a atender (segmentación y selección de mercados objetivo) y cómo los va a atender (diferenciación y posicionamiento). Identifica el mercado total, después lo divide en segmentos más pequeños, elige a los más prometedores y se ocupa de atender y satisfacer a los clientes de dichos segmentos.

Guiada por su estrategia de marketing, la empresa diseña un mix de marketing compuesto por los factores que tiene bajo su control: el producto, el precio, la distribución (lugar) y la promoción, es decir, las cuatro P. Para identificar la mejor estrategia de marketing y el mejor mix de marketing, la empresa realiza el análisis, la planificación, la ejecución y el control de marketing. Mediante estas actividades, la empresa observa y se adapta a los actores y fuerzas del entorno de marketing. A continuación vamos a analizar brevemente cada una de estas actividades. En capítulos posteriores analizaremos cada una con más detalle.

Estrategia de marketing orientada al cliente

Como pusimos de relieve a lo largo del Capítulo 1, para tener éxito en el actual mercado competitivo las empresas tienen que estar orientadas al cliente. Deben captar clientes de los competidores y mantenerlos después. Este crecimiento debe ser consecuencia del mayor valor proporcionado. Pero antes de poder satisfacer a los clientes, una empresa tiene que comprender primero sus necesidades y deseos. Así pues, un marketing riguroso requiere un detallado análisis del cliente.

Las empresas saben que no pueden atender de manera rentable a todos los clientes de determinado mercado, al menos no a todos los clientes de la misma manera. Hay demasiados segmentos con necesidades muy diferentes donde la mayoría de las empresas pueden atender mejor a unos que a otros. Así pues, cada empresa debe dividir el mercado total, elegir los mejores segmentos y diseñar estrategias para atender a dichos segmentos de forma rentable. Este proceso implica las actividades de *segmentación del mercado, selección de mercados objetivo, diferenciación* y *posicionamiento en el mercado.*

Segmentación del mercado

El mercado se compone de muchos tipos de clientes, productos y necesidades. El profesional de marketing tiene que determinar cuáles son los segmentos que ofrecen las mejores oportunidades. Se puede agrupar y atender a los clientes de diversas formas en función de factores geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. El proceso de división de un mercado en grupos diferenciados de compradores que muestran necesidades, características o conductas distintas, que pueden requerir productos o programas de marketing diferenciados, se denomina **segmentación del mercado.**

Todos los mercados tienen segmentos, pero no todas las formas de segmentar un mercado son igual de útiles. Sería difícil diseñar un modelo de automóvil que fuera la mejor opción para los clientes de varios segmentos. Las empresas aciertan cuando basan sus esfuerzos en satisfacer las necesidades particulares de los segmentos de un mercado.

Selección de mercados objetivo

Cuando la empresa ha definido los segmentos del mercado puede entrar en uno o muchos segmentos. La **selección de mercados objetivo** consiste en evaluar el atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos en los que entrar. La empresa debería definir segmentos objetivo en los que pueda generar de forma rentable el mayor valor para el cliente y que pueda conservarlo a través del tiempo. Una empresa con recursos limitados puede decidir atender solo a uno o a muy pocos segmentos, o *nichos de mercado*.

De forma alternativa, una empresa puede elegir atender a varios segmentos relacionados entre sí, tal vez los que tienen distintos tipos de clientes pero con los mismos deseos básicos. La mayoría de las empresas entran en un nuevo mercado atendiendo a un único segmento y, si tienen éxito, van incorporando nuevos segmentos a su cartera de clientes. Las grandes empresas pueden terminar buscando una cobertura total del mercado.

Diferenciación y posicionamiento en el mercado

Cuando la empresa ha decidido cuáles son los segmentos del mercado que va a atender y tiene que decidir cómo va a diferenciar su oferta de mercado para cada segmento objetivo y qué posición quiere ocupar en esos segmentos. La posición de un producto es el lugar que ocupa en la mente del cliente con respecto al lugar que ocupan los competidores. Evidentemente, los profesionales de marketing persiguen desarrollar posiciones únicas para sus productos en el mercado. Si se va a percibir un producto como exactamente igual que otros del mercado, los clientes no tendrán ninguna razón para comprarlo.

El **posicionamiento** consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los clientes objetivo con respecto al lugar de los productos de la competencia. Como afirma un

experto, el posicionamiento es «cómo diferencia su producto o empresa: por qué el cliente estará dispuesto a pagar un poco más por su marca» **[20]**. Así pues, los profesionales de marketing planifican el lugar y otorgarles donde se posicionarán, lo que permitirá diferenciar sus productos de las marcas competitivas la mayor ventaja en sus mercados objetivo.

Al posicionar su producto, la empresa identifica primero posibles diferencias de valor entre los clientes que proporcionen ventajas competitivas sobre las que puede construir su posición. La empresa puede ofrecer un mayor valor al cliente cobrando menores precios que los competidores u ofreciendo más ventajas para justificar unos precios superiores. Si la empresa *promete* un valor superior, debe *proveer* ese valor superior. Así pues, el posicionamiento efectivo parte de la **diferenciación** de la oferta de la empresa de forma que proporcione a los clientes más valor. Cuando la empresa ha elegido la posición deseada, debe dar pasos firmes para proveer y comunicar esa posición a los clientes objetivo. Todo el programa de marketing de la empresa debería respaldar la estrategia de posicionamiento elegida.

Desarrollo de un mix de marketing integrado

Tras decidir cuál es su estrategia de marketing general, la empresa está preparada para empezar a planificar los detalles del mix de marketing, uno de los principales conceptos del marketing moderno. El **mix de marketing** es el conjunto de instrumentos de marketing tácticos y controlables que la empresa combina para generar la respuesta deseada en el mercado objetivo. El mix de marketing está compuesto por todo aquello que la empresa pueda hacer para influir sobre la demanda de su producto. La gran variedad de posibilidades se puede agrupar en cuatro grupos de variables, conocidas como las *cuatro P*: *producto, precio, distribución o lugar (place)* y *promoción*.

El *producto* hace referencia a la combinación de bienes y servicios que ofrece la empresa al mercado objetivo. El *precio* es el esfuerzo que tendrán que realizar los clientes para obtener el producto. La *distribución* o *lugar* incluye las actividades que hace la empresa para que el producto esté disponible para sus clientes objetivo. La *promoción* hace referencia a las actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes objetivo para que lo compren.

Un programa de marketing eficaz combina todos estos elementos del mix de marketing en un programa de marketing integrado, diseñado para alcanzar los objetivos de marketing de la empresa y ofreciendo valor a los clientes. El mix de marketing constituye la caja de herramientas prácticas de la empresa para lograr un fuerte posicionamiento en sus mercados objetivo.

Algunos críticos piensan que las cuatro P podrían omitir determinadas actividades importantes o que no ponen suficiente énfasis en ellas. Algunos se preguntan, por ejemplo, «¿y dónde están los servicios?». El mero hecho de que no empiecen con una P no justifica que se descarten. La respuesta es que los servicios, como la banca, las compañías aéreas y los ser-

vicios minoristas, también son productos. Podríamos denominarlos *productos servicio*.

«¿Dónde se ubica el embalaje?», podrían preguntarse los críticos. Los profesionales del marketing contestarían que incluyen el envasado como una de las muchas decisiones sobre el mix de producto. En conjunto, como sugiere la **Figura 3.3,** muchas de las actividades de marketing que parecerían quedar fuera del mix de marketing se incluyen bajo una de las rúbricas de las cuatro P. La cuestión importante no es si debería haber cuatro, seis o diez P, sino más bien cuál es el marco que resulta más útil para diseñar programas de marketing integrados.

Sin embargo, otra preocupación que es válida es la que sostiene que el concepto de las cuatro P adopta la visión del vendedor del mercado y no la del comprador. Desde el punto de vista del comprador, en esta era de relaciones con el cliente se podrían describir mejor las cuatro P como las cuatro C **[21]**:

4 P	4 C
Producto	Cliente (soluciones para el cliente)
Precio	Costes para el cliente
Distribución o lugar *(place)*	Conveniencia
Promoción	Comunicación

Así pues, mientras que los profesionales de marketing consideran que venden productos, los clientes consideran que compran valor o soluciones a sus problemas. Los clientes están interesados en más cosas que únicamente el precio; están interesados en el coste total que conlleva utilizar y deshacerse de un producto. Los clientes quieren que el producto y el servicio estén disponibles de la forma más cómoda posible, y finalmente, quieren una comunicación de doble sentido. A los profesionales de marketing les irá bien si piensan detenidamente en las cuatro C antes de construir, a partir de esa plataforma, las cuatro P.

Gestión del esfuerzo de marketing

Aparte de desempeñar adecuadamente la función de marketing a lo largo del proceso, las empresas también deberían prestar atención a la función correspondiente a la *gestión*. La dirección de marketing requiere las cuatro funciones de gestión que se muestran en la **Figura 3.4:** *análisis, planificación, ejecución* y *control*. La empresa desarrolla primero planes estratégicos para toda la empresa y después los traduce en planes de marketing y en otros planes funcionales para cada departamento, producto y marca. Mediante la ejecución, la empresa lleva los planes a la acción. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de marketing y en emprender las acciones correctivas que sean necesarias. Finalmente, el análisis de marketing proporciona información y evaluaciones necesarias para todas las demás actividades del marketing.

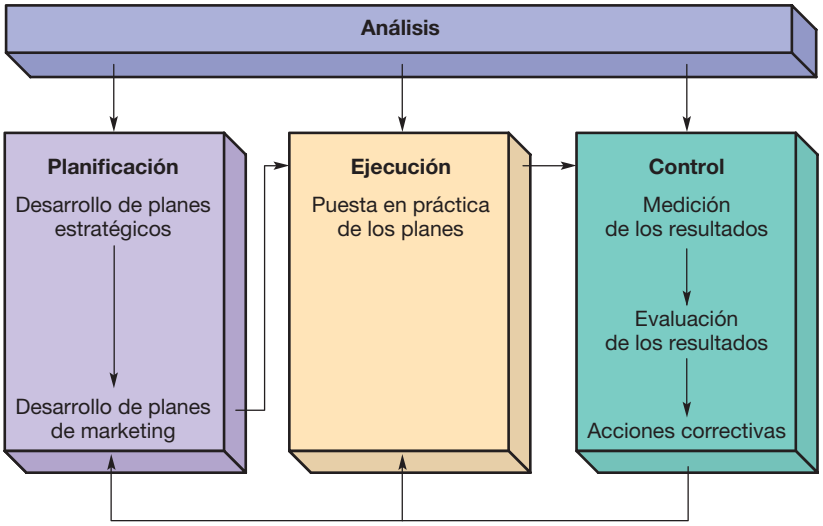


Figura 3.4.
Análisis, planificación, ejecución y control de marketing.

Análisis de marketing

La gestión del esfuerzo de marketing comienza con un análisis exhaustivo de la situación de la empresa. En este sentido, el profesional de marketing debe realizar un **análisis DAFO,** que evalúa las debilidades (D), amenazas (A), fortalezas (F) y oportunidades (O) generales de la empresa (véase la **Figura 3.5).** Las fortalezas incluyen las capacidades internas, los recursos y los factores circunstanciales favorables que podrían ayudar a la empresa a atender a sus clientes y alcanzar sus objetivos. Las debilidades incluyen limitaciones internas y factores circunstanciales negativos que pueden interferir en el rendimiento de la empresa. Las oportunidades son factores o tendencias favorables en el entorno externo que la empresa podría explotar con ventaja. Posteriormente, las amenazas son factores o tendencias externas desfavorables que pueden dificultar la consecución de un buen rendimiento.

La empresa debe analizar sus mercados y su entorno de marketing para encontrar oportunidades atractivas e identificar las amenazas del entorno. Asimismo, tiene que analizar las fortalezas y debilidades de la empresa, así

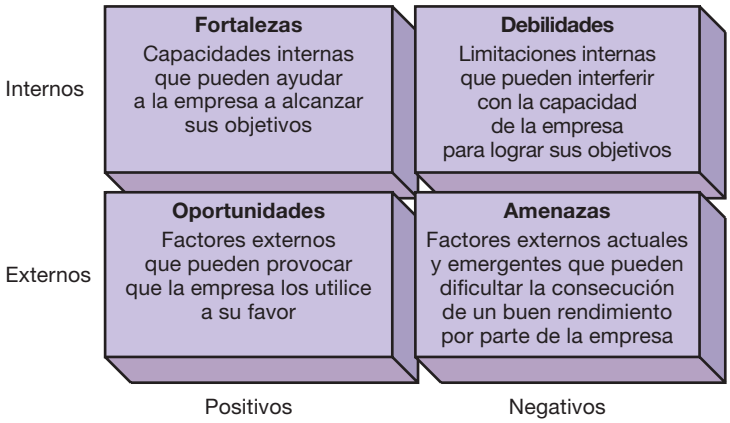
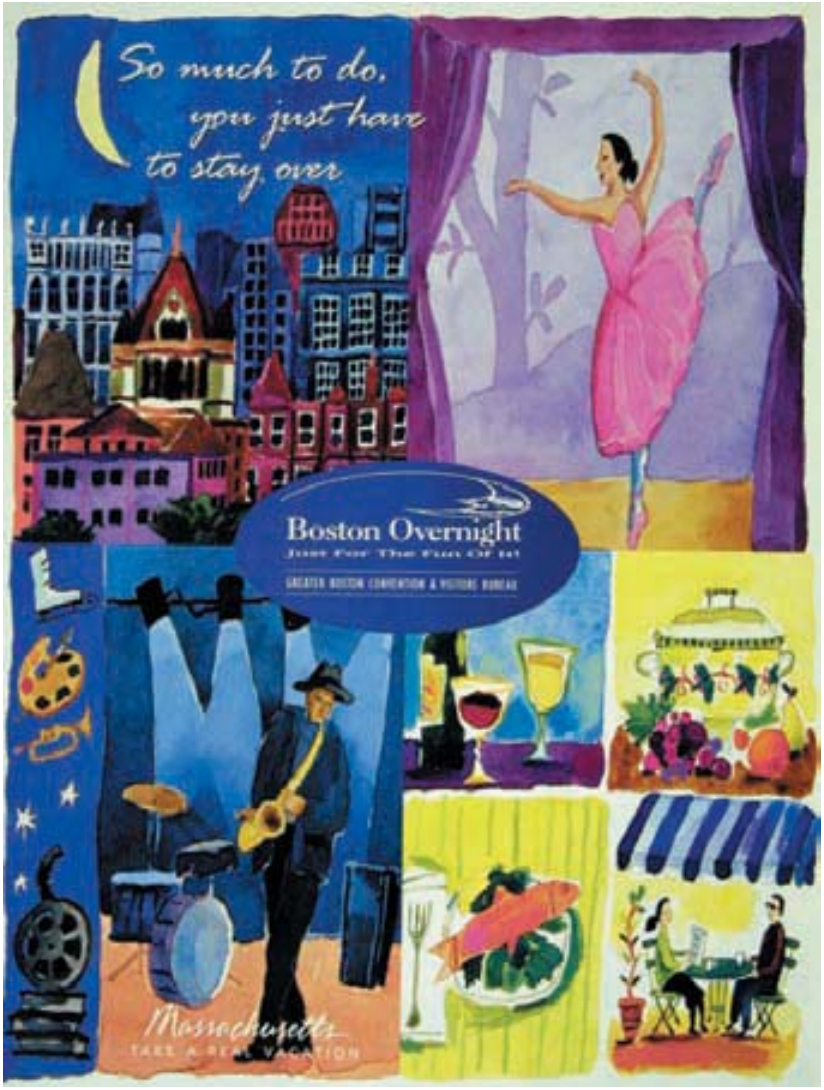


Figura 3.5.
Análisis DAFO.

como sus acciones de marketing actuales y posibles para determinar cuáles son las mejores oportunidades que hay que explotar. El cometido último consiste en ajustar las fortalezas de la empresa con las oportunidades atractivas del entorno a la vez que se eliminan o superan las debilidades y se minimizan las amenazas.

Análisis del entorno interno (análisis de fortalezas y debilidades)

Una empresa puede percibir oportunidades atractivas en el entorno, pero debe tener las competencias necesarias para conseguir el éxito con relación a dichas oportunidades. Cada área de negocio tiene que analizar periódicamente sus puntos fuertes y débiles. La dirección o un consultor externo debe revisar las competencias de la empresa en las áreas de marketing, fi-



Una de las fortalezas de Boston es la increíble variedad de actividades que ofrece la ciudad: musicales, teatros, deportes profesionales, museos, restaurantes estupendos y eventos especiales, como la Exposición de vinos o *Disney sobre hielo*. El centro de convenciones y centro de visitantes de Boston ha desarrollado este póster promocional para persuadir a las personas que viven en la región y que disfruten de estas actividades y pasen la noche en los hoteles de Boston, EE. UU. (cortesía de The Boston Greater Convention and Visitors Bureau).

nanzas, producción y organización. Cada factor se valora según una escala de cinco posiciones: muy fuerte, fuerte, neutral, débil, muy débil. Una empresa con una capacidad fuerte de marketing debería contar con una alta valoración con respecto a diez factores de marketing.

La empresa no tiene que corregir todas sus debilidades, ni tampoco vanagloriarse de todas sus fortalezas. La pregunta clave consiste en saber si la empresa debe limitarse a aprovechar aquellas oportunidades para las que tiene las fortalezas necesarias o si debe buscar mejores oportunidades.

Muchos especialistas del sector turístico creen que para competir de manera eficaz, los hoteles, centros turísticos y líneas de crucero necesitarán una conexión continua dentro de su sistema de reserva electrónico, que incluya un sistema global de distribución (SGD). Si una compañía turística desea aumentar su negocio internacional y sus reservas mediante agencias de viaje, la existencia o desarrollo de ese sistema se entendería seguramente como una fortaleza **[22]**. A veces un negocio funciona mal, no porque a sus departamentos les falten los medios necesarios, sino porque no trabajan bien en equipo. En algunas compañías turísticas, los comerciales son considerados por el resto del personal los mejor pagados. A su vez, los comerciales consideran que las personas que trabajan en el departamento de operaciones son incompetentes, que dificultan continuamente sus pedidos y ofrecen mal servicio al cliente. Por lo tanto es sumamente importante valorar la calidad de las relaciones de trabajo interdepartamentales como parte de la auditoría interna de entorno.

Todas las compañías deben gestionar bien sus procesos básicos, como el diseño de nuevos productos, el de conversión de materia prima en producto terminado, el de administración de las ventas, el de cobro y el de resolución de los problemas de los clientes. Cada uno de estos procesos crea valor al cliente, pero requiere también trabajo interdepartamental en equipo.

Análisis del entorno externo (análisis de oportunidades y amenazas)

El director de negocio sabe qué partes del entorno debe controlar si quiere lograr los objetivos planificados. En términos generales, una unidad de negocio tiene que controlar las fuerzas clave del macroentorno (demográficas, económicas, tecnológicas, políticolegales y socioculturales), así como las fuerzas significativas del microentorno (clientes, competidores, canales de distribución, proveedores), que afectan a su capacidad de conseguir beneficios en el mercado. La unidad de negocio tiene que establecer un sistema de información de marketing que valore las tendencias y la importancia de los acontecimientos. Para cada tendencia o acontecimiento, la dirección deberá identificar las amenazas y oportunidades que implica.

Los ataques terroristas del 11-S en 2001 trajeron consigo un impacto dramático en la industria turística a escala mundial. Muchas compañías tuvieron que considerar seriamente mercados alternativos, el diseño de nuevos productos, el aumento de la seguridad e incluso poder contar con nuevas fuentes de energía en caso de emergencia.

La emergencia de China, la India y el este de Europa como poderes industriales y políticos afecta al turismo de manera nunca vista. Por ejemplo,

la alta calidad de cuidados médicos combinada con el bajo coste en países como la India ha creado un nuevo segmento turístico conocido como *turismo de salud*. Al mismo tiempo, el Texas Medical Center, uno de los centros médicos más grandes del mundo, ha sufrido una caída importante del turismo procedente del Oriento Medio. En entornos cambiantes y turbulentos, las amenazas y oportunidades han adquirido una nueva importancia en la planificación estratégica.

Oportunidades

Uno de los principales objetivos de valorar el entorno es descubrir nuevas oportunidades. Definimos una oportunidad de marketing como una demanda insatisfecha gracias a la cual la compañía puede obtener rentabilidad.

Las oportunidades pueden clasificarse con relación a su atractivo y a la probabilidad de éxito. La probabilidad de éxito de una compañía depende no solo de que sus puntos fuertes guarden relación con los requisitos para operar en relación con ese público objetivo, sino también de que esos puntos fuertes excedan la posición de la competencia. La compañía que obtenga mejores resultados será aquella que pueda generar el mayor valor para el consumidor y mantenerlo a lo largo del tiempo.

El concepto de incorporar clubes de recreo en los centros turísticos puede ser una oportunidad para algunos centros. Estos programas tienen como objetivo los mercados locales, y permiten a los miembros de un club disfrutar de las instalaciones y a veces incluso quedarse en las habitaciones. Los programas para socios ofrecen la oportunidad de mayores ingresos, pero puede ocurrir lo contrario si no están bien gestionados. A los clientes del centro que pagan tarifas completas les puede no apetecer el torneo de tenis o de golf de los residentes locales **[23]**. La franquicia de B&B (en inglés, *bed and breakfast:* cama y desayuno) ofrece una gran oportunidad para una compañía que sea capaz de superar obstáculos importantes. El sector de B&B en los años noventa es comparable al sector de hoteles-moteles de los años cincuenta. Los propietarios de B&B no ven la franquicia favorablemente, pero tienen necesidades específicas que podrían cubrir gracias a un programa de franquicia estratégico bien planificado.

Amenazas

Algunos acontecimientos del entorno externo pueden representar amenazas de marketing. Definimos una amenaza del entorno como un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que llevará, si no se emprende una acción de marketing defensiva, a la caída de las ventas o de los beneficios. Se puede hacer una clasificación de las amenazas y oportunidades del entorno de acuerdo con su nivel de importancia y probabilidad. Por su atractivo, la unidades estratégicas de negocio (UEN) se pueden clasificar en cuatro grupos:

1. Óptima sería aquella que presenta grandes oportunidades y pequeñas amenazas.
2. Especulativa sería aquella que tiene tanto oportunidades como amenazas importantes.

3. Madura sería aquella con amenazas y oportunidades pequeñas.
4. Problemática, aquella con oportunidades reducidas y elevadas amenazas.

Los proveedores institucionales tradicionales de servicio de *catering* a hospitales, colegios, oficinas públicas y edificios de oficinas se enfrentan a la amenaza de la competencia de los restaurantes de servicio rápido. Muchos de estos, como Pizza Hut, Dunkin Donuts o Burger King, han entrado en ese mercado. Las empresas institucionales tradicionales de servicio de *catering* no pueden ignorar esta amenaza **[24]**.

Hoy, el impacto de las amenazas es tan crítico, que todas las compañías de hostelería deben estudiar las posibles amenazas y construir un sistema de gestión de riesgos. Hemos hablado de los efectos del 11-S, pero los riesgos como el mal de las vacas locas o la contaminación microbacteriana son de vital importancia para las empresas de este sector. Una cadena norteamericana, Jack-in-the-Box, estuvo relacionada con la muerte de tres niños y la enfermedad de cuatrocientas personas debido a la presencia de *Escherichia coli* en sus hamburguesas. La cadena fue acusada de engaño, irresponsabilidad y mala comunicación» **[25]**. Esta empresa sufrió importantes pérdidas financieras y estuvo a punto de desaparecer.

Dado que la contaminación microbacteriana es posible en todos los negocios de hostelería, deben considerarse los riesgos y articularse procedimientos para atajar un posible brote.

Formulación de objetivos

Una vez que la UEN haya definido su misión y examinado sus fuerzas/ debilidades/ oportunidades/amenazas (análisis DAFO), puede comenzar a desarrollar los objetivos específicos para el periodo considerado. Pocos negocios persiguen un solo objetivo. La mayor parte de ellos busca un conjunto de objetivos entre los que incluyen rentabilidad, crecimiento de ventas, mejora de la cuota de mercado y contención del gasto. Las unidades de negocio definen estos objetivos y los gestionan. La unidad de negocio debe ordenar los objetivos jerárquicamente, de los más a los menos importantes. En la medida de lo posible, los objetivos deben formularse cuantitativamente. El objetivo «incrementar la rentabilidad de la inversión» no está tan bien planteado como el objetivo «incrementar la rentabilidad sobre la inversión al 15% en dos años». Los objetivos deben ser medibles. Un negocio debe establecer objetivos realistas. Los niveles deben provenir de un análisis de oportunidades y puntos fuertes, no de una simple expresión de deseos.

Por último, los objetivos de la empresa deben ser coherentes. En algunas ocasiones, dichos objetivos pueden ser contradictorios. A continuación se muestran algunos enfrentamientos importantes entre objetivos:

- Márgenes de beneficio elevados frente a cuota de mercado elevada.
- Fuerte penetración en mercados existentes frente al desarrollo de nuevos mercados.
- Objetivos de beneficio frente a objetivos no rentables.
- Crecimiento elevado frente a reducción de riesgos.

El sector hotelero se enfrenta a unos retos específicos en lo que se refiere a la formulación de objetivos y la medición de la rentabilidad debido a los acuerdos de la dirección entre propietarios de hoteles y compañías operadoras de estos. La mayoría de los sectores, como fabricación, construcción o venta al detalle, contratan su propio personal directivo en lugar de contratar una compañía de gestión de operaciones independiente. «De todos los puntos analizados en la negociación de un acuerdo de gestión de hoteles, entre los más difíciles de resolver se encuentra el establecimiento de una medición del rendimiento apropiada que sea aceptable para ambas partes» **[26]**.

A continuación se muestran tres ejemplos de medidas de rendimiento en los contratos de gestión utilizados en la industria hotelera:

1. Rendimiento del hotel. Las pruebas de rendimiento miden los beneficios antes de costes fijos o el beneficio neto de explotación. Los propietarios y las compañías gestoras pueden llegar normalmente a un acuerdo utilizando estas medidas.
2. Márgenes de explotación. A menudo los propietarios insisten también en tener medidas de rendimiento basadas en aumentos de los márgenes de explotación, como por ejemplo un aumento de los ingresos antes de costes fijos del 20% al 28%. Los tests de margen de explotación centran la atención de la dirección en un área inicial pero a veces fuerzan a los directivos a actuar *a corto plazo*, lo que puede desanimar a la dirección de utilizar programas de gestión por rendimientos que acepten algunos negocios de márgenes bajos durante periodos de baja ocupación.
3. Ingresos por habitación disponible (RevPAR, *revenue per available room*, en inglés). Los tests de RevPAR se basan en la hipótesis de que los ingresos por habitación son un buen indicador del rendimiento global del hotel. Estos tests de rendimiento no miden otros ingresos, como la lavandería, restauración, alquileres y teléfono. Como resultado, algunos directivos de hoteles prestan poca atención al marketing de esas líneas de producto. Los tests de RevPAR ignoran también el lado de los costes. Un hotel puede conseguir un RevPAR elevado mediante servicio excepcional contratando más personal, pero será menos rentable que los hoteles con un RevPAR más bajo y menos gastos. Los que utilizan el RevPAR comparan a menudo sus resultados con otros hoteles, pero se cuestiona la exactitud de los datos comparativos.

Southwest Airlines diseñó un sistema de bajo coste que incluye el mismo tipo de avión (Boeing 737), la eliminación de las comidas, el aumento de horas por piloto y el ahorro de combustible (fotografía © Frank Ordonez/ Syracuse Newspapers/The Image Works).

Los objetivos indican hacia dónde se quiere dirigir el negocio y la estrategia define cómo llegar hasta allí. Cada negocio debe diseñar una estrategia para alcanzar sus objetivos. Aunque se pueden detallar muchos tipos de estrategias, Michael Porter las ha condensado en tres tipos genéricos, que proporcionan un buen punto de partida para el pensamiento estratégico **[27]**:

1. **Liderazgo en costes:** el negocio se esfuerza para alcanzar los costes más bajos. El problema es que otras empresas emergerán normalmente con costes incluso más bajos. La clave reside en que la empresa consiga los menores costes entre los competidores que adopten una estrategia de diferenciación o de concentración.
2. **Diferenciación:** la empresa se concentra en alcanzar rendimientos superiores con relación a alguna importante ventaja valorada por una gran parte del mercado. La importancia relativa de tal ventaja cambia según las características demográficas y psicográficas de los consumidores del mercado. Los clientes activos y más jóvenes de un hotel pueden valorar la existencia de una piscina, una sauna o un gimnasio, mientras que los clientes mayores valoran más la seguridad y la confianza de un servicio uniforme **[28]**.
3. **Concentración:** el negocio se centra en uno o más segmentos concretos del mercado en lugar de atender a la totalidad del mismo. La empresa se esfuerza en conocer las necesidades de estos segmentos y busca ser líder en costes o en alguna forma de diferenciación dentro del segmento.

Planificación de marketing

La planificación de marketing implica la toma de decisiones sobre las estrategias de marketing que ayudarán a la empresa a alcanzar sus objetivos estratégicos generales. Es necesario disponer de un plan de marketing detallado para cada área de negocio, producto o marca. El plan parte de un resumen ejecutivo, que revisa rápidamente las principales valoraciones, metas y recomendaciones. La parte principal del plan presenta un detallado análisis DAFO de la actual situación de marketing, así como de las oportunidades y amenazas potenciales. A continuación, el plan define los principales objetivos para la marca y pone de relieve las cuestiones concretas relativas a la estrategia de marketing para lograrlos.

Una *estrategia de marketing* se compone de estrategias específicas dirigidas a los mercados objetivo, el posicionamiento, el mix de marketing y los niveles de gastos de marketing. En esta sección se muestra a grandes rasgos cómo la empresa acomete la tarea de crear valor para los clientes objetivo para poder capturar, a cambio, valor proveniente de ellos. El planificador determina la forma para hacer frente a las amenazas, oportunidades y cuestiones críticas que se han determinado anteriormente en el plan. Las demás secciones del plan de marketing definen un plan de acción para ejecutar la estrategia de marketing junto con los detalles del *presupuesto de marketing*. La última sección describe a grandes rasgos los controles que se van a utilizar para supervisar los progresos, medir el retorno de la inversión en marketing y emprender acciones correctivas. El gestor o director de ventas de un negocio de hostelería deberá desarrollar un plan de marketing cada año. Un buen plan es crítico para el éxito del negocio. Esta es la razón por la que dedicamos el último capítulo de este libro a desarrollar un plan de marketing.

Ejecución

Pero el hecho de que la empresa haya desarrollado una estrategia clara y unos programas bien planteados puede no bastar, porque puede fallar en la ejecución de los mismos. Los empleados de la compañía deben compartir un estilo de comportamiento y comprender y creer en la estrategia de la compañía. La compañía debe comunicar su estrategia a los empleados, que deben comprender y creer, además de implicarse en su implantación. Para conseguirlo, la empresa debe tener los recursos necesarios, incluida la capacitación necesaria de los empleados para llevarla a cabo.

Control de resultados y retroalimentación

La empresa necesita controlar los resultados y los acontecimientos que sucedan en el entorno. Los entornos cambian. Cuando esto suceda, la compañía necesitará revisar sus estrategias u objetivos. Peter Drucker señala que es más importante «hacer bien algo concreto» (efectividad) que «hacer las cosas bien» (eficiencia). Las empresas de mayor éxito destacan en ambos aspectos.

Cuando una organización fracasa a la hora de reaccionar ante el cambio del entorno, se hace cada vez más difícil recuperar la posición perdida. Las organizaciones, en especial las grandes, tienen mucha inercia. A pesar de ello, pueden cambiar con un liderazgo adecuado, probablemente con anterioridad a una crisis.

El hotel Emperor, un establecimiento de tres estrellas en Singapur, atiende principalmente a viajeros corporativos e independientes, muchos de ellos del sector del petróleo. Debido a un periodo de recesión en Singapur, los ingresos de la compañía cayeron de los 1,7 millones a los 1,4 millones de euros, lo que representaba una pérdida de 300.000 euros. Las áreas se encontraron con los siguientes problemas:

- Caída del 45% en los ingresos por restauración.
- Caída de la ocupación del hotel del 92% al 57%.
- Competencia intensa.
- Subida de costes fijos.
- Reducción del nicho de mercado (menos personas empleadas en el sector petrolero).
- Estilo de gestión autocrático.

El propietario llevó a cabo un análisis estratégico del hotel y determinó las fuerzas y debilidades críticas. Como consecuencia del análisis estratégico, el hotel Emperor decidió «restringir actividades selectivamente», especialmente en el área de restauración, la cual se externalizó. Se eligió esta estrategia porque se previó que si tenía lugar un *boom* hotelero, el hotel podría estar en buena posición para sacar partido de los buenos tiempos. En caso contrario, el hotel sería atractivo para un comprador potencial y se podría vender en un breve plazo **[29]**.

El sector de complejos hoteleros se enfrenta a retos específicos en la planificación estratégica. La mayoría de los otros miembros del sector turístico, como las líneas aéreas, líneas de crucero y las principales cadenas

de restaurantes, pueden enfocar la planificación estratégica de un modo muy parecido al de una compañía productora. Estas organizaciones tienen una dirección muy centralizada en la que se toman las principales decisiones estratégicas.

Retos específicos en el sector hotelero

El sector de complejos hoteleros se caracteriza por una gestión y una estructura de accionariado exclusivas que complican el proceso de planificación estratégica.

- Las principales cadenas normalmente no poseen todos los inmuebles que gestionan. Algunas cadenas de hoteles pueden, de hecho, no tener inmuebles en propiedad.
- Los propietarios de los complejos hoteleros tienen a menudo y sorprendentemente poco interés o conocimiento de sus propiedades. Los hoteles de todo el mundo se han comprado normalmente debido a ventajas fiscales, a la revalorización del patrimonio inmobiliario o como medio para satisfacer el ego, especialmente en el caso de las propiedades escaparate de alto nivel. Un estudio de los rendimientos de las inversiones en hoteles en el sudeste asiático demostró que *el capital ego* o el prestigio asociado con ciertos hoteles eran razones fundamentales para los propietarios. «Esos beneficios no económicos pueden hacer subir los precios de los hoteles y hacen posible aceptar unos rendimientos relativamente bajos en comparación con otras oportunidades de inversión inmobiliaria o inversiones en otros mercados globales» **[30]**.
- De vez en cuando los propietarios se quejan de que las compañías de gestión de hoteles no ponen interés, tienen poca experiencia en planificación y no trabajan estrechamente con los propietarios representantes. En Asia existe una asociación de propietarios de hoteles que se han agrupado para conseguir hacer presión sobre las compañías de gestión hotelera.
- Las compañías de gestión de hoteles son normalmente desconocidas o invisibles para el público en general y pueden poseer o gestionar varias propiedades distintas.
- Los directivos profesionales de las propiedades individuales se han formado normalmente para gestionar establecimientos preocupándose por áreas como el mantenimiento y la recepción pero tienen poca o ninguna formación en planificación estratégica. Muchos piensan que esta última es responsabilidad del propietario, pero si el propietario pone poco interés en esta función, la planificación estratégica en cuanto a propiedad se pasa por alto.
- Las compañías de gestión de hoteles tienen a menudo poco poder real para forzar a los propietarios a realizar las inversiones necesarias o los cambios estratégicos considerados esenciales. En muchos casos, la única alternativa ha sido abandonar la cadena.
- Los hoteles pueden o no poseer o gestionar establecimientos secundarios dentro del hotel, como restaurantes, tiendas y centros de be-

lleza y de gimnasia y clubes nocturnos. Esto crea una complejidad añadida en la planificación estratégica.

- Las **alianzas estratégicas** entre las cadenas de hotel a nivel internacional pueden además complicar el proceso de planificación.

El marketing juega un papel definitivo en la planificación estratégica. Este departamento debe mantener vínculos estrechos y continuos con los clientes. El marketing es responsable de la identificación y del estudio de las necesidades del consumidor, y, como tal, tiene un nivel de experiencia incalculable para la planificación estratégica en esta etapa de la cadena de creación de valor.

que se pueden planificar de manera separada al resto de la compañía. Tiene su propio conjunto de competidores y un director que es responsable de la planificación estratégica y de los beneficios logrados.

9. **Planificación de nuevos negocios.** El bache en la planificación estratégica es la diferencia entre las ventas deseadas en el futuro y las ventas proyectadas. Hay tres maneras de cubrir esta distancia:
   a) **Oportunidades de crecimiento intensivo.** Identificar nuevas oportunidades para conseguir el crecimiento dentro del negocio actual de la compañía.
   b) **Oportunidades de crecimiento integrado.** Identificar oportunidades para crear o comprar negocios relacionados con el negocio actual de la compañía.
      (1) **Integración hacia atrás.** Una compañía hotelera compra uno de sus proveedores.
      (2) **Integración hacia delante.** Una compañía hotelera compra un mayorista o agencias de viajes.
      (3) **Integración horizontal.** Una compañía hotelera compra uno o más competidores, siempre y cuando la legislación lo permita.
   c) **Oportunidades de crecimiento diversificado.** Identificar oportunidades para añadir negocios atractivos que no están relacionados con los negocios actuales de la compañía:
      (1) **Estrategia de diversificación concéntrica.** La empresa puede buscar nuevos productos que tengan sinergias tecnológicas y/o de marketing con las líneas de productos actualmente existentes, aunque los productos se dirijan a una nueva clase de consumidores.
      (2) **Estrategia de diversificación horizontal.** La empresa puede investigar nuevos productos que interesen a sus consumidores actuales, a través de una tecnología que no se relacione con su línea actual de producto.
      (3) **Estrategia de diversificación en conglomerados.** La empresa puede buscar nuevos negocios que no guardan relación ni con la tecnología productiva ni con los productos y mercados actuales.
10. **Planificación de la estrategia de negocio:**
   a) **Misión de la compañía.** La UEN ha de definir sus productos y actividades, la competencia, los segmentos de mercado, el posicionamiento vertical y el ámbito geográfico. Debe definir también sus objetivos y políticas específicos como un negocio separado.
   b) **Análisis del entorno interno** (análisis de puntos fuertes y débiles). La compañía analiza las competencias de marketing, financieras, de producción y de organización del negocio. Cada factor se valora como fuerte, muy fuerte, neutral, muy débil o débil.
   c) **Análisis del entorno externo:**
      (1) **Fuerzas del macroentorno.** Demográficas, económicas, tecnológicas, políticas, legales, sociales y culturales.
      (2) **Fuerzas de microentorno.** Clientes, competidores, canales de distribución, proveedores.
      (3) **Oportunidades.** Una oportunidad de marketing es una demanda insatisfecha de la que una compañía puede obtener rentabilidad. Las oportunidades pueden clasificarse en relación con su atractivo y probabilidad de éxito.
      (4) **Amenazas.** Una amenaza del entorno es un desafío planteado por una tendencia o acontecimiento desfavorable que llevará, si no se emprende una acción de marketing defensiva, al empeoramiento de las ventas o los beneficios. Se puede hacer una clasificación de las amenazas del entorno de acuerdo con su nivel de importancia y probabilidad.
   d) **Formulación de objetivos («Qué queremos»).** Cuatro características para la formulación de los objetivos de una UEN.
      (1) **Jerárquica.** La unidad de negocio debe adaptar sus objetivos jerárquicamente, desde el más hasta el menos importante.
      (2) **Cuantitativa.** Los directivos utilizan el término objetivos para describir aquéllos que son cuantificables con relación a la magnitud y el tiempo.
      (3) **Realista.** Deben provenir de un análisis de las oportunidades y fuerzas de las unidades de negocio, no de una simple expresión de deseos.
      (4) **Constante.** Por ejemplo, el crecimiento de la cuota de mercado a largo plazo y beneficios actuales elevados,
   e) **Formulación de la estrategia («Cómo llegamos a ese punto»).** Tres tipos genéricos de estrategia de Michael Porter.
      (1) **Liderazgo en costes.** La clave reside en que la empresa consiga los menores costes entre los competidores que adopten una estrategia de diferenciación o concentrada.

b) Visite el informe anual de una organización de turismo (normalmente se puede acceder a ellos a través de la página de inicio de la compañía). ¿Qué información le proporciona el informe anual acerca de su estrategia?

BIBLIOGRAFÍA

1. El Plan del Turismo Español Horizonte 2020 y el Plan 08-12, que lo desarrolla, se aprobaron por unanimidad en el seno del Consejo Español de Turismo, así como en la Conferencia Sectorial de Turismo celebradas el 7 de noviembre de 2007.
2. Véase Tamara J. Erickson y Everett Shorey, «Business Strategy: New Thinking for the 90s», *Prism* (4.º trimestre de 1992), 19-35.
3. Christopher W. Nordling y Sharon K. Wheeler, «Building a Market-Segment Accounting Model to Improve Profits», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, n.º 3 (1992): 29-36.
4. Bruce J. Tracey y Timothy R. Hinkin, «Transformational Leaders in the Hospitality Industry», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, n.º 2 (1994): 18.
5. Patrick Legoherel, Philippe Callot, Karine Gallopel, y Mike Peters, «Personality Characteristics, Attitude Toward Risk and Decisional Orientation of the Small Business Entrepreneur: A Study of Hospitality Managers», *Journal of Hospitality and Tourism Research* 28, n.º 1 (2004): 117-118.
6. Véase Peter Drucker, *Management Tasks, Responsibilities and Practices* (New York: Harper & Row, 1973), capítulo 7.
7. Para más información sobre el establecimiento de la misión, véase Frank Buytendijk, «Five Keys to Building a High-Performance Organization», *Business Performance Management* (febrero de 2006): 24-29; Joseph Peyrefitte y Forest R. David, «A Content Analysis of Mission Statements of United States Firms in Four Industries», *International Journal of Management* (junio de 2006): 296-301; y Jeffrey Abrahams, *101Mission Statements from Top Companies* (Berkeley, CA: Ten Speed Press, 2007).
8. Las misiones de Nike y eBay provienen de www.nike.com/nikebiz/ nikebiz.jhnnl?page=4 y http:/lpages.ebay.comlaboutebaylthecompany/ companyoverview.html, respectively (acceso en noviembre de 2007).
9. www.scotland-edinburgh.co.uh/hotel-home.asp, Prestonfield-Edinburgh's most indulgent retreat, 2008.
10. Para profundizar más, véase Laura Nash, «Mission Statements: Mirrors and Windows», Harvard Business Review (marzo/abril 1988): 155-156. Véase también Tom Feltenstein, «Strategic Planning for the 1990s: Exploiting the Inevitable», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, n.º 3 (1994): 45.
11. La misión de Meliá proviene de http://www.solmelia.com/solNew/html/dsostenible/es/arquitectura.html (acceso el 20 de noviembre de 2010).
12. «Mission Statements for the Next Millennium», *Restaurant Hospitality* (diciembre de 1998): 46.
13. Véase las innovaciones de BASF Web page, www.corporate.basi.comJenJinnovationenI7idZj-HA6M0-bcp4PX (acceso en noviembre de 2007).
14. Theodore Levitt, «Marketing Myopia», *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1960): 45-46.
15. Véase «Holiday Inns: Refining its Focus to Food, Lodging, and More Casinos», *Business Week* (21 de julio de 1980): 100-104.
16. Igor H. Ansoff, «Strategies for Diversification», *Harvard Business Review* (septiembre/octubre de 1957): 113-124.
17. John Ritter, «Full Speed Ahead for New Ferries», *USA Today* (12 de abril de 2004): 3A.
18. Dennis Reynolds, «Managed Services Companies», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, n.º 3 (1997): 90.
19. John Gapper, «Lessons from Nestle's Coffee Break», *Financial Times* (3 de enero de 2008): 7.
20. Jack Trout, «Branding Can't Exist Without Positioning», *Advertising Age* (14 de marzo de 2005): 28.
21. La clasificación de las cuatro P fue sugerida por B. Jerome McCarthy, *Basic Marketing: A Managerial Approach* (Homewood, IL: Irwin, 1960). Sobre las cuatro C, otras posibles clasificaciones y una mayor discusión, véase Robert Lauterborn, «New Marketing Litany: 4Ps Passé C-Words Take Over», Advertising Age (1 de octubre de 1990): 26; Don F. Schulti, «New Definition of Marketing Reinforces Idea of Integration», *Marketing News* (15 de enero de

2005): 8; y Phillip Kotler, «Alphabet Soup», *Marketing Management* (marzo-abril de 2006): 51.

22. Rita M. Emmer, Chuck Tauck, Scott Wilkinson, y Richard G. Moore, «Marketing Hotels Using Global Distribution Systems», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, n.º 6 (1993): 80-89.
23. Michael P. Sim, y Chase M. Burritt, «Enhancing Resort Profitability with Membership Programs», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, n.º 4 (1993): 59-63.
24. H. G. Parsa y Mahmood A. Khan, «Quick Service Restaurants of the 21st Century: An Analytical Review of Macro Factors», *Hospitality Research Journal* 17, n.º 1 (1993): 164.
25. Dennis Reynolds y William M. Balinbin, «Mad Cow Disease: An Empirical Investigation of Restaurant Strategies and Consumer Response», *Journal of Hospitality & Tourism Research* 27, n.º 3 (2003): 361.
26. Jonathan Berger, «Applying Performance Tests in Hotel Management Agreements», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, n.º 2 (1997): 25.
27. Véase Michael E. Porter, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors* (New York: Free Press, 1980), capítulo 2.
28. Beth E. A.Wuest, Richard F. Tax, y Daniel A. Emenheiser, «What Do Mature Travelers Perceive as Important Hotel/Motel Customer Service?» *Hospitality Research Journal* 20, n.º 2 (1996): 90.
29. Kee Lee Weng y B. C. Ghosh, «Strategies for Hotels in Singapore», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, n.º 1 (1990): 78-79.
30. Anna Mattila, «Investment Returns and Opportunities for Hotels in Asia», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, n.º 1 (1997): 78.

II

Identificación de oportunidades y diseño de una estrategia de marketing

4 El entorno de marketing

5 Sistemas de información de marketing e investigación de mercado

6 Mercados de consumo y análisis del comportamiento del consumidor

7 Mercados organizacionales y su comportamiento de compra

8 Segmentación de mercado, selección de mercados objetivo y posicionamiento

El entorno de marketing

4

En 1955, Ray Kroc, un vendedor de máquinas para batidos de 52 años de edad, descubrió una red de siete de restaurantes propiedad de Richard y Maurice McDonald.

Kroc vio que el concepto de restaurante de estos hermanos encajaba perfectamente en el estilo de vida orientado a la familia y con el tiempo limitado en auge en EE. UU. Kroc compró esta cadena por dos millones de dólares. Desde entonces ha crecido exponencialmente hasta convertirse en el restaurante de comida rápida más grande, con más de 31.000 locales a lo largo del mundo que sirven a 52 millones de clientes cada día y que alcanzan unas ventas de casi 45.000 millones de euros anuales. Sus arcos dorados son uno de los símbolos más familiares del mundo y, si quitamos a Papá Noel, no hay ningún personaje en el mundo más reconocible que Ronald McDonald. «Haciendo que la comida rápida sea respetada por las familias de clase media», dice un analista de esta industria, «los arcos dorados hicieron por la cuchara grasienta lo que Holiday Inn hizo por los moteles de carretera en lo años cincuenta y lo que Sam Walton hizo más tarde por las tiendas de descuento». Otro analista dice: «McDonald's es mucho más que una cadena de comida rápida normal: es un espejo cultural que refleja la evolución de los hábitos alimenticios norteamericanos». Pero de la misma manera que los cambios en el mercado proveen de oportunidades a McDonald's, también le ha presentado desafíos. De hecho, al principio de este siglo, el brillo de sus arcos dorados ha perdido lustre al mismo ritmo que la empresa luchaba por adaptase a los nuevos estilos de vida de sus consumidores. Aunque McDonald's sigue siendo la cadena de comida rápida más visitada, sus ventas han sufrido una importante caída y su cuota de mercado se ha reducido más de un 3% entre los años 1997 y 2000. En 2002 la compañía publicó su primer semestre con pérdidas.

¿Qué ocurrió? En la era de la obesidad, McDonald's parecía ir en sentido contrario. Los consumidores buscaban comida más natural, de mejor sabor y en un ambiente más distinguido. Como resultado, McDonald's perdía cuota de mercado en lo que la industria llama restaurantes de *comida informal*. Nuevos competidores como Panera Bread, Baja Fresh, Pret A Manger y Cosi estaban ofreciendo más productos de comida creativa en entornos más modernos, para consumidores ocupados que preferirían *comprar fuera y consumir dentro*, incluso los supermercados lo-

Es inútil decirle a un río que deje de correr: lo mejor es saber cómo nadar en la dirección en que fluye.

ANÓNIMO

cales ofrecían una completa selección de comidas preparadas para llevar.

Los norteamericanos también buscaban opciones de alimentación más saludables, y sus menús no ofrecían demasiadas alternativas. Preocupados por su salud, muchos consumidores estaban comiendo menos en restaurantes de comida rápida. Como líder del mercado, McDonald's fue el que recibió la mayor parte de las críticas. En un demanda judicial, los padres de dos niñas adolescentes acusaron McDonald's de ser el responsable de la obesidad de sus hijas y de los problemas de salud asociados, incluida la diabetes.

Como reacción a estos desafíos, a principios de 2003 McDonald's anunció un plan de choque —el «plan para ganar»— para alinear mejor la compañía con la nueva realidad del mercado. El plan incluía las siguientes iniciativas:

- *Vuelta a los fundamentos.* McDonald's volvió a centrarse en lo que le convirtió en un éxito: productos consistentes y un servicio de confianza. Empezó invirtiendo dinero en los locales ya existentes, acelerando el servicio, formando a los empleados y controlando los restaurantes para asegurarse de que se mantienen limpios y brillantes. Asimismo, está dando una nueva imagen a sus restaurantes con un diseño de interiores más moderno y limpio, y con unos servicios como plantas vivas, acceso *wi fi* a Internet y televisiones planas con conexiones por cable. Ahora McDonald's promete ser una marca «siempre joven».
- *Si no puedes luchar, únete a ellos.* Para encontrar nuevas maneras de competir con los nuevos contrincantes de comida informal y para ampliar la base de clientes, McDonald's ha experimentado con nuevos conceptos de restaurantes. Por ejemplo, ha abierto cientos de tiendas de café McCafé en 34 países, donde ofrece asientos de cuero, un personal bien formado y un café servido en tazas de porcelana, además de bebidas hechas a medida, bollería, pasteles y sándwiches de *gourmet*. Los niños pueden seguir pidiendo sus *Happy Meals*, mientras que sus padres pueden disfrutar más con una comida más sofisticada.

McDonald's sabe que a medida que el entorno de marketing cambia, la compañía debe cambiar con él. «Hemos aprendido. Hemos evolucionado. Pensamos que hemos descubierto el código» **[1]**.

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Ordenar los siguientes elementos y explicarlos: la importancia de los elementos del microentorno de la empresa, incluida la propia empresa; los proveedores, los intermediarios de marketing, los clientes y el público en general.
2. Describir las fuerzas del macroentorno que afectan a la capacidad de la empresa para atender a sus clientes.
3. Explicar cómo afectan al marketing los cambios en los entornos demográfico y económico, y describir los niveles de competencia.
4. Identificar las principales tendencias en los entornos naturales y tecnológicos de la empresa.
5. Explicar los principales cambios que pueden tener lugar en los entornos político y cultural.
6. Comentar cómo pueden ser las empresas proactivas y no solo reactivas cuando responden a las tendencias del entorno.

El entorno del marketing de una empresa lo forman todos aquellos agentes y fuerzas externas que afectan a su capacidad para desarrollar y mantener operaciones en beneficio de sus clientes objetivo. El entorno de marketing ofrece tanto oportunidades como amenazas. Las empresas de éxito saben de la importancia vital de observar y adaptarse al entorno cambiante. Los gestores de marketing, seguidores de tendencias y buscadores de oportunidades, deben tener dos aptitudes especiales. Tener métodos disciplinados —inteligencia de marketing e investigación de mercados— para recoger información sobre el entorno de marketing, y dedicar más tiempo al entorno del cliente y de la competencia. Mediante su análisis cuidadoso se pueden adoptar estrategias de marketing para descubrir las oportunidades y amenazas del mercado.

El entorno del marketing está compuesto de un microentorno y un macroentorno. El **microentorno** lo forman los agentes y fuerzas cercanos a la compañía que pueden afectar a su capacidad para atender a sus clientes, a la propia compañía, a las empresas del canal de comercialización, a los mercados de clientes y a una gama amplia de público. El **macroentorno** lo integran las fuerzas sociales mayores que afectan a la totalidad del microentorno, es decir, a las fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales. Examinaremos en primer lugar el microentorno de la empresa y después su macroentorno.

El microentorno de la empresa

La tarea de la dirección de marketing es crear ofertas atractivas para los mercados objetivo, generando valor y satisfacción en el cliente. El éxito de los planes de marketing requiere trabajar con el microambiente de la empresa. Estos elementos (véase la **Figura 4.1**) incluyen a la empresa, los competidores más directos, los proveedores, los intermediarios de marketing, los clientes y otros públicos.

Empresa

Los directivos de marketing no trabajan en solitario. Deben colaborar estrechamente con la dirección general y los distintos departamentos de la empresa. El departamento financiero se ocupa de buscar y aplicar los fon-

dos requeridos para llevar a cabo el plan de marketing. El departamento de contabilidad tiene que medir los ingresos y los costes para que sea posible saber si el marketing está alcanzando sus objetivos. El departamento de limpieza es responsable de suministrar habitaciones limpias que serán vendidas por el departamento de ventas. La alta dirección establece la misión, objetivos, estrategias y políticas de la compañía. Las decisiones de marketing deben hacerse de acuerdo con las estrategias y los planes de la alta dirección. Si la decisión de estos fuera, por ejemplo, la de posicionar la marca como un hotel de viajeros de negocio, un gerente que posicionara su hotel para familias estaría siguiendo una política que debilitaría la marca.

Todos los gerentes, supervisores y empleados deben pensar en el cliente. Tienen que trabajar en armonía para dar al cliente un valor y satisfacción superiores. Todos los departamentos de la empresa tendrán alguna influencia en el éxito de los planes de marketing.

Competidores

Incluimos a los competidores tanto en el micro como en el macroambiente. Los competidores actuales son parte del microambiente porque pueden ser identificados y observados. Cada empresa se enfrenta a una amplia gama de competidores. El concepto de marketing establece que, para tener éxito, una empresa debe satisfacer las necesidades y los deseos de los clientes mejor que sus competidores. Los directivos de marketing deben hacer algo más que adaptarse a las necesidades de los clientes de su mercado objetivo. Es preciso que se adapten igualmente a las estrategias de otras empresas que atienden a los mismos mercados objetivo. Las empresas deben conseguir una ventaja estratégica mediante el posicionamiento de su producto en la mente de los consumidores.

No hay ninguna estrategia competitiva de marketing que se considere la mejor para todas las compañías. Cada empresa debe tener en cuenta su tamaño y su posición en el sector en relación con los de sus competidores. Las grandes empresas con posiciones dominantes en un sector pueden utilizar algunas estrategias que no se pueden permitir las empresas pequeñas. Las empresas pequeñas pueden también elegir estrategias que les dan ciertas ventajas. Por ejemplo, una cadena grande de restaurantes puede utilizar su poder de compra para hacer publicidad nacional, repartiendo el coste entre cientos o miles de operaciones. Pero los restaurantes pequeños de particulares se pueden ajustar rápidamente a las tendencias locales y pueden ofrecer más variedad de menús debido a que no tienen que preocuparse por estandarizar los platos en miles de restaurantes. Tanto las pequeñas como las grandes empresas deben encontrar las estrategias de marketing que les aporten ventajas específicas sobre los competidores que operan en sus mercados. En general una empresa debería controlar tres variables cuando analiza a cada uno de sus competidores:

1. *Cuota de mercado:* la porción que tiene de los competidores en el mercado objetivo.

2. *Cuota de recuerdo:* el porcentaje de clientes que ha nombrado al competidor cuando se les ha preguntado: «¿Cuál es la primera empresa del sector que le viene a la cabeza?».
3. *Cuota de valor:* el porcentaje de clientes que ha nombrado al competidor cuando se les ha pedido: «Cite la empresa a la cual preferiría comprar el producto».

Los directivos se equivocan con frecuencia al identificar a sus competidores. El director de un restaurante de marisco dijo que el restaurante no tenía competencia porque no había otros restaurantes de marisco en varios kilómetros a la redonda. Varios meses después el restaurante había cerrado. Los clientes habían decidido gastar su dinero con los competidores, ya fuese yendo a otros restaurantes de marisco que estaban más lejos o bien cenando en restaurantes cercanos aunque no fueran de marisco.

Investigaciones propias nos muestran que solo el 40% de los clientes que valoran el hotel o el restaurante como bueno vuelve, mientras que sube al 90% cuando la valoración es excelente. La competencia es tan fuerte en este sector que ser bueno no es suficiente. Se debe procurar la excelencia. El profesor Seyhmus Baloglu encontró que, aunque el 78% de los clientes que acudían a un casino de forma regular podían ser considerados fieles, solo el 34% era verdaderamente leal. El otro 44% los denominó leales espurios. Además de tener el comportamiento de lealtad de regularidad en las visitas, los verdaderamente leales mostraban lealtad actitudinal, y como consecuencia de ello tenían mayor probabilidad de recomendar el casino a un amigo. En cambio, los leales espurios, a pesar de acudir de forma regular, no están emocionalmente vinculados, y, en consecuencia, tienen mayor probabilidad de abandonar el casino si se abriera otro en la ciudad. Los gestores deben entender cómo muchos de sus clientes podrían estar en peligro si un nuevo competidor abriera uno en su área **[2]**.

Todas las compañías se enfrentan a cuatro niveles de competidores (véase la **Figura 4.2):**

1. Una empresa puede considerar que sus competidores son aquellos que ofrecen productos y servicios similares a los mismos clientes a un precio parecido. A este nivel, McDonald's considerará que sus competidores son Burger King y Wendy's.
2. Una empresa puede pensar que sus competidores son todas las demás que hacen el mismo producto o clase de productos. Aquí McDonald's puede entender que sus competidores son todos los restaurantes de comida rápida, incluidos Foster's Hollywood o Tony Roma's.
3. Una empresa puede considerar, en un sentido más amplio, que sus competidores son aquellas empresas que proporcionan el mismo servicio. Aquí McDonald's puede verse a sí mismo compitiendo con todos los restaurantes y otros proveedores de comida preparada, como, por ejemplo, la sección *delicatessen* de un supermercado.
4. Una empresa puede considerar a su competencia, de manera aún más amplia, como todas las empresas que compiten por la misma

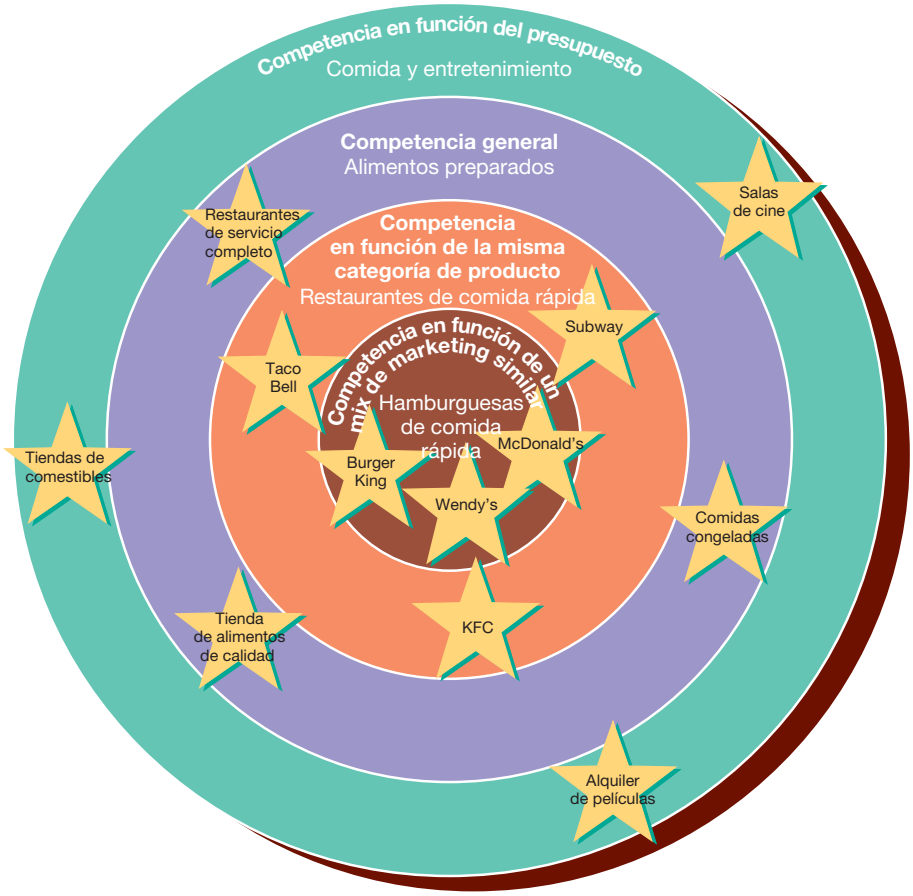


Figura 4.2.
Niveles de competencia.
Adaptado de *Analysis tor Market Planning*, Donald R. Lehmann y Russel S. Winer, p. 22. © 1994 por Richard D. Irwin.

parte de la renta de los consumidores. Aquí McDonald's podría verse a sí mismo compitiendo con tiendas de ultramarinos y con el autoaprovisionamiento de comida por el consumidor **[3]**.

Si se pone el esquema en acción, la cadena Subway se dirigió a un segundo nivel de competencia a través de una campaña de publicidad. Los anuncios enfatizaban en el valor nutricional de un sándwich en comparación con otras comidas rápidas, como las hamburguesas. La campaña de publicidad de McDonald's «Hoy te mereces un descanso» estaba dirigida al cuarto nivel de competencia, y le decía al ama de casa que se diera un descanso culinario. Empresas de cruceros se enfrentan a un tercer nivel de competencia, como son los destinos vacacionales, como Fuerteventura o Ibiza.

Proveedores

Los **proveedores** son empresas o particulares que proporcionan los recursos que necesita la empresa para producir sus bienes y servicios. Las tendencias y los acontecimientos que afecten a los proveedores pueden, a su vez, afectar gravemente al plan de marketing de una empresa. Su-

pongamos que un director de restaurante decide ofrecer un especial de langosta viva para el fin de semana. Llama al proveedor de marisco, que le promete suministrar doscientas langostas para la promoción. El viernes por la mañana, el proveedor llama y explica que ha habido un recorte de langostas en el envío y que no las entregará hasta el sábado por la mañana. El director debe ahora encontrar una fuente alternativa o decepcionar a los clientes que habían reservado mesa para el viernes por la noche.

En otro ejemplo, una cadena de restaurantes quería añadir a su menú un nuevo plato de marisco (vieiras). Las oficinas corporativas tardaron seis meses en perfeccionar el plato de vieira. Durante el periodo de desarrollo, el precio de las vieiras se duplicó. El restaurante tendría ahora que cobrar un precio mayor del que los clientes estarían dispuestos a pagar. El proyecto se desechó. La dirección de marketing tiene que prestar atención a los cambios en la disponibilidad del suministro (ya que se ve afectado por recortes y huelgas) y en los costes.

Algunos hoteles han contratado con empresas de restauración el suministro de los servicios de restauración. Algunos están implantando restaurantes de marca en sus emplazamientos con el fin de crear valor para sus clientes y llevar a los clientes del restaurante al hotel. Las operaciones de subcontratación de la restauración permiten que el hotel se concentre en el alojamiento, dejando al mismo tiempo que un especialista en restauración se ocupe de esta área dentro del hotel. Hay varias maneras de asociarse con un chef célebre o restaurantes. Una es pagando el canon por la licencia o el canon por la gestión del chef para que supervise el restaurante y ponga su nombre en el mismo. Los cánones suelen ser del 4 al 7% de los ingresos brutos. La segunda es un acuerdo de asociación donde el chef es socio igualitario y normalmente ostenta del 30 al 60% del capital. Adicionalmente el chef obtiene del 3 al 6% de gestión. Esto crea un mayor compromiso por parte del chef porque comparte directamente los beneficios del restaurante **[4]**.

Sobre el papel esto suena como un buen acuerdo, y en la vida real funciona bien a menudo. Sin embargo, la subcontratación no es tan simple como puede parecer. Reuniones de grupo de viajeros corporativos muestran que un servicio de café apropiado para una reunión de negocios es a veces el factor decisivo para la elección de un hotel. Un problema para algunos hoteles que han subcontratado sus operaciones a operadores de mayor escala es que estos últimos no están a menudo interesados en las operaciones de cafetería y servicio de habitaciones, y estas operaciones se ven a menudo resentidas. Otro problema es que el alquiler de zonas de servicio de restauración compromete espacios del hotel. Esto puede suponer un problema si el hotel decide renovar o cambiar el diseño de los espacios comunes. Cuando los clientes del hotel se quejan en recepción del mal servicio de restauración, no resulta aceptable explicarles que el hotel no explota los restaurantes. Por eso hace falta que los programas se planifiquen entre el restaurante y el hotel. Igual que cualquier otro proveedor, los proveedores de restauración de un hotel se deben elegir cuidadosamente. Este concepto funciona mejor cuando el restaurante ha sido traído con su nombre o con el nombre del chef. Las operaciones de cafe-

tería, servicio de habitaciones y banquetes es mejor dejarlas en manos del propio hotel.

En sentido general, los destinos turísticos necesitan proveedores. El servicio de línea aérea, el hotel, los restaurantes, las operaciones en tierra, las instalaciones para reuniones y el ocio son algunos de los componentes de un destino turístico. Una de las funciones de las oficinas de turismo regionales es asegurarse de que hay una buena selección de proveedores para los productos turísticos en su zona. Deben contratar organizaciones para que proporcionen a los visitantes una diversidad de actividades y opciones turísticas. Estas oficinas deben también trabajar para representar los intereses de estos proveedores asegurándose de que responden bien una vez que han sido contratados.

Intermediarios de marketing

Los **intermediarios de marketing** son un grupo especializado de proveedores que ayudan a la empresa a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales. Los intermediarios son empresas comerciales que ayudan a las compañías turísticas a encontrar clientes o hacer ventas. Incluyen las agencias de viajes, los touroperadores mayoristas y los representantes de hoteles. Por ejemplo, un mayorista confecciona paquetes turísticos que incluyen transporte aéreo y alojamiento en hotel. Estos paquetes serán promocionados mediante publicidad en los periódicos y a través de las agencias de viajes. Mediante la compra de un cierto volumen, el mayorista consigue precios reducidos, que le permiten pagar a la agencia de viajes una comisión por vender el producto, dan al cliente un buen precio y generan un beneficio. Al elegir a los mayoristas, los hoteles deben seleccionar empresas acreditadas que entregarán el producto ofrecido al cliente y pagarán al hotel por sus servicios.

Internet ha generado tanto desintermediación como transparencia en precios. La **desintermediación** es la eliminación de intermediarios. Los hoteles han creado sus propios sistemas de reserva por Internet, y se han hecho menos dependientes de los agentes de viajes y otros intermediarios. Los pequeños hoteles pueden ahora distribuir sus productos a todo el mundo a través de Internet. Aunque la distribución en los hoteles está cambiando, el carácter perecedero de las habitaciones de hotel supone que la mayoría de ellos todavía necesiten apoyarse en intermediarios, incluidos departamentos de viajes corporativos, planificadores de reuniones, casas de incentivos y otros canales de distribución (se analizarán más adelante en el libro). Los hoteles que usan Internet deben tener cuidado con la transparencia en los precios. Por ejemplo, las tarifas para asociaciones a menudo incluyen habitaciones gratis para los directores de la asociación que ya están descontadas en la tarifa final de la habitación. La asociación también requiere reservar una serie de habitaciones para obtener las ventajas de los servicios de cortesía. Si un grupo tiene una tarifa de 180 euros por habitación/noche y los miembros de la organización pueden reservarlas directamente en la web del hotel por 150, estos pueden elegir reservarlas directamente en lugar de hacerlo a través de la asociación. Como motor de reserva, Internet ha creado muchas oportunidades,

pero ha provocado que las interacciones con los intermediarios sean más complejas.

Las **agencias de servicios de marketing** son proveedores que ayudan a la empresa a formular y llevar a cabo su estrategia y sus tácticas de marketing. Estos proveedores incluyen las agencias de relaciones públicas, las agencias de publicidad y las empresas de publicidad directa. Trabajan directamente en el programa de marketing de la empresa e incluyen también las empresas de investigación de marketing, las empresas de medios de comunicación y las empresas de consultoría de marketing que ayudan a las compañías a diseñar y promover sus productos en los mercados adecuados. Estas empresas pueden variar en creatividad, calidad, servicio y precio. La empresa debe analizar su rendimiento con regularidad y reemplazar a las que no rindan adecuadamente.

Los **intermediarios financieros** incluyen bancos, intermediarios financieros diversos, compañías de seguros y otras empresas que ayudan a las empresas de hostelería a financiar sus transacciones o aseguran los riesgos asociados con la compra o la venta de bienes y servicios. La subida de los costes de los seguros ha obligado a algunas empresas de hostelería a salir del negocio. La subida de los costes de crédito, de la limitación del crédito o de ambos puede afectar gravemente al rendimiento del marketing de una empresa que tiene que desarrollar fuertes relaciones con instituciones financieras importantes. Las pequeñas cadenas multiunidad tienen a menudo la necesidad de crecer para conservar el precio elevado de sus acciones y a sus accionistas contentos. Las empresas deben tener cuidado de no sucumbir a unas expectativas de crecimiento no asumibles por parte de sus intermediarios financieros.

Clientes

Las compañías turísticas necesitan estudiar de cerca cinco tipos de mercados. Los mercados de consumo consisten en individuos o familias que compran servicios turísticos para actividades de ocio, necesidades médicas o asistencia a reuniones, bodas o funerales. Los mercados organizacionales contratan servicios turísticos para facilitar su propio negocio. Esto se puede traducir en habitaciones de hotel para viajeros individuales o para las reuniones de grupo que la empresa u organización pueda llevar a cabo. Por ejemplo, las empresas tienen reuniones de ventas o las asociaciones tienen convenciones anuales. Los intermediarios compran productos que luego revenden. Por ejemplo, un *touroperador* puede comprar asientos en un vuelo, habitaciones de hotel, transporte por tierra y comidas de un restaurante para empaquetarlas en un *tour* que serán vendidos en los mercados de consumo. Los mercados gubernamentales están dirigidos por agencias que, al igual que los negocios, compran sus servicios turísticos para sus viajes individuales o para sus reuniones. A menudo tienen tarifas por habitación limitadas por las dietas del gobierno. Finalmente, los mercados internacionales consisten en aquellos compradores de otros países, incluidos los consumidores, hombres de negocios, revendedores y compradores gubernamentales. Sus características se discuten en los Capítulos 6 y 7.

Grupos de interés

El entorno de marketing de la compañía incluye varios **grupos de interés**. Integran un grupo que tiene un interés o tiene un impacto en la capacidad de la organización para alcanzar sus objetivos. Identificamos siete tipos de públicos:

- Los grupos de interés financieros influyen en la capacidad para obtener fondos. Los bancos, las casas de inversión y los accionistas son los principales públicos.
- Los medios de comunicación publican noticias y opiniones en sus líneas editoriales. Estos medios pueden ser los periódicos, revistas y estaciones de radio y televisión.
- Los gestores deben tener en cuenta a los gobiernos. Para ello deben consultar con los abogados de la compañía sobre cuestiones de seguridad, publicidad leal u otras materias.
- Acciones ciudadanas. Las decisiones de marketing de una empresa pueden ser cuestionadas por organizaciones de consumidores, grupos verdes, grupos minoritarios u otros.
- Locales, incluidos residentes en el barrio y comunidades de vecinos. Las grandes compañías suelen tener un relaciones públicas que trata con la comunidad, asiste a las reuniones, responde preguntas y participa activamente en los eventos locales.
- Público en general. La empresa necesita estar atenta a las actitudes de los públicos en general hacia sus productos y servicios. La imagen que este público tenga de la compañía afectará a sus compras.
- Los públicos internos incluyen trabajadores, voluntarios y cuadros de mando. Las grandes compañías tienen *newsletters* y otros medios para informar y motivar a sus públicos internos. Cuando los empleados se sienten bien con su compañía, esta actitud positiva revierte en los públicos externos.

Una empresa puede preparar sus planes de marketing para estos grupos de interés al igual que lo hace con sus clientes. Suponga que la empresa quiere una respuesta específica de un público en particular, como reputación comercial, recomendaciones favorables o donaciones de tiempo o dinero. La empresa necesitaría diseñar una oferta a este público que fuera lo suficientemente atractiva para producir la respuesta deseada. Por ejemplo, muchos cadenas de hoteles, como Sol Meliá, comunican los esfuerzos que hacen en sus planes de nuevos complejos para conservar agua porque saben que los públicos locales y gubernamentales están muy sensibilizados con este tema.

El macroentorno de la empresa

Las empresas, sus proveedores, intermediarios de marketing, clientes y el público en general operan en un macroentorno más amplio que conforma oportunidades y plantea amenazas. El macroentorno se compone de siete fuerzas globales que se ilustran en la **Figura 4.3.** En los siguientes aparta-

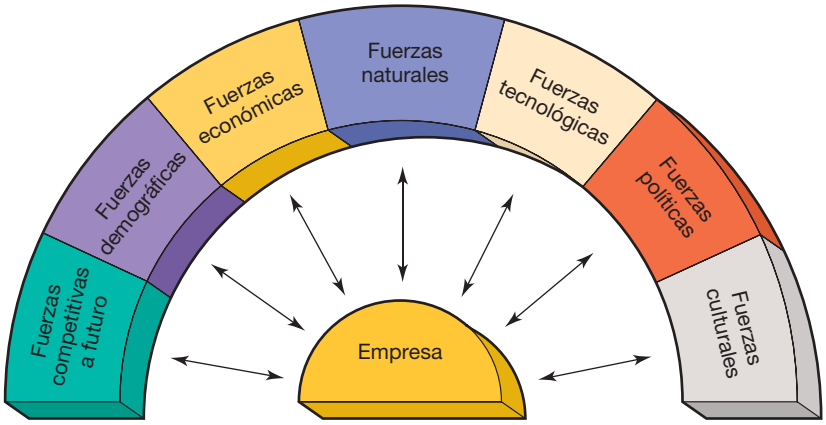


Figura 4.3.
Principales fuerzas del macroentorno de la empresa.

dos de este Capítulo examinaremos estas fuerzas y mostraremos cómo pueden afectar a los planes de marketing.

Competidores futuros

Consideramos a los competidores futuros como parte del macroambiente. La entrada de competidores futuros siempre es difícil de predecir y puede tener un efecto importante en los negocios existentes.

Barreras de entrada, salida y competencia

Dos fuerzas que afectan a la competencia son la capacidad de las empresas para entrar y salir de los mercados **[5]**. Las barreras de entrada impiden que las empresas entren en un negocio y las barreras de salida evitan que salgan. El sector de la restauración está caracterizado por unas barreras de entrada bajas. Solo hace falta un importe relativamente pequeño de capital para abrir un restaurante. Esto hace difícil predecir a futuros competidores porque una gran cantidad de organizaciones e individuos lo puede hacer. Como resultado, algunos directivos que abren sus restaurantes sin competencia directa se encuentran en seguida con cuatro o cinco competidores en el plazo de un año. Esto pone de relieve la importancia de anticipar la competencia y operar bajo la premisa de que uno siempre tiene competencia. Los gestores de los restaurantes deberían dirigir siempre sus negocios como si hubiera un fuerte competidor. Adoptando esta postura, el gestor estará preparado para hacerle frente si apareciera.

Los hoteles tienen unas barreras de entrada moderadamente elevadas, debido a los costes de construcción del hotel y a la escasez de buenas ubicaciones. Sin embargo, los hoteles se encuentran con un problema diferente, es decir, con barreras de salida del sector elevadas. La importante inversión de capital que se requiere para construir un hotel se convierte en un coste que hay que amortizar. Como resultado, los hoteles que no pueden hacer frente a todos los pagos de deudas, de impuestos y otros costes fijos pero que pueden generar suficiente beneficio bruto para compensar sus costes fijos parcialmente pueden operar con una pérdida en vez de ce-

rrar sus puertas completamente. Por eso, cuando la demanda del hotel cae en picado, la oferta de habitaciones sigue siendo la misma, y da lugar a una mayor competencia por los clientes.

El entorno competitivo del hotel se ve afectado por otro factor (la mayoría de los hoteles se planifica durante fases de expansión en el ciclo económico del sector cuando no hay suficiente oferta para satisfacer la demanda). Pero pueden pasar cuatro años o más desde la fase de planificación hasta la inauguración de un hotel. En ese momento, el ciclo económico puede haber dado un giro. Desafortunadamente los nuevos hoteles abren a menudo sus puertas durante un periodo de recesión **[6]**. En periodos en los que los hoteles luchan por ocupar sus habitaciones, no es poco común que aparezcan en el mercado nuevos competidores.

Después de la lectura de esta Sección es fácil ver que el entorno competitivo en la industria turística es impredecible. Esto es por lo que lo se incluye como parte del macroentorno. Una persona con dinero decidirá abrir un restaurante en un área de mercado que es completamente imposible solo por razones de ego. Una compañía hotelera con ganas de tener presencia en una ciudad obtendrá financiación a pesar de no ser viable y a pesar de que añade habitaciones a un mercado ya débil. Un hombre de negocios internacional quiere invertir en inmuebles y elige un edificio de un hotel como manera de hacer efectiva su inversión. Aunque el negocio no es viable en el corto plazo, este inversor busca ganancias inmobiliarias a largo plazo. Los proyectos mencionados traen capacidad a un mercado que tiene mucha oferta y demanda insuficiente. Si los proyectos se basaran en la viabilidad económica, no se habrían construido. Las inversiones en el mercado turístico no son siempre predecibles. Las personas deben siempre operar como si existiera una fuerte competencia.

Entorno demográfico

La **demografía** es el estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras estadísticas. El entorno demográfico tiene un interés fundamental para los directivos de marketing porque los mercados están formados por personas. La población mundial crece a un ritmo impresionante. Supera los 6.600 millones de personas y crecerá hasta los 8.100 millones en el año 2030 **[7]**.

Los cambios demográficos en el mundo tienen muchas implicaciones en los negocios. Por ejemplo, considere China. Hace más de un cuarto de siglo, para frenar el crecimiento de su población, las regulaciones del gobierno chino limitaban a las familias a tener solo un hijo. Como resultado, los niños chinos —conocidos como *pequeños emperadores*— han sido agasajados con atenciones y lujos que se conocen como el *síndrome de los seis bolsillos* (dos padres y cuatro abuelos). Los pequeños emperadores, actualmente con edades que van desde los recién nacidos hasta los veintitantos años, afectan en todo a los mercados. Los padres con hijo único gastan cerca del 40% de sus ingresos en el cuidado del niño.

Starbucks se dirige a los mayores de estos *emperadores chinos* posicionándose como un nuevo tipo de lugar de encuentro informal pero exquisito **[8]**. En lugar de creer en los objetivos colectivos de la cultura tradicional

china, estos jóvenes son más individualistas. «Su visión del mundo es diferente», sostiene el presidente de Starbucks en China. «Nunca han tenido que enfrentarse a los malos tiempos de nuestra generación». Starbucks está en sintonía con ellos, ya que ofrecen bebidas personalizadas, servicios individualizados y recopilatorios de música originales.

La política de un único hijo está creando otro desarrollo demográfico en China —el rápido envejecimiento de la población—, que algunos ven como un potencial *terremoto demográfico*. Se calcula que en 2024 el 50% de la población china será mayor de cuarenta años. Y por culpa de la política de un hijo único cerca del 75% de las familias chinas no tendrá hijos, bien porque es su elección o bien porque el hijo ha dejado el nido vacío. El resultado es una sociedad envejecida que necesitará ser más independiente, lo que causará un gran crecimiento en los mercados de servicios, como el ocio, incluidos los viajes **[9]**. En 2009 los viajes de entrada y salida de China están en paridad. Y no solo están creciendo los viajes al exterior, sino también los domésticos. Los directivos de marketing deben conocer las tendencias demográficas en sus mercados, tanto en el país como en el exterior. Se analiza la estructura de edades y familias, los cambios geográficos de la población, características educativas y diversidad de la población. A continuación se analizan las tendencias más importantes en España.

Cambios en la estructura de edad de la población

En la Unión Europea el número de hogares ha crecido en los últimos años; el número total en el año 2010 es algo superior a los 156 millones, en los que vivían 377 millones de personas. El crecimiento del número de hogares en Europa se debe menos al crecimiento de la población que al envejecimiento, las tasas de divorcio más altas y al aumento del número de personas que desean vivir solas. La población española ascendía a 46,9 millones de personas en 2010, y se prevé que crecerá un 5,7% hasta el año 2030 **[10]**. La tendencia demográfica más importante en España es el cambio en la estructura de edad de la población. La población española alberga varios grupos generacionales. Ahora analizamos los tres grupos más grandes: la generación del *baby boom*, la Generación X y la Generación del Milenio y su impacto en las estrategias de marketing actuales.

La generación del 'baby boom'

Como en España la mortalidad en los primeros años de vida se había reducido considerablemente con respecto a épocas anteriores, esto se tradujo en un aumento notable de la población joven, lo que provocó el fenómeno del *baby boom*. En España, el *baby boom* se produjo con diez años de retraso con respecto al resto de Europa y se prolongó durante todo el franquismo hasta 1975, momento en el que la natalidad comenzó un declive muy acentuado. Desde entonces, esta población se ha convertido en una de las fuerzas más poderosas que moldean el entorno del marketing. Los nacidos durante el *baby boom* representan actualmente un porcentaje muy

importante de la población española y tres cuartas partes de la renta de las familias **[11]**.

Los *boomers* jóvenes tienen ahora cuarenta; los mayores sesenta. Los boomers maduros están repensando el propósito y valor de su trabajo, de sus responsabilidades y de sus relaciones. Cuando alcanzan su nivel de vida más alto, los *boomers* constituyen un mercado lucrativo para los viajes y el ocio, las comidas fuera de casa, *spas* y otras actividades de ocio. Sería un error pensar en los *boomers* como personas mayores y formales; muchos de ellos están redescubriendo el placer de vivir y tienen medios para hacerlo.

Los nacidos durante el *baby boom* no se sienten viejos. Gastarán millones de euros en viajes, vacaciones en las que puedan tener aventuras o explorar, como una expedición para ver osos polares en el norte de Canadá o *tours* históricos por China. A través de los departamentos de educación permanente, las universidades han desarrollado *tours* educativos que tienen como público objetivo los nacidos durante el *baby boom*. Agencias de *tours* en bicicleta de alto nivel comercializan *tours* en bicicleta de dos semanas con estancias nocturnas en alojamientos lujosos para los nacidos durante el *baby boom*. Estos buscan encontrar valor e investigan mucho para organizar sus vacaciones Una de las razones por las que los cruceros son populares con los nacidos durante el *baby boom* es debido al valor de las vacaciones *todo incluido* para ese segmento.

Generación X

El *baby boom* vino seguido de una escasez de nacimientos. Se denomina Generación X porque aparece a la sombra de los nacidos durante el *baby boom* y carece de características distintivas obvias. Otros la llaman *reventón de bebés* o *generación a la sombra* (entre los *baby boomers* y los tardíos de la Generación del Milenio).

Las personas pertenecientes a la Generación X se definen tanto por sus experiencias compartidas como por su edad. Porque han crecido durante épocas de recesión y de disminución en el tamaño de las empresas, han desarrollado una perspectiva económica cauta. Se preocupan por el entorno y responden favorablemente a las compañías socialmente responsables.

Los hoteles y restaurantes que están tomando iniciativas para ser responsables con el entorno son muy atractivos para este grupo. Aunque buscan el éxito, son menos materialistas; aprecian la recompensa, no la compra. Para muchos de estos que ahora son padres, la familia es lo primero, la carrera lo segundo **[12].** Esta generación es más escéptica. «Hacer marketing para esta generación es difícil», dice un ejecutivo, «y todo se basa en el boca a oreja. No puedes contarles que eres bueno, y su interés por un tríptico es cero (…). Tienen un montón de filtros.» Otro ejecutivo dice que está de acuerdo: «El 63% de este grupo investiga los productos antes de su compra. Crean comunidades extensivas para intercambiar información. Aunque no haya apretones de manos, la información suministrada es creída y en consecuencia es más poderosa que cualquier otro marketing que pudiera hacerse. **[13].**

En España, la Generación X representa la generación más preparada de la historia. Sin embargo, a pesar de ser universitarios y saber idiomas, se ven obligados a compartir piso, a no tener ni casa ni hijos al contar con salarios inferiores a los mil euros de media. Una popular campaña publicitaria de vehículos los bautizó como JASP, «jóvenes aunque sobradamente preparados». No se comunican por los habituales medios de comunicación de masas, sino por Internet o móvil, medios que sus jefes no valoran e ignoran; son individualistas y carecen de conciencia de clase social.

La Generación X ha traído el movimiento cualitativo. Locales como Starbucks y McDonald's son sus restaurantes favoritos. Les fascinan sus menús más que a otras generaciones, porque combinan lo familiar con lo único. Cuando llegan las vacaciones, la Generación X busca destinos diferentes, lo que supone un mayor gasto que el de los *boomers*. De hecho han establecido estándares más altos en bares, viajes de negocio y hotelería **[14]**.

En 2013, la cadena Hyatt abrirá en Costa Rica, junto a la compañía hotelera Playa Sombrero, un hotel Andaz, de 150 habitaciones, en la península de Papagayo. El establecimiento será el primero que Hyatt instalará bajo esta marca en América Latina. La compañía apuesta por que sus formatos para el segmento medio sean la llave para abrir las puertas de América Central. Armado con un posicionamiento claro, hotel sin altas pretensiones, trata de ofrecer a sus clientes un ambiente fresco, sin lujos y sin trampa. Andaz representa la horma del zapato para el mercado de la Generación X. Este segmento se ha convertido en el mayor de los viajes corporativos. Como todos los grandes segmentos demográficos, demandan marcas alternativas de aquellas preferidas por sus padres (los *baby boomers).* Se manifiestan incómodos con las marcas genéricas globales y prefieren buscar especialidades y experiencias locales. Mientras que sus padres preferían hoteles con baños idénticos de Ámsterdam a Zúrich, esta generación prefiere las diferencias locales. Andaz trata de alcanzar esta diversidad autorizando a cada uno de sus hoteles a tener sus propios diseños y ofertas. De hecho, la palabra *andaz* significa *estilo personal*. Andaz trata de satisfacer a este segmento ofreciendo comida orgánica, y se rige en sus operaciones por principios medioambientales. El primer hotel Andaz en EE. UU. se abrió en Nueva York en Wall Street. Hyatt lanzó el nuevo hotel como una marca de «estilo de vida de lujo» que «expresa un estilo individual y de independencia personal en un entorno de elegancia informal. Ofrece personalidad local, diseño innovador y una atmósfera relajada, además de un servicio responsable, personalizado y sin grandes pretensiones» **[15]**.

Generación del Milenio

Tanto los *baby boomers* como la Generación X serán un día superados por la Generación del Milenio (también llamada **Generación Y,** *echo boomers* o Generación Internet). Nacidos entre 1977 y 2000, son hijos de los *baby boomers*. Este grupo incluye varias cohortes de edad: preadolescentes (de edades entre ocho y doce), adolescentes (trece a dieciocho) y jóvenes adultos (de veintitantos). Los jóvenes de la Generación del Milenio están empezando a ejercer su poder de compra. Los más mayores se acaban de graduar y están empezando a ascender en sus carreras, lo que supone una

mejora salarial y por consiguiente del gasto **[16].** La Generación Y representa en estos momentos solo el 9% de los viajeros corporativos, pero este porcentaje crece rápidamente. Esta Generación Y se caracteriza por una mayor creatividad y necesidad de un mayor nivel de libertad; no son tan comprometidos, tienen completamente integradas las nuevas tecnologías, buscan resultados concretos, adoran la comunicación y piden una nueva filosofía de liderazgo mucho más participativa, democrática y no tan jerárquica ni endogámica. «Si estuvieras diseñando un nuevo concepto, sería lógico atraer a un consumidor de alta propensión» según un consultor de PricewaterhouseCoopers. Un aspecto que tienen en común todos los de la Generación del Milenio es su destreza y habilidad con computadoras y con la tecnología digital e Internet **[17].**

Conceptos de hotel como Aloft y Nylo tratan de atraer a este segmento. Nylo ha desarrollado un *lobby* multiusos, diseñado para provocar la socialización de sus clientes. Está equipado con características atractivas, como wifi, sillas que cuelgan del suelo y la Wii de Nintendo. Nylo, al igual que Aloft, ofrece entretenimiento local con grupos, exposiciones de arte y películas por la noche, junto a miembros del personal que son conserjes de día y bailarines, escritores y artistas de noche.

Cada segmento de la Generación del Milenio constituye un mercado grande y atractivo. Sin embargo, alcanzar a estos segmentos saturados de forma efectiva requiere de aproximaciones de marketing creativas. Un artículo en la revista *Successful Meetings* señala que a la Generación Y le gusta la comida que es fácil de comer mientras se camina. Esto podría incluir macarrones en platos de loza, comida china en contenedores y hamburguesas. La comida presentada de forma sencilla es una manera de atraer a la Generación Y. En los próximos años, a medida que su poder de compra aumente, este segmento será más que un rival para los *baby boomers* en gasto e influencia en el mercado **[18]**.

Marketing generacional

Una manera en que los dirigentes de marketing pueden segmentar es formando segmentos de edades específicas en el seno de cada grupo. Definir a las personas por su fecha de nacimiento es menos efectivo que segmentarlas en función de su estilo de vida o de sus valores comunes buscados al comprar un producto. Se analizan otras maneras de segmentar los mercados en el Capítulo 8.

Diversidad creciente

La población de cada país también se diferencia por su composición étnica y racial. En un extremo se encuentra Japón, donde casi todo el mundo es japonés; en el otro está Estados Unidos, donde la población proviene de casi todos los países del mundo. Al principio, se consideró que Estados Unidos sería el país de la integración, pero cada vez es más patente que nadie se ha integrado. Parece más bien que en Estados Unidos la sociedad es una *ensalada*: los distintos grupos étnicos conservan sus diferencias étnicas, viven en distintos barrios y mantienen sus culturas.

Los directivos de marketing se están enfrentando a mercados cada vez más diversos, tanto en casa como fuera, ya que sus operaciones son más internacionales. La población mexicana se acerca a los 110 millones de habitantes de los que un 70% son mestizos, el 15% son criollos. Los pueblos indígenas constituyen un 14% de la población. La población asiática es muy reducida; representa el 0,5%. Solo el 5% son mulatos, en contraste por ejemplo con Brasil, donde es el grupo mayoritario con el 39,1%. En EE. UU. se prevé que en las próximas décadas las poblaciones étnicas nacionales se disparen. En 2050 los hispanos representarán el 24% de la población en EE. UU., y un 8% serán asiáticos **[19]**.

La diversidad supera la herencia étnica. Por ejemplo, uno de cada diez ciudadanos europeos es discapacitado (38 millones). Es Finlandia el país de la UE con más discapacitados: un 9% de la población padece alguna discapacidad. Se prevé que su capacidad de gasto aumente en los años venideros, cuando la población nacida con el *baby boom*, de gasto más alegre, entre en la edad de las discapacidades. Con la creciente oleada de inmigrantes, la población se ha visto afectada no solo en número, sino también en diversidad.

Desde 1976, el hundimiento de la tasa de fertilidad ha provocado que se ralentice el crecimiento de la población española; está previsto un crecimiento negativo para 2030. Sin embargo, la llegada masiva de inmigrantes desde finales de los noventa ha permitido un nuevo despegue en el número de habitantes del país: de hecho, este fenómeno ha provocado una tasa de crecimiento en torno al 1,7% anual desde 2001, más bien propia de países africanos o asiáticos, y nunca alcanzada anteriormente en la historia de España. El crecimiento vegetativo, aún bajo, ha empezado a aumentar gracias a la mayor tasa de fertilidad de los nuevos residentes **[20]**.

Según el gobierno español, existen 4 millones de gays y lesbianas **[21]**. Las autoridades turísticas británicas convinieron con British Airways y con la Dirección Turística de Londres dirigirse al segmento de gays y lesbianas. Este consorcio trabajo con los conceptos de WinMark, una empresa norteamericana de marketing especializada en atraer a este segmento de mercado. «Queríamos algo específico para los gays, pero a la vez con gusto», dice el presidente de WinMark. «Son educados y con recursos». Una anuncio en una revista muestra a cinco hombres jóvenes y de mediana edad —el target es de un grupo de entre 35 y cincuenta años— posando en diferentes cabinas de teléfonos en Londres. El eslogan dice, «Una llamada. Un arco iris de posibilidades». La campaña fue todo un éxito. «Los anuncios consiguieron propagar el mensaje de que Gran Bretaña es amigable con gays y lesbianas, y también generó una base de datos de 40.000 registros de todo el país. Ahora es el momento de una campaña de correo y de correo electrónico personalizada a las personas interesadas en la oferta». Desde que se lanzó la campaña, se han unido al proyecto tanto United Airlines como Virgin Airways y las direcciones turísticas de Manchester, Brighton y Glasgow **[22]**.

¿Cómo son las empresas que intentan alcanzar a estos consumidores? Muchos gestores de marketing admiten ahora que los mundos de las personas con discapacidades y sin ellas son el mismo e igual. Dice uno de

ellos: «El paradigma del *nosotros* y el *vosotros* está obsoleto.» A medida que la población crece de forma diversa, los ejecutivos de marketing de éxito serán aquellos que continúen diversificando sus programas de marketing para conseguir ventaja de las oportunidades en los segmentos de rápido crecimiento.

Cambios en la familia

La *familia tradicional* se compone del marido, la mujer y los hijos (a veces incluye también a los abuelos). Sin embargo, el ideal de familia de hace algún tiempo ha ido perdiendo su importancia. En consonancia con la pauta registrada en el resto de la UE, en España ha disminuido el tamaño medio, con la consiguiente pérdida de peso de las familias compuestas por más de tres miembros. Estos datos son fundamentales en la explicación del incremento del gasto en consumo de los hogares recogido por el INE en la Encuesta Continua de Presupuestos Familiares durante los últimos años, ya que la necesidad de satisfacción de ciertas necesidades básicas, que implican gastos en bienes y suministros como la energía o el pago de alquileres, son independientes del número de personas que componen la unidad de consumo. Por tanto, la creación de nuevos hogares, al margen de su tamaño, se traduce necesariamente en un aumento del consumo total **[23]**.

En España, la pauta de convivencia más frecuente es la pareja con hijos (27,5%), aunque en estos años ha perdido peso sobre el conjunto. Las parejas con un solo hijo se mantienen en torno al 19% del total de los hogares, pero las que tienen a su cargo dos o más hijos han ido reduciendo su presencia relativa, y es notable el descenso de la proporción de familias con tres o más hijos. En España, los hogares unipersonales son todavía menos frecuentes que otras fórmulas, si bien en solo siete años su presencia ha aumentado en cuatro puntos, pasando del 10 al 14% de los hogares. La mayor parte de aquellos está integrada además por personas mayores de 65 años, que en general disponen de menos recursos económicos. En efecto, los hogares unipersonales en España están en su mayoría encabezados por mujeres de más de 65 años, que constituyen uno de los segmentos de población con menos capacidad de consumo y con más riesgo de caer en situaciones de pobreza. El continuo incremento del número de hogares constituidos por un adulto con hijos refleja también el aumento del número de rupturas matrimoniales, que deviene por un lado en la multiplicación del número de unidades familiares y, por otro, en el empobrecimiento de muchos de ellos al quedar encabezados por mujeres y, por tanto, con menores ingresos y menos margen para el consumo.

Cada vez hay más parejas que se separan o divorcian, que eligen no casarse, casarse más tarde o casarse sin ninguna intención de tener hijos. Los directivos de marketing consideran cada vez más las necesidades especiales de las familias no tradicionales, ya que están aumentando más deprisa que las familias tradicionales. Por ejemplo, aquellos que están en los treinta y acaban de casarse se habitúan a comer fuera de forma frecuente. Cuando tengan hijos, seguirán comiendo fuera, esta vez con sus hijos. Aquellos hogares sin hijos no tienen el gasto y pueden dedicar más parte de sus in-

gresos a viajar y cenar fuera. Entre 1998 y 2005 se registró en España un incremento de más de cuatro puntos en la proporción de unidades familiares cuyos principales sustentadores eran mujeres. Este dato tiene una importancia nada desdeñable, puesto que los hogares presentan pautas diferenciadas de consumo, tanto en su volumen como en su composición, en función del sexo del principal sustentador económico **[24].**

Cambios geográficos de la población

Este es un periodo de grandes movimientos migratorios dentro y entre países. Los estadounidenses por ejemplo, son un población móvil con cerca de catorce millones de familias (más de una de cada diez) que migran cada año **[25]**. En España actualmente se registra uno de los mayores índices de población inmigrante de la historia. Como las empresas buscan nuevas localizaciones, necesitan comprender las tendencias locales y nacionales con relación a los cambios en las poblaciones.

Población con más nivel de educación y de profesionales

La población ha alcanzado un nivel educativo más elevado. En 2010 España fue uno de los países de la OCDE con mayor porcentaje de universitarios, superior al 28% de los españoles de entre veinticinco y 64 años. Se superó la media de la OCDE (26%) y de la UE (24%). El porcentaje se dispara cuando el estudio se centra únicamente en la población más joven: un 40% de los jóvenes de entre veinticinco y 34 años posee un título superior, dejando muy atrás la media correspondiente de la OCDE (32%) y de la Unión Europea. La tendencia es muy clara. España presenta una población universitaria en auge, pero también una sociedad muy polarizada en cuanto a nivel educativo. Se echan en falta titulaciones medias y se acusa una división importante entre quienes poseen un nivel elevado o muy elevado de estudios y quienes apenas han finalizado la enseñanza obligatoria **[26]**. El número creciente de personas con formación superior aumentará la demanda de productos de calidad, incluidos hoteles de lujo, viajes, vino y cenas en restaurantes con menús imaginativos.

Entorno económico

Un mercado necesita gente y poder adquisitivo para funcionar. El **entorno económico** está formado por factores que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto. Los países varían mucho en sus niveles y distribución de ingresos. Algunos países tienen economías de subsistencia (consumen la mayor parte de su producción agrícola e industrial), y ofrecen pocas oportunidades de mercado. En el otro extremo están las economías industriales, que constituyen mercados ricos para muy diferentes tipos de bienes. Los directivos de marketing deben prestar mucha atención a las principales tendencias y a los patrones de gasto de los consumidores tanto a escala mundial como dentro de ellos. A continuación se detallan varias de las principales tendencias económicas en España.

Cambios en la renta

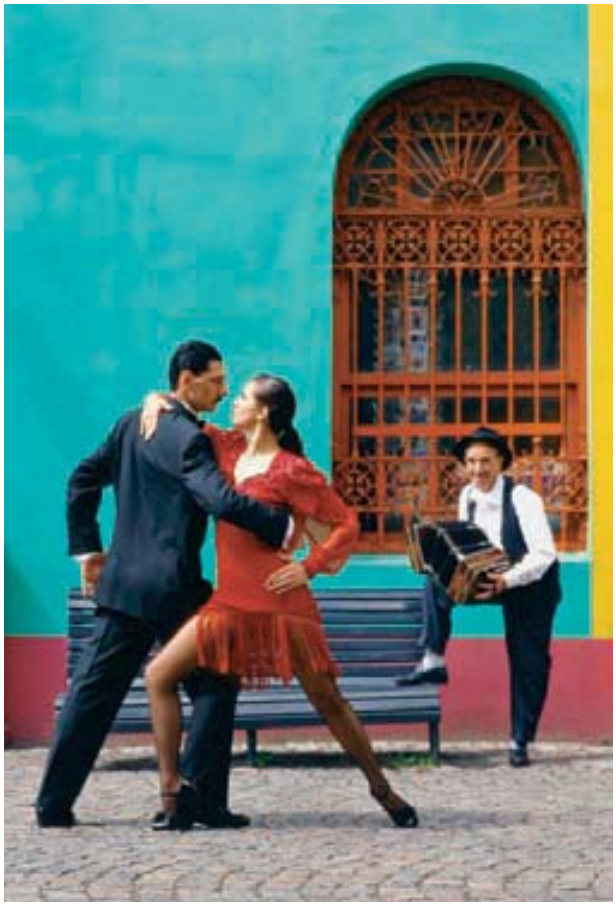
España ha multiplicado su riqueza por 6,6 en los últimos cuarenta años. Y el crecimiento acumulado del capital en la última década ha rondado el 50%. Este aumento de la renta de los españoles ha hecho posible destinar más recursos al ocio y a la cultura. La flexibilidad de horarios de las jornadas laborales, la jubilación anticipada, la generalización del uso de aparatos que reducen el tiempo de trabajo doméstico, entre los factores objetivos, y la revalorización de las actividades relacionadas con la autorrealización personal, entre los culturales, han contribuido al aumento del tiempo de libre disposición en el conjunto de la sociedad, lo que a su vez ha revertido en una mayor dedicación de recursos económicos para el uso de ese tiempo. Y ello queda reflejado no solo en el aumento de la importancia de la partida de ocio y cultura, sino que tiene también consecuencias en la configuración de toda la estructura. Así, el gasto en equipamiento de las viviendas, lugar preferente para el disfrute del tiempo libre, ha visto también aumentar su peso, como también lo ha hecho en términos históricos, aunque con pequeños ajustes puntuales, el capítulo de los transportes, que incluye desplazamientos en trenes, barcos y aviones. No en vano, uno de los rasgos definitorios de las formas de consumo actuales es la difuminación de las fronteras de espacios de consumo que antes se encontraban claramente diferenciados.

Sin embargo, el gasto y las altas expectativas de esos días se estrellaron con la recesión provocada por la crisis de las hipotecas *subprime*. De hecho, ahora nos enfrentamos a la era del *consumidor exprimido*. Con el aumento de los ingresos en algunos segmentos aumentaron sus cargas financieras. El colapso del mercado inmobiliario en 2008 disipó la oportunidad de muchos consumidores de hacer valer su patrimonio. Esto se combinó con el aumento del precio de la gasolina. Ahora se enfrentan al pago de su deudas adquiridas con anterioridad, los gastos del hogar y de la familia, y la necesidad de ahorra para los gatos de estudio de sus hijos y de su jubilación. La disminución sensible de sus ingresos afecta a la industria de la restauración dado que los consumidores deben reducir tanto el número de veces que salen a cenar como el valor de la cuenta.

En las últimas tres décadas, los ricos se han hecho más ricos, la clase media ha adelgazado y los pobres siguen pobres. El 2,6% de las familias españolas representan el 23% del patrimonio neto total **[27]**.

La economía global

La industria de los viajes está inmersa en un entorno globalizado. El crecimiento del turismo en Croacia se produce a costa de otros destinos. Cuando el tipo de cambio entre el euro y el dólar favorece al primero, pocos viajeros estadounidenses viajan a Europa, prefiriendo destinos más cercanos como México o Sudamérica. Una de las ventajas de la devaluación de la moneda en Argentina ha sido la de erigirse en un destino atractivo tanto para turistas como para encuentros de negocios y convenciones. Una habitación en un hotel de Buenos Aires que costaba 220 euros cuesta hoy la mitad. Pero cuando los planificadores internacionales de encuentros se



El tipo de cambio favorable ha hecho de Argentina un destino atractivo tanto para turistas como para encuentros de negocios (cortesía de Robert French/Odyssey Production, Inc.).

dirigen a Santiago, Sao Paulo, Río de Janeiro, Buenos Aires y otras ciudades latinoamericanas suponen que lo hacen a costa de otras ciudades de Asia, Europa y Norteamérica. Argentina, Chile y Uruguay están entre los destinos que atraen a más de un millón de visitantes. Esto es en parte debido a las consecuencias del tipo de cambio. México también vio la oportunidad de ganar negocio de estos destinos, además de asegurarse de que seguía siendo competitiva con relación a otras ciudades de América Latina. Creó un centro de convenciones y redujo sus impuestos de ventas en gastos de convención un 15% **[28].** Los responsables de marketing de los destinos deben conocer las tendencias globales de los viajes y los desarrollos de nuevos destinos turísticos.

Entorno natural

El entorno natural incluye los recursos naturales que requieren los directivos de marketing o que se ven afectados por las actividades de marketing. La preocupación por el entorno se ha incrementado notablemente en las últimas tres décadas. En muchas ciudades del mundo la contaminación del agua y el aire ha llegado a niveles peligrosos, y preocupa el calentamiento del planeta y el que acabemos enterrados en nuestra propia basura. Por ello es preciso que las áreas de marketing conozcan cuáles son las principales tendencias. La primera tiene que ver con la falta de materias primas. Algunos incluso pronostican graves peligros a recursos *infinitos*, como las reservas de agua y aire. La contaminación del aire en las grandes ciudades y la falta de agua son un gran problema en todo el mundo. En 2030 uno de cada tres humanos no tendrá suficiente agua para beber **[29]**. Los recursos renovables, como la madera y los alimentos, deben ser administrados con sensatez. Los no renovables, como el petróleo, el carbón y varios minerales, tienen fecha de caducidad. Estas carencias han incrementado el coste de construcción de los hoteles, restaurantes y atracciones turísticas.

Una segunda tendencia es el aumento de la contaminación. La industria casi siempre daña la calidad del entorno natural. Imagine la basura y aguas residuales generadas en un *resort*. En destinos donde no se trata este problema, el agua del subsuelo está contaminada, lo que daña la provisión del agua, desemboca en muchas playas con basura y pone en riesgo la sostenibilidad de las bahías. Las empresas turísticas tienen la obligación de desarrollar políticas socialmente responsables.

Están en peligro los entornos naturales que atraen a los turistas, como sus bosques, sus playas limpias, sus corrientes claras, su vida salvaje y su aire puro atractivos. Las Maldivas, una isla al sur de Sri Lanka, han vis-

to sus arrecifes de coral devastados por el calentamiento del agua producido por El Niño, que ha amenzazdo a su principal atractivo, ya que más del 60% de sus visitantes hace algún tipo de submarinismo. El calentamiento global está derritiendo los polos. En los últimos veinte años, el océano Índico ha aumentado veinticinco centímetros su nivel, y podría cubrir las Maldivas al final del siglo **[30]**. Cualquiera que esté implicado en el sector turístico tiene la obligación de proteger el entorno y desarrollar un turismo sostenible.

Muchos destinos turísticos dependen del entorno natural. Algunos científicos predicen que varias de las islas de las Maldivas quedarán sumergidas al final del siglo, víctimas del calentamiento global (cortesía de Frase Hall/ Robert Harding World Imagery).

Otra compañía que ha desarrollado un programa de reciclado es McDonald's. Hace años eliminó los cartones de poliestireno y ahora utiliza envoltorios reciclables de papel más pequeños. Más allá de estos cambios, esta compañía tiene una política medioambiental y un compromiso de compra de productos reciclados y de construcción de restaurantes altamente eficientes desde el punto de vista energético **[31]**. Su preocupación por la sostenibilidad está aumentando, ha generado publicaciones como greenlodgingnews.com y organizaciones como la Asociación Verde de Restaurantes.

Una tercera tendencia sería el incremento del intervencionismo de los gobiernos en la gestión de los recursos naturales. Los gobiernos de diferentes países se ocupan y promueven esfuerzos para tener un entorno limpio de forma muy diferente. Algunos, como Alemania, se han comprometido con la calidad del entorno. Otros, especialmente las naciones más pobres, hacen muy poco para combatir la contaminación, fundamentalmente porque carecen de los recursos financieros o políticos suficientes. Desafortunadamente, muchos de estos países a menudo dependen del turismo, por lo que sufren los problemas analizados en párrafos anteriores. La esperanza reside en que las compañías acepten mayor responsabilidad social y se puedan encontrar instrumentos económicos para combatir y reducir la contaminación.

La preocupación medioambiental ha desembocado en lo que se denomina el *movimiento verde*. Hoy, Algunas compañías visionarias van más allá de las regulaciones gubernamentales establecidas. Están desarrollando estrategias y prácticas *medioambientales sostenibles*, en un esfuerzo por crear una economía mundial que el planeta pueda soportar de forma indefinida. Responden a las demandas de los consumidores con productos más responsables con el medio ambiente.

Entorno tecnológico

Uno de los factores más importantes que condicionan nuestro destino es la tecnología. La tecnología nos ha proporcionado el acceso inalámbrico a Internet y la posibilidad de enviar electrónicamente documentos a cualquier parte del mundo y de realizar transportes relativamente baratos a otras partes del mundo. Nos ha dejado también los horrores de la bomba de hidrógeno, el gas nervioso y las armas químicas, y ha creado productos con una mezcla de ambos, como la televisión y el automóvil.

Los billetes electrónicos permiten a los clientes embarcar por ellos mismos en el aeropuerto. Permite ahorrar tiempo al cliente y los volúmenes de trabajo de las compañías aéreas (cortesía de David K. Crow/PhotoEdit).

El cambio tecnológico se está produciendo a un ritmo siempre creciente **[32]**. Muchos productos que se dan hoy por normales o bien eran poco frecuentes o no existían en absoluto hace treinta años: los teléfonos móviles, las máquinas fotocopiadoras, las cadenas de comida rápida, los ordenadores personales, los aviones a reacción, los hoteles con *suites* y los reproductores de DVD, por citar algunos. Los científicos están ahora especulando en productos para el futuro, como los coches voladores y viajes al espacio, que incluyen una estancia en un hotel espacial. De hecho, ya se han enviado varios turistas al espacio.

La tecnología ha afectado al sector turístico de muchas maneras. Se utilizan robots para repartir bandejas de comida en un hospital. Las máquinas cocinan los alimentos de manera automática, y eliminar el error humano. Los servicios de facturación por vídeo son normales ahora en muchos hoteles. Los sistemas de cierre electrónico de habitaciones les dicen a los limpiadores qué habitaciones están ocupadas; el candado del minibar dice qué clientes han accedido al mismo para reponer las consumiciones con mayor rapidez. Las máquinas de fax reciben pedidos en los restaurantes.

Internet ha tenido un profundo efecto en la industria turística, al erigirse en un nuevo canal de distribución para sus productos. Expedia vende más de diez millones de habitaciones de hotel al año. Hoy, más del 60% de las reservas de viajes y más del 40% de las reservas de hotel se generan en la red **[33]**.

La mayoría de los hoteles, compañías de alquiler de coches y otras empresas tiene su propios sistemas online de reserva, que permite a sus clientes la contratación directa.

Internet es también una importante fuente de información para los viajeros. Un muestreo constante de disponibilidad proporciona a los visitantes potenciales información detallada de su destino. Los CD-ROM del tamaño de una tarjeta de visita ofrecen una visión general sobre el destino con vínculos a la página web del destino. Los hoteles están utilizando también este tipo de promoción, que es menos caro que producir un folleto en color.

Starbucks ofrece a sus clientes acceso gratuito a contenidos exclusivos en Internet, a noticias de la comunidad y a oportunidades de voluntariado tanto en computadoras portátiles como en PC *tablets* o teléfonos inteligentes en determinados establecimientos de la compañía a través del *Starbucks Digital Network*. Esta compañía de café se ha asociado con Yahoo! y una creciente lista de socios de contenido de alta calidad, incluidos el *Wall Street Journal*, Apple y Zagat, para enriquecer la experiencia de café de sus clientes con noticias de interés y entretenimiento cultivadas para el consumidor **[34]**.

Una de las áreas de mayor desarrollo es la web 2.0. Las empresas turísticas toman ventaja de este nuevo medio de comunicación subiendo sus

vídeos a YouTube. Marriot tiene un microblog en Twitter. El uso efectivo de la web 2.0 es uno de los mayores desafíos de la industria. Aquellas empresas que usan eficazmente Internet crean ventajas competitivas sobre aquellas que no lo hacen.

El cambio tecnológico se enfrenta a la oposición por parte de los que lo consideran una amenaza para la naturaleza, la privacidad, la sencillez e incluso la especie humana. Varios grupos se han opuesto a la construcción de restaurantes en áreas históricas y suburbanas, y hoteles de gran altura, aeropuertos e instalaciones de recreo en los parques nacionales. Los directivos de marketing deben comprender y prever los cambios en el entorno tecnológico y utilizar tecnologías que atiendan a las necesidades humanas. Deben ser sensibles a aspectos de cualquier innovación que puedan dañar a los usuarios y dar lugar a reacciones de oposición de las organizaciones y de los particulares en la sociedad.

Denis Tito fue el primer turista espacial. Aquí se le ve justo antes del lanzamiento del cohete ruso Soyuz. Los avances tecnológicos harán de los viajes espaciales una forma viable de hacer turismo en el futuro.

Entorno político

Las decisiones en marketing se ven muy afectadas por los desarrollos en el entorno político. El entorno **político** se compone de leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los particulares en la sociedad. A continuación se citan algunas tendencias políticas actuales y sus implicaciones para la dirección de marketing.

Mayor legislación y reglamentación para las empresas

Conforme los productos son más complejos, crece la preocupación por el aumento de su seguridad. Las agencias públicas se han visto involucradas en la investigación y reglamentación de cada detalle, desde las normas preventivas hasta las prácticas en la manipulación de alimentos. Las prácticas de contratación y de empleados han de someterse a la reglamentación pública, igual que las ventas de alcohol, que varían de un país a otro y a veces de zona a zona en el mismo municipio. Los políticos ven también a los viajeros como buenas fuentes de ingresos debido a que los no residentes gastan dinero pero no pueden votar contra ellos. Los impuestos sobre hoteles y restaurantes se han convertido en fuentes conocidas de ingresos para los gobiernos locales. En muchos casos, se supone que los impuestos sobre hoteles se utilizan para apoyar al turismo; sin embargo, el gasto de este dinero ha estado sujeto a una libre aplicación, como, por ejemplo, para estatuas en los parques. Los directores de hotel deben asegurarse de que esos impuestos designados para promover el turismo se utilizan de manera efectiva. Los directores deben también trabajar con asociaciones de hoteles y restaurantes para asegurarse de que los impuestos no se vuelvan abusivos.

En 1990, la ciudad de Nueva York, EE. UU., elevó el impuesto hotelero para habitaciones con tarifas superiores a los cien dólares al 21,25%. Por ello, muchos planificadores de encuentros y convenciones evitaron Nueva York y buscaron otros lugares. En tres años, el negocio de las convenciones en esta ciudad cayó un 37%, lo que redujo el cobro de impuestos a pesar de la subida. El principal perdedor fue la industria turística de la ciudad de Nueva York, que volvió a situar el impuesto hotelero al mismo nivel que otras ciudades **[35]**. Hoy en día, algunas ciudades europeas, como Barcelona y Roma, se plantea elevar sus impuestos al turismo. Roma, por ejemplo, aplica un impuesto de entre dos y tres euros por cada pernoctación en hoteles.

La legislación y reglamentación para las empresas tiene tres objetivos principales. En primer lugar, proteger a unas empresas de otras. Aunque la mayoría de las empresas quiere competencia, trata de neutralizarla cuando le afecta.

En segundo lugar, la legislación y reglamentación del gobierno tiene también como fin proteger a los consumidores de prácticas empresariales injustas. Si este aspecto no está regulado, las empresas pueden fabricar productos no seguros o de baja calidad, mentir en su publicidad o inducir a errores mediante el embalaje o el precio. Varios organismos públicos definen las prácticas de consumo desleales y ofrecen vías de recurso.

En tercer lugar, la reglamentación pública trata de proteger los intereses de la sociedad frente a los intereses económicos de las empresas. Una actividad rentable no mejora siempre la calidad de vida. Por eso las reglamentaciones sirven para desincentivar el tabaco, los desperdicios, la contaminación y la aglomeración de instalaciones, etc., con el fin de proteger los intereses de la sociedad. La reglamentación trata de conseguir que las empresas sean responsables de los costes sociales y privados de sus actividades de producción y de distribución.

Claves de marketing 4.1 *Entorno hostil*

En algunas ocasiones, las compañías turísticas y sus productos son objeto de boicot o algo peor sin haber hecho nada para ello al convertirse en víctimas propiciatorias de políticos, malentendidos o acciones demagógicas deseosas de iniciar la hostilidad entre las partes. McDonald's fue la marca estadounidense más visible que ha tenido que enfrentarse a distintos boicots en varios países, como Egipto y otros países árabes, debido al apoyo manifiesto de EE. UU. hacia Israel. A continuación se enumeran diversas acciones que estas compañías pueden hacer:

1. Enfatizar las conexiones de la compañía con las comunidades locales. En Indonesia, McDonald's ha emitido anuncios por televisión mostrando al personal de sus franquiciados locales con trajes islámicos tradicionales. En Argentina, donde las entradas fueron bloqueadas por opositores, la cadena McDonald's lanzó una campaña mostrando un Big Mac con las palabras «Made in Argentina» impresas en él.
2. Adoptar un perfil bajo. Evitar conflictos e incluso entrevistas con periodistas que se sabe que son contrarios a la empresa o al producto.
3. Rebatir las mentiras y la información equivocada a través de profesionales de las relaciones públicas. Seleccionar portavoces creíbles y bien informados. No dejar que los trabajadores se erijan al azar como portavoces.
4. Ser paciente. Este tipo de cosas a menudo tienen vida propia y se disipan a medida que los protestantes pierden interés.

Fuente: Salah Al Shebil, Adbul A. Rasheed y Hussam Al-Shammari, «Battling Bigots», *Wall Street Journal* (28 de abril de 2007): R6, R11.

MADD quiere parar a los conductores borrachos. Empezó como un grupo de interés público más y pronto consiguió que los políticos promulgaran leyes más duras contra los conductores ebrios (cortesía de Steve Skoid/PhotoEdit).

Parece que la reglamentación pública y su ejecución forzosa aumentarán en el futuro. Los ejecutivos de empresa deben conocer las principales leyes que protegen a la competencia, los consumidores y la sociedad cuando planifican sus productos y sus programas de marketing.

Mayor énfasis en aspectos éticos y en acciones socialmente responsables

En las últimas dos décadas, el número de grupos de interés ha aumentado a medida que sus causas han sido incorporados a la agenda política. Estos grupos asumen el rol de abanderados de causas sociales. Cindi Lamb y Laura, su hija de cinco años, fueron atropelladas por un conductor borracho a la salida de un supermercado. Como consecuencia del accidente, su hija quedó hemipléjica. Su indignación aumentó cuando supo que el conductor era reincidente. Cindi se propuso cambiar la manera en que jueces, oficiales de policía y políticos se enfrentaban a los conductores borrachos. Apoyada por sus amigos y otras víctimas fundó MADD (Madres en Contra de los Conductores Borrachos). MADD ha tenido un impacto importante en la industria de la hostelería al demandar a los restaurantes mayor responsabilidad en el alcohol que sirven y promoviendo leyes que hacen que aquellos que trabajan con alcohol estén convenientemente formados en el consumo responsable. MADD apoya el endurecimiento de la legislación en la consecución y el alcohol **[36]**.

Los seguidores de Peta, organización por el trato ético a los animales, querrían que los establecimientos de comida rápida que sirven carne cerraran sus puertas. Por ello, han promovido campañas contra McDonald's, Burger King, Wendy's y KFC. Seguro que un mejor trato a los animales sería algo deseable, pero la completa erradicación de la carne de la dieta humana es algo que la mayoría de las personas no desea **[37]**.

Peta, organización por el trato ético a los animales, es el mayor grupo en defensa de los derechos de los animales. «La industria de la alimentación mata 9.000 millones de animales al año», dice Lisa Lange, que aparece en la fotografía. Una de las tácticas de Peta es hacer piquetes enfrente de los restaurantes y hacer saber a la gente el proceso por el que pasan los animales hasta convertirse en comida. Querrían que todo el mundo fuera vegetariano y que los restaurantes sirvieran comidas vegetarianas (cortesía de Peta).

Cientos de grupos de interés de consumo, del entorno y de otra naturaleza, tanto públicos como privados, operan tanto a escala local como a escala regional o nacional. Representan una fuente de excelentes oportunidades de marketing para la industria turística sobre todo por la organización de seminarios, congreso y encuentros de estos grupos.

Las leyes escritas no pueden cubrir todos los potenciales abusos del marketing, y son, a menudo, difíciles de hacer cumplir. Sin embargo, por encima de las leyes y normas escritas, las empresas están también gobernadas por códigos sociales y reglas de ética profesionales. Las empresas progresistas animan a sus directores a mirar más allá de lo que permite el sistema regulador y simplemente *hacer lo correcto*. Estas empresas socialmente responsables buscan activamente formas para proteger los intereses a largo plazo de sus consumidores y el entorno.

La reciente aparición de escándalos de empresas y las preocupaciones crecientes sobre el medio ambiente han creado un nuevo interés en temas de ética y responsabilidad social. Casi cada parcela del marketing tiene que ver con estos aspectos. Por desgracia, debido a que estas cuestiones incluyen normalmente intereses en conflicto, los individuos responsables puede estar en franco desacuerdo con el curso apropiado de acción en una situación particular. Muchas asociaciones de comercio, industriales y profesionales han propuesto códigos de ética, y muchas empresas están desarrollando ahora políticas y líneas maestras para tratar los aspectos complejos de responsabilidad social.

Entorno cultural

El entorno cultural incluye instituciones y otras fuerzas que afectan a los valores básicos de la sociedad, sus percepciones, preferencias y comportamientos. Como entidad colectiva, una sociedad perfila las creencias y valores básicos de sus miembros. Reciben una visión global que define su relación con ellas mismas y con otros. Las siguientes características culturales pueden afectar a la toma de decisiones de marketing.

Persistencia de valores culturales

Las personas que viven en una sociedad concreta sostienen unas creencias y valores fundamentales que tienden a persistir en el tiempo. Por ejemplo, los españoles creen en la familia, la solidaridad, la generosidad y el sentido del honor; estas creencias perfilan las actitudes y los comportamientos más específicos de la vida diaria. Las creencias y valores fundamentales se transmiten de padres a hijos y son reforzados por las instituciones sociales más importantes: escuelas, iglesia, empresas y gobierno. Las creencias y valores secundarios están más expuestos al cambio. Creer en el matrimonio es una creencia

principal; creer en que las personas deban casarse pronto es una creencia secundaria. A los especialistas en marketing de la planificación familiar les sería más interesante argumentar que la gente debe casarse más tarde que argumentar que la gente no debe casarse. Los directivos de marketing pueden cambiar más fácilmente los valores secundarios que los principales,

El sector turístico es mundial. Hay muchas posibilidades de que muchos lectores de este libro trabajen alguna vez en una empresa extranjera. Las normas culturales y las prohibiciones culturales pueden afectar a sus funciones de gestión de manera bastante diferente. Por ejemplo, se supone que los hoteleros de Israel entienden y cumplen las normas de la ley judía. Son complicadas y requieren una supervisión constante. Los hoteles en Israel deben tener dos sistemas de cocina, uno para carne y otro para productos lácteos. Debido a que la carne autorizada por la ley judía es cara en Israel, los costes de restauración en el hotel son más elevados **[38]**.

Una práctica que se sigue mucho en China, Hong Kong y Singapur (y que se ha extendido también a Japón, Vietnam y Corea), es el *feng shui,* que significa *viento y agua*. Los que practican el *feng shui*, o *geomancers,* recomendarán las condiciones más favorables para cualquier empresa, especialmente la ubicación de los edificios de oficinas y los preparativos del despacho, puertas y otros elementos. Para tener buen *feng shui,* un edificio debe tener vistas hacia los espíritus de la compañía. El Hotel Hyatt en Singapur fue diseñado sin tener en cuenta el *feng shui*, y, en consecuencia, tuvo que ser rediseñado para impulsar el negocio. Originalmente, la recepción estaba en paralelo a las puertas y a la calle, y se pensaba que esto haría que se escapara la riqueza. Además, las puertas daban al noroeste, lo que dejaba entrar fácilmente a los espíritus indeseables. El *geomancer* recomendó modificaciones en el diseño de tal forma que la prosperidad se pudiera retener y mantener así alejados a los espíritus no deseados **[39]**.

Subculturas

Toda sociedad está formada por subculturas, es decir, por diversos grupos con valores compartidos que emergen de su experiencia o de circunstancias pasadas. Los grupos religiosos y los de adolescentes representan subculturas cuyos miembros comparten creencias, preferencias y comportamientos comunes. En la medida en que las subculturas manifiestan unos deseos y comportamientos de consumo diferentes, los especialistas de marketing pueden seleccionarlos como público objetivo.

Interrelaciones de los factores del entorno

Cuando los integrantes de la Generación del Milenio eran adolescentes, el gasto total en comer en restaurantes superaba los gastos de comida en alimentación. España está entre los países europeos donde resulta más habitual comer fuera de casa —solo es superada por Grecia y Portugal—. La mayoría de los españoles come en restaurantes varias veces al mes. Una de las fuerzas que hay detrás de este cambio es que tanto el hombre como la mujer, trabajan fuera de casa. El tiempo medio necesario parar preparar las comi-

das es actualmente de quince minutos. Ya no se espera que la mujer prepare comidas caseras para el hombre. Las familias están comprando comidas en los restaurantes o llevando comida preparada a casa. Mucha gente prefiere todavía comer en casa; pero no tiene tiempo para cocinar. El restaurante *casero* se ha desarrollado como consecuencia de estas tendencias. Los clientes pueden tomar sus platos en el mismo lugar o llevárselos a casa.

Las tiendas de alimentación están empezando a hacer la competencia a los restaurantes **[40]**. Muchas tiendas de alimentación tienen un expositor de comida cerca del mostrador de *delicatessen* de comidas preparadas recién hechas para microondas. Estos platos incluyen carne asada a la cazuela, ensaladas... La gente, cuando vuelve a casa del trabajo, puede hacer su pedido de comidas preparadas en la tienda (por ejemplo, SuperCor, Carrefour, etc.) para llevárselos a casa, y, de paso, comprar el pan **[41]**.

Este ejemplo ilustra cómo están entrelazados los elementos del entorno. Las fuerzas económicas dan lugar a familias con ambos miembros de la pareja trabajando. Esto es una tendencia demográfica que se puede observar a lo largo del tiempo. Las mujeres tienen también carreras y puestos de dirección que antes eran reservados a los hombres. Los cabezas de familia que trabajan ya no tienen tiempo para cocinar. Culturalmente, hace treinta o cuarenta años se suponía que las mujeres se quedaban en casa y cocinaban. Ya no es el caso. Así, hemos asistido a un cambio cultural en el que los hombres participan ahora en las tareas del hogar y no se espera que ninguno de los miembros de la familia se ocupe de todas las comidas. La tecnología ha facilitado también descongelar los alimentos y calentar las comidas preparadas en casa. Por último, se prevé que aumente la competencia entre las tiendas de alimentación y los restaurantes de servicio rápido. Las tiendas de alimentación están creando *delicatessen* más elaboradas, con una variedad de comidas preparadas; tienen platos recién hechos para preparar en el microondas. El cambio en los patrones de consumo de productos alimenticios se basa en tendencias económicas, demográficas, tecnológicas, culturales y competitivas.

Respuesta al entorno del marketing

Muchas empresas consideran el **entorno del marketing** como un elemento *incontrolable* al que se tienen que adaptar, y aceptarlo de manera pasiva sin intentar cambiarlo. Analizan las fuerzas del entorno y diseñan estrategias que ayudarán a la empresa a evitar las amenazas y sacar partido de las oportunidades que ofrece el entorno.

Otras empresas adoptan una perspectiva de gestión del entorno **[42]**. Más que simplemente mirar y reaccionar, estas empresas emprenden acciones consistentes para influir en los públicos y en las fuerzas en su entorno de marketing. Se contratan personas que ejerzan presión para influir en la legislación que afecta a sus sectores y para anunciar acontecimientos en los medios de comunicación con los que conseguir una favorable cobertura de prensa. Emiten juicios (anuncios que expresan puntos de vista editoriales) para moldear la opinión pública. Preparan acuerdos comerciales para controlar mejor sus canales de distribución.

Uno de los elementos del macroentorno que pueden verse afectados es el entorno político. Las empresas grandes contratan a personas que representen sus intereses a escala local y estatal. Estas compañías, junto con las empresas más pequeñas, se asocian en organizaciones de comercio. Las asociaciones de comercio también contratan a personas para que traten de influir, y forman comités para representar y comunicar sus preocupaciones sectoriales a los funcionarios públicos. Comunicando los posibles efectos para el sector y el municipio de la legislación propuesta, estos comités pueden, a veces, influir en la legislación pendiente de aprobación.

La dirección de marketing no puede siempre modificar las fuerzas del entorno; en muchos casos, debe conformarse simplemente con observar y reaccionar. Por ejemplo, una empresa tendrá poco éxito si intenta influir en los cambios geográficos de la población, el entorno económico o los valores culturales fundamentales. Pero siempre que sea posible, el director de marketing inteligente adopta un enfoque proactivo más que reactivo hacia los públicos y fuerzas en su entorno de marketing.

Seguimiento y control del entorno

La utilización de un plan de seguimiento y control del entorno ha sido beneficiosa para muchas empresas turísticas. Incluye los siguientes pasos: **(1)** determinar las áreas del entorno que necesitan ser controladas, **(2)** determinar cómo se recogerá la información, incluyendo las fuentes de información, la frecuencia de la recogida y quién será el responsable; **(3)** ejecutar el plan de recogida de datos y **(4)** analizar los datos y utilizarlos en el proceso de planificación de marketing. Parte del análisis considerará la importancia de las tendencias para que la empresa pueda ajustarse a estas dentro de una perspectiva adecuada.

Una de las tareas más importantes, especialmente en una empresa pequeña, consiste en asignar responsabilidades para la recogida de datos. La plantilla ha de comunicar sus ideas al director. La **Tabla 4.1** constituye un ejemplo de plan de seguimiento y control del entorno.

Utilización de la información acerca del entorno del marketing

Nunca es suficiente recoger simplemente datos acerca del entorno. La información debe ser fiable, llegar a tiempo y utilizarse en la toma de decisiones. Un alto ejecutivo de Western Worldwide Marketing da un consejo sobre este asunto:

> Como responsables de marketing, queremos dar saltos intuitivos movidos por nuestro lado creativo. Sin embargo, necesitamos suficiente información para tomar decisiones razonables, suficientes datos que nos lleven a nuestro juicio más allá de interpretaciones obvias y tradicionales que aprendimos como profesionales. Los investigadores deben poner menos énfasis en los datos y más en la interpretación de los mismos. Deben trabajar en convertir los datos en información útil. Recabar datos por el mero hecho de hacerlo es como coleccionar sellos. Es un bonito *hobby*, pero no sirve para entregar el correo **[43]**.

Tabla 4.1 Ejemplo de un sistema de seguimiento y control del entorno para un restaurante.

Factor del entorno	Fuente de información	Persona responsable	Frecuencia
Clientes	Clientes	Personal de servicio	Diária
	Empleados	Dirección	Diaria
	Cuentas de clientes	Contable	Diaria
	(Oficina de turismo)	Dirección	Mensual
	Internet	(Dirección/personal)	Semanal
Social/cultural	Revistas comerciales	Dirección Camarero Personal de servicio Personal de secretaría Contabilidad	Semanal o mensual
	Revistas de consumo	Dirección Hostelero/hostelera Personal de secretaría	Semanal o mensual
	Periódico	Dirección	Diaria
	Internet	Dirección/personal	Semanal o mensual
Competencia	Clientes	Dirección Personal de servicio	Diaria
	Periódico	Dirección	Diaria
	Visitas	Dirección, jefe de cocina	Semanal
	Internet	Dirección/personal	Semanal
Económico	Periódico	Dirección	Diaria
	Comprobación rutinaria	Contable Ventas	Diaria
	Boletín económico	Dirección	Semanal o mensual
	Cámara de comercio	Dirección	Mensual
	Internet	Dirección	Mensual
Legal	Revistas comerciales	Asociación de directivos	Mensual
	Resúmenes de revistas comerciales	Dirección	Semanal o mensual
	Internet	Dirección	Mensual
Tecnología	Revistas comerciales	Dirección Jefe de cocina Contable	Mensual o mensual
	Ferias	Dirección Jefe de cocina Contable	Anual
	Internet	Dirección	Mensual

rosas que moldean el entorno del marketing. Los nacidos durante el *baby boom* representan actualmente un porcentaje muy importante de la población española, pero ganan tres cuartas partes de la renta de las familias. Pág. 120.

Demografía. Estudio de poblaciones humanas en términos de tamaño, densidad, ubicación, edad, sexo, raza, ocupación y otras características. Pág. 119.

Desintermediación. La eliminación de intermediarios. Pág. 115.

Entorno de marketing. Formado por los agentes y fuerzas externas a la compañía que afectan a la capacidad de la empresa para desarrollar y mantener operaciones rentables con sus clientes objetivo. Pág. 117.

Entorno económico. Factores que afectan al poder de compra del consumidor y a los patrones de gasto. Los mercados necesitan tanto poder adquisitivo como público. El poder adquisitivo depende de la renta disponible, el tipo de interés y el crédito; los directivos de marketing deben conocer las principales tendencias económicas de la renta y los cambios en los patrones de gasto de los consumidores. Pág. 126.

Entorno político. Se compone de leyes, instituciones públicas y grupos de presión que influyen y limitan las actividades de las organizaciones y de los particulares en la sociedad. Pág. 131.

Generación del Milenio (también llamada **Generación Y o Generación Internet).** Nacidos entre 1977 y 2000, son hijos de los *baby boomers*. Este grupo incluye varias cohortes de edad**:** preadolescentes (de edades entre ocho y doce), adolescentes (trece a dieciocho); y jóvenes adultos (de veintitantos). Los jóvenes de la Generación del Milenio están empezando a ejercer su poder de compra. Los más mayores se acaban de graduar y están empezando a ascender en sus carreras, lo que supone una mejora salarial y, por consiguiente, de gasto. Pág. 122.

Generación X. Llamados así porque aparecen a la sombra de los nacidos durante el *baby boom* y carecen de características distintivas obvias. Otros los llaman *reventón de bebés*, *generación a la sombra* (entre los baby boomers y los tardíos de la Generación del Milenio). Las personas pertenecientes a la Generación X se definen tanto por sus experiencias compartidas como por su edad. Porque han crecido durante épocas de recesión y de disminución en el tamaño de las empresas, han desarrollado una perspectiva económica cauta. Se preocupan por el entorno y responden favorablemente a las compañías socialmente responsables. Pág. 121.

Generation Y. Véase Generación del Milenio. Pág. 122.

Intermediarios de marketing. Empresas que ayudan a la compañía a promover, vender y distribuir sus bienes a los compradores finales; incluyen los intermediarios, las empresas de distribución física, las agencias de servicio de marketing y los intermediarios financieros. Pág. 115.

Intermediarios financieros. Bancos, compañías de crédito, compañías de seguros, y otras empresas que ayudan a las compañías turísticas a financiar transacciones o aseguran los riesgos asociados con la compra o la venta de bienes. Pág. 116.

Macroentorno. Formado por fuerzas sociales principales que afectan a la totalidad del microentorno, es decir, las fuerzas demográficas, económicas naturales, tecnológicas, políticas, competitivas y culturales. Pág. 117.

Microentorno. Fuerzas cercanas a la compañía que pueden afectar a su capacidad para atender a sus clientes, a la propia compañía, a las empresas de canal de marketing, a la clientela, a los competidores y a una gama amplia de público. Pág. 110.

Perspectiva de gestión del entorno. Más que simplemente mirar y observar, este enfoque supone que las empresas emprenden una acción enérgica para influir en los públicos y las fuerzas de su entorno de marketing. Pág. 136.

Proveedores. Empresas y particulares que proporcionan los recursos que necesita la compañía para producir sus bienes y servicios. Pág. 113.

Público. Cualquier grupo que tenga actual o potencial interés o impacto en la habilidad de una organización para alcanzar sus objetivos. Pág. 117.

4. ¿Cómo han afectado las tendencias del entorno al diseño de los hoteles?
5. El mobile marketing engloba todo tipo de mensajes de marketing —de voz, texto, imagen o vídeo— entregado en un aparato de mano, como teléfono móvil, iPhone, o BlackBerry. Aunque todavía se encuentra en sus inicios en EE. UU., el mobile marketing ha crecido con rapidez en otros países. Aprenda algo más del mobile marketing y analice las aplicaciones recientes y su potencial para futuras aplicaciones en la industria de los viajes y la hostelería.
6. Si hubiese poco control sobre el macroentorno, ¿por qué deberíamos preocupamos por él?
7. ¿Qué tendencias del entorno afectarán al éxito de la compañía Disney en la primera década del siglo XXI? Si estuviese a cargo del marketing de Disney, ¿qué planes haría para ocuparse de estas tendencias?

5. Michael Porter, *Competitive Strategy* (Nueva York: Free Press, 1980).
6. Melinda Bush, «The Critical Need to Know», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26, n.º 3 (1985): 1.
7. World POPClock, U.S. Census Bureau, www.census.gov (acceso en septiembre de 2007). Este sitio web prove continuamente de proyecciones actualizadas de las poblaciones mundiales.
8. Adaptado de información recogida en Janet Adamy, «Different Brew: Eyeing a Billion Tea Drinkers, Starbucks Pours It On in China», *Wall Street Journal* (29 de noviembre de 2006). Véase también «Where the Money Is», *Financial Times* (12 de mayo de 2007): 5.
9. Véase «China's Golden Oldies», *The Economist* (26 de febrero de 2005): 74; «China Economy: How Do You Prepare for the Retirement of 3 Billion People?» *Elu Views Wire* (27 de marzo de 2006); y Chris Dalby, «How China Respects Its Elders», Spiked.com, 16 de julio de 2007.
10. Real Instituto Elcano. www.realinstitutoelcano.org/analisis/751/Sandell%20PDF-vale.pdf (acceso el 25 de octubre de 2010).
11. Louise Lee, «Love Those Boomers», *Business Week* (24 de octubre de 2005): 94-102; Tom Ramstack, «The New Gray: Boomers Spark Retirement Revolution», *Washington Tones* (29 de diciembre de 2005); y «Baby Boomers in the United States Have an Estimated Annual Spending Power of over $2 Trillion», *Business Wire* (27 de abril de 2007).
12. Scott Schroder y Warren Zeller, «Get to Know Gen X and Its Segments», *Multichannel News* (21 de marzo de 2005): 55; y Jim Shelton, «When Children of Divorce Grow Up», *Knight Ridder Tribune Business News* (4 de marzo de 2007): 1.
13. Quotes from «Mixed Success: One Who Targeted Gen X and Succeeded—Sort Of», *Journal of Financial Planning* (febrero 2004): 5; y Paul Greenberg, «Move Over, Baby Boomers; Gen Xers Want Far More Collaboration with Companies, Both as Consumers and Employees», *CIO 70* (1 de marzo de 2006): 1.
14. Scott Hume, «Consumer Insights: The Leading Edge, Give Generation X the Credit It Is Due for Revolutionizing the American Dining Experience», Restaurants and Institutions online (www.rimag.com/article/CA6556319.html), 1 de mayo de 2008 (acceso el 28 de julio de 2008).
15. Adaptado de información encontrada en Mark Ritson, «Have You Got the Gen X Factor?» *Marketing* (25 de abril de 2007): 25; y «75 Wall Street to Be a Hyatt Andaz Property», 25 de abril de 2007, www.hotelchattcr,con0taghkndaz%20Hotels. Véase también http://hotelreservations.com/propdetail.aspx?numberofbedrooms=1&locale=US&currencycode=USD&hotelID=324226&arrivaldate=1/18/2011&departuredate=1/20/2011&rooms=1&room1=2,0 (acceso el 3 de diciembre de 2010).
16. Julie Liesse, «Getting to Know the Millennials», *Advertising Age* (9 de julio de 2007): A1-A6.
17. Deirde van Dyk, «The Generation Y Hotel», Time online (www.time.com), 12 de junio de 2008 (acceso el 3 de agosto de 2008).
18. Pauline Parry y Linda Naiman, «Minding Your X's and Y's», *Successful Meeting* (julio de 2003): 29; Ken Gronback, «Marketing to Generation Y», *Home Textiles Today* (11 de septiembre de 2000): 14.
19. Véase Francisco Lizcano, «Composición Étnica de las Tres Áreas Culturales del Continente Americano al Comienzo del Siglo XXI. Convergencia», Centro de Investigación en Ciencias Sociales y Humanidades, UAEM (2005). 38: 185-232. Véase Robert Bernstein, «Minority Population Tops IOU Million», 17 de mayo de 2007, www.census.gov; Farai Chidey, «American Hispanic Populations Rising», *National Public Radio* (16 de mayo de 2006); U.S. Census Bureau reports, www.census.gov, septiembre 2001, y Ewen MacAskilt, «Rapid Growth in Hispanic Population Means U.S. Politics Will Have to Change», *Guardian Weekly* (25 de mayo de 2007): 9.
20. Paz, Sonia de; Caro, Raquel y Lopez Zafra, Juan Manuel, «El principio de igualdad social en el seguro de salud. Análisis actuarial de su impacto y alcance», *Mapfre* (2010). Véase también Joan Voight, «Accessibility of Disability», *Adweek* (27 de marzo de 2006): 20; y Nadine Vogel, «Not Marketing to People with Disabilities? You're Missing Out», *Advertising Age* (31 de julio de 2006): 18. Véase también H. H. Friedman, «Frontiers in Multicultural Marketing: The Disabilities Market», *Journal of International. Marketing & Marketing Research* (febrero 2007): 25-39.
21. Véase http://es.altermedia.info/general/sabemos-cuantos-gays-hay-en-espana_1342.html (acceso el 3 de diciembre de 2010). Para el mercado de EE. UU. véase The U.S. Gay and Lesbian Market (4th ed.), http://www.marketresearch.com/product/display.asp?ProductID=952768#pagetop (acceso el 8 de octubre de 2004).

22. Para este y otros ejemplos, véase Laura Koss-Feder, «Out and About», *Marketing News* (25 de mayo de 1998):1, 20; Jennifer Gilbert, «Ad Spending Booming for Gay-Oriented Sites», *Advertising Age* (6 de diciembre de 1999): 58; John Fetto, «In Broad Daylight», *American Demographics* (febrero 2001): 16, 20; Robert Sharoff, «Diversity in the Mainstream», *Marketing News* (21 de mayo de 2001): 1, 13; David Goetzl, «Showtime, MTV Gamble on Gay Net», *Advertising Age* (14 de enero de 2002): 4; y Kristi Nelson, «Canada's Gay TV Network Gets Ready for U.S.», *Electronic Media* (Chicago, 6 de mayo de 2002).

23. Véase Consejo Económico Social (CES). «Los nuevos modelos de consumo en España.» Informe 2/2008: 27.

24. Véase Consejo Económico Social (CES). «Los nuevos modelos de consumo en España.» Informe 2/2008: 28.

25. U.S. Census Bureau, «Geographical Mobility/Migration», www.census.gov/population/www/socdemo/migrate.html (acceso en septiembre de 2007).

26. Ministerio de Educación. Secretaría de Estado de Educación y Formación Profesional. Dirección General de Evaluación y Cooperación Territorial, «Panorama de la Educación Indicadores de la OCDE 2010» (2010): 10.

27. José Manuel Naredo Pérez, «Composición y distribución de la riqueza de los hogares españoles», Fundación Argentaría: 8.

28. Barbara DeLollis, «Expensive Euro, SARS, Terrorism Fears Send Business Groups Way South of the Border», *USA Today* (24 de febrero de 2004): 5B; «Vat Exemption for the Meeting Industry», Mexico Tourism Board, non-dated, www.visitmexico.com/ work/sites/visitmexico/resources/localcontent/6329/14/tasaceroingles.05.pdf (acceso el 18 de enero de 2009).

29. Andrew Zolli, «Business 3.0», *Fast Company* (marzo de 2007): 64-70.

30. Mohammadi Kamin, «Calling Robinson Crusoe», *Geographical Magazine*, responsibletravel.com, 18 de octubre de 2004; «Maldive Islands Could Be Sinking», 5 de octubre de 2004, http://news.bbc.co.uk/cbbcnews/hi/world/newsid_3715000/3715928.stm (acceso el 8 de octubre de 2004).

31. Para más información, véase «Earth in the Balance», *American Demographics* (enero de 2001): 24; y Subhabrata Bobby Banerjee, «Corporate Environmentalism: The Construct and Its Measurement», *Journal of Business Research* (marzo de 2002): 177-191.

32. Leonard D. Goodstein, Timothy M. Nolan y J. William Pfeiffer, *Shaping Strategic Planning* (Glenview, IL: Scott, Foresman, 1989), pp. 3-4.

33. Max Starkov y Jason Price, «A Hotelier's Guide to Planning in '08», Hotel Interactive, 10 de octubre de 2007, www.hotelinteractive.com/hi_indexasp?page_id=5000&article_id=9073.

34. Véase http://internetmarketingmexico.com/starbucks-cafe-ofrece-wifi-gratis-e-ilimitado-en-los-estados-unidos-y-canada/ (acceso el 3 de diciembre de 2010); John Gaffney, «Starbucks and Microsoft Go for That Wireless Buzz», *Revolution* (febrero de 2001): 9.

35. Gene Sloan, «Restaurant Taxes Gain Weight in Cash-Strapped Cities», *USA Today*, International Edition (Asia) (28 de septiembre de 1994): B7.

36. Ira Carnaharn, «Sober Up», *Forbes* (26 de julio de 2004): 100+; Rick Berman, «Recalling Prohibition Best Way for Operators to Halt Progress of Anti-Alcohol Campaigns», *Nation's Restaurant News* (24 de mayo de 2004): 38+.

37. Jay Nordlinger, «PETA vs KFC», *National Review* (22 de diciembre de 2003): 27+, http://www.kentuckyfriedcruelty.com/ (acceso el 9 de octube de 2004).

38. Kenneth J. Gruber, «The Hotels of Israel: Pressure and Promise», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, n.º 4 (1988): 42.

39. J. S. Perry Hobson, «Feng Shui: Its Impacts on the Asian Hospitality Industry», *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 6, n.º 6 (1994): 21-26; Bernd H. Schmitt y Yigang Pan, «In Asia, the Supernatural Means Sales», *New York Times* (19 de febrero de 1995): sec. 3, 11.

40. Richard L. Papiernik, «Foodservice-Food-Market Lines Blur, But Focus Is on the Big $650 Billion Pie», *Nation's Restaurant News* (1 de septiembre de 1997): 57: Mercasa, «Informe 2009 sobre Producción, Industria, Distribución y Consumo de Alimentación en España», Mercasa (2010).

41. Matthew Schifrin y Bruce Upton, «Crab Rangoon to Go», *Forbes* (24 de marzo de 1997): 124-128.

42. Carl P. Zeithaml y Valarie Zeithaml, «Environmental Management: Revising the Marketing Perspective», *Journal of Marketing* (primavera de 1984): 46-53.

43. William S. Watson, «Letters, the New Research Responsibility», *Cornell Hotel and Restaurant*. Administration Quarterly 34, n.º 5 (199): 7.

Sistemas de información de marketing e investigación de mercado

5

Caso de estudio: información turística

La actividad turística se desarrolla bajo un continuo contacto entre las administraciones públicas, las compañías proveedoras de servicios (transporte, alojamiento, distribución, etc.) y los clientes actuales y potenciales. En el Congreso Nacional de Turismo español de 1997, la Secretaría General de Comercio y Turismo se comprometió a la creación de un Sistema Nacional de Indicadores para el Análisis del Turismo (Programa Sintur) que coadyuvara al incremento de competitividad del sector turístico español y sirviera como acicate para la modernización del sector. Para ello, se acordó como objetivo prioritario la organización de todas las fuentes internas y externas de información que estaban dispersas y en distintos formatos, lo que implicaba una seria dificultad para el acceso a la información tanto para profesionales como para investigadores. El Instituto de Estudios Turísticos (IET), como organismo dedicado a analizar la situación del turismo en España y a establecer previsiones para el sector, fue el encargado de encabezar este proyecto.

El IET ofrece a las empresas y los profesionales dedicados al turismo todo tipo de información estadística, prospectiva, institucional y bibliográfica sobre este sector tan importante para la balanza comercial de España. Prueba de ello son los más de 65 millones de extranjeros que visitan España cada año y que convierten España en una de las primeras potencias turísticas del mundo. Conocer las previsiones de ocupación hotelera para una región concreta, documentarse para establecer la estrategia comercial de un *touroperador* o calcular la viabilidad de un proyecto turístico específico son algunas de las posibilidades que ofrece este instituto.

Hasta ahora, para consultar las numerosísimas fuentes de datos disponibles en este organismo dependiente de la Secretaría General de Comercio y Turismo, los interesados tenían que seguir un proceso lento que no siempre satisfacía con eficacia y agilidad sus necesidades. Por eso, la dirección del Instituto de Estudios Turísticos (IET) decidió a comienzos del año 2000 poner en marcha el servicio Datatur, una almacén de datos *(data warehouse)* que contiene toda la información acumulada en su sistema y que permite a los usuarios realizar cualquier tipo de consulta online a través de Internet **[1]**. La integración de la información para la toma de decisiones no resultaba nada fácil, pues había que modelizar cada una de las fuentes del IET

Conoce a tu enemigo y conócete a tí mismo, y en un centenar de batallas nunca estarás en peligro.

SUN-TZU

y facilitar la integración de todas ellas para poder hacer el cruce de datos y establecer árboles de decisión; en definitiva, convertir la información en conocimiento.

Entre las fuentes que contiene el servicio Datatur se encuentran: Frontur, un servicio que recoge todas las entradas y salidas registradas cada mes en las fronteras españolas, tanto terrestres como aéreas y marítimas; Familitur, una estadística centrada en recoger información de todos aquellos viajes realizados por los españoles dentro de España y hacia el extranjero, siempre que lleven asociada al menos una pernoctación fuera del lugar de residencia habitual e independientemente del motivo que originó el viaje, ya sean vacaciones, visitas a familiares o amigos, trabajo, etc., y Egatur, una operación estadística cuyo objetivo es cuantificar el gasto realizado en el turismo receptor y en el emisor. Además, cada una de las bases de datos mencionadas presenta su correspondiente actualización y suficientes referencias a las series históricas acumuladas en el IET.

Por otra parte, el IET proporciona otros muchos servicios de documentación procedente de fuentes externas: información de AENA sobre los *spots* (derechos de despegue y aterrizaje) reservados por las líneas aéreas, así como los vuelos realizados y previstos; datos de empleo en el sector, oferta turística facilitada por Turespaña (organismo estatal dedicado a la promoción de España en el extranjero como destino turístico), diversos datos del INE (Instituto Nacional de Estadística), información sobre la balanza de pagos aportada por el Banco de España, información turística de cada comunidad autónoma, así como de organismos internacionales como la OMT (Organización Mundial de Turismo o el Eurostat —Oficina Estadística de la Unión Europea—).

Con tanta información el gran reto de este proyecto era precisamente conseguir una modelización adecuada que permitiera una integración eficiente de todas las fuentes del IET.

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar la importancia de la información para la empresa para así obtener una visión sobre el mercado y los clientes.
2. Explicar el concepto de sistema de información de marketing.
3. Definir el proceso de investigación comercial, incluyendo la definición de los problemas y los objetivos de la investigación, desarrollo e implantación del plan de investigación, interpretación de los resultados y redacción del informe final.
4. Explicar cómo las empresas analizan y distribuyen la información de marketing.

Información de marketing y visión de cliente

Para crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos, las empresas necesitan obtener primero información actualizada sobre lo que sus consumidores necesitan y quieren. Las empresas utilizan esta visión de cliente para desarrollar ventajas competitivas. «En el hipercompetitivo mundo actual», sostiene un experto en marketing, «la carrera para obtener una ventaja competitiva es realmente una carrera para obtener una visión del mercado y de sus consumidores». La visión proviene de la buena información de marketing **[2]**.

Pero aunque la visión del mercado y del consumidor es importante para construir relaciones y valor del cliente, puede ser muy difícil de obtener. Las necesidades y motivos de compra del consumidor son obvias en muchas ocasiones, mientras que en otras los consumidores son incapaces de contarnos exactamente qué es lo que necesitan y el porqué de lo que compran. Para obtener una buena visión del consumidor, los directivos de marketing deben gestionar eficazmente la información de marketing proveniente de una gran variedad de fuentes.

En la actualidad, los directivos de marketing tienen acceso a mucha información. Con la reciente explosión de las tecnologías de la información, las empresas pueden generar información en grandes cantidades. Tanto es así que los directivos se encuentran saturados y en muchas ocasiones sobrepasados por ella. Aun así, a pesar de esta disponibilidad de datos, los directivos se quejan de la falta de información disponible en el momento preciso. No necesitan más sino mejor información. Y a su vez hacer mejor uso de la que hay disponible. Un experto en marketing dice que «transformar este vasto y creciente volumen de datos en visiones de marketing que puedan traducirse en acciones (…) es el desafío número uno de los directivos de la era digital» **[3]**.

Por ello, un sistema de información de marketing debe hacer más que simplemente generar mucha información. El valor real de esta descansa en cómo es utilizada —en las visiones del consumidor que genera—: «El valor del departamento de investigación de mercados no está determinado por el número de estudios que desarrolla, sino por el valor de negocio de las visión que produce y de su influencia en las decisiones» **[4]**.

Basándose en dicho planteamiento, muchas compañías están ahora reestructurando y renombrando sus funciones de información e investigación de marketing. Están creando equipos de visión del consumidor, dirigidos por un alto directivo y constituidos por representantes de todas las áreas funcionales de la compañía. Por ejemplo, el director del departamento de investigación de mercados de Kraft Foods se llama *director de la visión y estrategia del cliente.*

Los grupos de análisis de cliente recaban información del mercado y de los consumidores de una variedad de fuentes —desde el tradicional estudio de mercado aislado hasta otro integrado con una observación del consumidor para controlar lo que dice el consumidor online sobre la compañía y sus productos—. Esta información permite a la compañía crear más valor para sus clientes. Por ejemplo, un grupo de visión de cliente establece

como misión simplemente la de «obtener mejor comprensión del cliente y satisfacer sus necesidades».

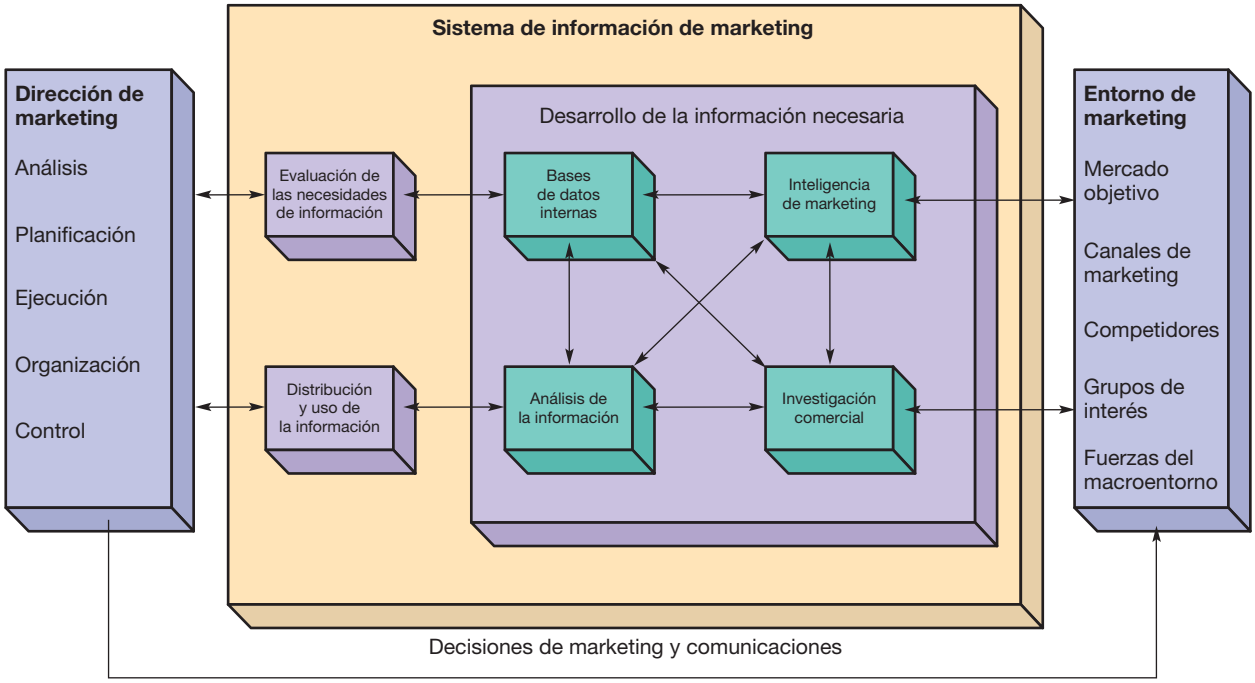
El sistema de información de marketing

Un **sistema de información de marketing (MIS)** se compone de individuos, equipos y procedimientos que recogen, organizan, analizan evalúan y distribuyen información necesaria y exacta, en el momento preciso, para aquellos que toman las decisiones de marketing. La **Figura 5.1** muestra que el MIS empieza y termina en los usuarios de la información: los directivos de marketing, los socios internos y externos, y otros agentes que necesitan información de marketing. En primer lugar, el MIS interactúa con estos usuarios de la información para *evaluar las necesidades de información*. A continuación, *desarrolla la información necesaria* a partir de las bases de datos internas de la empresa, de las actividades de inteligencia de marketing y de la investigación comercial. Posteriormente, el MIS ayuda a los usuarios a analizar la información para ponerla en el formato adecuado con la finalidad de tomar decisiones de marketing en el mejor momento y ayudar a la planificación, implantación y control. Ahora se va a profundizar en las funciones del MIS de la compañía.

Evaluación de las necesidades de información de marketing

Un buen sistema de información de marketing persigue alcanzar un punto de equilibrio entre lo que *querrían* recibir los usuarios de la información frente a lo que realmente *necesitan* y lo que es *viable* obtener. La empresa

Figura 5.1.
El sistema de información de marketing.



empieza entrevistando a los directivos para averiguar el tipo de información que querrían recibir. Por ejemplo, una empresa provee a sus directivos con previsiones de ventas actualizadas cada hora. Cuando las ventas caen, la computadora sugiere técnicas de merchandising, como la entrega de muestras gratuitas en el centro comercial para recuperar las ventas **[5]**.

Algunos directivos pedirán toda la información que puedan obtener, sin pensar detenidamente en qué necesitan realmente. El tener demasiada información puede ser tan pernicioso como el no tener suficiente. Otros directivos pueden omitir cosas que tendrían que saber, o puede que no sepan pedir algunos tipos de información que sí deberían tener. Por ejemplo, los directivos necesitarían saber si un competidor planea introducir un nuevo producto.

Los gerentes necesitan anticipar las nuevas ofertas de productos competitivos. Sin embargo, los competidores ocultan la información para evitar que su competencia tenga conocimiento de su producto. Durante el desarrollo en Kentucky Fried Chicken (KFC) de su sándwich *Chicken Little*, solo unos pocos directivos corporativos conocían el proyecto. KFC había desarrollado las especificaciones detalladas de ingredientes para la confección del sándwich y sus proveedores tenían que firmar acuerdos de confidencialidad. KFC no quería que los competidores conocieran su nueva oferta de producto antes de su test de marketing. Sin embargo, un competidor con un buen sistema de información podía haber obtenido indicios por adelantado acerca de los planes de KFC. Podían haber oído a un proveedor de pan comentar acerca de los pedidos de KFC de pequeños bollos para hamburguesas o a un ejecutivo comentar cómo KFC reforzaría su negocio de alimentación. Incluso con acuerdos de confidencialidad, las noticias trascienden involuntariamente. Los directivos que mantienen los ojos y los oídos abiertos pueden captar movimientos de los competidores utilizando fuentes legales de información, como las declaraciones de los ejecutivos de la empresa y las publicaciones comerciales.

La empresa debe decidir si las ventajas de disponer de información adicional compensan los costes de proveerla. Su valor proviene del *uso* que se le dé, y enjuiciarlo es extremadamente subjetivo. De forma similar, el coste de obtención de un ítem de información específico puede ser difícil.

Los costes de la obtención, procesamiento, almacenamiento y entrega de la información pueden subir rápidamente. A veces, una información adicional contribuirá poco a mejorar una decisión de los directivos. Su coste puede superar su beneficio. Supongamos que un directivo de un restaurante calcula que lanzar un plato nuevo en el menú, sin información adicional, generará un beneficio en el futuro de 500.000 euros. El directivo cree que la información adicional mejorará el mix de marketing y aumentará el beneficio de la compañía hasta 525.000 euros. En consecuencia, sería insensato pagar 30.000 euros o más para obtener la información adicional. Un buen sistema de información de marketing ofrece información considerando un equilibrio entre aquello que a los usuarios les gustaría saber, lo que realmente necesitan y lo que es posible ofrecerles.

Desarrollo de la información de marketing

Los responsables de marketing pueden obtener la información que necesitan a partir de *datos internos,* de la *inteligencia de marketing* y de la *investigación comercial*.

Datos internos

Muchas empresas construyen extensas **bases de datos internas**, recopilaciones electrónicas de información sobre los clientes y los mercados obtenida a partir de fuentes de datos pertenecientes a la red de la empresa. Los directivos de marketing pueden acceder fácilmente a esta información y trabajar con la información de la base de datos para identificar oportunidades y problemas de marketing, planificar sus programas y evaluar el rendimiento. Las respuestas a las preguntas de la **Tabla 5.1** ayudarán a los directivos a evaluar sus necesidades de información de marketing.

Tabla 5.1 Preguntas para determinar las necesidades de información de marketing.

1. ¿Qué tipo de decisiones ha de tomar usted habitualmente?
2. ¿Qué tipo de información necesita para tomar esas decisiones?
3. ¿Qué tipo de información obtiene habitualmente?
4. ¿Qué tipo de información le gustaría obtener y no obtiene actualmente?
5. ¿Qué tipo de información obtiene ahora y no necesita realmente?
6. ¿Qué información desearía diariamente? ¿Semanalmente? ¿Mensualmente? ¿Anualmente?
7. ¿Sobre qué temas concretos le gustaría mantenerse informado?
8. ¿Qué bases de datos le resultarían útiles?
9. ¿Qué tipos de programas de análisis de datos le gustaría tener a su disposición?
10. ¿Cuáles cree que serían las cuatro mayores mejoras que podrían hacerse en el actual sistema de información de marketing?

La información contenida en las bases de datos proviene de muchas fuentes. El departamento de contabilidad prepara extractos financieros y mantiene registros detallados de las ventas, los costes y flujos de caja. El departamento de producción informa sobre los tiempos de producción, los envíos y los inventarios. El departamento de marketing proporciona información sobre transacciones con los clientes, factores demográficos y psicográficos, y conducta de compra. El departamento de atención al cliente mantiene un registro de la satisfacción del cliente o de los problemas encontrados con el servicio. Los vendedores informan sobre las reacciones de los distribuidores y las actividades de los competidores. Finalmente, los socios del canal de marketing proporcionan datos sobre las transacciones en el punto de venta. Utilizar esta información puede generar una potente ventaja competitiva.

A continuación se muestra un ejemplo de cómo una compañía utiliza la información interna para tomar mejores decisiones de marketing:

La base de datos interna de Pizza Hut contiene cuarenta millones de registros de familias estadounidenses: sus órdenes de compra telefónicas o por Internet, sus transacciones en el punto de venta de sus más de 6.600 restaurantes a lo largo de EE. UU. La compañía puede

cortar y dividir su amplia base de datos de clientes en función de los ingredientes preferidos, de cuál fue el último pedido o de si compró ensalada con su pizza de queso y chorizo. Esta información es utilizada para mejorar las relaciones con sus clientes. Por ejemplo, basándose en un análisis extensivo de las transacciones de compra de varios años, Pizza Hut ha diseñado un programa de fidelización para retener a sus mejores clientes, les invita a unirse a este programa por 14,95 dólares y de regalo reciben una pizza grande. Después, por cada dos pizzas, estos clientes reciben un cupón canjeable por otra pizza grande gratis. Pizza Hut rastrea las compras de sus principales clientes y les envía nuevas ofertas a través del correo electrónico. En resumen, la campaña no solo retiene a los mejores clientes de Pizza Hut, sino que también atrae a nuevos consumidores. El programa también genera un montón de ruido online. Un bloguero dice: «Por tanto, ¿de quién me acuerdo cuando deseo una pizza? ¿Quién está mandándome cupones y cosas gratis que me hacen desear más pedir una pizza que hacerme una cena? Lo sabes: Pizza Hut. Me ha cautivado, y ahora tiene mi lealtad. Lo ha hecho tan fácil que no voy a buscar otras ofertas en otro sitio» **[6]**.

Se suele poder acceder a las bases de datos internas más deprisa y de forma más barata que a otras fuentes de información; pero estas bases de datos también plantean algunos problemas. Puesto que la información interna se recopila, con frecuencia, para otros fines, puede ser incompleta o tener el formato inadecuado para tomar decisiones de marketing. Por ejemplo, los datos de ventas y costes utilizados por el departamento de contabilidad para preparar los extractos financieros tienen que ser adaptados para poder ser utilizados en la evaluación del valor de los segmentos de mercado concretos, del personal de ventas o del rendimiento del canal. Los datos también se vuelven obsoletos rápidamente; por esto es necesario realizar un importante esfuerzo para mantener actualizada la base de datos. Además, una gran empresa produce montañas de información, que debe estar integrada y ser de fácil acceso, y permitir a sus directivos encontrar fácilmente la que necesitan para poder utilizarla de forma eficaz. La gestión de tantos datos requiere equipos y técnicas muy sofisticados.

Toda empresa mantiene más información que la que un directivo puede conocer o analizar. La información se dispersa por innumerables bases de datos, planes y registros, y en la memoria de muchos antiguos directivos. La empresa debe ordenar de alguna forma esta mina de oro de información, de tal manera que sus directivos puedan encontrar respuestas a las preguntas de manera más fácil y tomar decisiones informadas. Cada vez más, las compañías están creando **«data warehouses» (almacenes de datos)** para guardar los datos del mercado en una base única y más accesible. Después, utilizando poderosas técnicas de minería de datos, se buscan en los datos patrones de comportamiento coherentes y se comunican a los gestores.

La información útil de marketing está contenida en calendarios de producción e informes de ventas, informes de recepción informes de visitas de ventas y tareas desempeñadas. Los directivos pueden utilizar la información recogida a partir de estas y otras fuentes para calcular el rendimien-

to y detectar problemas y oportunidades. Citamos a continuación algunos ejemplos de cómo utilizan las empresas los registros internos para tomar decisiones de marketing **[7]**:

- Los directores de hotel utilizan registros de reservas e información del registro de clientes para ayudar a la coordinación de su publicidad y sus visitas a dichos clientes. Si la mayoría de las personas que están de vacaciones contrata sus reservas para febrero en noviembre, la publicidad realizada en diciembre llegará demasiado tarde.
- Los registros de reserva ofrecen también información referente a las agencias de viaje que generan más negocio para el hotel. Los representantes del hotel pueden telefonear, poner un fax o visitar a las agencias de viaje para informarles de las actividades de promoción patrocinadas haciendo un esfuerzo por generar un mayor volumen de ventas por alojamiento.
- En un estado de EE. UU. se descubrió mediante estudios de visitantes que la mayor parte de las familias planificaba sus vacaciones de verano en primavera. Ahora hacen publicidad al mercado familiar de enero a mayo, para que su mensaje llegue a los potenciales visitantes mientras están decidiendo sus vacaciones.

Información sobre el cliente El elemento más importante en cualquier sistema de información en marketing turístico es contar con un proceso para captar y utilizar información referente a clientes. La información del cliente es imprescindible para mejorar el servicio, para crear programas de publicidad y de promoción de ventas eficaces, para desarrollar nuevos productos, para mejorar los productos existentes y desarrollar planes de marketing y ventas; también es decisiva para el desarrollo y la utilización de un programa de gestión de ingresos eficaz. Desgraciadamente, demasiadas empresas del sector turístico solo tienen una vaga idea de quiénes son sus clientes.

Entre las necesidades específicas de información sobre el cliente se encuentra cualquiera de (o todas) las informaciones que aparecen en la **Tabla 5.2.** A primera vista, esta lista parece sin duda autoritaria y excesivamente inquisidora. El hecho es que las empresas de turismo recogen y utilizan cada vez más este tipo de información. Obviamente, un hotel, un centro turístico, una línea de crucero u otra empresa de turismo debe ser muy cuidadosa para no violar los derechos de intimidad de los clientes o para no molestarles. Una cantidad extraordinaria de esta información se encuentra en los registros internos. Esto requiere una conjunción con otros departamentos, como el de reservas y el de contabilidad.

Información sobre las tendencias en los clientes La información referente a las tendencias en los clientes es imprescindible para la planificación y la gestión de los ingresos/rendimientos. La información sobre las tendencias de los clientes que utilizan hoteles, líneas aéreas, líneas de crucero y empresas de alquiler de automóviles incluye:

- Patrones de reserva.
- Cancelaciones.

Tabla 5.2 Las necesidades específicas de información sobre el cliente.

Información personal del huésped	*Tipo de producto/servicio principal contratado*
Nombre	Ejemplos para un hotel
Dirección	Habitación normal
Código postal	*Suite*
Números de fax	*Suite* de lujo
Domicilio	*Otras compras (compras combinadas)*
Trabajo	Ejemplos para un hotel
Números de teléfono	Conferencias telefónicas
Domicilio	Lavandería
Trabajo	Servicio de habitaciones
Móvil	Minibar
E-mail	Otros servicios de restauración
Total personas	Centro de salud
Motivo del viaje	Instalaciones recreativas
Negocios	Productos cargados en factura
Placer	Tiempo de estancia
Improvisado	Fechas específicas como huésped
Persona que hizo la reserva	Medio de transporte de llegada
El propio huésped	Automóvil particular
Empresario	Automóvil de alquiler
Agencia de viajes	Autobús
Nombre del empresario	Tren
Cargo/puesto	Taxi o limusina
Forma de pago	*Miembro de programas de alojamiento frecuente*
Tarjeta de crédito	Este hotel (número)
¿Cuál?	Otros puntos computables
Efectivo	Línea aérea (número)
Cheque	Compañía (número)
Factura a la compañía	

- Tasas de conversión (ratio de solicitudes sobre reservas).
- Patrones de reservas en exceso *(overbooking)*.
- Tendencias históricas de ocupación para temporadas altas, medias y bajas.
- Patrones de rendimiento por temporadas.

La recopilación de información imprescindible requiere una cuidada planificación por parte de un sistema de información para la gestión. Rara vez (por no decir *nunca)* es suficiente con intentar recuperar y utilizar los datos de los ficheros de una empresa si no se ha tenido en cuenta anteriormente la forma en la que se van a necesitar.

Los registros históricos del cliente permiten a los profesionales de marketing de un hotel identificar a los clientes que repiten y sus necesidades y preferencias particulares. Si un cliente solicita un periódico en concreto durante una estancia, se anotará en el registro del cliente para garantizar que recibirá el periódico durante todas las estancias futuras. Si un hotel de lujo aloja a sus clientes en una habitación mejor en su quinta visita, sus directivos estarán aumentando la satisfacción del cliente. Los clientes asiduos agradecen esta mejora de calidad gratuita, y muchos solicitan la habitación de precio más elevado en la siguiente visita.

Gestión de la información de los clientes

No se puede dejar al azar la adquisición de esta importante información ni tampoco al antojo de los directores de departamento. Un sistema para obtener información del cliente debe incluir al menos alguna de las técnicas detalladas a continuación.

Diarios escritos a mano y fichas provenientes de las inscripciones del cliente y observaciones personales Este sistema ha dejado de utilizarse, salvo en los *bed and breakfast,* alojamientos para ir de pesca, hoteles pequeños, posadas de pueblo y casas rurales. A pesar de su aparente estilo decimonónico, esta técnica resulta a menudo apropiada para pequeñas empresas de turismo.

Fichas de comentarios del cliente Las fichas para hacer comentarios del cliente se encuentran a menudo sobre los mostradores o en las habitaciones, o bien se entregan en mano a los clientes que van a dejar el hotel. Ofrecen información útil y pueden aportar indicios sobre posibles problemas. Por ejemplo, varios comentarios negativos sobre la comida indican un problema potencial para un restaurante. Si se emprenden las acciones correctivas y se registran menos comentarios negativos, la corrección habrá tenido éxito **[8]**. Un problema de este tipo de técnica de recogida de información es que puede no reflejar las opiniones de la mayoría de los clientes. Normalmente, solo las personas que están muy enfadadas o satisfechas dedican tiempo a completar la ficha **[9]**. Por eso, las fichas de comentarios pueden resultar útiles para detectar problemas, pero no son un buen indicador de la satisfacción global de los clientes. Además, si no se diseñan bien la distribución y el control de las fichas de comentarios, los empleados pueden distribuir estas de manera selectiva a los clientes que consideran que darán una respuesta favorable. Los empleados también pueden descartar aquellos con comentarios negativos si se les da la oportunidad. Muchas empresas envían por correo la ficha a una oficina central para evitar este problema.

Escuchar a los clientes y hablar con ellos Muchas empresas han desarrollado técnicas formales para relacionarse con los clientes. Los hoteles ofrecen recepciones gratuitas por la tarde para sus clientes asiduos. Esto no solo es una forma de agradecer la estancia a los huéspedes, sino que ofrece también a los directivos la oportunidad de hablar con ellos. Sea World en Australia requiere que los gestores hagan varias encuestas a sus clientes cada semana. Esta es una excelente manera de descubrir qué piensan sus clientes y permite a los gestores oírlo de primera mano. Los hoteles Wyndham ahora llaman a todos sus clientes cinco minutos antes de que el servicio de habitaciones llegue. Este procedimiento fue desarrollado como resultado de un comentario de un cliente. Una viajera de negocios dijo que habitualmente llamaba al servicio de habitaciones, se duchaba, vestía y después tomaba el desayuno. Recibir esta llamada le permitía calcular la llegada y evitar que la cogieran en la ducha. Wyndham corroboró que todos los viajeros de negocios apreciaban este protocolo, que se trataba de un servicio mejor basado en lo que estos le decían. Obtener infor-

Este gerente del restaurante aprende lo que les gusta y disgusta a sus clientes mientras están en su negocio.

mación de sus huéspedes permite hacerles saber que son del interés del hotel, lo que contribuye a generar confianza y lealtad en el cliente **[10]**.

Si se forma a los empleados para que escuchen los comentarios de los clientes y los transmitan a la dirección, se puede conseguir una fuente poderosa de información. Sus empleados pueden ser como micrófonos que graban los comentarios de los clientes. Para conseguir fijar esta información, la dirección tiene que transmitir a los empleados cómo está utilizando la información y debe establecerse una relación de confianza entre empleados y dirección. Ritz-Carlton hace un uso excelente del concepto de *puestos de escucha*. Horst Schulze, primer presidente del Ritz-Carlton, dijo: «Mantente en la escucha de tus clientes porque ellos cambiarán. Y si quieres tener al cien por cien de clientes satisfechos, entonces debes estar seguro de que escuchas y cambias —en el caso de que cambien sus expectativas tú debes cambiar con ellos—» **[11]**.

Sistemas automatizados El coste decreciente y la capacidad creciente de los sistemas automatizados de información histórica de clientes permitirán a los hoteles crear relaciones estrechas con estos **[12]**.

Obviamente, cualquier hotel o empresa turística, como, por ejemplo, una gran línea de crucero, debe utilizar un sistema automatizado. Existe una diversidad de sistemas que se deben examinar detenidamente y verificar antes de comprarlos. Recuerde que un sistema automatizado de información de los clientes forma parte de sistemas más amplios, como la base de datos de marketing y la gestión de rendimientos/ingresos.

Un sistema automatizado de información histórica de clientes puede ser una gran ventaja para el personal de ventas. Los vendedores pueden obtener datos históricos de un cliente para una zona geográfica específica, como, por ejemplo, una ciudad. Esta información puede ayudar mucho en una determinada acción de ventas al identificar a los clientes asiduos que podrán recibir prioridad, y también puede identificar a los antiguos clientes fieles que ya no están utilizando el hotel. Los vendedores querrán entrar en contacto con ellos para ver si pueden recuperar su cuenta.

Un sistema automatizado de información histórica de clientes ofrece una auténtica ventaja competitiva a una cadena, especialmente si es pequeña. «A través de una red o sistema centralizado un grupo de hoteles podría compartir información del cliente. Imagine cuál sería la impresión de un cliente si cuando, al haber pedido una *suite*, cava y una almohada hipoalergénica en un hotel en Sevilla, recibiera los mismos servicios en una cadena asociada en Palma de Mallorca sin tener que solicitarlos» **[13]**.

Compradores misteriosos Las empresas turísticas contratan a menudo compradores misteriosos o falsos compradores que se hacen pasar por clientes y les informan de su experiencia. Los compradores misteriosos son utilizados en todo tipo de operaciones. McDonald's utiliza un programa específico para asegurarse de que en sus restaurantes se actúa bajo sus estándares. Publica los resultados en la web, haciéndoselos más accesibles al franquiciado local y a los directivos corporativos **[14]**.

Un comprador misterioso rendirá más en su trabajo si se reconoce su labor y se le recompensa adecuadamente. Este es el concepto de *refuerzo positivo*. El sistema más efectivo de comprador misterioso provee a los empleados con una lista de aspectos que serán controlados por los compradores misteriosos. Si los empleados piensan que el único propósito de un programa de comprador sorpresa es informar de un servicio deficiente, el programa no alcanzará todo su potencial.

Registros de la empresa Una de las fuentes de información que menos se emplean son los registros de la empresa. Los directivos de marketing deben sacar partido de la información que varios departamentos estén generando en ese momento. El historial de clientes corporativos potenciales es también una información útil.

Información en el punto de venta En el caso de los restaurantes, el registro de punto de venta (PV) ofrecerá sin duda oportunidades para recopilar y distribuir, gracias a un ordenador, la información que se ha introducido manualmente con los informes. Un sistema de PV puede recoger información acerca de clientes particulares de un restaurante donde se utilicen tarjetas de crédito como medio de pago.

Algunos expertos en el sector de comida rápida creen que los futuros sistemas de PV utilizarán sistemas expertos mediante inteligencia artificial. Un escenario posible es el *computaburger*. Los datos referentes a las preferencias del consumidor, al tamaño de pedido y el volumen del mismo serán recogidos por una máquina y enviados a un sistema experto. Este sistema pronosticará luego y quizá incluso encargará un volumen de hamburguesas y condimentos para momentos concretos cada día **[15]**.

El sector de los casinos, por ejemplo, ha manifestado un fuerte interés en los sistemas de PV y en su creciente sofisticación. Actualmente algunas máquinas tragaperras son capaces de grabar los números de las jugadas y el registro de jugadores asiduos que activan las máquinas mediante el uso de una tarjeta magnética. El jugador recibe puntos basados en el importe de la jugada, y el casino puede seguir los pasos de los hábitos de juego de los jugadores utilizando las tarjetas de club de tragaperras.

Los sistemas se implantan en muchos casinos para controlar a los jugadores que han sido traídos al casino por representantes. Controlar a estos jugadores es responsabilidad del director de cada área de juego, como el de la ruleta.

El Hilton de Las Vegas ofrece un ejemplo de un sistema interno que proporciona información para el área de marketing **[16]** y que incluye lo siguiente:

- Un sistema de seguimiento de recepción que puede clasificar cada habitación vendida dentro del segmento de mercado adecuado.
- Un sistema de seguimiento del jugador de casino que puede identificar a los jugadores por segmentos de mercado.
- Una base de datos de todos los clientes que se alojan en el hotel para identificar sus pautas de gasto por segmento de mercado.

- Una investigación de mercado que detalle las características demográficas de los clientes, la frecuencia del visitante y los hábitos de gasto por segmento de clientes.

Los investigadores de la industria de la restauración que han analizado la necesidad de desarrollar y utilizar información del cliente, fundamentalmente de su satisfacción, observan que «los fallos de los restaurantes son debidos parcialmente a la falta de orientación estratégica de sus gestores para medir y centrarse en la satisfacción de sus clientes» **[17]**.

Información de clientes de empresa y de intermediarios de marketing

Una base de datos de clientes actuales y potenciales tiene mucho valor para los vendedores. La fuerza de ventas de un complejo turístico está formada para ir más allá de los estudios sociodemográficos y dirigirse a segmentos potenciales en función del área geográfica o por tipo de industria. El comercial, antes de concertar una cita con un cliente potencial, debería contar con la máxima información posible de la situación de este, como la siguiente:

- El desarrollo de la industria y su potencial crecimiento.
- Las cuentas de pérdidas y ganancias de sus memorias anuales.
- Los ratios de capital-deuda.
- Información de la cultura de la organización.
- Datos relativos a la forma de utilizar las reuniones.

Esta información puede obtenerse de las memorias anuales, de los análisis financieros de empresas públicas y de artículos de la compañía, y mediante la conversación con empleados de la compañía. Además de esta información detallada sobre los prospectos, los comerciales de este *resort* son lectores habituales de la prensa de negocios como *Cinco Días* y *Expansión* en España, o *Wall Street Journal* y *The New York Times* en EE. UU. **[18]**.

Inteligencia de marketing

La **inteligencia de marketing** incluye la recopilación y análisis sistemáticos de información diaria sobre la evolución del entorno de marketing que ayuda a los directivos a preparar y ajustar los planes de marketing y las tácticas del corto plazo. La inteligencia de marketing determina la información que se necesita, y la recoge y entrega en un formato útil a los directivos de marketing.

Fuentes internas de inteligencia de marketing

La información en marketing puede ser recopilada por los ejecutivos de una empresa a partir del personal de recepción y de servicio, los agentes de compra y los vendedores. Los empleados suelen estar demasiado ocupados para transmitir información importante. La empresa debe convencerles de su papel de recopiladores de información y formarlos para que detecten nuevos acontecimientos e informen de ellos. Los directivos deben mantener un continuo contacto con el personal.

Los dueños y gestores de hoteles son parte esencial de los sistemas de inteligencia de marketing. El gerente general del Hilton and Towers de Nueva York dijo tras un viaje a Japón: «Me he dado cuenta de cómo de diferentes son los desayunos japoneses de los norteamericanos y a pesar de que más gente quieran probar la cocina del país que visitan, todos prefieren comida familiar en sus desayunos».

Como resultado de la inteligencia de marketing descubierta en el viaje de Power, el Hilton de Nueva York sirve un auténtico *buffet* de desayuno japonés: sopa *miso*, *nori* (pescado seco), *yakizanaka* (pescado al grill), huevos crudos, *natto* (judías fermentadas), *oshiako* (vegetales escabechados) y arroz **[19]**.

Fuentes externas de inteligencia de marketing

La empresa turística debe animar a los proveedores y demás intermediarios a tener en cuenta que la obtención de información es importante. Existen tres tipos de información externa en marketing: (1) información general del mercado, (2) información de la competencia y (3) innovación y nuevas tendencias. En la **Tabla 5.3** se muestran los tres tipos y sus fuentes. A una empresa del sector turístico le merece la pena estimular la recogida de esta información tratando a los vendedores y empleados potenciales de una manera amistosa y receptiva. Se debería estimular a los miembros de la dirección para que se asocien a organizaciones locales y profesionales donde obtendrán probablemente información esencial de marketing.

Los directivos de hoteles y restaurantes, por ejemplo, se encuentran en una posición de ventaja a la hora de obtener información tomando como fuente de recogida de esa información sus propios establecimientos. Los miembros de los equipos comerciales también se consideran excelentes fuentes de información.

En algunas ocasiones las compañías rivales nos ofrecen su información. Por ejemplo, Bob Ayling, exdirector general de British Airways, tenía esa intención cuando visitó las oficinas de EasyJet. Ayling se aproximó al fundador de la compañía, Stelios Haji-Ioannou, para preguntarle si podía visitarle al encontrarse fascinado por cómo había hecho este visionario griego que esta fórmula de negocio funcionara. Haji-Ioannou no solo accedió, sino que supuestamente enseñó a Ayling su plan de negocio. Un año después, British Airways anunció que lanzaba Go. «Era una copia literal de EasyJet», dijo el director de asuntos corporativos de EasyGroup. «Mismos planes, misma venta directa de los pasajes, mismo uso de aeropuertos secundarios y misma idea de vender refrescos a bordo. Han salido airosos copiando nuestro modelo de negocio; ha sido un brillante trabajo de espionaje» **[20]**.

Fuentes comerciales de información de marketing

La inteligencia sobre la competencia puede provenir de informes anuales, recortes de prensa, conferencias, folletos y publicidad. Los directivos de hoteles y restaurantes deberían también visitar los locales de la competencia de forma periódica. Como se mencionó en el Capítulo 4, la definición de competencia es básica para cualquier sistema de información competitivo.

Tabla 5.3 Necesidades de información de marketing externa en el sector turístico.

Tipos de información	Fuentes externas de información
Información de marketing del visitante	
Perfil de los visitantes	Oficina de turismo (local, regional, estatal)
Tendencias de los visitantes	Cámaras de comercio
Gastos de los visitantes	Institutos/universidades
Días de visita	Empresas de servicios públicos
Finalidad de la visita	Centros de esquí
Instalaciones recreativas deseadas/utilizadas	Publicaciones (periódicos, revistas)
Condiciones de alojamiento deseadas/utilizadas	Parques públicos, bosques nacionales, sección de urbanismo
Condiciones de comida y bebida deseadas/utilizadas	Líneas aéreas, líneas de crucero
Compras deseadas/realizadas	Asociaciones (hotel, restaurante, línea aérea, línea de crucero)
	Grupos medioambientales
	Restauraciones históricas y museos
	Empresas privadas que ofrecen visitas guiadas
	Bancos y otras instituciones financieras
Información sobre la competencia	
Estrategia de precios	Proveedores/vendedores
Mix de producto	Consultores
Estrategia de expansión, renovación	Agencias de viaje
Ampliación de líneas de producto	*Touroperadores*
Mix de cliente	Líneas aéreas, líneas de crucero, compañías
Dirección estratégica	de autobuses y trenes
Publicidad/plan de promoción	Publicaciones de la competencia
Insatisfacción/satisfacción de los empleados	Publicaciones comerciales
Niveles de ocupación, descuentos	Publicaciones de asociaciones
	Reuniones/convenciones
	Empleados de los competidores
	Representantes de asociaciones comerciales
Innovaciones y nuevas tendencias	
Mejoras tecnológicas en productos/servicios	Misma lista que para la información sobre la competencia
Tecnología de precios, como gestión por rendimientos	
Avances tecnológicos en equipos	

Para más información véanse las páginas web recogidas en Claves de marketing 5.4.

Según un experto en inteligencia online, «en la era de la información, las compañías están dejando de rastrear la información en papel. La toma de decisiones de inversión o negocio de los directivos no deben descansar simplemente en antiguas noticias o en su intuición» **[21]**. A través de los motores de búsqueda en Internet, los ejecutivos de marketing pueden buscar nombres específicos de competidores, eventos o tendencias, y ver qué encuentran. Los que buscan inteligencia también pueden analizar cualquiera de las miles de bases de datos online. Algunas son gratuitas. Un ejemplo de estas bases de datos son las ofrecidas por la Cámara de Comercio, el Registro Mercantil, el Instituto de Estadística de la Comunidad de Madrid, Informa, Asexor, etc. Las Páginas Amarillas electrónicas, que contienen las listas de registros telefónicos del país, pueden ser utilizadas por una empresa como Burger King para contar los restaurantes de McDonald's en diferentes ubicaciones geográficas. Se puede disponer con facilidad de una base de datos online para cubrir cualquier necesidad de información de marketing.

Por ejemplo, la base de datos Sabi contiene información financiera de más de 800.000 empresas españolas, y la base de datos de la Oficina de Patentes y

Marcas española revela las patentes que han registrado los competidores. De forma gratuita, las empresas pueden suscribirse a más de 3.000 bases de datos y servicios de búsqueda de información online como Dialog, Hoover's, DataStar, LexisNexis, Dow Jones News Retrieval, ProQuest y Dun & Bradstreet's Online Access. Los gerentes del sector turístico pueden suscribirse a *newsletters*, tales como HotelMarketing.com, National Restaurant Association Smart Brief, and HotelOnline.net. Un servicio de noticias, HotelOnline.com, contiene ediciones por país, incluidos Brasil, Alemania, China, Polonia y Rumanía. Para hallar la edición de su país, añada la extensión de su país a la URL, por ejemplo, www.HotelOnline.com.br para Brasil.

Las asociaciones recogen a veces datos de las compañías miembro, las compilan y las ponen a disposición de sus miembros por un precio asequible. La información de esta naturaleza puede ser en ocasiones poco fiable porque a menudo las compañías proveen de datos incorrectos o simplemente rechazan contribuir a la construcción de esas estadísticas si tienen una posición dominante en el mercado.

Investigación de marketing

Los directivos no siempre pueden esperar a que la información llegue del sistema de inteligencia de marketing. A menudo necesitan estudios formales para situaciones específicas. Cuando McDonald's decidió incorporar las

ensaladas a su menú, sus planificadores necesitaron investigar las preferencias de sus clientes por tipo de verdura y aderezo.

A uno de los mejores restaurantes del mundo, El Bulli, en Rosas, Gerona, le gustaría conocer qué porcentaje de su mercado ha oído hablar de Ferran Adrià, cómo lo oyeron, qué saben y cómo se sienten sobre el restaurante. Esto permitirá a El Bulli conocer cómo de efectivas han sido sus comunicaciones de marketing. La inteligencia de marketing informal no puede responder a estas preguntas. A veces los gestores necesitan desarrollar investigaciones de mercado formales.

La **investigación de marketing** es un proceso que identifica y define las oportunidades y problemas de marketing, controla y evalúa las acciones y el rendimiento comerciales, y comunica los resultados y sus implicaciones a la dirección **[22]**. Los investigadores de marketing se ven involucrados en un gran número de actividades. Sus actividades más comunes son la evaluación de las oportunidades de mercado, el análisis de la cuota de mercado, la determinación de las características del mercado, el análisis de ventas, los estudios de tendencias de negocio, las previsiones a corto plazo, el estudio de productos competitivos, las previsiones a largo plazo, los estudios de sistemas de información en marketing y los tests de producto existentes.

Una empresa puede llevar a cabo una investigación de marketing utilizando a sus propios investigadores o contratando a investigadores externos. La mayoría de las grandes empresas tiene su propio departamento de investigación de marketing. Pero incluso las empresas con sus propios departamentos contratan a empresas externas para hacer estudios de campo y tareas especiales.

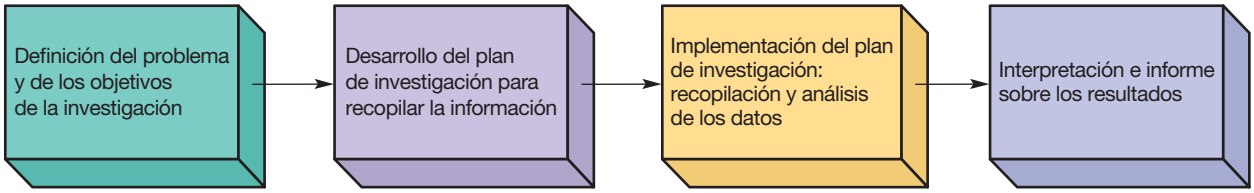
El primer vicepresidente corporativo de servicios de marketing de Marriott listó las prioridades de investigación como sigue **[23]**:

- Segmentación de mercado.
- Desarrollo de conceptos y prueba de producto.
- Análisis de la sensibilidad al precio.
- Evaluación de las publicidad y las promociones.
- Seguimiento del mercado.
- Satisfacción del cliente.

Algunos pequeños hoteles y restaurantes pueden recibir apoyo en investigación de universidades e instituciones públicas de investigación interesadas en el sector. A menudo, los profesores los utilizan en sus clases para obtener de esta manera experiencia en investigación de mercados.

El proceso de investigación comercial consta de cuatro etapas (véase la **Figura 5.2):** definición del problema y de los objetivos de la investigación, desarrollo del plan de la investigación, implementación del plan de investigación e interpretación e informes sobre los resultados.

Figura 5.2
El proceso de investigación comercial.



Definición del problema y de los objetivos de la investigación

Los directivos de marketing y el investigador deben colaborar estrechamente para definir el problema y fijar los objetivos de la investigación. El directivo es el que mejor comprende la decisión para la que se necesita la información; por su parte, el investigador comprende mejor la investigación comercial y cómo obtener la información.

Los directivos deben tener los conocimientos suficientes acerca de la investigación en marketing para interpretar los resultados detenidamente. Si saben poco de investigación en marketing, pueden aceptar información no válida, sacar conclusiones equivocadas o solicitar mucha más información de la que necesitan. Los investigadores de marketing pueden ayudarles a definir el problema e interpretar los resultados correctamente.

En una ocasión un director de un restaurante contrató a un investigador para determinar el nivel de conocimiento de su negocio por parte del mercado objetivo. El director creía que la falta de conocimiento explicaba el bajo volumen de negocio. Por el contrario, el investigador descubrió que mucha gente conocía el restaurante pero que se acordaba de él en ocasiones especiales más que considerarlo un restaurante de diario. El director había definido mal el problema y el objetivo de la investigación.

La ópera cantonesa es una atracción turística de Hong Kong. Las autoridades, como la Asociación del Turismo de Hong Kong, utilizan la investigación para determinar quién visita sus ciudades y qué atracciones turísticas crean valor a los clientes (cortesía de Hong Kong Tourist Association).

Una vez definido detenidamente el problema, el investigador y el directivo deben definir los objetivos de la investigación. Un proyecto de investigación comercial puede tener uno de estos tres tipos de objetivos: **exploratorios,** consistentes en recopilar información preliminar que ayudará a definir el problema y a sugerir las hipótesis; **descriptivo,** consistentes en describir cosas, como el potencial de mercado de un producto o las características demográficas y actitudes de los consumidores que compran el producto, y **causal,** consistentes en contrastar las hipótesis sobre las relaciones de causa y efecto.

Un triste ejemplo de la necesidad de investigación en marketing sería el proyecto de autoayuda iniciado en las reservas indias de Estados Unidos. Se construyeron un total de 52 hoteles como resultado de la promoción y previsión del turismo, de los que solo sobrevivieron dos. En algunos casos, los hoteles se construyeron en zonas remotas raramente visitadas. La investigación en marketing podía haber proporcionado información valiosa sobre, por ejemplo, las tendencias de visita a las zonas, la identificación de posibles segmentos de mercados, además de sus preferencias de tamaño y tipo de viaje **[24]**.

Desarrollo del plan de investigación

El segundo paso de la investigación en marketing supone determinar la información que se necesita y desarrollar un plan sobre las técnicas de recogida de dicha información.

Determinación de las necesidades específicas de información

Los objetivos de la investigación deben ser traducidos a necesidades específicas de información. Si la dirección de una cadena de hoteles, pongamos por caso, está pensando ampliar su mercado mediante la apertura de nuevos hoteles de precios más bajos, deberá llevar a cabo una investigación para lograr información sobre aspectos como **[25]**:

- ¿Qué características debe ofrecer el hotel?
- ¿Cuál será el precio de los nuevos hoteles?
- ¿Dónde se ubicarán los hoteles? ¿Se pueden ubicar de manera segura cerca de los hoteles de la cadena ya existentes sin incurrir en su canibalización?
- ¿Cuáles son las previsiones de ventas y beneficios?

Recogida de información secundaria

Para satisfacer las necesidades de información, los investigadores pueden recoger datos secundarios, datos primarios o ambos. Los **datos secundarios** son aquellos que provienen de segundas fuentes y que han sido recogidos con anterioridad para otra finalidad. Los **datos primarios** provienen de información recogida para la finalidad específica de que se trate.

Los investigadores empiezan normalmente por recoger datos secundarios, que suelen obtener más rápidamente y a un coste más bajo que los datos primarios. Por ejemplo, *Restaurants USA*, publicado por la Asociación Nacional de Restaurantes, provee de una proyección anual de las ventas de los establecimientos de servicios de comida, que presenta por estado y por segmento industrial. Una compañía tiene la opción de pagar a un instituto de investigación para desarrollar esta información o unirse a la asociación y recibir la publicación con estos datos. Esto último resulta más efectivo.

El hecho de basar las decisiones en datos secundarios puede presentar, sin embargo, problemas. La información requerida puede no existir. Incluso cuando existe, puede no ser muy relevante, ajustada, actual o imparcial. Por ejemplo, una revista de comercio quería identificar a las mejores cadenas de hoteles en la mente de los directivos y agentes de viajes corporativos. Incluyeron su encuesta en su revista. La tasa de respuesta fue inferior al 0,05%. Aun así, la revista publicó un *ranking* basado en este pobre índice de respuesta **[26]**. Además, si la investigación de este tipo no está bien diseñada, puede favorecer a las compañías con el mayor número de hoteles o restaurantes al ser más familiares para los que contestan.

Los datos secundarios son un buen punto de partida para la investigación de marketing. Sin embargo, cuando las fuentes secundarias no proveen de toda la información necesaria, la empresa tiene que recabar datos primarios.

Recopilación de datos primarios

Algunas empresas recogen datos primarios elaborando cuestionarios y buscando gente para entrevistar. Pero los datos recogidos de manera informal pueden ser inútiles o, incluso peor, equivocados. La **Tabla 5.4** muestra que

Tabla 5.4 Planificación de la recopilación de datos primarios.

Enfoques de la investigación	Métodos de contacto	Plan de muestreo	Instrumentos de la investigación
Observación Encuesta Experimento	Correo Teléfono Personal Online	Unidad de muestreo Tamaño de la muestra Procedimiento de muestreo	Cuestionario Instrumentos mecánicos

el diseño de un plan para la recogida de datos primarios requiere una serie de decisiones sobre *enfoques* de investigación, métodos de contacto, tipo de muestreo e instrumentos de investigación.

Enfoques de la investigación Hay tres enfoques de investigación: la observación, las encuestas y los experimentos. La **investigación por observación** implica la recopilación de datos primarios observando a las personas, las acciones y las situaciones relevantes. Por ejemplo, una cadena de restaurantes podría enviar investigadores a los restaurantes competidores para conocer los precios de los platos del menú, comprobar los tamaños de las raciones y la calidad del servicio, y observar el merchandising en el punto de venta. Otros restaurantes evalúan las posibles localizaciones estudiando la ubicación de los restaurantes competidores, patrones de tráfico y condiciones del vecindario. Una cadena de hoteles envía a observadores que se hacen pasar por clientes a sus cafeterías para comprobar la limpieza y el servicio al cliente.

La investigación por observación puede conducir a obtener información que la gente no está dispuesta o es incapaz de proveer. Observando platos recogidos con restos de comida puede denotar que la comida no es satisfactoria. Por el contrario, hay algunos aspectos que, sencillamente, no se pueden observar, como los sentimientos, las actitudes y motivaciones, o la conducta en privado; también es difícil observar la conducta poco frecuente o a largo plazo. Dadas estas limitaciones, los investigadores suelen recurrir al método de la observación combinado con otros métodos de recopilación de datos.

Hay una amplia gama de empresas que en la actualidad recurren a la **investigación etnográfica.** La investigación etnográfica consiste en enviar a observadores formados a observar e interactuar con los consumidores en su *hábitat natural*. Analice el siguiente ejemplo **[27]**:

> Marriott contrató a la empresa de diseño Ideo para adoptar una imagen fresca en los viajes de negocio y para que le ayudara a replantear la experiencia de estar en un hotel dirigido a un tipo de cliente cada vez más importante: el joven de negocios que realiza viajes frecuentemente. De esta forma, Ideo envió a un equipo de consultores, incluidos un diseñador, un antropólogo, un escritor y un arquitecto en un viaje de seis semanas para que se entremezclaran con los clientes y obtuvieran una visión personal y cercana de los mismos. Cubriendo doce ciudades, el grupo se paseó por la recepción de los hoteles, sus cafeterías y bares, y pidió a los huéspedes que realizaran un gráfico de lo que hacían hora por hora.

Al *vivir entre los nativos*, descubrieron que los hoteles no suelen ser buenos a la hora de atender a pequeños grupos de hombres de negocios. Las recepciones de los hoteles tienden a ser oscuras y están mejor preparadas para matar el tiempo que para hacer negocios en un ambiente informal. Marriott carecía de lugares donde los huéspedes pudieran combinar el trabajo con el placer de estar fuera de sus habitaciones. Un consultor de Ideo recuerda haber observado a una mujer que viajaba por negocios bebiendo vino en la sala de recepción al tiempo que intentaba no derramarlo sobre los papeles que tenía dispersos sobre una mesa. «Hay muy pocos servicios del hotel que responden a estos problemas», afirma. El resultado: Marriott está reinventando las salas de recepción de sus hoteles Marriott y Renaissance, creando *zonas sociales*, con pequeñas mesas, más iluminación y acceso inalámbrico a Internet, que resultan más adecuadas para efectuar reuniones. A su vez, otra zona permitirá a los que viajan por negocios que trabajen y se relajen en espacios más amplios, silenciosos y semiprivados, donde no se tengan que preocupar por si derraman el café sobre sus papeles o sus portátiles.

La investigación etnográfica suele proporcionar el tipo de detalles que, sencillamente, no surgen de los cuestionarios de investigación o los grupos de discusión tradicionales. Mientras que la aproximación de la investigación cuantitativa tradicional persigue comprobar hipótesis conocidas y obtener respuestas a preguntas de producto o estratégicas bien definidas, la investigación por observación puede generar nuevas visiones del mercado y del consumidor. «La belleza de la etnografía», afirma un experto en investigación, «es que proporciona una mayor comprensión de los consumidores que la que proporciona la investigación tradicional. En efecto, las empresas continúan utilizando grupos de discusión, encuestas y datos demográficos para hacerse una idea de la mente del consumidor, pero la observación de cerca de los individuos, dónde viven y trabajan, permite a las empresas centrarse en los deseos no expresados de los clientes» **[28]**.

La **investigación a través de encuestas** es el mejor sistema para recoger información descriptiva. Este tipo de investigación se puede estructurar o no. Las encuestas estructuradas utilizan listas formales de preguntas que se hacen a todos los entrevistados de la misma manera. Las encuestas no estructuradas permiten que el entrevistador tantee a los entrevistados y guíe la entrevista de acuerdo con sus respuestas.

La investigación a través de encuestas puede ser directa o indirecta. En el caso de la encuesta directa, el investigador hace preguntas directas acerca del comportamiento o las creencias; por ejemplo: «¿Por qué no come en los restaurantes Vips?». Cuando utiliza el método indirecto, el investigador puede preguntar: «¿Qué tipos de personas comen en los restaurantes Vips?». Partiendo de la respuesta, el investigador puede ser capar de descubrir por qué el consumidor evita los restaurantes de la cadena Vips. De hecho, puede sugerir factores de los cuales el consumidor no es consciente.

La ventaja principal de la investigación a través de encuestas es su flexibilidad. Se puede utilizar para obtener muchos tipos diferentes de información en marketing en muy variadas situaciones. Dependiendo del diseño de la encuesta, puede proporcionar también información más rápida y a un coste más bajo que el que se puede conseguir mediante la investigación a través de la observación o los experimentos.

La investigación a través de encuestas tiene también algunas limitaciones. A veces los individuos no son capaces de contestar a las preguntas de la encuesta porque no pueden recordar o porque nunca han pensado lo que hacen y el porqué. O pueden ser reacios a contestar preguntas hechas por entrevistadores desconocidos acerca de cosas que consideran privadas. Los individuos ocupados pueden no querer perder tiempo. Los entrevistados pueden contestar a las preguntas de la encuesta incluso cuando no conocen la respuesta, con el fin de parecer listos o bien informados. O bien pueden intentar ayudar al entrevistador dando respuestas agradables. Un diseño de encuesta cuidadoso puede contribuir a minimizar estos problemas.

Investigación a través de experimentos

La investigación más científica es el diseño experimental. Se diseña para estudiar relaciones causa-efecto a través de la eliminación de explicaciones alternativas de los hallazgos observados. Si el experimento está bien diseñado y ejecutado, los gestores de investigación y de marketing pueden confiar en sus conclusiones.

Los experimentos suponen seleccionar grupos de sujetos homogéneos entre sí, darles tratamientos diferentes, controlar los factores no relacionados y comprobar si las diferencias en las respuestas de grupo son estadísticamente significativas. Si podemos eliminar o controlar factores exógenos, podemos relacionar los efectos observados con las variaciones en los tratamientos o estímulos. Iberia podría introducir un servicio de Internet en uno de sus vuelos regulares como Chicago o Tokyo y cargar con veinte euros en una semana y diez euros la siguiente. Si el avión transporta aproximadamente el mismo número de pasajeros en primera clase cada semana y no hay diferencias entre semanas, la compañía podría concluir que no hay diferencias significativas en el número de pasajeros que utilizan el servicio en función de las diferentes tarifas aplicadas.

La **investigación experimental** sirve para recabar información causal. Investigadores de las cafeterías Rodilla podrían, antes de añadir un nuevo sándwich a su menú, usar experimentos para responder preguntas tales como:

- ¿Cuánto se incrementarán las ventas de Rodilla con el nuevo sándwich?
- ¿Cómo afectará el nuevo sándwich a las ventas de otros productos del menú?
- ¿Cuál sería la orientación publicitaria que produciría mayor impacto en las ventas del sándwich?
- ¿Puede dirigirse el nuevo sándwich a los adultos, niños o ambos?

Por ejemplo, para comprobar los efectos de dos precios diferentes, Rodilla debería diseñar el siguiente experimento. La empresa podría introducir el nuevo sándwich a un precio en sus establecimientos de una ciudad y con otro precio en otra ciudad similar. Si las ciudades son parecidas y todos los esfuerzos de marketing son idénticos, las diferencias en el volumen de ventas entre ambas ciudades podría deberse al precio establecido. Experimentos más complejos pueden ser diseñados con otras variables y otras localizaciones.

Métodos de contacto

La información se puede recopilar por correo, teléfono, entrevistas personales u online. La **Tabla 5.5** muestra las ventajas e inconvenientes de cada uno de estos métodos de contacto.

Tabla 5.5 Ventajas e inconvenientes de los métodos de contacto.

	Correo	Teléfono	Personal	Online
Flexibilidad	Baja	Buena	Excelente	Buena
Cantidad de datos que se pueden recoger	Buena	Normal	Excelente	Buena
Control de la influencia del entrevistador	Excelente	Normal	Bajo	Normal
Control de la muestra	Normal	Excelente	Bueno	Normal
Velocidad de recopilación de datos	Baja	Excelente	Buena	Excelente
Índice de respuesta	Normal	Bueno	Bueno	Bueno
Coste	Bueno	Normal	Elevado	Excelente

Fuente: adaptado con autorización de los autores, Donald S. Tull y Del I. Hawkins, *Marketing Research: Measurement and Method*, 7ª edición, (Nueva York: Macmillan Publishing Company, 1993).

Los cuestionarios por correo pueden ofrecer muchas ventajas. Se suelen utilizar para recoger grandes cantidades de información a un precio bajo por entrevistado. Los entrevistados pueden dar respuestas más sinceras a preguntas personales en un cuestionario por correo de lo que lo harían a un entrevistador desconocido en persona o por teléfono. No hay ningún entrevistador que sesgue las respuestas del entrevistado. Los cuestionarios por correo son adecuados para los entrevistados que pueden responder a la encuesta cuando tienen tiempo. Es también una buena forma de poder tomar contacto con los individuos que viajan a menudo.

Los cuestionarios enviados por correo presentan también algunas desventajas. No son muy flexibles, exigen preguntas formuladas de modo sencillo y claro, todos los entrevistados responden a las mismas preguntas en un orden fijo y el investigador no puede adaptar el cuestionario de acuerdo con respuestas anteriores. Las encuestas por correo tardan normalmen-

te más tiempo en rellenarse que las encuestas personales o por teléfono, y la tasa de respuestas (el número de individuos que devuelve cuestionarios cumplimentados) suele ser muy baja. Cuando el índice de respuesta es bajo, los entrevistados pueden no ser representativos de la población que se muestrea. Además, el investigador tiene poco control sobre los que responden el cuestionario en casa o en la oficina.

Las encuestas telefónicas son un método de recogida de información muy rápido. Además, ofrecen más flexibilidad que los postales. Los entrevistadores pueden explicar las preguntas que no hayan sido entendidas, pueden saltarse algunas preguntas y centrarse más en otras en función de las respuestas dadas por los encuestados. La encuesta telefónica es susceptible de un mayor control de la muestra. Los encuestadores pueden seleccionar a los encuestados que cumplan con las características requeridas o incluso dirigirse a ellos por su nombre, de manera que las tasas de respuesta tienden a ser superiores que a través de cuestionarios postales.

Las encuestas telefónicas tienen también el problema de los entrevistados que cuelgan el teléfono. El coste por entrevistado es mayor que el de los cuestionarios por correo, y algunos individuos pueden no querer tratar cuestiones personales con un entrevistador. Al utilizar a un entrevistador se aumenta la flexibilidad, pero también se introduce un sesgo. La forma de hablar del entrevistador, pequeñas diferencias en la forma en que los entrevistadores hacen las preguntas y otros factores personales pueden condicionar las respuestas de los entrevistados. Distintos entrevistadores pueden interpretar y registrar respuestas de maneras diferentes y, con presiones de tiempo, cabe la posibilidad de que algunos entrevistadores recojan respuestas sin haber hecho las preguntas.

Actualmente, están en crecimiento las encuestas telefónicas realizadas a consumidores que llaman voluntariamente a un teléfono gratuito. En el momento de la compra se le dice al consumidor que ha sido seleccionado para formar parte de una encuesta y que recibirá un incentivo si acepta participar. Normalmente los incentivos son de tres a cinco euros de descuento para la próxima visita. Algunas de las encuestas están automatizadas, lo que reduce el coste de las mismas. Una cadena norteamericana de 150 restaurantes (McAlister Deli) utiliza un sistema de llamadas entrantes cuyo resultado se publica a diario en la web. Pueden analizar los datos por localización, día de la encuesta y tipo de pregunta. Este ejemplo muestra cómo se puede usar la tecnología para desarrollar sistemas de retroalimentación de clientes con un coste bajo provisto de un acceso amigable a la información generada **[29]**.

Desgraciadamente, el público en general es cada vez más reacio a participar en encuestas telefónicas. Muchas empresas poco éticas han engañado a los entrevistados para que creyeran que estaban llevando a cabo una investigación legítima cuando, de hecho, se trataba de una estratagema para poder realizar una venta. Los ladrones también han utilizado este sistema para descubrir cuándo se ausentan los individuos de casa e incluso para identificar si dentro de la vivienda existen bienes valiosos.

La encuesta personal puede revestir dos formas: individual (de interceptación) y de grupo. La entrevista de interceptación supone hablar con

los individuos en sus casas, oficinas, en la calle o en los centros comerciales. El entrevistador debe conseguir que el entrevistado coopere y el tiempo de la encuesta oscila entre algunos minutos y varias horas. Para encuestas más largas, se ofrece a veces una pequeña remuneración a los entrevistados como compensación por el tiempo dedicado.

Las entrevistas de interceptación se utilizan mucho en la investigación en turismo. Permiten al patrocinador de la investigación tomar contacto con los visitantes registrados en un periodo corto de tiempo. Puede haber pocos o ningún método alternativo de tomar contacto con los visitantes cuyos nombres y direcciones son desconocidos. Las entrevistas de interceptación suponen normalmente el uso de muestreo selectivo. Al entrevistador se le pueden dar líneas maestras o cuotas para saber a quién *interceptar*, como por ejemplo el 20% por debajo de los veinte años y el 40% por encima de los sesenta años. Esto siempre deja un margen de error y de sesgo por parte del entrevistador, que puede no ser capaz de interpretar correctamente la edad, la raza e incluso el sexo a partir de las apariencias. Los entrevistadores se pueden sentir también incómodos hablando con ciertos grupos étnicos o grupos de edad.

Las principales limitaciones de las encuestas personales son el coste y el muestreo. Las encuestas personales pueden costar tres o cuatro veces más que las telefónicas. Dado que muchos de estos estudios utilizan muestras pequeñas para mantener los plazos y los costes bajos, resulta difícil generalizar sus conclusiones. Además, al tener los encuestadores más libertad, pueden introducir un mayor sesgo.

Entrevistas online

Hay muchas formas de hacer una investigación utilizando Internet. Una compañía puede colgar un cuestionario en su sitio web de distintas maneras y ofrecer un incentivo por las respuestas, o puede situar un *banner* en un lugar con mucho tráfico, como Yahoo!, e invitar a la gente a contestar algunas preguntas, lo que les permitirá participar en un sorteo. Una empresa de gestión de parques temáticos ha desarrollado un panel basado en encuesta de 11.000 participantes. Se analiza a los panelistas de forma regular a través de Internet. Su director subraya, además del ahorro de 30.000 dólares que supone frente a la opción de la encuesta telefónica, la buena información que provee **[30]**.

Las encuestas por Internet están creciendo en popularidad. Ofrecen un acceso a muchas muestras de forma rápida y económica. Los datos se tabulan automáticamente, y se eliminan errores y tiempos muertos (cortesía de Ruth Jenkinson @ Dorling Kindersley).

Se calcula que la investigación online supone el 35% de todas las encuestas, facturando las realizadas por Internet un tercio de la inversión en encuestas en EE. UU. y una cuarta parte en España **[31]**. A pesar de la popularidad de los métodos de investigación online, las empresas han optado por aumentarlas más que por reemplazar los métodos tradicionales. Un director de marketing sostiene que «online es una solución en sí y por sí misma para todos los desafíos de negocio, pero también aumenta la cartera de productos ofrecida al cliente».

Jacob Brown, un investigador especializado en encuestas a través de Internet, sugiere lo siguiente: como con el resto de las encuestas, siempre es necesario pretestarlas. Si el número de personas de la base de datos es limitado y no se pretende malgastarlo en un pretest, es recomen-

dable comprar una lista de similares características y utilizarla para el pretest. Esto es mucho mejor que no pretestar. Observe cuánta gente deja de responder después de cada pregunta. Si el índice de abandono tras una pregunta es alto, podría ser un indicador de que la pregunta presenta problemas. Si el índice de completitud es bajo, pero ninguna de las preguntas tiene un índice alto de abandono, podría indicar que la encuesta es demasiado larga. En los mercados de consumo resulta crucial utilizar tecnologías simples. No confíe en que los encuestados esperen a que se carguen los gráficos o en que cambien la resolución de sus monitores. Las encuestas por Internet son rápidas y pueden ser muy poco costosas. El índice de respuesta puede ser un problema si la encuesta no está bien diseñada ni bien elegido el público objetivo **[32]**. En las **Claves de marketing 5.2** se subrayan algunas de las ventajas y desventajas de las investigaciones online. Los investigadores online han empezado a utilizar mensajería instantánea de diferentes maneras —para conducir un chat con el encuestado, para profundizar con un miembro de una dinámica de grupo online o para redireccionar a un internauta a un sitio web— **[33]**. La mensajería instantánea también es una manera de abrir a los jóvenes a ciertos temas.

Las entrevistas de grupo se llevan a cabo normalmente invitando de seis a diez personas a una reunión de entre una y tres horas con un moderador entrenado para hablar sobre un producto, servicio o empresa. El moderador necesita objetividad, conocimientos del tema y el sector, y algunos conocimientos del comportamiento del grupo y del consumidor. Los participantes reciben normalmente un pequeño importe de dinero o un regalo que certifica su asistencia. La reunión tiene lugar en un lugar agradable y se sirve un refrigerio para crear un ambiente relajado. El moderador comienza con preguntas amplias antes de pasar a temas más específicos animando a charlar abierta y cómodamente para impulsar la dinámica de grupo, que dará lugar a sentimientos y pensamientos sinceros. Al mismo tiempo, el entrevistador centra la discusión. Se recogen los mediante la toma de notas o la grabación de un vídeo para estudiarlos después con el fin de comprender el proceso de compra de los consumidores. En muchos casos hay una circulación en dos sentidos que separa a los entrevistados de los observadores, es decir, entre el personal de la empresa turística y el cliente.

Los grupos de discusión se están convirtiendo en una de las principales herramientas de investigación en marketing para conseguir sondear las mentes y sentimientos de los consumidores. Este método resulta especialmente adecuado para que lo utilicen los directores de hoteles y restaurantes, pues tienen fácil acceso a sus clientes. Por ejemplo, algunos directores de hotel invitan a menudo a un grupo de huéspedes de un segmento particular de mercado a tomar un desayuno gratis con ellos. Durante el desayuno, el director tiene la posibilidad de entrevistarse con los clientes y tratar acerca de lo que les gusta del hotel y de lo que el hotel podría hacer para que estuvieran más cómodos y disfrutaran más. Los clientes agradecen este reconocimiento y el director obtiene una información valiosa. Los directores de restaurante utilizan el mismo sistema para mantener reuniones con los clientes a la hora de la comida o la cena.

Claves de marketing 5.2 *Pros y contras de la investigación online*

Pros

- La investigación online es poco costosa. Una encuesta por correo electrónico puede costar entre un 20 y un 50% menos que una encuesta convencional, y las tasas de respuesta pueden ser un 50% más altas.
- La investigación online es rápida. Es rápida porque la encuesta puede dirigir automáticamente a sus entrevistados a las preguntas que le atañen y transmitir los resultados inmediatamente. Un cálculo dice que de un 75 a un 80% de las respuestas programadas pueden generarse en las primeras cuarenta horas utilizando métodos en línea comparadas con las telefónicas, que pueden llegar a setenta horas para obtener 150 entrevistas.
- Las personas tienden a ser honestas en encuestas en línea. La empresa británica YouGov.com entrevistó a 250 personas en un *stand* y la otra mitad preguntando de forma online cuestiones como «¿debería haber más ayuda a África?». Los que respondieron online fueron más honestos. Las personas son más abiertas en sus opiniones cuando pueden responder de forma privada y no hay otras personas que les hagan sentir que están siendo juzgadas, especialmente en temáticas sensibles.
- La investigación online es versátil. El incremento de la penetración del ancho de banda permite a la investigación online ser incluso más flexible y capaz. Por ejemplo, la realidad virtual permite a los visitantes inspeccionar modelos de productos en 3D, tales como cámaras, coches y equipamiento médico, y manipular las características del producto. Incluso en un nivel táctil básico, las encuestas online pueden hacer que responder a un cuestionario sea más fácil y más divertido que las versiones de papel y lápiz.
- Los datos son más exactos. Los programas de entrevistas online permiten que las respuestas sean tabuladas a medida que el entrevistado las responde. Como en cualquier otra forma de entrevista automatizada, la siguiente pregunta aparece en batería. Por ejemplo, si un viajero de negocios va a responder una serie de preguntas y un viajero de placer otras, la respuesta a la pregunta filtro de si viaja por placer o por negocios será la llave que les derivará a su set de preguntas correspondiente.

Contras

- Las muestras pueden ser pequeñas y no simétricas. Apenas el 43% de los españoles son usuarios de Internet (33% en EE. UU.); este porcentaje es incluso mayor entre los grupos de ingresos bajo, en áreas rurales y en la mayor parte de Asia, America Latina y Europa Central y del Este, donde los niveles socioeconómicos y educativos también difieren. Aunque las personas mayores de 65 años son uno de los segmentos de usuarios de Internet que más crecimiento experimenta, suelen ser usuarios de bajo uso. Por ello uno podría esperar que la muestra de una encuesta en Internet fuese joven. La investigación turística ha encontrado diferencias significativas en las respuestas recibidas de encuestas de papel y lápiz, y encuestas por Internet, incluidas diferencias demográficas **[34]**. Aunque es cierto que más y más personas estarán conectadas, los investigadores de los mercados online deben encontrar formas creativas para alcanzar segmentos de la población en la otra parte de la *brecha digital*. Una opción es combinar formas offline con otras online. Otra estrategia es permitir accesos temporales a Internet en lugares como centros comerciales o centros recreativos.
- La investigación de mercados online es propensa a problemas tecnológicos y de consistencia. Dado que la investigación online es relativamente nueva, muchos investigadores de mercado no han llegado a diseños de encuesta correctos. Otros abusan de la tecnología, y se centran más en los gráficos y su parafernalia e ignoran los pasos básicos de todo diseño de una encuesta. También aparecen problemas por las distintas variantes de los navegadores. El diseño final de la web será muy diferente en la pantalla de los diferentes sujetos.

Fuentes: «Survey: Internet Should Remain Open to All», www.consumeraffairs.com, consultado el 25 de enero de 2006; «Highlights from the National Consumers League's Survey on Consumers and Communications Technologies: Current and Future Use», www.nclnet.org/, consultado el 21 de julio de 2005; Catherine Arnold, «Not Done Net; New Opportunities Still Exist in Online Research», Marketing News (1 de abril de 2004): 17; Louella Miles, «Online, on Tap», Marketing (16 de junio de 2004): 39-40; Suzy Bashford, «The Opinion Formers», Revolution (mayo de 2004): 42-46; Nima M. Ray y Sharon W. Tabor, «Contributing Factors; Several Issues Affect e-Research Validity», Marketing News (15 de septiembre de 2003): 50; Bob Lamons, «Eureka! Future of B to B Research Is Online», Marketing News (24 de septiembre de 2001): 9-10.

A continuación se presentan ejemplos de cómo los restaurantes han utilizado los grupos de discusión:

- Un restaurante que se enfrentaba a una caída en ventas se dirigió a sus clientes para indagar sobre las causas de su problema. Se condujeron

dos reuniones de grupo, una compuesta por clientes que indicaron que volverían y otra por aquellos que dijeron que no lo harían. De estas sesiones los dueños aprendieron que los clientes consideraban el restaurante un lugar divertido, pero que la comida que ofrecía era aburrida. El problema fue resuelto ampliando y mejorando el menú **[35]**.

- Los grupos de discusión proveen de información crítica. Un restaurante nortemericano encontró que sus clientes querían disponer de aparcamiento, El gerente asumió que el aparcamiento no era un problema al haber sitio en la calle y tener un garaje cerca **[36]**.

Las entrevistas en profundidad son otra forma de investigación cualitativa. Como su propio nombre indica, son entrevistas individuales basadas en preguntas abiertas. Permiten al investigador explorar y obtener visones del comportamiento del consumidor. Por ejemplo, si alguien recuerda una de sus estancias en una *suite* de hotel de lujo, el investigador puede sondear qué es lo que hacía que esa habitación fuera lujosa. Las entrevistas en profundidad pueden ser utilizadas, a diferencia de los grupos de discusión, cuando hay dificultad para reunir a las personas. Por ejemplo, se quería probar una serie de conceptos con clientes de un hotel de lujo. Era imposible que seis o más viajeros participaran juntos en un grupo de discusión en un momento determinado. En cambio era posible entrevistarlos a cada uno de ellos en el desayuno **[37]**.

La investigación cualitativa es muy útil para obtener visiones de los conceptos y definiciones. En el diseño de una encuesta resulta crucial comprender los conceptos, por lo que los grupos de discusión y las entrevistas en profundidad se utilizan como parte del proceso de desarrollo de una encuesta. La investigación cualitativa se utiliza también para analizar los resultados de una encuesta. Por ejemplo, los clientes de un restaurante de comida rápida pueden decirnos que la velocidad en el servicio es importante. Como gestores, necesitamos conocer cómo miden los clientes la velocidad del servicio. Esta información puede ser obtenida a través de investigación cualitativa.

Plan de muestreo

El investigador de marketing saca normalmente conclusiones acerca de los grandes grupos de consumidores tomando una muestra. Una **muestra** es un segmento de la población seleccionado para representar a la población en su conjunto. De ser posible, la muestra debe ser representativa y permitir al investigador hacer inferencias ajustadas de las creencias, actitudes y comportamientos de toda la población.

El diseño de la muestra contempla cuatro decisiones. En primer lugar, *¿a quién hay que entrevistar?* No siempre resulta obvio. Por ejemplo, para estudiar el proceso de toma de decisiones para las vacaciones de una familia, ¿el entrevistador tiene que entrevistar al marido, a la mujer, a los otros miembros de la familia, a la agencia de viajes o a todos ellos? El investigador debe determinar qué tipo de información necesita y quién puede proporcionársela de la mejor manera.

En segundo lugar, *¿cuántas personas deben ser entrevistadas?* Las muestras grandes dan resultados más fiables que las muestras pequeñas. Sin embargo, no es necesario hacer un muestreo de todo el mercado obje-

tivo ni tampoco de una fracción grande para obtener resultados fiables. Si están bien elegidas, las muestras de menos de un 1% de la población pueden otorgar una buena fiabilidad.

En tercer lugar, *¿cuál es la forma de escoger el procedimiento de muestreo?* Se pueden elegir los miembros de la muestra de manera aleatoria a partir de toda la población (un muestreo probabilístico), o el investigador puede elegir personas de las que se puede obtener información más fácilmente (muestreo de conveniencia). El investigador puede también elegir un número específico de participantes de cada uno de los diferentes grupos demográficos (muestreo por cuotas). Estas y otras formas de obtener muestras tienen costes diferentes y límites de tiempo así como una exactitud y unas propiedades estadísticas diferentes. Las necesidades del proyecto de investigación determinarán qué método resulta más eficaz. La **Tabla 5.6** refleja los distintos tipos de muestras.

Tabla 5.6 Tipos de muestreo.

Muestreo probabilístico
Muestreo aleatorio simple: cada miembro de la población tiene una probabilidad igual y conocida de ser seleccionado.
Muestro aleatorio estratificado: se divide a la población en grupos mutuamente excluyentes (como grupos de edades) y se obtienen muestras aleatorias de cada grupo.
Muestra por conglomerados «clusters»: se divide la población en grupos mutuamente excluyentes (como bloques) y el investigador extrae una muestra de los grupos a la que entrevistará.
Muestreo no probabilístico
Muestreo por conveniencia: el investigador selecciona a los miembros más fáciles de la población para obtener información de ellos.
Muestreo de juicio: el investigador utiliza su propio juicio de valor para elegir a los miembros de la población de los que obtener información.
Muestra por cuotas: el investigador localiza y entrevista a un determinado número de personas en cada una de las diversas categorías.

Una cuarta decisión *(¿cuándo se realizará la entrevista?)* es importante en las entrevistas personales. Los días y las horas serán representativos de los flujos de consumo. Por ejemplo, si el 70% de los consumidores viene después de las 19:00 horas, entonces la recogida de datos tiene que ser mayor por la tarde. El tipo de cliente puede cambiar en función del día o la hora. Los individuos que trabajan en la zona pueden visitar un restaurante a la hora de comer, mientras que los que viven en la zona lo visitarán para cenar. Las personas de negocios se quedan en un hotel de domingo a jueves, y los viajeros por placer utilizan más los hoteles los fines de semana. Por eso, si la población de interés son los viajeros de negocios, la muestra debería hacerse mejor entre semana. Si no se consigue casar el momento en que se recogen los datos con patrones de empresa, se pueden obtener resultados de entrevista no válidos.

Instrumentos de la investigación A la hora de recoger datos primarios, los investigadores de marketing pueden escoger entre varias clases de instrumentos: la entrevista (estructurada y no estructurada), los instrumentos

automatizados y los modelos estructurados, como un mercado de prueba. Las entrevistas estructuradas utilizan un cuestionario.

El cuestionario es, con diferencia, el instrumento más común en las entrevistas. Consiste en un conjunto de preguntas que se presentan a los encuestados para obtener su respuesta. Debido a que hay muchas formas de hacer preguntas, el cuestionario es muy flexible. Los cuestionarios se deben desarrollar y comprobar detenidamente antes de ser utilizados a gran escala. Se pueden detectar normalmente varios errores en un cuestionario que no ha sido preparado cuidadosamente (véase Claves de marketing 5.3).

A la hora de preparar un cuestionario, el investigador escoge las preguntas, la forma de plantearlas, las palabras y su secuencia. Los cuestionarios omiten con demasiada frecuencia preguntas que deberían ser contestadas e incluyen preguntas que no se pueden contestar, que no se contestarán o que no necesitan ser contestadas. Se debe examinar cada pregunta para asegurarse de que contribuye a los objetivos de la investigación. Las preguntas sin interés deben ser eliminadas.

La forma en que se haga la pregunta puede influir en la respuesta. Los investigadores de marketing distinguen entre preguntas cerradas y abiertas. Las primeras se caracterizan por tener preestablecidas todas las posibles respuestas, y el entrevistado tiene que hacer una elección entre ellas.

Claves de marketing 5.3 *Un cuestionario cuestionable*

Imagínese que un director de un restaurante prepara el siguiente cuestionario para obtener un perfil de su mercado potencial. ¿Qué opina, como consumidor, en relación con cada pregunta?

1. «¿Cuáles son sus ingresos, redondeando en centenas de euro?». Las personas no conocen necesariamente sus ingresos redondeados en centenas, o no quieren revelar sus ingresos de forma tan aproximada. Además, un cuestionario no debería nunca empezar por esa pregunta tan personal.
2. «¿Con qué frecuencia sale a comer?» La pregunta es muy ambigua. No especifica la comida ni el tipo de restaurante. Para una encuesta descriptiva, sería útil añadir categorías apropiadas de respuesta.
3. «Durante la semana laboral, ¿con qué frecuencia desayuna?».

   1_____ 2_____ 3_____ 4_____ 5_____

   Las respuestas no son exhaustivas en conjunto, es decir, no ofrecen todas las respuestas posibles. ¿Qué sucede si una persona nunca desayuna? Se resolvería el problema si añadiéramos una sexta respuesta, 0 __ .
4. «Por término medio, ¿cuánto gasta en la comida?»

   _____ 0 a 2 € _____ 2 a 4 €
   _____ 4 a 6 € _____ 6 a 8 €

   Las elecciones se solapan. Si alguien gasta 2 €, 4 € o 6 €, puede marcar su respuesta en una o dos opciones. Además, las elecciones de respuesta no son exhaustivas en conjunto. Si alguien gasta más de 8€, no hay donde indicar esta respuesta.
5. «¿Le gustaría en [nombre del restaurante] tener música en directo los viernes y sábados por la noche?».

   Sí ( ) No ( )

   La palabra «gustaría» no indica comportamiento de compra. Muchos entrevistados responderían «sí», porque les ofrece una opción de diversión, pero no acudirían de manera habitual. Además, muchas veces hay un coste por añadir una característica extra. Si el entrevistado va a pagar el coste mediante una entrada o un precio más elevado por la bebida, se le debería explicar. Por último, la pregunta no especifica el tipo de música. Alguien que desee música pop puede responder «sí» y quedar luego decepcionado cuando el director contrate a una banda de rock duro.
6. «¿Ha recibido más vales de restaurante este mes de abril o en abril del año pasado?» ¿Quién se puede acordar de eso?
7. «¿Cuáles son los atributos más sobresalientes y determinantes cuando valora los restaurantes?» ¿Qué son «atributos sobresalientes y determinantes»? No utilice grandes palabras que el entrevistado no pueda comprender.

Podemos encontrarnos con preguntas con varias opciones de respuesta y con preguntas en escala. Las preguntas abiertas permiten a los entrevistados responder con sus propias palabras. En una encuesta a usuarios de vuelos de Iberia se puede preguntar: «¿Cuál es su opinión sobre los vuelos de Iberia?». O puede pedir a las personas que completen la siguiente oración: «Cuando elijo una línea aérea, la cuestión más importante es...». Las preguntas abiertas resultan especialmente útiles en la investigación exploratoria donde el investigador está intentando averiguar cómo piensan las personas, más que medir cuántas personas piensan de un cierto modo. Por su parte, las preguntas cerradas proporcionan respuestas más fáciles de interpretar y tabular.

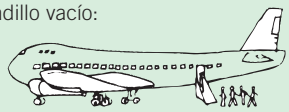
Se debe tener cuidado al seleccionar el estilo de la pregunta. El investigador debe utilizar un lenguaje sencillo, directo, no sesgado. Las primeras preguntas deben comprobarse previamente antes de ser utilizadas ampliamente, teniendo cuidado también del orden de las mismas. La primera pregunta debe estar diseñada para crear interés. Las preguntas deben plantearse con un orden lógico y las difíciles o personales deben plantearse al final de la entrevista para evitar que el encuestado se ponga a la defensiva. La **Tabla 5.7** ofrece una visión general de los formatos corrientes de preguntas cerradas y abiertas.

Los investigadores del sector de turismo deben ser muy cuidadosos cuando planteen las preguntas y seleccionen la muestra para no ofender a los entrevistados de manera involuntaria. Este problema es menos importante con otro tipo de productos, como los azulejos o los artículos de grifería para el baño. Un ejemplo clásico de un error de investigación de marketing es el que cometió una línea aérea de Estados Unidos. Esta compañía ofrecía un precio especial para acompañante a los viajeros por negocios con la idea de que el acompañante sería la esposa del ejecutivo. Después de la promoción, se enviaron los cuestionarios a la esposa, no al ejecutivo. En ellos se preguntaba, de manera inocente «¿Le gustó su último viaje como acompañante?». En varios casos, la respuesta fue: «¿Qué viaje? ¡Yo no he ido!». La empresa recibió llamadas molestas y amenazas de denuncias por invasión de la intimidad o por contribuir a la ruptura matrimonial.

El Observation City Resort Hotel de Perth, Australia, ofrece un ejemplo de un hotel que utilizaba la información y la investigación en marketing para obtener resultados excelentes **[38]**. Este hotel había alcanzado un punto muerto y deseaba salir de esa situación estática para conseguir un mayor éxito. El director del hotel recogió resúmenes de estadísticas públicas para crear un perfil de clientes en la zona. A partir de ahí se dio cuenta de que el hotel requería algo más que viajeros de ocio para tener más éxito. Los gerentes analizaron también la competencia en Perth. A partir de ahí, se descubrieron diferencias de tendencia de ocupación entre los distintos hoteles.

El análisis de la competencia convenció a la dirección de que el hotel necesitaba una parte del mercado empresarial de días laborables y que podía atraerlo de la competencia. La dirección del Observation City Resort sabía que el hotel tendría que desarrollar un plan para conseguir negocio de empresas y que el personal tendría que involucrarse mucho en ello.

Tabla 5.7 Tipos de preguntas.

Nombre	Descripción	Ejemplo
A. Preguntas cerradas		
Dicotómicas	La pregunta presenta dos posibles respuestas.	«Para reservar este vuelo, ¿llamó personalmente a Iberia?». Sí ☐ No ☐
Elección múltiple	La pregunta presenta tres o más respuestas posibles.	«¿Con quién viaja en este vuelo?». Nadie ☐ Solamente los niños ☐ Esposa ☐ Socios/amigos/familiares ☐ Esposa e hijos ☐ Grupo organizado ☐
Escala de Likert	Una afirmación a la que el entrevistado muestra su grado de acuerdo o desacuerdo.	«Generalmente las compañías aéreas pequeñas dan un servicio mejor que las grandes». Muy en desacuerdo 1 ☐ / Desacuerdo 2 ☐ / Ni acuerdo ni desacuerdo 3 ☐ / Acuerdo 4 ☐ / Muy de acuerdo 5 ☐
Diferencial semántico	Se presenta una escala con conceptos opuestos y el entrevistado selecciona el punto que corresponde a su opinión.	*Iberia* Grande _X_ : ___ : ___ : ___ : ___ : ___ : Pequeña Experta ___ : ___ : ___ : ___ : _X_ : ___ : Inexperta Moderna ___ : ___ : ___ : _X_ : ___ : ___ : Anticuada
Escala de importancia	La escala considera la importancia de diferentes atributos, desde «nada importante» hasta «muy importante».	«El servicio de comidas a bordo para mí es…». Muy importante 1_____ / Importante 2_____ / Poco Importante 3_____ / Indiferente 4_____ / Nada importante 5_____
Escala de valores	La escala valora la prestación de atributos desde «pésimo» hasta «excelente».	«El servicio de comidas a bordo de Iberia es…». Excelente 1_____ / Bueno 2_____ / Normal 3_____ / Malo 4_____ / Pésimo 5_____
Escala de intención de compra	La escala define la intención de compra del encuestado.	«Si existiese un teléfono a bordo para vuelos de larga duración…». Lo usaría 1_____ / Quizá lo usaría 2_____ / No sé si lo usaría 3_____ / Probablemente no lo usaría 4_____ / No lo lo usaría 5_____
B. Preguntas abiertas		
No estructuradas	El entrevistado puede responder de un incontable número de formas.	«¿Cuál es su opinión sobre Iberia?».
Asociación de palabras	Se presentan palabras una a una y el entrevistado responde con la primera palabra que se le viene a la cabeza.	«¿Cuál es la primera palabra que le viene a su cabeza cuando escucha… ?». Línea aérea _____ Iberia _____ Viajar _____
Completar frases	Se presentan frases incompletas una a una y el entrevistado las completa.	«Cuando elijo una compañía aérea, lo que más influye en mi decisión es _____».
Completar historias	Se muestra una historia inacabada que el entrevistado debe finalizar.	«Volé con Iberia hace unos días. Noté que tanto el exterior del aparato como su decoración interior eran de colores tenues. Ello me hizo sentir y pensar en _____».
Completar dibujos	Se muestra un dibujo con dos personajes; uno de ellos realiza una afirmación. Se pide al encuestado que se identifique con el otro y rellene el globo vacío.	*Ahora complete la historia:* Rellene el bocadillo vacío:
Test de apercepción temática (TAT)	Se enseña un dibujo y se solicita al entrevistado que cuente qué cree que puede estar sucediendo en la imagen.	

Se llevó a cabo un estudio de investigación de marketing para obtener información fundamental para el desarrollo de un plan de marketing:

- Se llevó a cabo una encuesta entre empresas consumidoras en el barrio de negocios de Perth y en el aeropuerto.
- Se entregaron cuestionarios a los directores de viajes y a los ejecutivos encargados del viaje.
- Se realizaron observaciones de las empresas más prominentes del sector conocidas por su servicio a clientes empresariales.
- El departamento de recursos humanos del hotel dio formación a su plantilla para recoger datos primarios. Se llevaron los equipos de encuesta a Perth y los alrededores para repartir los cuestionarios.

Los resultados fueron excelentes. El programa consiguió un aumento de las noches de hotel para empresas desde el 8% antes de la investigación hasta el 40% cuatro años más tarde. Otra ventaja fue que la dirección y la plantilla del hotel aprendieron a entender el mercado, se acercaron al cliente y encontraron maneras de satisfacer sus necesidades.

Presentación del plan de investigación En esta fase, el investigador de marketing debe resumir el plan en una propuesta escrita. Esta es especialmente importante cuando el proyecto de investigación es grande y complejo o cuando una empresa externa tiene que llevar a cabo la investigación. La propuesta debe incluir los problemas a los que se enfrenta la dirección, así como los objetivos de la investigación, la información que se ha de obtener, las fuentes de información secundaria o los métodos para recoger datos primarios, y la forma en que los resultados contribuirán a la toma de decisiones de la dirección. Debe incluir también los costes de la investigación. Un plan de investigación por escrito o propuestas escritas garantizan que el director de marketing y los investigadores han tenido en cuenta todos los aspectos importantes de la investigación y que están de acuerdo en la causa que la motiva y el modo en que se llevará a cabo. El director debe revisar la propuesta detenidamente antes de aprobar el proyecto.

Puesta en marcha del plan de investigación

El investigador pone el plan de investigación de marketing en práctica recogiendo, procesando y analizando la información. La recogida de datos la pueden hacer los empleados de investigación de marketing de la empresa, lo que permite a la compañía tener un mayor control sobre el proceso de recogida y calidad de los datos, o bien puede ser llevado a cabo por empresas externas. Las empresas externas especializadas en recogida de datos pueden, a menudo, realizar el trabajo más rápidamente a un coste más bajo.

La fase de recogida de datos del proceso de investigación en marketing es generalmente la más cara y la que puede comprender más errores. El investigador examinará el trabajo de campo de cerca para garantizar que el plan se aplica correctamente y para evitar problemas como la apa-

rición de entrevistados que se nieguen a cooperar o que ofrezcan respuestas sesgadas o falsas, y para que los entrevistadores no cometan errores o tomen atajos.

Se deben procesar y analizar los datos recogidos para extraer información importante y resultados. Se comprueba que los datos de los cuestionarios sean exactos y completos, y se codifican para su análisis por ordenador. El investigador aplica programas informáticos específicos para tabular los resultados y para extraer medias y otras medidas estadísticas de las variables principales.

Interpretación y presentación de los resultados

El siguiente paso en el proceso implica que el investigador tiene que interpretar los resultados, extraer conclusiones e informar de estas a la dirección. El investigador debe evitar abrumar a los gestores con cantidad de datos, de técnicas estadísticas y de conceptos. La dirección desea, por el contrario, conocer los principales resultados que le resultarán útiles para tomar decisiones.

La interpretación no se debe dejar solo en manos del investigador. Los resultados se pueden interpretar de manera diferente y los investigadores deben discutir con los gerentes para obtener las mejores interpretaciones. El gerente debe confirmar que el proyecto de investigación se ha llevado a cabo de manera adecuada. Después de analizar los resultados, el gerente puede plantear preguntas adicionales que podrán ser contestadas por los datos de la investigación. Los investigadores deben remitir los datos a los directores de marketing para que puedan realizar nuevos análisis y comprobar las relaciones por su propia cuenta.

La interpretación es un paso importante en el proceso de marketing. La mejor investigación carecerá de sentido si un gerente acepta a ciegas interpretaciones erróneas. De igual modo, los gerentes pueden haber sesgado las interpretaciones. A veces aceptan los resultados de la investigación que demuestran lo que esperaban y rechazan los que no ofrecen las respuestas esperadas. Por tanto, los gerentes y los investigadores deben trabajar en estrecha colaboración para interpretar los resultados. Ambos comparten la responsabilidad del proceso de investigación y de las decisiones resultantes.

El último paso del proceso de investigación es la interpretación y el informe de los resultados. Es importante que los gerentes recuerden que la investigación es un proceso y que el investigador debe llevar a cabo todos los pasos del mismo. Las **Claves de marketing 5.4** explican alguno de los problemas que pueden tener lugar durante un proyecto de investigación.

La información recopilada en las bases de datos internas, mediante la inteligencia de marketing o por medio de la investigación comercial, suele requerir un mayor análisis. Es decir, la dirección puede necesitar asistencia aplicando la información a sus decisiones de marketing. Este apoyo puede incluir un análisis estadístico avanzado para examinar más aspectos sobre las relaciones existentes en los conjuntos de datos. Estos análisis permiten a los directivos ir más allá de las medias y desviaciones están-

dar de los datos y responder a preguntas sobre los mercados, las actividades de marketing y los resultados como las siguientes:

- ¿Cuáles son las principales variables que influyen en las ventas y cuál es la importancia de cada una de ellas?
- ¿Qué ocurre con las ventas si el precio sube un 10% y la publicidad se incrementa un 20%?
- ¿Cuáles son los mejores predictores de quién tiene más probabilidad de venir a mi hotel en comparación con mi principal competidor?
- ¿Cuáles son las mejores variables para segmentar mi mercado y cuántos segmentos existen?

Los modelos matemáticos pueden ayudar a los gerentes a tomar mejores decisiones. Cada modelo representa un sistema, un proceso o un resultado real. Estos modelos pueden ayudar a responder a las preguntas de *qué pasa si* y *qué es mejor*. Los científicos de marketing han desarrollado numerosos modelos para ayudar a los directivos de marketing a tomar mejores decisiones sobre el mix de marketing, el diseño de los territorios de ventas y los planes de visitas de ventas, la elección de la localización de las tiendas, el desarrollo de combinaciones de publicidad óptimas y la previsión de ventas de nuevos productos **[39]**.

La información de marketing no tiene valor hasta que los gestores la utilizan para tomar mejores decisiones. La información recogida debe llegar a los decisores en el momento oportuno. Las grandes compañías tienen sistemas de información de marketing centralizados que proveen a los gestores de informes de actuación, de actualizaciones de la competencia y de informes de los resultados de los estudios. Los gestores necesitan estos informes rutinarios para planificar, implantar y controlar sus decisiones. Pero los directivos de marketing también necesitan información no rutinaria para situaciones especiales y decisiones inmediatas. Por ejemplo, un gestor de ventas con problemas con un cliente importante necesita un resumen de las ventas de las cuentas del año pasado. O un gestor de un restaurante sin inventario de un producto estrella del menú necesita conocer los niveles de inventario de la cadena. En compañías con sistemas de información centralizados, sus directivos deben solicitar esta información al personal encargado de gestionar la información y esperar. A menudo, la información llega demasiado tarde para ser útil.

Desarrollos recientes en el manejo de la información han supuesto una revolución en la distribución de la información. Con la llegada de los microcomputadores, *software* y comunicaciones, muchas compañías están descentralizando sus sistemas de información de marketing y dando a sus gestores acceso directo a la información almacenada en sus sistemas. En algunas compañías los directivos de marketing pueden utilizar un terminal para vincularse a la red de información de la compañía. Sin abandonar sus mesas, pueden obtener información de fuentes internas o de servicios externos de información, analizar la información, preparar informes en su procesador de textos, y comunicarse con otros en la red a través de telecomunicaciones. Internet es una fuente de información de marketing excelente (véase las **Claves de marketing 5.4).**

Estos sistemas ofrecen muchas posibilidades. Permiten a los gestores obtener la información necesaria de una forma directa y rápida, y adaptada

a sus necesidades. Cuantos más gestores se conviertan en usuarios aventajados capacitados en el uso de estos sistemas y cuantas más mejoras se introduzcan en las tecnologías para hacerlas más económicas, mayor será el número de compañías de la hostelería que utilicen sistemas de información de marketing descentralizados.

Investigación de mercados internacionales

La investigación comercial internacional sigue las mismas etapas que la investigación nacional; comienza por la definición de los problemas de la investigación y el desarrollo de un plan de investigación hasta llegar a la interpretación e informe de los resultados. Sin embargo, la investigación internacional conlleva problemas distintos y más numerosos. Mientras que los investigadores nacionales tratan con unos mercados relativamente homogéneos dentro de un único país, los investigadores internacionales tratan con diversos mercados en muchos países. Estos mercados suelen variar en gran medida en cuanto a su grado de desarrollo económico, su cultura, sus costumbres y sus patrones de compra.

En muchos mercados a escala mundial, el investigador internacional puede tener problemas para encontrar buenos datos secundarios. Mientras que los investigadores en Estados Unidos pueden obtener datos secundarios fiables de docenas de servicios de investigación nacionales, muchos países no tienen este tipo de servicios, a pesar de que algunos de los servicios internacionales más importantes operan en muchos países. Por ejemplo, ACNielsen Corporation, la mayor empresa de investigación comercial

del mundo, tiene oficinas en muchos países **[40]**. Así pues, incluso cuando se dispone de información secundaria, normalmente se tiene que obtener de muchas fuentes distintas en cada país, lo que hace que sea difícil combinar y comparar la información.

Debido a la escasez de buenos datos secundarios, los investigadores internacionales suelen tener que recopilar sus propios datos primarios. De nuevo, los investigadores se encuentran ante problemas que no tienen en su país de origen. Por ejemplo, les puede resultar difícil seleccionar buenas muestras. Los investigadores estadounidenses pueden utilizar las guías telefónicas, los datos de seguimiento censal y otras fuentes de datos socioeconómicos para construir sus muestras. Sin embargo, esta información es inexistente en muchos países. Una vez definida la muestra, el investigador estadounidense suele tener acceso a los entrevistados fácilmente por teléfono, correo, Internet o en persona. Sin embargo, no suele ser tan fácil en otras partes del mundo. En algunos países, muchas personas no cuentan con teléfono (solo cuatro teléfonos por cada mil habitantes en Egipto, seis en Turquía, y 32 en Argentina). En otros países, el sistema postal es famoso por su falta de fiabilidad. Por ejemplo, en Brasil se calcula que el 30% del correo no se entrega jamás al destinatario. En muchos países en desarrollo, los malos sistemas de transporte por carretera pueden hacer que sea difícil llegar a ciertas regiones, lo que hace que las entrevistas personales sean difíciles y caras **[41]**.

Las diferencias culturales entre los distintos países provocan nuevos problemas para los investigadores internacionales. El idioma es el obstáculo más evidente. Por ejemplo, es necesario preparar los cuestionarios en un idioma y después traducirlos a los idiomas de cada uno de los países estudiados. Las respuestas deben ser traducidas al idioma original para poder analizarlas e interpretarlas. Esto aumenta los costes de la investigación y los riesgos de error.

La traducción de un cuestionario a otro idioma es todo menos fácil. Muchos giros, frases y afirmaciones significan cosas distintas en las distintas culturas. Por ejemplo, un ejecutivo lo explicó de la siguiente manera: «Compruébelo usted mismo: pida a un traductor distinto que vuelva a traducir al inglés lo que ya ha traducido del inglés a su idioma. Se llevará la sorpresa de su vida». Recuerdo un ejemplo en el que «ojos que no ven, corazón que no siente» se había convertido en «el corazón ciego es insensible» **[42]**.

La roles de compra y los sistemas de decisión de consumidores varían mucho por países, lo que complica la investigación de mercados internacionales. Los consumidores de los distintos países también tienen actitudes distintas hacia la investigación comercial. Es posible que los habitantes de un país estén muy dispuestos a contestar; en otros países la falta de respuestas puede representar un problema importante. Algunos países islámicos pueden prohibir que la gente hable con desconocidos. Por ejemplo, en muchos países latinoamericanos la gente se siente avergonzada de hablar con los investigadores sobre sus elecciones de champú, desodorante u otros productos de cuidado personal. Análogamente, en la mayoría de los países musulmanes los grupos de discusión mixtos son tabú, al igual que lo es grabar en vídeo los grupos de discusión donde solo hay mujeres.

Incluso cuando los entrevistados están *dispuestos* a contestar, es posible que no sean *capaces* de hacerlo debido a las elevadas tasas de analfabetismo funcional. Y la gente de clase media en los países en desarrollo suele hacer afirmaciones falsas para aparentar que tiene más de lo que parece. Por ejemplo, en un estudio sobre el consumo de té en la India, más del 70% de los entrevistados de clase media afirmó que utilizaba una de varias marcas nacionales. Sin embargo, los investigadores tenían buenas razones para dudar de estos resultados: más del 60% del té que se vende en la India es té genérico, sin marca.

A pesar de estos problemas, el reciente crecimiento del marketing internacional ha provocado un rápido incremento del uso de la investigación comercial internacional. Las empresas globales no tendrán más opción que efectuar investigación. Aunque los costes y los problemas relacionados con la investigación internacional pueden ser muy elevados, el coste de no hacerlo (en cuanto a oportunidades perdidas y errores cometidos) puede ser incluso mayor. Una vez reconocidos, se pueden evitar muchos de los problemas relacionados con la investigación comercial internacional.

Investigación de marketing en pequeñas empresas

Muchas pequeñas empresas creen que la investigación comercial solo puede ser llevada a cabo por expertos en empresas grandes dotadas de altos presupuestos. Pero muchas técnicas de investigación pueden ser utilizadas por pequeñas organizaciones con bajo o ningún coste.

Los directores de pequeñas empresas pueden obtener una información de marketing buena observando lo que ocurre a su alrededor. Así, los restauradores pueden evaluar su mix de clientes registrando el número y el tipo de clientes de una agencia de viajes en momentos del día diferentes. Se puede controlar la publicidad de la competencia recopilando anuncios de los medios de comunicación locales.

Los directores pueden llevar a cabo encuestas informales utilizando muestras pequeñas. El director de una agencia de viajes puede saber lo que a los clientes les gusta o disgusta de las agencias de viajes llevando a cabo entrevistas de grupo informales, como invitar a pequeños grupos a comer. Los directores de restaurante pueden hablar con los clientes. Los directores de restaurante pueden realizar llamadas telefónicas aleatorias durante las horas de poca demanda para entrevistar a los consumidores acerca de dónde comen fuera de casa y lo que piensan de varios restaurantes de la zona. Los directores pueden también llevar a cabo experimentos sencillos. Cambiando el diseño de los envíos por correo directo habituales y estudiando los resultados, un director puede saber qué tácticas de marketing funcionan mejor. Al cambiar los anuncios en los periódicos, un director puede observar los efectos del tamaño y la posición del anuncio, las bonificaciones en el precio y los medios de comunicación utilizados.

Las organizaciones pequeñas pueden obtener datos secundarios. Muchas asociaciones, medios de comunicación locales, cámaras de comercio y oficinas públicas ofrecen ayuda especial a pequeñas organizaciones. La U. S. Small Business Administration ofrece muchas publicaciones gratui-

tas que dan consejo sobre temas que van desde la planificación de la publicidad hasta la petición de carteles.

Los periódicos locales suelen ofrecer información sobre compradores locales y sus patrones de compra.

A veces, voluntarios y universidades hacen investigaciones. Muchas universidades están buscando pequeñas empresas que les sirvan como casos para realizar trabajos en clase de investigación de marketing. Los gestores de ventas están deseando realizar ventas masivas a los hoteles.

Por tanto, las pequeñas empresas pueden utilizar la recogida de datos secundarios, la observación, las encuestas y los experimentos de manera eficaz con presupuestos bajos. Aunque la investigación informal es menos compleja y cara, se debe llevar a cabo también cuidadosamente. Los directores deben fijar cuidadosamente los objetivos de la investigación, formular preguntas por adelantado y reconocer los sesgos de manera sistemática. Si se planifica y se pone en práctica con esmero, la investigación de coste bajo puede ofrecer información fiable para mejorar la toma de decisiones en marketing.

mación ya existente en algún lugar que ha sido recogida para otra finalidad. Los datos primarios consisten en información recogida para la finalidad específica de que se trate.

(b) **Técnicas de investigación.** Los tres conceptos básicos de investigación son la observación, las entrevistas y los experimentos.

- **Investigación a través de la observación.** Consiste en recoger datos primarios observando a las personas, acciones y situaciones relevantes.
- **Investigación a través de encuestas** (estructurada/no estructurada, directa/indirecta). Es el mejor sistema para recoger información descriptiva.
- **Investigación a través de experimentos.** Se ajusta más a la recopilación de información causal.

(c) **Métodos de contacto.** La información se puede recoger por correo, teléfono o entrevista personal.

— **Plan de muestreo.** El investigador de marketing extrae normalmente conclusiones acerca de los grandes grupos de consumidores tomando una muestra. Una muestra es un segmento de la población seleccionado para representar la población en su conjunto. El diseño de la muestra contempla cuatro decisiones: **1.** ¿A quién hay que entrevistar? **2.** ¿Cuátntas personas deben ser entrevistadas? **3.** ¿Cuáles el procedimiento de muestreo? **4.** ¿Cuándo se realizará la entrevista?

— **Instrumentos de investigación.** A la hora de recoger datos primarios, los investigadores de marketing pueden escoger entre varias clases de instrumentos: la entrevista (estructurada y no estructurada), los instrumentos automatizados y los modelos estructurados como un mercado de prueba. Las entrevistas estructuradas utilizan un cuestionario.

— **Presentación del plan de investigación.** En esta fase, el investigador de marketing debe resumir el plan en una propuesta escrita.

(3) **Ejecución del plan de investigación.** El investigador pone el plan de investigación en marketing en acción reuniendo, procesando y analizando la información.

(4) **Interpretación y presentación de los resultados.** El investigador debe después interpretar los resultados, extraer conclusiones e informar de ellas a la dirección.

- **Análisis de la información.** La información reunida por los sistemas de información de marketing e investigación de marketing de la empresa pueden beneficiarse a menudo de un análisis adicional. Este análisis puede ayudar a responder preguntas del tipo *qué pasa si* y *qué es mejor*.
- **Distribución de la información.** La información de marketing carece de valor hasta que los gerentes la utilizan para tomar mejores decisiones. La información conseguida debe llegar a los directores de marketing apropiados, en el momento adecuado.

4. Los investigadores empiezan normalmente el proceso de recogida de datos examinando datos secundarios. ¿Con qué fuentes de datos secundarios cuenta el director de un restaurante que desea investigar las tendencias de consumo?
5. Explique las ventajas e inconvenientes de utilizar registros de comentarios de clientes en un restaurante.
6. ¿Qué tipo de investigación será más apropiada en las situaciones siguientes y por qué?
   a) Un restaurante de comida rápida desea investigar el papel que los niños desempeñan en la compra de sus productos.
   b) Un hotel para viajes de negocios desea reunir alguna información preliminar sobre qué opinan los viajeros de negocios acerca de la variedad del menú, la comida y el servicio de sus restaurantes.
   c) Un restaurante informal está considerando ubicar un nuevo establecimiento en un barrio de rápido crecimiento.
   d) Un restaurante de comida rápida desea comprobar el efecto de dos nuevos temas de publicidad para las ventas de su sándwich de *roast beef* en dos ciudades.
   e) El director de turismo de su comunidad autónoma desea saber cómo utilizar su dinero de promoción de manera eficaz.
7. Las entrevistas de grupo son muy utilizadas y representan a la vez una técnica de investigación muy criticada en marketing. ¿Cuáles son las ventajas y desventajas de los grupos? ¿Qué tipos de preguntas resultan apropiadas para los grupos que se quieren investigar?

EJERCICIOS PRÁCTICOS

Haga uno de los siguientes ejercicios:

1. Se le pide averiguar qué opina la comunidad de un campus universitario del servicio de comida en dicho campus.
   a) ¿Cuál es la población de este estudio?
   b) Desarrolle un plan de muestreo que incluya los momentos y los lugares que le ofrecerán una muestra representativa de la población de interés.
2. Consiga el comentario de un cliente de una empresa turística local. ¿Qué cambios de diseño haría en el formulario de respuesta (si hiciese alguno)? Si fuese usted el director, ¿cómo utilizaría la información recogida en los formularios de comentarios?

EJERCICIOS EN INTERNET

a) Se le pide que desarrolle un programa de fidelidad para un hotel o restaurante. Vaya a Internet y averigüe qué información puede encontrar acerca de programas de fidelidad, incluidos programas de fidelidad de hoteles o restaurantes existentes. Redacte un resumen de sus resultados. El sitio web del libro ofrece algunas sugerencias sobre cómo establecer su investigación.

b) Se le pide que entreviste a los visitantes de la zona donde vive o va a clase. Para desarrollar la entrevista, necesita averiguar qué es importante para los visitantes cuando visitan un destino. El sitio web del libro le ofrece algunas sugerencias sobre cómo establecer su investigación.
   1. Utilice Internet para ver si puede acceder a una investigación anterior para averiguar lo que es importante para los visitantes. Resuma sus resultados.
   2. ¿Algún estudio detectó diferencias entre distintos segmentos, como visitantes mayores o familias?

BIBLIOGRAFÍA

1. Rubio Navarro, J. y J.M. Salinas, «DATATUR. Almacén de Datos para el Análisis y Difusión de la Información Estadística del Turismo en España» (2002). http://www.turismo.uma.es/turitec/turitec2002/actas/Microsoft%20Word%20-%203.RUBIO.pdf (acceso, 6 mayo de 2006); y Rubio Navarro, J. y Quereda

System — The experience of Spain», en Fesenmaier, D.R., Klein, S. y Buhalis, D. (EDS.), Information and Communication Technologies in Tourism 2000, Proceedings of the International Conference (2000), Springer-Verlag, Viena. Para más información puede consultarse en España http://www.iet.tourspain.es/informes/documentacion/publicaciones/FichaTecnicaDataturEsp.pdf y en México http://datatur.sectur.gob.mx/ wb/datatur/datatur_usuarios_administracion

2. Salvo que se diga lo contrario, las citas en esta sección provienen de la excelente discusión sobre visiones de cliente encontrados en Mohanbir Sawhney, «Insights into Customer Insights», www.mohansawhney.com/registered/content/ TradeArticle/Insights%20into%2OCustomer%20Insights.pdf (acceso, 15 de marzo de 2007). El ejemplo de Apple iPod también está adaptado de este artículo.
3. Michael Fassnacht, «Beyond Spreadsheets», *Advertising Age* (19 de febrero de 2007): 15.
4. Mohanhir Sawhney, «Insights into Customer Insights», p. 3.
5. Tom Richman, «Mrs. Field's Secret Ingredient» (octubre de 1987), citado en Managing Services by Christopher Lovelock (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992), pp. 365-372.
6. Véase «Pizza Hut and Its Local Agency Win Direct Marketing Association Award», Pegasus Newswire, noviembre 18, 2006, www.pegasusnews.com; Jennifer Brown, «Pizza Hut Delivers Hot Results Using Data Warehousing», Computing Canada (17 de octubre de 2003): 24; http://newspapergrl.wordpress.com/2006103/22lpizza-hut%E2%80%99s-vip-elub/; y www.yum.com/investors/fact/asp (consultado en marzo de 2007).
7. John Bowen, «Computerized Guest History: A Valuable Marketing Tool», en The Practice of Hospitality Management II, ed. Robert C. Lewis *et al*. (Westport, CT: AVI, 1990).
8. David Menzies, «Comment Cards», Foodservice and Hospitality 21, n.º 5 (julio/agosto de 1988): 14; Robert C. Lewis y Abraham Pizam, «Guest Surveys: A Missed Opportunity», in Strategic Marketing and Planning in the Hospitality Industry, ed. Robert L. Bloomstrom (East Lansing, MI: Educational Institute of the AH&MA, 1988).
9. Mark Lynn, «Making Customer Feedback a Priority—A Key to Inducing Demand and Maximizing Value», Hospitality Net, http://hospitalitynet.org; 28 de junio de 2004.

Current Guests May Be the Best Way to Get More Through the Door», Nation's Restaurant News (20 de enero de 2003): 28+; Cary Jehl Broussard, «Inside the Customer- Focused Company», *Harvard Business Review* (mayo de 2000): S20.

10. Rick Hendrie, «Hear Me Out: Talking, Listening to Current Guests May Be the Best Way to Get More Through the Door», Nation's Restaurant News (20 de enero de 2003): 28+; Cary Jehl Broussard, «Inside the Customer- Focused Company», Harvard Business Review (Mayo de 2000): S20.
11. James L.; Heskett, W.; Earl Sasser Jr., y Leonard A. Schlesinger, The Service Profit Chain (New York: Free Press, 1997), p. 67.
12. Chekitan S. Dev y Bernard O. Ellis, «Guest Histories: An Untapped Service Resource», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, n.º 2 (1991): 31.
13. Tammy P. Bieber, «Guest History Systems: Maximizing the Benefits», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 30, n.º 3 (1989): 22.
14. Carolyn Taschner, «Commentary: Mystery Shopping Is Booming Business», The Daily Record (Baltimore), 15 de mayo de 2004; Allison Perlik, «If They're Happy, Do You Know It», *Restaurants and Institutions* (15 de octubre de 2002): 65-70.
15. Joseph F. Durocher y Neil B. Neiman, «Technology: Antidote to the Shakeout», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, n.º 1 (1990): 35.
16. Christopher W. Nordling y Sharon K. Wheeler, «Building a Market-Segment Accounting Model to Improve Profits», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 33, n.º 3 (1992): 32.
17. Laurette Dubé, Leo M. Renaghan, y Jane M. Miller, «Measuring Customer Satisfaction for Strategic Management», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 35, n.º 1 (1994): 39.
18. Burt Cabanas, «A Marketing Strategy for Resort Conference Centers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, n.º 3 (1992): 47.
19. «Making Them Feel at Home», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 30, n.º 3 (1989): 4.
20. Para otros ejemplos, véase Stan Crock, «They Snoop to Conquer», Business Week (28 de octubre de 1996): 172; y James Curtis, «Behind Enemy Lines», Marketing (24 de mayo de 2001): 28-29.
21. «Company Sleuth Uncovers Business Info for Free», Link-Up (enero-febrero de 1999): 1, 8.

22. American Marketing Association, definición oficialmente adoptada (1987).
23. Frank E. Camacho y D. Matthew Knain, «Listening to Customers: The Market Research Function at Marriott Corporation», *Marketing Research* (marzo de 1989): 5-14.
24. «The Entrepreneurial Approach to Indian Affairs», Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly 29, n.º 2 (1988): 5.
25. Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet, y Marsha Scarbrough, «Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer-Based Marketing», Interfaces 19, n.º 1 (1989): 25-47.
26. Robert C. Lewis y Richard E. Chambers, Marketing Leadership in Hospitality: Foundations and Practices (New York: Van Nostrand Reinhold, 1989), p. 518.
27. Adapted from an example in Spencer E. Ante, «The Science of Desire», Business Week (5 de junio de 2006): 99-106.
28. Spencer E. Ante, «The Science of Desire», Business Week (5 de junio de 2006): 100. Véase también Jan Fulton y Suzanne Gibbs Howard, «Going Deeper, Seeing Further: Enhancing Ethnographic Interpretations to Reveal More Meaningful Opportunities to Design», Journal of Advertising Research (septiembre de 2006): 246-250.
29. Allison Perlik, «If You Are Happy, Do You Know It», Restaurants and Institutions (15 de octubre de 2002): 65-70.
30. Anne Chen, «Customer Feedback Key for ThemePark», eWeek (15 de diciembre de 2003): 58.
31. Kate Maddox, «The ROI of Research», B to B, (5 de abril de 2004): 25, 28; y Asociación Española de Estudios de Marketing y Opinión http://www.aedemo.es/aedemo/images/stories/varios/datos_sector_2009_aedemo.pdf (octubre de 2010).
32. Jacob Brown, «Survey Metrics Ward Off Problems», Marketing News, 11 de noviembre de 2003; accedido online a tarvés de Business Source Premier, 12 de octubre de 2004.
33. Deborah L. Vence, «In an Instant: More Researchers Use IM for Fast, Reliable Results», Marketing News (1 de marzo de 2006): 21.
34. Stephen W. Litvin y Goh Hwai Kar, «E-Surveying for Tourism Research: Legitimate Tool or a Researcher's Fantasy?» *Journal of Travel Research* (2001): 308-314.
35. Joe L. Welch, «Focus Groups for Restaurant Research», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 26, n.º 2 (1985): 78-85.
36. Dorothy Dee, «Focus Groups», *Restaurants USA* 10, n.º 7 (1990): 30-34.
37. Robert J. Kwortnik, «Clarifying «Fuzzy» Hospitality-Management Problems with Depth Interviews and Qualitative Analysis: Properly Conducted Depth InterviewsCan Dig to the Sometimes-Confusing Heart of Consumers' Motivation for Hospitality Purchases», Cornell and Hotel Restaurant Administration Quarterly (Abril de 2003): 117-129.
38. David H. Sogar y Michael H. Jones, «Attracting Business Travelers to a Resort», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, n.º 5 (1993): 43-47.
39. Para más lecturas, véase Gary L. Lilien, Philip Kotler, y K. Sridhar Moorthy, Marketing Models (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1992).
40. Jack Honomichl, «Top Marketing/Ad/Opinion Research Firms Profiled», Marketing News (2 de junio de 1992): H2.
41. Many of the examples in this section, along with others, are found in Subhash C. Jain, International Marketing Management (3rd ed.) (Boston: PWS-Kent, 1990), pp. 334-339. Véase también Vern Terpstra y Ravi Sarathy, International Marketing (Chicago: Dryden Press, 1991), pp. 208-213.
42. Jain, International Marketing Management, p. 338.

Mercados de consumo y análisis del comportamiento del consumidor

6

Si echamos un vistazo a la reacción de la industria hotelera ante el crecimiento del número de mujeres viajeras de negocios, podremos medir la importancia que tiene comprender el comportamiento del consumidor. Asimismo, podremos ver que su comprensión no es una tarea sencilla. En 1970 las mujeres suponían el 1% de los viajeros de negocios. Actualmente suponen la mitad de este segmento. Cuando los directivos hoteleros empezaron a percatarse de su importancia, no estaban seguros de cómo podían atraerlas. ¿Debían desarrollar plantas específicas para mujeres? ¿Debían reservar habitaciones para mujeres de negocios colocando más halógenos alrededor de los espejos, secadores de pelo y perchas especiales para faldas? ¿Debían desarrollar programas especiales para este segmento y colocar un letrero de «Señora» al lado de su marca como nombre para dicho programa? Las cadenas de hoteles hicieron esto y mucho más. Algunas investigaciones de mercado realizadas sobre el colectivo de mujeres de negocios les preguntaban si querían ser tratadas de forma diferente a sus colegas varones. Pero esto dio poca luz porque la mayoría de ellas desconocía cómo eran tratados los hombres. En segundo lugar, manifestaron que querían ser tratadas como viajeros de negocios; no querían diferenciarse como un tipo único de viajero de negocios. Estos programas iniciales resultaron poco satisfactorios. La gestión de las cadenas de hoteles, básicamente masculina, suponía una barrera para la comprensión del comportamiento de este nuevo segmento.

A continuación se describen algunos servicios específicos que fueron desarrollados sobre la base de los hallazgos de la investigación del mercado femenino. Los resorts Pebble Beach, conocidos por sus campos de golf, han desarrollado clases específicas de este deporte para mujeres de negocios, precisamente porque muchas negociaciones se desarrollan mientras las ejecutivas practican golf. Muchos hoteles de negocios dotan a sus habitaciones de espejos de gran tamaño, secadores de pelo y planchas con su correspondiente tabla. Estos son elementos que las mujeres querían que hubiera, aunque también eran valorados positivamente por los varones.

La seguridad es una preocupación fundamental para las mujeres. Por ejemplo, Yvonne Lyndon-Cave, una banquera de Hong Kong, dijo que ella prefería una habitación próxima al ascensor en lugar de tener que deambular por los pasillos. Preferred Hotels desarrolla un programa a través del cual se provee a las mujeres de un servicio de acompañamiento a determinadas áreas del hotel, de manera que no tienen que andar solas. Preferred Hotels

Para ser torero, primero hay que ponerse en la piel del toro.

ANÓNIMO

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Enumerar los elementos que forman el modelo de estímulo-respuesta del comportamiento del consumidor.
2. Resaltar las características principales que afectan al comportamiento del consumidor y relacionar algunos de los factores específicos culturales, sociales, personales y psicológicos que influyen en los consumidores.
3. Explicar el proceso de decisión de compra y describir el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y el comportamiento postcompra.

hospeda a las mujeres cerca de los ascensores y en ningún caso en habitaciones comunicadas con otras. Otra característica de seguridad demandada por las mujeres es el acceso a la planta con llave, similar al que se encuentra en las plantas de hoteles de gama alta. Las salas de estas plantas disponen de un espacio para que la mujer pueda relajarse sin tener que desplazarse a otras salas o al bar del hotel. Las mujeres tienden a permanecer en el hotel por las noches más que los hombres. Por ello, la sala para ejecutivos o un centro de salud son servicios muy importantes para ellas.

En general, a pesar de que los hoteles han dedicado grandes esfuerzos y recursos a complacer a la mujer de negocios movidos por su importante crecimiento, no han comprendido bien sus peculiaridades. Los hoteles que han conseguido conocer este segmento han sido capaces de atraerlas más allá de lo que hubiera sido razonable si atendemos a su participación en el mercado. Un estudio llevado a cabo por Total Research concluyó que el 81% de las mujeres entrevistadas dijeron que serían leales a aquellas empresas que satisficieran sus necesidades. Como ejecutivos de marketing, resulta fundamental comprender cómo se comportan nuestros consumidores. La cadena de hoteles Wyndham alcanzó dicha comprensión a través de un programa, denominado Women on Their Way, que incluía una junta asesora para mujeres, una página web y la realización de investigaciones sobre mujeres de negocios llevadas a cabo por la Universidad de Nueva York. El deseo de Wyndham de entender y satisfacer las necesidades de las mujeres de negocios ha supuesto un incremento de su negocio en este segmento de más del 50% en los últimos siete años.

Una tendencia reciente es el volver a fomentar la implantación de plantas exclusivas para mujeres. Estas plantas fueron creadas en los ochenta, pero desaparecieron. Un exvicepresidente de los hoteles Wyndham declaró: «Las mujeres no aspiran a aislarse después de haber trabajado tantos años para alcanzar su integración». Las nuevas plantas para mujeres incluyen paquetes de servicios específicos, incluidos artículos de lencería de Victoria Secret y espejos de tocador. A diferencia de las plantas de los ochenta, los hombres también son bienvenidos. Las mujeres de negocios son un segmento importante para las empresas turísticas. Aquellas compañías que consigan comprender sus necesidades y desarrollen un mix de marketing que suscite sus deseos podrán ganar cuota de mercado, tal y como evidencia el éxito de los hoteles Wyndham. En este capítulo se estudia cómo comprender los mercados de consumo de manera que puedan desarrollarse mix de marketing para atraer a los segmentos de mercado buscados **[1]**.

Los profesionales del marketing deben ser cuidadosos cuando analizan el comportamiento del consumidor. En muchas ocasiones, los consumidores rechazan lo que a priori parece ser una oferta con muchas posibilidades de éxito. Cuando los directivos creen comprender a sus clientes, estos toman decisiones de comportamiento que podrían tildarse de irracionales. Pero lo que parece comportamiento irracional para un directivo es completamente racional para un consumidor. El comportamiento de compra nunca es sencillo. Se ve afectado por muchos factores diferentes, cuya comprensión representa la tarea fundamental de la dirección de marketing.

En este capítulo se analiza la dinámica del comportamiento de compra en el mercado de consumo. Se analiza el comportamiento de los clientes finales (particulares y familias que compran bienes y servicios para consumo personal). El mercado de consumo se refiere a esos individuos y familias. El mercado español lo constituían más de 47 millones de personas con un gasto de 68.900 millones de euros en productos de consumo básico para el hogar durante el año 2009, lo que supone más de 1.530 euros per cápita **[2]**.

Los consumidores varían tremendamente en edad, ingresos, nivel de educación y preferencias, y compran una increíble cantidad de productos y servicios. Ahora fijaremos la atención en cómo realizan los consumidores sus elecciones entre esos productos.

Un modelo de comportamiento del consumidor

El mercado turístico actual se ha vuelto muy competitivo con la existencia de millares de hoteles y restaurantes. Además, durante los últimos años el sector turístico se ha visto sometido a una internacionalización intensiva. Las empresas de turismo con oficinas principales en países tan distintos como Alemania, Estados Unidos, México y Hong Kong compiten intensamente en mercados como Singapur y Japón. El resultado es un mercado internacional rabiosamente competitivo, con empresas que luchan por su cuota de consumidores. Para ganar esta batalla, invierten en investigación, lo que les ayuda a conocer qué clientes desean comprar, qué ubicaciones prefieren, qué atributos del servicio son importantes para ellos, cómo compran y por qué compran.

Esta es la pregunta clave: ¿cómo responden los consumidores a los diferentes estímulos de marketing que puede utilizar una empresa? La empresa que comprende cómo responderán los consumidores a las diferentes características del producto, sus precios y su publicidad tiene una gran ventaja sobre sus competidores. Como consecuencia, los investigadores de empresas y universidades han estudiado con gran interés la relación entre los estímulos de marketing y la respuesta del consumidor. El punto de partida es el modelo de comportamiento de compra que aparece en la **Figura 6.1.** Este gráfico muestra que el marketing y otros estímulos entran en la caja negra del comportamiento de compra y producen ciertas respuestas. Los especialistas en marketing deben determinar qué hay en la caja negra del comportamiento de compra.

En las columnas de la izquierda del gráfico, los estímulos de marketing se basan en las cuatro P: producto, precio, distribución *(place)* y promoción (comunicación). Entre los otros estímulos se encuentran las principales fuerzas y acontecimientos del entorno del comprador: económicos, tecnológicos, políticos y culturales. Todos estos estímulos entran en la caja negra del consumo, donde se convierten en un conjunto de respuestas de compra observables que aparecen en la columna de la derecha: elección del producto, elección de la marca, elección del establecimiento, momento de compra y cantidad adquirida.

La tarea de los especialistas en marketing es comprender cómo se transforman los estímulos en respuestas dentro de la caja negra de los consumidores. La caja negra consta de dos partes. Primero, las características del comprador que influyen en cómo el comprador percibe los estímulos y reacciona a ellos. En segundo lugar, el proceso de decisión de compra que afecta a su vez a las decisiones de compra.

En este capítulo veremos primero las características del comprador que influyen en el comportamiento de compra para examinar después el proceso de decisión de compra.

Características personales que afectan al comportamiento del consumidor

Las decisiones de compra se ven influidas por factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Estos factores aparecen en la **Figura 6.2.** En su mayor parte no pueden ser controlados por la gestión del marketing, pero deben ser tenidos en cuenta.

Factores culturales

Los factores culturales ejercen la mayor y más profunda influencia en el comportamiento del consumidor. Examinamos a continuación el papel que juegan la cultura y la clase social del comprador.

La **cultura** es el determinante fundamental de los deseos y del comportamiento de las personas. Comprende los valores fundamentales, las percepciones, los deseos y los comportamientos que una persona aprende continuamente en la sociedad. Hoy en día, la mayoría de las sociedades es-

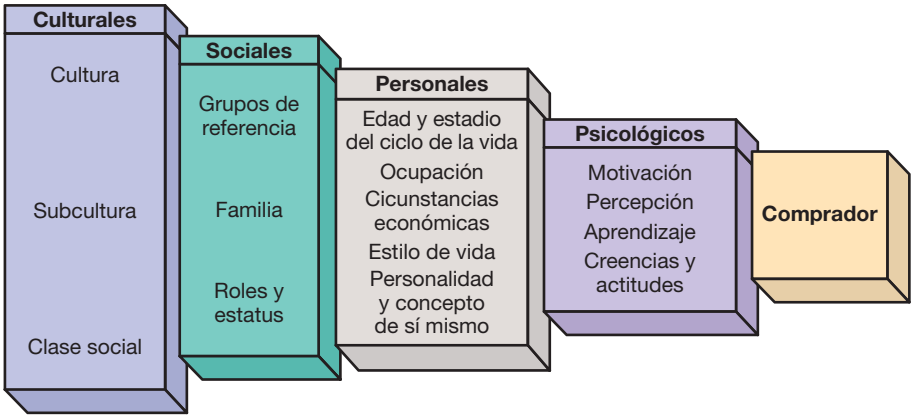


Figura 6.2.
Factores que influyen en el comportamiento del consumidor.

tán cambiando continuamente. Los determinantes de la cultura, aprendidos cuando se es niño, están en continuo cambio en todas las sociedades, desde Chile hasta EE. UU. La cultura se expresa a través de valores tangibles, como la alimentación, la vivienda, la vestimenta y el arte. La cultura es una parte esencial del negocio turístico. Determina qué comemos, cómo viajamos, a dónde viajamos y dónde permanecemos. La cultura es dinámica, se adapta al entorno.

Dentro de la gestión de marketing se intentan identificar los cambios culturales para concebir nuevos productos y servicios que puedan encontrar un mercado receptivo. Por ejemplo, el cambio cultural hacia una mayor preocupación por la salud y el estado físico ha provocado que muchos hoteles incorporen gimnasios o desarrollen un acuerdo con un gimnasio local para que sus huéspedes puedan tener acceso a él. El cambio hacia unos alimentos más ligeros y naturales ha dado lugar a modificaciones en los menús de los restaurantes. El cambio hacia muebles para el hogar de colores más vivos y más sencillos se refleja en los nuevos diseños de los restaurantes. Al mismo tiempo, un número considerable de consumidores parecen rebelarse contra la comida que sería buena para ellos, y prefieren aquella que les gusta más. Por ejemplo, un cliente puede pedir en un restaurante un lenguado a la parrilla y solo una ensalada ligera, y terminar con un helado calorífico como postre.

Subcultura

Cada cultura contiene pequeñas subculturas, o grupos de personas que comparten un sistema de valores basado en experiencias y situaciones vitales comunes. Las subculturas incluyen nacionalidades, religiones, grupos raciales y regiones geográficas. Muchas de ellas constituyen segmentos importantes a los que los ejecutivos de marketing tratan de satisfacer con sus productos y planes. Ejemplos de tres grupos de subculturas serían los consumidores hispanos, los afroamericanos y asiáticos en EE. UU. Cada subcultura es un crisol de subculturas más pequeñas, cada una con sus preferencias y comportamientos. Por ejemplo, en 2007 la población en España aumentó con respecto al año 2000 un 11% por el efecto de la inmigración,

que suponen entonces un 9,9% del total de la población española. El colectivo latinoamericano era el más numeroso (cerca del 45%), seguido de los europeos del este, que ese año superaban ya al colectivo magrebí. Es cada vez menor el porcentaje de inmigrantes que dejan de tomar alimentos de su país cuando llegan a España, lo que representa una gran oportunidad para la importación de numerosos productos **[3]**.

El comportamiento del consumidor en distintas culturas

Si la comprensión del comportamiento del consumidor es bastante difícil para las empresas que hacen marketing dentro de las fronteras de un único país, en el caso de las empresas que trabajen en muchos países la comprensión y la satisfacción de las necesidades de los consumidores pueden resultar complicadas. Aunque los consumidores de los distintos países pueden tener cosas en común, sus valores, actitudes y comportamientos suelen variar. Los especialistas en marketing internacional deben comprender estas diferencias y ajustar sus productos y programas de marketing en consecuencia. Observe los ejemplos siguientes: **[4]**

- Alemania. Suelen ser especialmente puntuales. Un hombre o mujer de negocios invitado a casa de alguien debe llevar flores a la anfitriona, preferiblemente sin envolver. Durante las presentaciones, salude primero a las mujeres y espere hasta que le den la mano antes de dar la suya.
- Reino Unido. Se suele brindar en las cenas de compromiso. Si el anfitrión le ofrece un brindis en su honor, esté preparado para corresponderle con otro. Son más frecuentes las comidas que las cenas de negocios.
- Arabia Saudí. Aunque los hombres se besarán para saludarse, nunca besarán a una mujer en público. Una mujer debe esperar a que un hombre le tienda la mano antes de ofrecer la suya. Si una persona de este país le ofrece una copa, debe aceptar (es un insulto rechazarla).
- Japón. La cordialidad por parte de los que ofrecen un servicio se considera una falta de respeto y se prefiere la formalidad. Los japoneses esperan rapidez y prefieren un servicio rápido y antipático que mantener una conversación con la persona de servicio.
- México. En general los países en América Latina tienen que establecer relaciones cálidas y amistosas en entornos más informales. Para establecer una negociación es importante desarrollar la confianza por medio de conversaciones distendidas y, preferiblemente, durante una cena.

Si no se entienden estas diferencias de costumbres y comportamientos en los diferentes países, los productos y programas internacionales de la empresa serán un fracaso. Por otra parte, las empresas que se adapten pueden lograr beneficios. Los restaurantes en Israel aprendieron a modificar sus productos durante los siete días de la pascua judía. Muchos de ellos cierran durante la pascua, un momento en el que muchas personas viajan y hay una fuerte demanda de este servicio. KFC, Pizza Hut, Burger King y

McDonald's adaptaron sus menús para que fueran autorizados por la ley judía. Burger King preparó rollos de harina de maíz y de soja, McDonald's enrolló su pollo McNuggets en harina de *matze*, Pizza Hut utilizó masa de pan ácimo para sus bases de pizza y KFC sustituyó su pollo frito empanado por pollo a la barbacoa **[5]**.

A través de la comprensión de los mercados internacionales, en especial del chino, Yum! Brands (KFC, Pizza Hut y Taco Bell) está abriendo más de un millar de restaurantes al año fuera de EE. UU. Yum desarrolla sus menús para satisfacer las demandas de sus clientes de todo el mundo. En China, KFC ha lanzado un sándwich de pollo de carne oscura porque es la preferida en este mercado. Ha sustituido sus ensaladas de repollo, zanahoria y cebolla con mayonesa por verduras de estilo chino. Una de sus mayores aventuras innovadoras es el Taco Bell Grande, un servicio para estar sentado que se asemeja más al T.G.I. Friday's que al propio Taco Bell. No se sirven judías refrigeradas ni tacos duros.

En la gestión de marketing se debe decidir en qué medida se adaptarán los productos y programas de marketing para satisfacer las necesidades de cada mercado. Ellos pretenden estandarizar sus ofertas para simplificar las operaciones y obtener economías de escala. Sin embargo, los esfuerzos de marketing adaptados a cada país dan lugar a programas y productos que satisfacen mejor las necesidades de los consumidores locales. La pregunta de si hay que adaptar o estandarizar el mix de marketing a lo largo de los mercados internacionales ha generado un vivo debate en los últimos años.

Clase social

Casi todas las sociedades presentan una estratificación social. Las clases sociales son divisiones de la sociedad, relativamente permanentes y ordenadas, cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

Las clases sociales en países jóvenes como EE. UU., Canadá, Australia y Nueva Zelanda no están representadas por un único indicador como el ingreso, sino por una combinación de factores de ocupación, educación, riqueza y otras variables. En muchas naciones con una larga historia, la clase social es algo en lo que uno nace. En estas sociedades, la consanguinidad significa más que el ingreso.

El marketing está interesado en las clases sociales porque las personas que forman parte de una determinada clase tienden a mostrar un comportamiento parecido, que incluye el comportamiento de compra. Las clases sociales muestran preferencias de producto y marca definidas en aspectos como la comida, los viajes y la actividad de ocio. Las clases sociales, por ejemplo, se diferencian en preferencias por determinados medios de comunicación: los consumidores de clase alta prefieren las revistas y libros, y los consumidores de clase baja la televisión. Incluso dentro de la categoría de un medio como la televisión, los consumidores de clase alta prefieren las noticias y el teatro, mientras que los consumidores de clase baja prefieren las telenovelas y los programas de deportes. Hay también diferencias de lenguaje entre las clases sociales, lo que significa que los publi-

cistas deben componer un guion y diálogo que suene real a la clase social a la que va dirigido el anuncio.

Factores sociales

El comportamiento del consumidor está también influido por factores sociales, como los grupos sociales de referencia (la familia), los roles sociales y el estatus. Dado que los factores sociales pueden afectar mucho en las respuestas de los consumidores, las empresas deben tenerlos en cuenta al diseñar las estrategias de marketing.

Grupos sociales

Muchos grupos pequeños influyen en el comportamiento de una persona. Los grupos que tienen influencia directa y a los que uno pertenece se denominan *grupos de pertenencia*. Por otra parte, los grupos de referencia son modelos de comparación directa (cara a cara) e indirecta al influir en las actitudes o comportamiento de una persona. Las personas a menudo están influidas por estos grupos a los que no pertenecen. Por ejemplo, un grupo aspiracional es aquel al que un individuo desearía pertenecer, como cuando un joven jugador de fútbol espera emular algún día a Cristiano Ronaldo y jugar profesionalmente.

Los dirigentes de marketing tratan de identificar grupos de referencia de sus mercados más grandes. Estos grupos de referencia exponen a una persona a nuevos comportamientos y estilos de vida, le influyen en sus actitudes y en el concepto de ella misma, y generan presiones que afectan a las elecciones de compra de productos y marcas. La importancia de estos grupos de referencia varía por productos y marcas, y tiende a ser más fuerte cuanto más visible sea el producto a los ojos de los referentes que se tengan. Las compras de productos que se utilizan en privado no se ven muy influidas por el grupo.

Las actitudes y el comportamiento de una persona están influidos por pequeños grupos de referencia. Aquellos con influencia directa sobre una persona se denominan grupos de pertenencia, y son grupos a los que la persona pertenece. Incluyen los grupos primarios, como la familia, los amigos, los vecinos y los compañeros de trabajo, especialmente aquellos con los que se mantiene una continua interacción. Los *grupos secundarios* son más formales y de interacción menos continua; comprenden los grupos religiosos, profesionales y comerciales. En algunas sociedades, los grupos secundarios pueden ser grupos de pertenencia. Por ejemplo, las personas que profesan la fe mormona, por ejemplo, se ven muy influidas por su afiliación religiosa.

Los grupos de referencia de una persona incluyen todos los grupos que tienen influencia directa o indirecta sobre las actitudes y comportamientos de la misma. Los individuos también se encuentran influidos por grupos a los cuales no pertenecen pero a los que, sin embargo, desearían pertenecer, denominados *grupos ideales*.

Los grupos suelen tener líderes de opinión. Se trata de personas dentro de un grupo de referencia que, dadas sus habilidades especiales, sus

conocimientos, su personalidad y otras características, ejercen influencia sobre otras. Una empresa debe identificar a los líderes de opinión de una comunidad y tenerlos en cuenta. Por ejemplo, la lista de clientes para la inauguración de un restaurante o el primer aniversario de un hotel deben incluir a los líderes de opinión.

La familia

Los miembros de la familia tienen una fuerte influencia en el comportamiento de un comprador. La familia sigue siendo la unidad de compra más importante. El papel y la influencia relativa del marido, la mujer y los hijos en la compra de una amplia gama de productos y servicios son de sumo interés para el marketing. Esta influencia varía mucho por categorías de productos y por etapa en su proceso de compra. Los papeles de compra cambian en función de los estilos de vida. En España la esposa ha sido tradicionalmente la consumidora (así la conoce la industria) de la familia, especialmente en las áreas de alimentación, productos para el hogar y textil. Pero con un porcentaje creciente de mujeres que trabajan fuera de casa, estas tienen el deseo de que sus maridos participen más en las tareas domésticas. Por ejemplo, en EE. UU. las mujeres influyen o toman la decisión de la compra de un automóvil en el 80% de los casos, y los hombres influyen en el 40% de las compras en alimentación **[6]**. Los niños, por ejemplo, ejercen una gran influencia en las decisiones relacionadas con los restaurantes de comida rápida. McDonald's dirige la publicidad de comida rápida directamente a los niños. Los anuncios de la cadena se emiten en los descansos de dibujos animados de los sábados por la mañana y ofrecen continuamente nuevos juguetes con sus Happy Meals.

En Asia los niños cada vez influyen más. Un estudio reciente descubrió que el 66% de los adolescentes son influidos por los anuncios de la televisión y el 20% por Internet. Esto es significativo porque una investigación realizada en Taiwán concluyó que el 98% de los niños tenía voz en la elección del programa que ver en la televisión. A su vez, la opinión de los niños de todo el mundo es decisiva a la hora de elegir dónde cenar. Un estudio realizado por Mintel encontró que antes de los doce años, los hábitos de alimentación de los niños están influidos fundamentalmente por los padres, pero después de esta edad hay un cambio y tienen mayor influencia sus iguales **[7]**.

Roles y estatus

Una persona pertenece a diversos grupos: familia, clubes u organizaciones. La posición personal dentro de cada grupo puede ser clasificada en roles y estatus. Un rol es el conjunto de actividades que se espera que una persona lleve a cabo en relación con la gente que la rodea. Entre los roles habituales nos encontramos con hijo o hija, mujer o marido, y director o trabajador.

Cada rol influye en el comportamiento de compra. Por ejemplo, los estudiantes universitarios pueden actuar de manera diferente cuando cenan con sus padres que cuando cenan con sus compañeros. Una persona que contrata un banquete para su grupo religioso será más sensible al precio,

puesto que su doctrina aboga a la austeridad. La misma persona podría estar más interesada en los detalles y en la calidad que en el precio cuando la compra es para su empresa. Por tanto, el rol de una persona en ese momento afecta de manera significativa a su comportamiento de compra.

Nuestros roles se ven también influidos por el entorno. Las personas que cenan en un restaurante elegante se comportan de manera diferente que cuando cenan en un restaurante de comida rápida. Se espera también que los roles de los empleados sean diferentes en los distintos establecimientos. Si no se consiguen colmar las expectativas de estos roles se genera insatisfacción **[8]**. Por ejemplo, en las cenas en restaurantes elegantes podría esperarse que los camareros sujetasen las sillas a los clientes al sentarse. Esto mismo sería considerado incluso una burla si se hiciera en una hamburguesería.

Cada rol lleva consigo un estatus que refleja la consideración que la sociedad le concede. Las personas suelen elegir productos que demuestran su estatus en la sociedad. Por ejemplo, un viajero de negocios se enfadaría si tuviera que viajar en turista porque los asientos de primera clase estuvieran todos vendidos. Cuando se le preguntó a uno sobre qué le preocupaba de los viajes en turista, dijo que le afectaría lo que pudiera pensar alguien conocido si le viera sentado en ella. No pareció preocuparse por el menor nivel de servicio o el tamaño de los asientos. Este ejemplo muestra que el papel y el estatus no son variables sociales constantes. Muchos profesionales de marketing y ventas han cometido serios errores de juicio de los roles y estatus de sus clientes potenciales.

Redes sociales online

En los últimos años han irrumpido en la escena las redes sociales online. Son comunidades donde las personas socializan y/o intercambian opiniones y/o información. Van desde blogs hasta sitios web como Facebook y YouTube, y mundos enteros virtuales como Second Life. Esta nueva forma de alta tecnología tiene grandes implicaciones para los dirigentes de marketing.

> Las conexiones personales —aderezadas por palabras, fotografías, vídeo o audios colgado para ser descargados— son la vida de la nueva web, que congrega a más de sesenta millones de blogueros, más de cien millones de usuarios de MySpace (230.000 se dan de alta cada día) y millones más en redes sociales donde las personas comparten un afición, como Flickr (fotografías), Del.icio.us (conexiones), Digg (nuevas historias), Wikipedia (artículos de enciclopedia) y YouTube (videos). Es difícil predecir el impacto en los negocios de estas nuevas tecnologías de redes. Suscitan tendencias y afectan al interés de productos específicos. Sirven como grandes audiencias para los publicistas. Desafían a los medios tradicionales con una legión de *amateurs*. Proveen a los ejecutivos de marketing de datos muy detallados sin un mayor esfuerzo. Las tecnologías de las nuevas redes sociales son un auténtico canal de comunicación persona a persona, uno mucho más creíble que ninguno otro **[9]**.

Las personas de negocios se comportarán de acuerdo con el papel que cumplen, y lo harán de forma diferente a como actuarían en una cena informal con sus amigos (cortesía de Ryan McVay/ Getty Images, Inc./Photodisc).

Los ejecutivos de marketing tratan de aprovechar el poder de las nuevas redes sociales para promocionar sus productos y construir relaciones sólidas con sus clientes. En lugar de enviar mensajes en un solo sentido, esperan llegar a interactuar con los consumidores, estar en sus conversaciones y convertirse en parte de sus vidas. Por ejemplo, marcas como Wendy's y Burger King han desarrollado páginas y campañas de marketing en MySpace. En concreto, Burger King ha creado un perfil muy popular de su personaje estelar: *El Rey* **[10]**. Otras compañías, como Marriott y McDonald's, suben vídeos a sitios webs como YouTube de forma regular.

Factores personales

Las decisiones de compra se encuentran también influidas por las características personales, principalmente por la edad y el momento vital del comprador, ocupación, circunstancias económicas, estilo de vida, personalidad y autoconcepto.

Edad y fase del ciclo de vida

Los tipos de bienes y servicios que la gente compra varían a lo largo de su vida. Las preferencias por las actividades de ocio, los destinos de viaje, la alimentación y la diversión suelen estar relacionadas con la edad. A menudo, en marketing se pasan por altos factores importantes relacionados con la edad. Esto se debe seguramente a las grandes diferencias de edad entre los que determinan las estrategias de marketing y los que compran el producto o servicio. Un estudio sobre viajeros maduros demostró que este segmento da mucha importancia a los agarradores en el cuarto de baño, a las luces de noche, a los carteles legibles y visibles en los pasillos, a las mantas extra y la letra grande en las cartas del restaurante. A pesar de la importancia lógica de estos factores, los investigadores comprobaron que esta información «no se incluye normalmente en la publicidad y los folletos informativos» **[11]**.

Para conseguir que el marketing tenga éxito en los distintos segmentos de edad hay que considerar estrategias especializadas. Pueden hacer falta personal de marketing y una agencia de publicidad con personas de distintas edades y entornos culturales diferentes.

El comportamiento de compra está también conformado por la **fase del ciclo de vida** familiar. Las personas jóvenes y solteras suelen tener pocas cargas financieras y dedican una buena parte de sus ingresos a diversión. Los jóvenes recién casados sin niños gozan de buenos ingresos y cenan fuera a menudo. Cuando tienen niños, sus consumos en los restaurantes pueden cambiar hacia comida para llevar. Cuando los hijos dejan el hogar, los ingresos pueden aumentar, y aumentarán los gastos para cenar fuera. A menudo los ejecutivos de marketing definen sus públicos objeti-

vo en términos de ciclo de vida y desarrollan productos apropiados y planes de marketing **[12]**.

Aunque la familia sigue siendo el sustento de los fenómenos de consumo, asistimos a una tendencia hacia la individualización y personalización que «se expresa en una enorme cantidad de variedades de consumo y de nuevos actores de consumo, a los que se ha incorporado incluso la infancia. La retórica de la individualización y de la personalización se ha convertido en uno de los elementos centrales en los reclamos de los bienes de consumo actual» **[13]**. En la Unión Europea, a medida que aumentaba el número de hogares disminuía su tamaño medio. En 2001 el número medio de integrantes por hogar se situaba en 2,4. La composición de estos hogares varía considerablemente entre sus miembros. El más frecuente es el unipersonal, que destaca fundamentalmente en las sociedades del norte de Europa. Las parejas sin hijos a cargo constituyen la segunda fórmula de convivencia más frecuente, y representa el 26% del total de los hogares en la UE. Otro 22% está integrado por parejas con hijos, en la mayoría de los casos menos de tres. En España, entre 1998 y 2005 el número de hogares aumentó un 21,2%, y pasó de algo más de doce a casi quince millones, lo que es reflejo de diversos factores, entre los que destaca, como ya se apuntó con anterioridad, el aumento sin precedentes de la población extranjera en España, que ya supone en torno a un 10% del total **[14]**.

La tendencia de declive de parejas con niños y el aumento de personas solas llevan a las empresas a modificar sus formatos, a adoptar, por ejemplo, tamaños más pequeños en productos alimenticios de acuerdo a la edad y capacidad de sus consumidores. Por ejemplo, Benidorm, Sitges y Palma de Mallorca son pioneros en la apertura de hoteles exclusivos para adultos (mayores de 14 años) **[15]**.

Ocupación

El consumo de bienes y servicios de una persona está también influido por su ocupación. Por ejemplo, en España los obreros de la construcción suelen ir a bares y restaurantes que ofrecen menús económicos o bien se lle-

El Questro es un destino turístico único en el oeste de Australia. Homestead cuentan con 6 habitaciones lujosas para aquellos que quieran visitar este remoto destino pero deseen disfrutar de las comodidades de un complejo de lujo. Atrae a *baby boomers* que quieren disfrutar de un destino único y que disponen de unos ingresos medios pero desean alojarse en unas instalaciones de lujo (cortesía de Accor Asia Pacific).

van una tartera de casa. Los ejecutivos de negocio comen en restaurantes, mientras que los administrativos se traen la comida de casa o la compran en un servicio de comida rápida. Los trabajadores de algunas consultoras no tienen permitido comer en estos locales. Sus gerentes piensan que no genera buena imagen que sus clientes vean que consultores que cobran 240 euros/hora comen en restaurantes de comida rápida. Los profesionales de marketing tratan de identificar grupos de ocupación que tengan un interés por sus productos por encima de la media.

Situación económica

La elección de los productos y la decisión de compra de un producto concreto se ven afectadas, en gran medida, por las circunstancias económicas de cada persona. Los consumidores recortan sus gastos en comidas en restaurantes, diversión y vacaciones en épocas de recesión. Cambian a restaurantes de menor precio y comen fuera con menor frecuencia, a ser posible en locales con ofertas. El marketing debe tener en cuenta las tendencias en la renta disponible, los ahorros y los tipos de interés. Si los indicadores económicos apuntan hacia una recesión, se deberán tomar medidas para volver a diseñar, posicionar y dar nuevo precio a los productos. Los restaurantes pueden tener necesidad de añadir referencias en su menú de precios más bajos para atraer mercados más grandes.

A la inversa, en periodos de prosperidad económica se generan oportunidades. Los consumidores son más proclives a gastar en vinos caros y cervezas importadas, los menús se pueden subir de precio y se pueden aumentar los gastos de avión y viajes de placer. Las empresas deben sacar partido de las oportunidades creadas por repuntes económicos y tomar medidas defensivas cuando se enfrentan a recesiones económicas. A veces los gestores reaccionan lentamente a los cambios en las condiciones económicas. Es necesario estar continuamente alerta ante el macroentorno que rodea a los clientes. La lectura regular de publicaciones nacionales e internacionales, la sección de negocios de la prensa local e informes locales y regionales del servicio de estudio de un banco ayuda a los gestores a estar informados.

Estilo de vida

Los individuos que provienen de la misma cultura, clase social y profesión pueden tener estilos de vida muy diferentes. El estilo de vida de una persona es la forma en que ese individuo desarrolla sus actividades, ocupa su tiempo, expresa sus creencias y actitudes, etc. **(Tabla 6.1).** Refleja a la persona como un todo que interactúan con su entorno. En marketing se buscan relaciones entre los productos y los distintos tipos de estilo de vida. Un chef debe dirigir sus restaurantes al grupo de estilo de vida correspondiente. Un estudio sobre los turistas que compran las ofertas de viaje todo incluido frente a los que quieren viajes a medida de manera independiente ha revelado que las características de estilo de vida varían. Los compradores de viajes todo incluido son «más interactivos socialmente y toman sus vacaciones para descansar, mientras que los turistas que prefieren via-

Tabla 6.1 Dimensiones en los estilos de vida.

Actividades	Intereses	Opiniones	Dimensiones demográficas
Trabajo *Hobbies* Acontecimientos sociales Vacaciones Diversión Miembro de un club social Miembro de una comunidad Compras Deportes	Familia Hogar Trabajo Sociales Entretenimiento Moda Alimentación Medios de comunicación Logros	Ellos mismos Cuestiones sociales Política Negocios Economía Educación Productos Futuro Cultura	Edad Nivel educativo Ingresos/profesión Tamaño de la familia/ vivienda Área geográfica Tamaño de la ciudad Fase del ciclo de vida

Fuente: Joseph T. Plummer, «The Concept and Application of Life-Style Segmentation», *Journal of Marketing* (enero de 1974), p. 34.

jes a medida tienen más confianza en ellos mismos y buscan a menudo la soledad» **[16]**.

Una de las clasificaciones más conocidas, realizada a partir de mediciones psicográficas en EE. UU., es la del modelo VALS2. El concepto de valores y estilos de vida de SRI Internacional (values and lifestyles, VALS) ha sido el único sistema de segmentación psicográfica generalmente aceptado. El VALS2 clasifica a los adultos estadounidenses en ocho grupos a partir de sus características psicológicas. Este sistema de segmentación parte de las respuestas a cuestionarios con cinco preguntas demográficas y 42 preguntas relativas a actitudes, así como preguntas sobre la utilización de servicios por Internet y visitas a la Red **[17]**.

El cuestionario VALS2 pregunta a los entrevistados si están de acuerdo con afirmaciones del tipo «me gusta hacer siempre lo mismo», «suelo necesitar experiencias fuertes» o «prefiero hacer algo en lugar de comprarlo». Dos de los ocho estilos de vida estadounidenses son:

- Los creyentes: consumidores guiados por sus principios con ingresos más modestos. Son conservadores, convencionales, y están a favor de los productos nacionales y las marcas conocidas. Sus vidas giran en torno a la familia, la iglesia, la comunidad y el país.
- Los triunfadores: personas de éxito, centradas a su trabajo, satisfechas con este y su familia. Conservadoras en política; respetan la autoridad y el estatus quo. Están a favor de productos y servicios bien establecidos, que demuestran su éxito.

Datasegmento es otro modelo de clasificación de estilos de vida muy utilizado en España. Es el resultado de la unión de dos grandes compañías: Datasegmento, especialistas en particulares, geomarketing y marketing analítico, y AXESOR, pioneros en el suministro de información empresarial y calificación de riesgo. A partir de información del Instituto Nacional de Estadística, la Oficina del Censo Electoral y la Dirección General de Tráfico se generan grupos homogéneos mediante técnicas estadísticas. Cada uno de los 32 segmentos obtenidos se define claramente por su estatus económico,

su nivel social y cultural, su estilo de vida y sus preferencias de consumo. Los 32 están agrupados en cuatro grandes bloques configurados a partir de las grandes líneas que distinguen a los grupos de consumidores **[18]**.

Una de las críticas a los sistemas geodemográficos es que suponen que todos los vecinos son iguales. Aunque algunos barrios pueden contener mayor proporción de individuos con un cierto perfil, no todo el mundo en el vecindario es igual. Por ejemplo, en la mayoría de los vecindarios conviven familias y hogares sin niños.

Las clasificaciones de estilos de vida no son, ni mucho menos, universales. McCann-Erickson London, por ejemplo, identifica los siguientes estilos de vida británicos: avanzados (interesados en el cambio), pontífices (tradicionalistas, muy británicos), camaleones (siguen a la multitud) y sonámbulos (fracasados, resignados). La agencia publicitaria D'Arcy, Masius, Benton & Bowles identificó cinco categorías de consumidores rusos: kuptsi (mercaderes), cosacos, estudiantes, ejecutivos y almas rusas. Los cosacos se caracterizan por ser ambiciosos, independientes y buscadores de un cierto estatus, mientras que los almas rusas son pasivos, temerosos y optimistas **[19]**.

Los consumidores de todo el mundo han reducido sus gastos debido a la crisis económica, y aunque los hábitos y estilos de vida varían en las distintas regiones mundiales, tienen algo en común: las personas continúan dando gran importancia a su aspecto físico y a sentirse bien. Estos deseos tienen fuertes implicaciones en las aficiones y costumbres en el tiempo libre, las vacaciones y en el porcentaje de gasto que se dedica al tiempo libre y las vacaciones. Nielsen ha estudiado las actitudes de los consumidores con relación a diferentes categorías de productos y servicios para analizar dónde compran y qué factores influyen en sus decisiones de compra, dentro de la encuesta global realizada en el primer trimestre de 2010, y en la que participaron más de 27.000 personas que utilizan Internet en 55 países de todo el mundo **[20]**.

Aunque los estilos de vida no determinan en absoluto el comportamiento que tienen todas las personas, habitualmente actúan de esa forma mucho más que la media de la población. El estudio de estilos de vida de Nielsen permite disponer así de una base clara de trabajo para identificar el público objetivo, conocer el posicionamiento de los productos y marcas, lanzar nuevos productos, conocer mejor a los consumidores, u optimizar la comunicación y la planificación de medios, entre muchas otras aplicaciones.

Personalidad y autoconcepto

Cada individuo tiene una personalidad que influye en su comportamiento de compra. Por personalidad entendemos las características psicológicas distintivas que hacen que una persona responda a su entorno de forma consistente y duradera.

La personalidad puede resultar útil para analizar el comportamiento del consumidor en relación con algunos productos o marcas. Por ejemplo, una empresa cervecera puede descubrir que los bebedores asiduos de cerveza tienden a ser muy sociables y poco agresivos. Esta información se

puede utilizar para establecer una imagen de marca para la cerveza y ayudar a elegir el tipo de personas que aparecerán en un anuncio.

Un camarero de 72 años de un Hotel Drake de Chicago, EE. UU., dijo: «Resulta imperativo que un camarero posea un toque humano. Desafortunadamente, las relaciones humanas no son un curso contemplado en las escuelas nacionales de hostelería donde la mayoría de los camareros adquieren su formación sobre su oficio. He mantenido conversaciones con clientes en las que no he dicho ni una palabra. Recuerdo que en una ocasión un cliente que se iba me dijo "gracias por escucharme"» **[21]**. Un camarero debe tener algo de paternal, ser algo filósofo o confesor, y en algunas ocasiones comportarse como un abogado del diablo. Estas cualidades son indudablemente importantes en muchas áreas del sector turístico.

En marketing se utiliza un concepto relacionado con el de personalidad, el *autoconcepto* (o imagen propia). Todos nosotros tenemos una compleja imagen mental de nosotros mismos y nuestras tendencias de comportamiento tienden a ser coherentes con ese autoconcepto **[22]**. Los individuos que se perciben a sí mismos como sociables y activos no comprarán seguramente unas vacaciones en crucero si su percepción de estos es la de personas mayores tumbadas en sus butacas. Seguramente elijan unas vacaciones para esquiar o bucear. El sector de líneas de crucero ha tenido mucho éxito al cambiar su imagen de geriátrico y ahora atrae a consumidores extravertidos y activos.

El autoconcepto tiene obviamente un fuerte peso en la elección de actividades recreativas como el golf, la vela, la pesca o la caza. A cualquiera al que le guste navegar verá la diferencia entre navegantes que usan velas de los que usan motores. Los navegantes de vela se refieren a los que usan motor como «barcas pestilentes». Estos últimos piensan que los que usan vela son pretenciosos y generalmente poco divertidos.

Factores psicológicos

Las elecciones de compra de una persona también están influidas por cuatro factores psicológicos fundamentales: motivación, percepción, aprendizaje y creencias y actitudes.

Motivación

Una persona tiene numerosas necesidades en un momento dado. Algunas son biológicas, como el hambre, la sed, y otras son psicológicas, porque emergen de estados de tensión, tales como la necesidad de reconocimiento, estima o posesión. La mayoría de estas necesidades no son lo suficientemente intensas como para impulsar a la persona a actuar inmediatamente. Una necesidad se convierte en motivación cuando alcanza un nivel de intensidad suficientemente alto. El estado de tensión hace que la persona actúe para aliviarla. Los psicólogos han desarrollado distintas teorías sobre la motivación humana. Dos de las más conocidas, las teorías de Maslow y la de Herzberg, presentan distintas implicaciones para el análisis del consumidor y las estrategias de marketing.

Teoría de la motivación de Maslow Abraham Maslow intentó buscar una explicación a la cuestión de por qué a la gente le motivan ciertas necesidades en determinados momentos **[23]**. ¿Por qué una persona invierte una considerable cantidad de tiempo y energía en seguridad personal y otra en conseguir la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están ordenadas jerárquicamente, desde las necesidades más urgentes hasta las menos urgentes. La jerarquía de las necesidades de Maslow coloca, por orden de importancia, las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización. Cada persona tratará de satisfacer primero las necesidades más importantes, que dejarán entonces de ser motivadoras y darán paso a la satisfacción de las siguientes en importancia. Por ejemplo, un hombre hambriento (necesidad 1) no tendrá ningún interés en los últimos acontecimientos del mundo del arte (necesidad 5), ni en cómo lo ven los demás, ni en si los demás lo estiman (necesidades 3 o 4) ni en saber si el aire que respira es puro (necesidad 2).

Normalmente, hay que priorizar las necesidades. Por ejemplo, un estudiante universitario con gastos ocasionales de 375 euros en un semestre es poco probable que pueda gastarse 350 en ir a Mallorca al final del semestre. En cambio, el dinero se lo podría gastar en pequeñas compras de entretenimiento a lo largo del año. Si el estudiante recibe de forma inesperada 170 euros, tendrá una gran tentación de satisfacer sus necesidades superiores de estima o de autorrealización.

Teoría de Herzberg Frederick Herzberg desarrolló la teoría de los dos factores, que distingue entre insatisfactores (factores que causan insatisfacción) y satisfactores (factores que causan satisfacción). La ausencia de factores de insatisfacción no es suficiente; tiene que haber factores de satisfacción para que se produzca la compra. Por ejemplo, que un ordenador no tenga garantía será un factor de insatisfacción. Sin embargo, la existencia de una garantía no actuará como factor de satisfacción o motivador de compra, porque no es una fuente de satisfacción intrínseca del ordenador. La facilidad de manejo sí sería en cambio un factor de satisfacción.

La teoría de Herzberg tiene dos implicaciones. Primera: los vendedores deben hacer todo lo posible por evitar insatisfactores, tales como manuales de instrucciones de escasa calidad o mala política de servicio postventa. Si bien estas características no harán que se venda el producto, pueden contribuir a que no se deje de vender. Segunda: el fabricante debe identificar los principales satisfactores o motivadores de compra del mercado y asegurarse de que los suministra. Estos elementos de satisfacción marcarán la diferencia de la marca del producto que el comprador adquirirá.

Percepción

Una persona motivada está preparada para actuar, pero sus actos concretos se ven influidos por sus percepciones de la situación. Ante la misma situación, dos personas con la misma motivación pueden actuar de manera muy diferente dependiendo de cómo perciban las condiciones ambientales.

Una persona puede percibir a los camareros de un determinado restaurante como informales y poco sofisticados, mientras que otra persona los puede considerar como espontáneos, con una personalidad alegre.

¿Por qué las personas tienen diferentes percepciones de la misma situación? Todos nosotros experimentamos un estímulo por el flujo de información a través de nuestros cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada uno de nosotros recibe, organiza e interpreta esta información sensorial de una manera diferente. La percepción es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información para crear una imagen del mundo significativa **[24]**.

La palabra clave en la definición de percepción es el individuo. Una persona puede percibir que un vendedor que habla deprisa resulta agresivo y deshonesto; otra, que es inteligente y trata de ayudar. La gente puede tener distintas percepciones del mismo objeto, debido a tres procesos perceptivos: atención selectiva, distorsión selectiva y retención selectiva.

Atención selectiva Los individuos están expuestos diariamente a una gran cantidad de estímulos. Un individuo medio puede percibir más de 1.500 anuncios al día, aunque probablemente no podrá atender a todos estos estímulos y la mayoría se eliminarán (un proceso denominado *atención selectiva*). Como consecuencia de ello, en marketing se tienen que intensificar los esfuerzos para atraer la atención de los consumidores. El reto consiste en identificar en qué estímulos se fija la gente. Aquí presentamos algunas constataciones:

- La gente tiende a fijarse más en aquellos estímulos que están relacionados con sus necesidades actuales. Una persona se fijará principalmente en los anuncios de ordenadores porque está motivada a comprar uno y probablemente no se fije en los anuncios de equipos estéreo.
- La gente se fija más en aquellos estímulos que anticipa. En una tienda de artículos electrónicos, una persona se fijará probablemente más en los ordenadores que en las radios, porque no espera que esta tienda ofrezca radios.
- La gente se fija más en estímulos que presentan mayores diferencias con respecto a la magnitud normal de los mismos. Una persona se fijará seguramente más en un anuncio que ofrezca un descuento de cien euros en un computador que en uno que ofrezca cinco euros.

Distorsión selectiva Los estímulos que los consumidores reciben no siempre llegan en la forma en que los anunciantes pretenden. La *distorsión selectiva* describe la tendencia de la gente a convertir la información en algo con significado personal e interpretar la información de forma que confirme y no contradiga sus ideas previas. Por desgracia, en marketing no se puede hacer gran cosa para luchar contra la distorsión selectiva.

Retención selectiva La gente olvida más de lo que aprende, pero tiende a retener la información que confirma sus actitudes y creencias. Como consecuencia de la *retención selectiva*, es probable que una persona recuerde

La mayoría de los clientes que entran en el hotel Four Seasons (arriba) percibirán, en función de lo que ven, que están en un hotel de lujo. La recepción del otro hotel (abajo) es confortable pero no tiene el lujo del Four Seasons. Los dos hoteles han hecho bien para generar esas percepciones al ser consistentes con el posicionamiento deseado (cortesía de Dorota y Mariusz Jarymowicz © Dorling Kindersley (izquierda); cortesía de Dorling Kindersley (derecha)).

los puntos fuertes mencionados acerca de un producto que le guste y olvide los de las marcas competidoras. Esto explica que en marketing se utilice la repetición y la escenificación en el envío de los mensajes a los mercados.

Aprendizaje

Cuando un individuo realiza una actividad aprende. El aprendizaje describe los cambios que surgen en el comportamiento de una persona debido a la experiencia. La mayor parte del comportamiento humano es aprendida. Los teóricos del aprendizaje defienden que este se produce a través de la interrelación de los impulsos, estímulos, claves, respuestas y refuerzos.

Cuando los consumidores tienen experiencia en un producto aprenden sobre él. Los miembros del comité de selección de lugar para un congreso suelen probar los servicios de los hoteles de la competencia. Comen en los restaurantes, comprueban la cordialidad y profesionalidad del personal y examinan las características del hotel. A partir de lo que aprenden, seleccionan un hotel para celebrar el congreso. Cuando este se celebre tendrán experiencia con el hotel una vez más. A partir de su experiencia y la de los asistentes al congreso valorarán si están satisfechos o no.

Los hoteles deberían ayudar a los clientes a conocer la calidad de sus instalaciones y servicios. Los hoteles de lujo ofrecen visitas guiadas para sus huéspedes que acuden por primera vez y les informan de los servicios ofrecidos. Los huéspedes repetidores deben recibir información actualizada sobre los servicios del hotel por parte de los empleados y mediante cartas e información publicitaria.

Creencias y actitudes

A través de la conducta y del aprendizaje, la gente adquiere creencias y actitudes que influyen, a su vez, en su comportamiento de compra. Una creencia es un pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo. Un cliente puede creer que los hoteles Meliá tienen las mejores instalaciones y el equipo más profesional de todos los hoteles de esa gama de precios. Estas creencias pueden partir del conocimiento real, la opinión o la confianza. Pueden conllevar o no una carga emocional.

En marketing es importante estudiar las creencias de los individuos acerca de productos y servicios específicos. Las creencias refuerzan la imagen de marca y de producto. Los individuos actúan a partir de sus creencias. Si alguna de estas creencias fuese equivocada e influyera en las compras, los especialistas en marketing se verían obligados a lanzar una campaña para corregirla.

Las creencias equivocadas de los consumidores pueden afectar seriamente a los ingresos e incluso a la supervivencia de las empresas turísticas. Entre las carencias podrían estar las siguientes:

- Una cadena de hamburguesas particular sirve carne de canguro.
- Una compañía aérea particular tiene un mantenimiento pobre.
- Un determinado país tiene unos estándares de higiene en la manipulación de alimentos poco saludables.

La gente tiene actitudes sobre casi todas las cosas: religión, política, vestimenta, música y alimentación. Una actitud se describe por las evaluaciones cognitivas permanentes, favorables o desfavorables, sentimientos emocionales y tendencias de acción de una persona hacia algún objeto o idea. Las actitudes ponen a las personas en un marco mental de gusto o de disgusto, de acercamiento o de rechazo hacia un objeto. Por ejemplo, muchos individuos que han desarrollado la actitud de que es importante tomar comida sana perciben el pollo como una alternativa saludable frente a la ternera y el cerdo. Como resultado el consumo per cápita de pollo se ha incrementado en los últimos años, y las patronales del cerdo y la ternera tratan de contrarrestar la creencia de que estas carnes son poco saludables. Las empresas se pueden beneficiar investigando las actitudes hacia sus productos. Comprender las creencias es el primer paso hacia el cambio o refuerzo de las mismas.

Las actitudes son muy difíciles de cambiar; encajan en un patrón y para cambiarlas hace falta hacer muchos ajustes. Resulta más fácil para una empresa crear productos compatibles con las actitudes existentes que cambiar actitudes ya establecidas hacia sus productos. Por supuesto que hay excepciones donde el alto coste de intentar cambiar una actitud puede merecer la pena.

Hay un dicho entre los restauradores: «Un restaurante es tan bueno como la comida que sirve». Las actitudes explican en parte la verdad de este dicho. Un cliente que ha vuelto a un restaurante varias veces y una de ellas recibe una mala comida podría empezar a creer que es imposible volver a tener una buena comida en ese restaurante. Debido a esto, la actitud del consumidor hacia el restaurante comienza a cambiar. Si recibiera otra vez una mala comida, su actitud negativa se fijaría de forma permanente y haría improbable una nueva visita. Servir una mala comida a los clientes que vienen por primera vez puede ser desastroso. Los clientes desarrollarían una actitud negativa que haría que no volvieran más.

Las actitudes desarrolladas cuando se es niño suelen influir en las compras de la persona adulta. Los niños retienen actitudes negativas hacia ciertas verduras, personas o quizá lugares. Cabe también la posibilidad de que retengan imágenes muy positivas hacia McDonald's y Disneyland. Las empresas de turismo están sometidas especialmente a las actitudes del consumidor durante su vida, que provienen de experiencias positivas o negativas de la infancia. Las palabras duras del director de un curso de minigolf o sentirse mareado en un vuelo en avión en el que el personal se ha mostrado antipático son experiencias que crean actitudes negativas. Disney y McDonald's ven a los niños como clientes para toda la vida. Quieren que los niños vuelvan cuando sean adolescentes, padres y abuelos, y les tratan de una manera que garantice su negocio futuro. Muchas empresas turísticas no han emulado todavía a McDonald's y Disney.

Una vez que se han desarrollado actitudes negativas son muy difíciles de cambiar. Los propietarios de nuevos restaurantes quieren obtener rápidamente flujos de caja y a veces comienzan su actividad sin una calidad excelente. Un restaurador se queja de que los clientes son inconstantes. Cuando abrió su primer restaurante había una cola de clientes esperando entrar. Unos meses más tarde tenía muchas mesas libres cada noche. Obvia-

mente, no había satisfecho a sus primeros clientes. Aunque él pueda haber corregido estos errores iniciales, sus clientes se decepcionaron, no volvieron y probablemente hayan hecho comentarios negativos a sus amigos.

Podemos ahora comprender las características y fuerzas individuales que influyen en el comportamiento del consumidor. La elección del consumidor es el resultado de una interacción compleja de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. Muchos de estos no pueden ser influidos por la gestión del marketing; sin embargo, ayudan a comprender mejor las reacciones y el comportamiento del consumidor.

El proceso de decisión de compra

Vamos a analizar a continuación cómo toman sus decisiones de compra los consumidores. La **Figura 6.3** muestra que el proceso de decisión del comprador consta de cinco etapas: el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de información, la evaluación de alternativas, la decisión de compra y el comportamiento posterior a la compra. Este modelo destaca que el proceso de compra empieza mucho antes y continúa después de la propia compra. Impulsa al marketing a orientarse hacia la totalidad del proceso más que a la decisión de compra solamente.

Este modelo supone que el consumidor atraviesa cada una de las cinco fases durante la compra de un producto. Pero en las compras de baja implicación, los consumidores pueden saltarse o invertir algunas de estas fases. De ahí que un cliente que consume en un bar una caña de cerveza pasa directamente a la decisión de compra, saltándose la búsqueda de información y su evaluación. Esto está referido como el bucle de respuesta automático **[25]**. El sueño de cualquier profesional de marketing es que los clientes desarrollen esta respuesta automática para comprar sus productos. Sin embargo, esto no ocurre habitualmente.

El modelo de la **Figura 6.4** muestra las consideraciones específicas que surgen cuando un cliente se enfrenta con una situación nueva y compleja de compra. Para ilustrar este modelo nos fijamos en María Martínez, una estudiante universitaria que acaba de recordar que el próximo sábado es el cumpleaños de su novio.

Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce tener un problema o necesidad. El comprador siente una diferencia entre su estado actual y el estado deseado. La necesidad puede ser provocada por estímulos internos. A partir de su experiencia previa, la persona ha aprendido a hacer frente a esta necesidad, mediante la búsqueda de la clase de objetos que la satisfacen.

Las necesidades pueden también ser provocadas por estímulos externos. María pasa por un restaurante y el aroma a pan recién hecho le estimula el apetito, va a comer con un amigo que acaba de volver de Bali y se entusiasma con su viaje, o ve un anuncio en televisión de un complejo turístico. Todos estos estímulos pueden llevarla a reconocer un problema o necesidad.

En esta fase el marketing debe determinar los factores y situaciones que provocan el reconocimiento de un problema en el consumidor. Debe investigar a los consumidores para descubrir qué tipos de necesidades o problemas les han llevado a comprar un producto, qué ha ocasionado esas necesidades y cómo han llevado a elegir ese producto concreto. María podría haber mencionado que ella pasó por una tienda de tarjetas y se percató al ver las de cumpleaños que el de su novio estaba cerca. Ella sabía que le gustaba la comida argentina, por lo que decidió llevarlo a un restaurante argentino.

Al recoger ese tipo de información se pueden identificar los estímulos que suelen provocar el interés por el producto y desarrollar programas de marketing que incluyan estos estímulos. Se puede también mostrar en qué medida el producto es una solución a un problema.

Cuando se busca un hotel, «los viajeros de negocio quieren un hotel que les dé herramientas para hacer su trabajo de forma eficiente, lo que incluye tener personal competente en servicio, y esto lo prefieren a otros servicios personalizados o disfrutar de unos alrededores preciosos». Desafortunadamente, algunos hoteles parecen confundir la opulencia con la provisión de características que pudieran beneficiar al mercado de los negocios al satisfacer las necesidades de sus viajeros de negocio. Poseen grandes salones y restaurantes, pero dan a los viajeros de negocio habitaciones que no están equipadas como una oficina fuera de casa; fallan en la satisfacción de las necesidades de este importante mercado **[26]**.

Un estudio llevado a cabo por la Asociación de la Industria Viajera de EE. UU. (Travel Industry Association of America) concluyó que las parejas en las que ambos trabajaban encontraban muchas dificultades para encontrar una semana en que ambos estuvieran libres. Como resultado, este segmento tiende a escapadas de tres o cuatro días que pueden ser contratadas en el último momento porque el 42% de este grupo hace sus planes solo con dos semanas de antelación **[27]**. Estos ejemplos muestran la importancia que tiene para las empresas comprender las necesidades de sus clientes y cómo estas se convierten en deseos.

Búsqueda de información

Un consumidor al que le haya surgido una necesidad se inclinará a buscar información. Si la motivación del consumidor es fuerte y tiene a mano un producto satisfactorio, es probable que el consumidor lo compre en ese

momento. Si no, el consumidor puede almacenar simplemente la necesidad en la memoria y buscar información pertinente.

La duración de la búsqueda que haga un consumidor dependerá de la fuerza de la motivación, de la cantidad de información inicial, de la facilidad para obtener más información, del valor asignado a la información adicional y a la satisfacción que se obtiene de la búsqueda.

María preguntó a varios amigos si conocían un buen restaurante argentino. Después analizó un listado de restaurantes de una revista de la ciudad. Finalmente, consultó las Páginas Amarillas para ver si podía encontrar más restaurantes. Como resultado de la búsqueda identificó tres restaurantes argentinos. Después intentó encontrar amigos y conocidos que hubieran estado en uno o más de los restaurantes para obtener sus impresiones. También miró una guía de restaurantes para conocer su valoración.

El consumidor puede obtener información de varias fuentes, que incluyen, entre otras:

- Fuentes personales: familia, amigos, vecinos, conocidos.
- Fuentes comerciales: publicidad, vendedores, detallistas, envases, etiquetas o lineales.
- Fuentes públicas: análisis de restaurantes, editoriales en la sección de viajes, organizaciones de consumidores.
- Internet: las páginas web de las empresas y los comentarios de los visitantes anteriores.

En los productos turísticos, las fuentes de información personales y públicas son más importantes que los anuncios. Esto se debe a que el cliente no sabe lo que va a recibir hasta que lo ha recibido. Las personas suelen pedir a otras —amigos, familiares, conocidos, profesionales— recomendaciones con relación a productos y servicios. Por ello, las compañías tienen un fuerte interés en construir fuentes de recomendación. Estas fuentes tienen dos grandes ventajas. En primer lugar, son convincentes. El boca a oreja es el único método de promoción que es sobre los consumidores, de ellos y para ellos **[28]**. Tener clientes satisfechos y leales que presumen de hacer negocios contigo es el sueño de cualquier propietario de un negocio. No lo es únicamente porque los clientes repiten compra, sino también porque estos pregonan a los cuatro vientos las maravillas de tu negocio. En segundo lugar, los costes son bajos. Mantener el contacto con los clientes satisfechos y convertirlos en apóstoles cuesta relativamente poco a la empresa. Un cliente no puede probar un producto intangible antes de su compra. Por ejemplo, la gente puede oír hablar de un restaurante a través de un anuncio, pero también puede preguntar sobre el restaurante a sus amigos antes de ir.

Las respuestas de las fuentes personales tienen mayor impacto que la publicidad porque son percibidas de forma más creíble. Christopher Lovelock clasifica estas fuentes de información en función de la forma en que los clientes pueden reducir el riesgo de adquirir un servicio:

- Buscar información de fuentes personales respetadas (familia, amigos, compañeros).
- Fiarse de una empresa que goza de buena fama.
- Buscar garantías.

- Visitar las instalaciones o probar aspectos del servicio antes de la compra.
- Preguntar a los empleados con conocimientos sobre servicios competidores.
- Examinar las claves tangibles y otras evidencias físicas.
- Utilizar Internet para comparar ofertas de servicio.

Con la búsqueda de información, los consumidores pueden aumentar su conocimiento de las alternativas y características de los productos. La empresa debe diseñar su mix de marketing para que los clientes potenciales tomen conciencia y conozcan las características y las ventajas de sus productos o marcas. Si no lo consigue, habrá perdido su oportunidad de venta. Una empresa debe también reunir información sobre los competidores y planificar una oferta diferenciada.

El marketing debe identificar detenidamente las fuentes de información de los consumidores y la importancia de cada fuente. Se debería preguntar a los consumidores cuándo oyeron la marca por primera vez, qué información recibieron y la importancia que le dan a las diferentes fuentes de información. Esta información ayuda a preparar una promoción del producto eficaz.

Evaluación de alternativas

Hemos visto cómo el consumidor utiliza información para llegar a un conjunto final de marcas. ¿Pero cómo elige el consumidor entre las alternativas? ¿Cómo selecciona mentalmente y procesa la información para llegar a las elecciones de marca? Por desgracia, no existe un único y simple proceso de evaluación utilizado por todos los consumidores o incluso por un único consumidor en todas las situaciones de compra. Hay varios procesos de evaluación.

María Martínez ha preferido un restaurante con buena comida y buen servicio. Sin embargo, ella creyó que todos los restaurantes que había seleccionado ofrecían estos atributos. También quería elegir un restaurante con entretenimientos y una atmósfera romántica. Finalmente, disponía de una cantidad de dinero limitada, por lo que el precio era importante. Si varios de los restaurantes encajaban en estos criterios, ella elegiría aquel que estuviera más cercano a ellos.

Algunos conceptos básicos explican los procesos de evaluación de los consumidores. En primer lugar, suponemos que cada consumidor ve un producto como un conjunto de atributos de producto. En el caso de los restaurantes, estos atributos incluyen la calidad de la comida, la selección del menú, la calidad de servicio, el ambiente, la ubicación y el precio. Los consumidores conceden distinta importancia a los atributos que consideran relevantes. Prestan más atención a los atributos relacionados con sus necesidades.

En segundo lugar, el consumidor da diferentes niveles de importancia a cada atributo. Es decir, cada consumidor presta importancia a uno de ellos dependiendo de sus necesidades o deseos exclusivos. En tercer lugar, es probable que el consumidor desarrolle un conjunto de creencias acerca de

dónde se sitúa cada marca en relación con cada atributo. El conjunto de creencias acerca de una marca concreta se conoce como *imagen de marca*. Las creencias del consumidor pueden variar partiendo de los atributos verdaderos debido a la experiencia del consumidor y los efectos de la percepción selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva mencionados antes. En cuarto lugar, se supone que el consumidor percibe una función de utilidad de cada atributo. Esta muestra cómo espera el consumidor que su satisfacción total del producto varíe en función de niveles diferentes de atributos distintos. En quinto lugar, el consumidor llega a actitudes hacia las distintas marcas mediante algún procedimiento de evaluación. Se utilizan uno o varios procedimientos de evaluación, dependiendo del consumidor y de la decisión de compra.

Decisión de compra

Durante la fase de evaluación, el consumidor desarrolla preferencias entre las distintas marcas que componen el conjunto de su elección y se forma una intención de compra. Normalmente, el consumidor comprará su marca preferida. Sin embargo, entre la intención de compra y la decisión pueden intervenir dos factores, que se muestran en la **Figura 6.4.**

El primer factor lo constituyen las actitudes de otras personas. María Martínez seleccionó un restaurante argentino porque a su novio le gusta este tipo de comida. La elección de María se basó en la fuerza que ejerce sobre ella el deseo de otra persona y su propio interés de satisfacerlo. Cuanto más intensa sea la actitud de otras personas y cuanto más cercanas estén estas al consumidor, en mayor medida este último ajustará su intención de compra. Esto se da sobre todo en el caso de los niños. Los niños no disimulan sus deseos y los padres y abuelos se ven muy influidos por ello.

La intención de compra está también influida por factores situacionales imprevistos. El consumidor se forma una intención de compra a partir de factores como los ingresos familiares, el precio y los beneficios esperados del producto. Cuando el consumidor está a punto de actuar, ciertos factores situacionales imprevistos pueden originar un cambio en su intención de compra. María Martínez puede tener un problema inesperado con el coche que le costará 160 euros arreglarlo. Esto podría causar que ella cancelara la reserva y que eligiera un regalo menos caro.

Dado que el consumidor no sabe cuál va a ser la experiencia hasta después de la compra, el marketing debe tener en cuenta que las personas que consumen por primera vez no son realmente clientes, sino que están probando el producto. Mientras el consumidor esté comprando, los empleados deben hacer todo lo posible para garantizar que tenga una buena experiencia y que la evaluación posterior a la compra sea favorable.

Comportamiento postcompra

La tarea del responsable de marketing no termina cuando el cliente compra el producto. Después de una compra, el consumidor quedará satisfecho o insatisfecho, y llevará a cabo ciertas conductas postcompra que serán de mucho interés para el marketing. ¿Qué determina que un comprador esté satisfecho

Claves de marketing 6.1 *Aspectos exclusivos de los consumidores del sector turístico*

Valarie Zeithaml, una consultora y profesora de marketing, publicó un artículo que se convirtió en un clásico, en el que describía cómo difiere el proceso de evaluación del consumidor entre bienes y servicios. Las personas que compran servicios de turismo recurren más a la información recibida de fuentes personales. Cuando buscan un buen restaurante, preguntan a sus amigos o a personas que conocen la ciudad. Los restaurantes deben tratar de influir favorablemente en esos prescriptores.

La evaluación posterior al consumo de servicios es importante. La intangibilidad de los servicios hace que sea difícil juzgar el servicio de antemano. Los consumidores pueden buscar consejo en sus amigos, pero utilizarán la información que reciban cuando compren realmente el servicio para evaluarlo. El cliente que compra por primera vez está haciendo una prueba. Si el hotel o el restaurante satisfacen a los clientes, estos volverán.

Cuando compran productos turísticos, los clientes suelen utilizar el precio como un indicador de calidad. Cuando se utiliza el precio para generar demanda, se debe poner cuidado para no inducir una percepción errónea al consumidor acerca de la calidad del producto.

Cuando los clientes compran productos turísticos, suelen percibir algún riesgo en la compra. Si los clientes desean impresionar a los amigos y a sus colegas, los llevarán normalmente a un restaurante que hayan visitado con anterioridad. Los clientes tienden a ser fieles a los restaurantes y hoteles que han satisfecho sus necesidades.

Los clientes de productos turísticos se suelen culpar cuando no quedan satisfechos. Un hombre que pide gambas rebozadas puede quedar decepcionado con el plato pero no quejarse, porque se culpa a sí mismo por la mala elección. Le encanta la forma en que su restaurante favorito prepara este plato, pero debería haber sabido que este restaurante no sabe prepararlos de la misma manera. Cuando el camarero pregunta si todo está bien, contesta que sí. Los empleados deben saber que los clientes insatisfechos pueden no quejarse. Deben intentar buscar las causas de insatisfacción de los clientes y resolverlas. Un camarero que se da cuenta de que alguien no está comiendo su plato le puede preguntar si quiere que se lo cambien por otro y sugerir alguna alternativa.

Fuente: Valarie Zeithaml, «How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services», en *Marketing of Services,* ed. James Donnelly and William R. George (Chicago: American Marketing Association, 1981), pp. 186-190.

o insatisfecho con una compra? La respuesta se encuentra en la relación entre las expectativas que tenía sobre el producto y el rendimiento percibido del mismo **[29]**. Si el producto coincide con las expectativas, el consumidor quedará satisfecho. Si se queda corto, el consumidor quedará insatisfecho.

Los consumidores forman sus expectativas a partir de las experiencias pasadas y de los mensajes recibidos a través de los vendedores, amigos y otras fuentes de información. Si el vendedor exagera los beneficios, los consumidores quedarán desengañados. Cuanto mayor sea la diferencia entre las expectativas y el desempeño real, mayor será la insatisfacción del consumidor. Esto indica que los vendedores deben representar fielmente las prestaciones del producto para que los compradores queden satisfechos.

Por ejemplo, las islas Bermudas sugerían a los turistas que disfrutaran de la isla durante la temporada baja con precios más bajos. Llamaron a este periodo «Rendezvous Time» y publicitaron que todos los servicios de la isla estarían disponibles. Cuando los turistas llegaron encontraron que la mayoría de las instalaciones de alimentación y bebida y las atracciones estaban cerradas, lo que los enfadó. La publicidad había sido eficaz en la atracción a los turistas, pero la verdad salió a la luz y la ocupación del hotel cayó hasta el 50% durante seis años **[30]**.

La mayoría de las compras importantes dan lugar a **disonancia cognitiva,** o malestar provocado por el conflicto postcompra. Cada compra supone un compromiso. Los consumidores se sienten molestos cuando se encuen-

tran con los inconvenientes de la marca elegida y cuando no encuentran los beneficios de la marcas rechazadas. Por tanto, los consumidores sienten cierta disonancia postcompra con muchas de ellas, y suelen emprender acciones después de la compra para reducirla **[31]**.

Los clientes insatisfechos pueden adoptar alguna de estas posturas. Pueden devolver el producto o presentar una reclamación a la compañía y pedir la devolución o el cambio. Pueden iniciar un proceso judicial o una reclamación para obtener satisfacción. Los compradores pueden también simplemente dejar de comprar y desanimar a su familia y amigos de que compren. En cada uno de estos casos el vendedor pierde.

Los gestores de marketing pueden dar pasos para reducir la disatisfacción postcompra y ayudar a los clientes a sentirse bien por sus compras. Los hoteles pueden enviar una carta para felicitar a los planificadores de reuniones por haber seleccionado su hotel para el próximo encuentro. Pueden incluir testimoniales de planificadores satisfechos en revistas del sector. Pueden facilitar que los clientes sugieran mejoras.

La comprensión de las necesidades de los consumidores y de los procesos de compra es esencial para poder construir estrategias eficaces de marketing. Comprendiendo cómo pasan los compradores por el reconocimiento del problema, la búsqueda de información, la valoración de alternativas, la decisión de compra y el comportamiento postcompra, los especialistas en marketing pueden obtener las claves para satisfacer mejor las necesidades del comprador. Comprendiendo a los distintos participantes del proceso de compra y las principales influencias en sus comportamientos, se pueden diseñar programas de marketing más eficaces.

Imagen de marca. El conjunto de creencias que los consumidores mantienen acerca de una marca concreta. Pág. 212.

Líderes de opinión. Se trata de personas dentro de un grupo de referencia que, dadas sus habilidades especiales, sus conocimientos, su personalidad y otras características, ejercen influencia sobre otras. Pág. 195.

Motivación. Una necesidad que está alcanzando un nivel de intensidad suficientemente alto como para llevar a una persona a buscar su satisfacción. Pág. 203.

Personalidad. Características psicológicas distintivas que hacen que una persona responda a su entorno de forma consistente y duradera. Pág. 202.

Rol. Es el conjunto de actividades que se espera que una persona lleve a cabo en relación con los individuos que le rodean. Pág. 196.

Subcultura. Un grupo de personas que comparten un sistema de valores basado en experiencias y situaciones comunes. Pág. 192.

(2) **Ocupación.** El consumo de bienes y servicios de una persona se ve también influido por su ocupación.

(3) **Circunstancias económicas.** La elección de los productos y la decisión de compra de un producto concreto se ven afectadas en gran medida por las circunstancias económicas de una persona.

(4) **Estilo de vida.** Los estilos de vida perfilan el patrón completo de una persona cuando actúa e interactúa en el mundo. Cuando se utiliza con cuidado, el concepto de estilo de vida puede ayudar al marketing a comprender los cambios en los valores del consumidor y cómo afectan al comportamiento de compra.

(5) **Personalidad y autoconcepto.** Cada individuo tiene una personalidad distinta que influye en su comportamiento de compra. Por personalidad entendemos las características psicológicas distintivas que hacen que una persona responda a su entorno de forma consistente y duradera. Muchos especialistas en marketing utilizan un concepto relacionado con el de personalidad, el concepto de uno mismo (o imagen propia). Todos nosotros tenemos una compleja imagen mental de nosotros mismos, y nuestras tendencias de comportamiento tienden a ser coherentes con ese autoconcepto.

d) **Factores psicológicos:**

(1) **Motivación.** Una necesidad se convierte en motivación cuando alcanza un nivel de intensidad suficientemente alto. El estado de tensión hace que la persona actué para aliviar esa tensión.

(2) **Percepción.** La percepción es el proceso mediante el cual un individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen del mundo.

(3) **Aprendizaje.** El aprendizaje describe los cambios que surgen en el comportamiento de una persona debido a la experiencia.

(4) **Creencias y actitudes.** Una creencia es un pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo. Una actitud se describe por las evaluaciones cognitivas permanentes, favorables o desfavorables, sentimientos emocionales y tendencias de acción de una persona hacia algún objeto o idea.

3. **Fases del proceso de decisión de compra:**

a) **Reconocimiento del problema.** El proceso de compra comienza cuando el comprador reconoce un problema o una necesidad.

b) **Búsqueda de información.** Un consumidor al que le haya surgido una necesidad se inclinará a buscar información. La duración de la búsqueda que haga un consumidor dependerá de la fuerza de la motivación, de la cantidad de información inicial, de la facilidad para obtener más información, del valor asignado a la información adicional y a la satisfacción que se obtiene de la búsqueda.

c) **Valoración de alternativas.** No existe un único y simple proceso de evaluación utilizado por todos los consumidores o incluso por un único consumidor en todas las situaciones de compra. Hay varios procesos de evaluación.

d) **Decisión de compra.** Durante la fase de evaluación el consumidor forma preferencias entre las distintas marcas que componen el conjunto de su elección y se forma una intención de compra. Normalmente el consumidor comprará la marca preferida.

e) **Comportamiento posterior a la compra.** La tarea del responsable de marketing no termina cuando el cliente compra el producto. Después de una compra el consumidor quedará satisfecho o insatisfecho, y llevará a cabo ciertas conductas postcompra que serán de mucho interés para el especialista en marketing.

3. Explique cuándo puede ser la familia una fuerte influencia sobre el comportamiento de compra en relación con la elección de restaurantes.
4. Aplique las cinco etapas del proceso de decisión de compra a su elección de un destino para sus próximas vacaciones.
5. El presidente de una agencia de publicidad sostiene que «la percepción es realidad». ¿Qué quiere decir con esto? ¿Por qué es importante la percepción para el marketing?

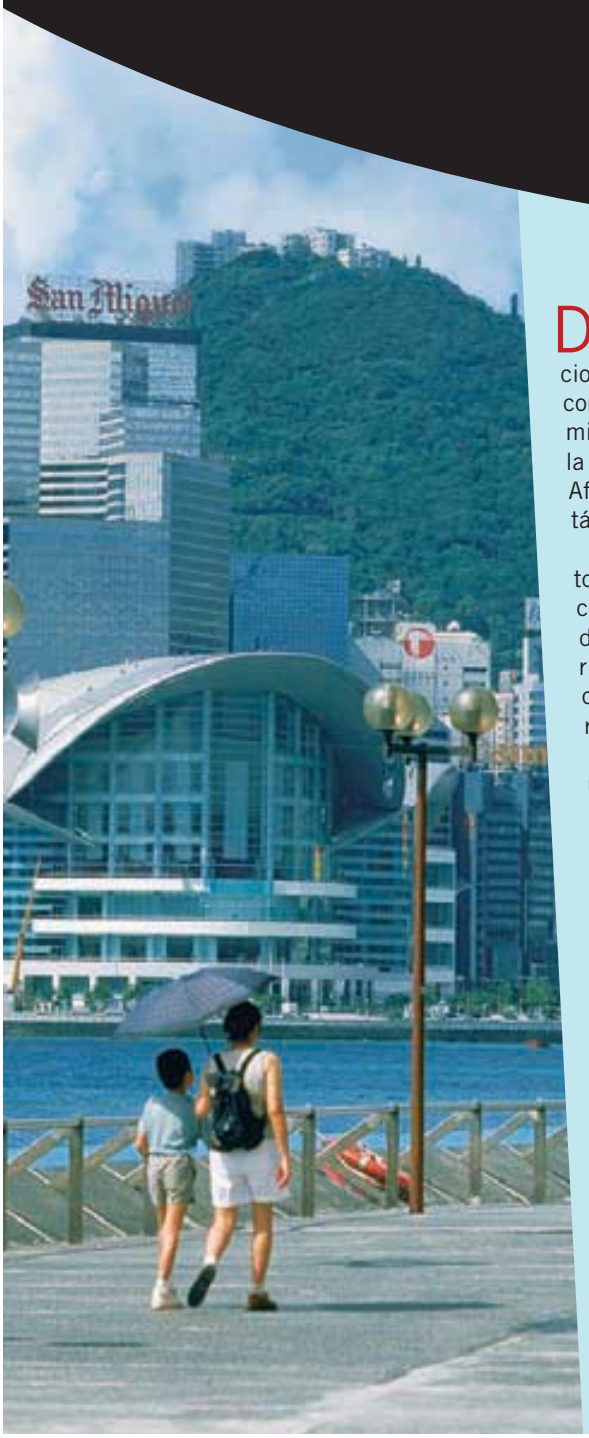
nes actualizadas de los próximos años. Para analizar los datos de consumo en España puede consultarse http://es.nielsen.com/news/20100225.shtml (acceso el 24 de diciembre de 2010).

3. Véase el informe «Hábitos alimentarios de los inmigrantes en España», del Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación a partir de un estudio realizado por AC Nielsen en http://www.mapa.es/alimentacion/pags/consumo/Comercializacion/estudios/inmigrantes/presentacion_2007.pdf (acceso el 3 de diciembre de 2010).
4. Susan Harte, «When in Rome, You Should Learn to Do What the Romans Do», *Atlanta Journal-Constitution* (22 de enero de 1990): D1, D6. Véase también Lufthansa's Business Travel Guide/Europe; Sergey Frank, «Global Negotiating», *Sales and Marketing Management* (mayo de 1992), 64-69; Valarie Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 2000); y Kathryn Frazer Winsted, «The Service Experience in Two Cultures», *Journal of Retailing* 73, n.º 3 (1997): 337-360.
5. «Briefcase-It's Fast and It's Kosher», *Houston Chronicle* (25 de abril de 1997): 4C.
6. Véase Darla Dernovsek, «Marketing to Women», *Credit Union Magazine* (octubre 2000): 90-96; y Sharon Goldman Edry, «No Longer Just Fun and Games», *American Demographics* (mayo de 2001): 36-38.
7. Linda Abu-Shalback Zid, «What's for Dinner», Marketing Management (septiembre/octubre de 2004): 6; David Evans y Olivia Toth, «Parents Buy, But Kids Rule», *Media Asia* (14 de noviembre de 2003): 22+.
8. John E. G. Bateson, *Managing Services Marketing* (Nueva York: Dryden, 1989), pp. 291-300.
9. Adaptado de Anya Kamenetz, «The Network Unbound», *Fast Company* (junio 2006): 69-73. También véase A. Weinstein, «Ads in Social Nets Booming, *Red Herring* (noviembre 1, 2006), www.redherring.com; and Brad Stone, «Social Networking's Next Phase», *New York Times* (3 de marzo de 2007), www.nytimes com.
10. Véase Saul Hansell, «For MySpace, Making Friends Was Easy. Big Profit Is Tougher», *New York Times* (23 de abril de 2006): 3; y Anick Jesdanun, «MySpace Tops Yahoo! in november» (13 de diciembre de 2006), www.newsfactor com.
11. Richard M. Howey, Ananth Mangala, Frederick J. De Micco, y Patrick J. Moreo, «Marketplace Needs of Mature Travelers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, n.º 4 (1992): 19-20.
12. Nanci Hellmich, «We Dine Out a Lot, But There's no Plate Like...», *USA Today* (13 de octubre de 2004): 5D.
13. Consejo Económico Social (CES). «Los nuevos modelos de consumo en España». Informe 2/2008.
14. Instituto Nacional de Estadística (INE); «Encuesta Continua de Presupuestos Familiares», base 1997, datos año 2005
15. Véase http://panorama.laverdad.es/ocio-y-tiempo-libre/807-se-implantan-con-exito-en-espana-los-hoteles-solo-para-adultos (acceso el 17 de diciembre de 2010).
16. Jihwan Yoon y Elwood L. Shafer, «An Analysis of Sun-Spot Destination Resort Market Segments: All Inclusive Package versus Independent Travel Arrangements», *Journal of Hospitality and Tourism Research* 21, n.º 1 (1997): 157-158.
17. Arnold Mitchell, *The Nine American Lifestyles* (Nueva York: Warner Books), pp. viii-x, 25-31; Personal communication from the VALS Program, Business Intelligence Center, SRI Consulting (Menlo Park, CA, 1 de febrero de 1996). Véase también Wagner A. Kamakura y Michel Wedel, «Lifestyle Segmentation with Tailored Interviewing», *Journal of Marketing Research* 32, n.º 3 (1995): 308-317.
18. Véase http://mkt-iq.axesor.es/SegmentadorHogares/segmentadorHogares.aspx (acceso el 3 de diciembre de 2010).
19. Stuart Elliot, «Sampling Tastes of a Changing Russia», *New York Times* (1 de abril de 1992): D1, D19; y Miller, «Global Segments from "Strivers" to "Creatives"», p. 11. Para accder a una excelente discusión sobre sistemas de estilos de vida interculturales, véase Phillip Kotler, Gary Armstrong, John Saunders, y Veronica Wong, *Principles of Marketing* (2.ª ed.) (Londres: Prentice Hall Europe, 1999), pp. 240-242.
20. Véase http://es.nielsen.com/trends/tca.shtml; (acceso el 20 de diciembre de 2010) y http://es.nielsen.com/news/documents/BNhealth_beautyOct10.pdf acceso el 20 de diciembre de 2010).
21. Edmund O. Lawler, «50 Years Behind the Bar», F*&B Magazine 2*, n.º 1 (1994): 44.
22. James U. McNeal, Consumer Behavior: *An Integrative Approach* (Boston: Little, Brown, 1982), pp. 83-90.

23. Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality* (2nd ed.) (Nueva York: Harper & Row, 1970), pp. 80-106.
24. M. Joseph Sirgy, «Self-Concept in Consumer Behavior: A Critical Review», *Journal of Consumer Research* (diciembre de 1982): 287-300.
25. McNeal, Consumer Behavior, p. 77.
26. Anna Mattila, «Consumers' Value Judgments», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, n.º 1 (1999): 40.
27. «TIA Study: Weekend Trips Increasing in Popularity», *Travel Weekly* (2 de julio de 2001): 4.
28. Para más información sobre Fuentes de boca-oreja, véase Philip Kotler, *Marketing Management* (11.ª ed.) (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2003), pp. 574-575.
29. Priscilla A. LaBarbara y David Mazursky, «A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process», *Journal of Marketing Research* (noviembre de 1983): 393-404.
30. Thomas Beggs y Robert C. Lewis, «Selling Bermuda in the Off Season», in *The Complete Travel Marketing Handbook* (Lincolnwood, IL: NTC Business Books, 1988).
31. Leon Festinger, *A Theory of Cognitive Dissonance* (Stanford, CA: Stanford University Press, 1957); Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), pp. 304-305.

Mercados organizacionales y su comportamiento de compra

7



Don Walter, miembro del Convention Liaison Councils Hall of Leaders, recibió este honor gracias a su contribución al negocio de los congresos y convenciones durante los últimos treinta años. A lo largo de su carrera, Don Walter ha comprado o ha influido en la compra de productos turísticos por valor de casi 76 millones de euros. Cuando se le pregunta cuál es el factor más importante en la negociación con un hotel, responde: «Las negociaciones francas y honestas». Afirma que «si el organizador del congreso y el director de ventas del hotel están uno frente al otro, se ahorran horas de negociación innecesarias».

Walter no compra basándose solo en el precio, evitando los establecimientos hoteleros que parecen arriesgados para su empresa. Se queja de que a veces esos hoteles tienen problemas financieros que acaban en despido y escasez de personal. En este tipo de hoteles, es posible que tenga que tratar con varias personas distintas debido al problema del despido. Cuando se celebra el congreso, el servicio es malo, las comidas que deberían durar una hora duran una hora y media debido a la escasez de personal, y son difíciles de evitar los cambios en los planes. Estas deficiencias en el servicio pueden arruinar un congreso. Si el congreso no va bien, el ahorro en los costes parece trivial en comparación con el daño causado a la reputación de la asociación patrocinadora.

Así, cuando negocia, Walter busca un trato equitativo. Espera que el hotel gane dinero, pero también espera un buen servicio y un valor global. Observa a los empleados cuando visita el hotel para tener una idea apropiada del tipo de servicio que puede esperar para su congreso. Ver a un empleado inclinado recogiendo un papel de chicle lo considera una indicación de que el empleado está orgulloso de su hotel. Le gusta volver a un hotel donde ve las mismas caras que vio el año pasado. Poco despido y mucha promoción interna le dan una buena impresión del hotel. Igualmente, cuando entra en el hotel y un empleado le saluda por su nombre, esto demuestra un esfuer-

El vendedor ideal en el segmento de las reuniones de empresa no es un vendedor en el sentido tradicional, sino más bien un vendedor que resuelve problemas.

ROBERT C. MACKEY

zo por parte del establecimiento para conseguir que los empleados le reconozcan; es decir, una prueba de afecto y de atención a los detalles.

Después de firmar un contrato con un hotel, le gusta tratar con la misma persona. Walter trae su propio contrato; no usa el contrato del hotel. A veces es necesario hacer cambios en la distribución de las habitaciones, y es él mismo quien lo gestiona. Cuando necesita hacer cambios, espera que se hagan rápidamente y con buena disposición. Cuando se habla de cuestiones que han afectado a las empresas organizadoras de congresos, Walter sostiene que las exigencias relativas a los ciudadanos discapacitados deben ser una preocupación para los hoteles y para los organizadores de congresos. En primer lugar, el acuerdo garantiza que todos los que quieran asistir al congreso tengan acceso al mismo. En segundo lugar, el incumplimiento podría dar lugar a denuncias por parte de los asistentes tanto contra el patrocinador del congreso como contra el hotel.

Don Walter constituye un ejemplo del tremendo poder de compra de un comprador empresarial. También ofrece algunas ideas sobre lo que es importante para los organizadores de congresos y ejecutivos de asociaciones. Quieren tener buen servicio por un precio justo. No quieren sorpresas, y cuando necesita hacer algún cambio durante el evento, espera que el hotel o la sala de convenciones se haga cargo.

En la mayoría de los hoteles y contratas de restauración, los compradores organizacionales representan un gran porcentaje de ventas. En algunos aspectos, los mercados de empresa son similares a los mercados de consumidores. Por ejemplo, ambos integran individuos que asumen roles de venta y toman decisiones de compra para satisfacer necesidades. Sin embargo, los mercados entre organizaciones difieren en muchos aspectos de los *mercados de consumo*. Las diferencias están en la estructura y demanda del mercado, la naturaleza de la unidad de compra, los tipos de decisiones y el proceso de decisión implicado.

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Comprender el proceso de compra por parte de organizaciones.
2. Identificar y hablar de la importancia de los participantes en el proceso de compra de las organizaciones y empresas.
3. Identificar las principales influencias sobre los compradores empresariales.
4. Enunciar las ocho etapas del proceso de compra empresarial.
5. Identificar y describir los mercados empresariales en el sector turístico.

El proceso de compra de las organizaciones

Estructura y demanda del mercado

La Asociación Americana de Marketing (AMA) realiza más de veinte conferencias anuales. Hyat y Marriot comparten la mayoría del negocio de conferencias de AMA; corresponde a Marriot una cuota próxima a las 3.000 habitaciones/noche al año. Cuando están incluidas las ventas de comida y bebida, el valor de la factura se acerca a un millón de euros. Además de los gastos en el hotel, un delegado también gasta aproximadamente 850 euros en transporte y 425 euros en ocio, más gastos en restaurantes locales **[1].** Cada cliente organizacional puede proporcionar decenas de miles de euros al hotel, a las líneas aéreas y a la economía del lugar de destino.

La demanda de las organizaciones es una **demanda derivada;** procede fundamentalmente de bienes o servicios de consumo. Se deriva, o es una función, de las empresas que suministran servicios de hostelería y de las agencias de viajes junto con los congresos, eventos especiales y otras funciones. La Asociación Americana de Marketing planifica y acoge conferencias porque sus miembros, que son directores de marketing, proveedores y profesores, han asistido a conferencias sobre estos temas. Si una conferencia determinada recibe poca asistencia, la AMA la retira de futuros calendarios. Al final, la demanda de los productos de los miembros de AMA determina la demanda de los encuentros de la asociación. Por ejemplo, si hay pocas matrículas, las universidades recortan los presupuestos de viajes. Si las ventas de coches caen, General Motors recortará su presupuesto de viajes para su departamento de marketing. Ambos hechos harán que la asistencia a conferencias de AMA decaiga, dando lugar a menores ingresos para los hoteles y las ciudades que acogen estos eventos. Mediante una buena exploración del entorno, los profesionales del marketing pueden identificar los sectores, empresas y asociaciones emergentes. Analizan estas organizaciones para encontrar posibles clientes.

Los gestores hoteleros necesitan entender la salud financiera de las empresas y asociaciones a las que sirven. Si los clientes pasan por un mal momento, los gestores necesitan sustituir estos malos negocios por otros más saludables antes de que afecte a los ingresos por habitación disponible.

En comparación con las compras de consumo, una compra de una empresa generalmente implica más compradores y un esfuerzo de compra más profesional. Las empresas que utilizan frecuentemente hoteles para congresos pueden contratar sus propios organizadores de congresos. Los organizadores de congresos profesionales reciben formación en técnicas de negociación. Pertenecen a asociaciones que forman a sus miembros en las últimas técnicas de negociación. Uno de los trabajos del agente de viajes corporativo es encontrar las mejores tarifas aéreas, precios de alquiler de coches y de hotel. Por consiguiente, los hoteles deben tener vendedores bien entrenados para tratar con compradores que también lo están. Además, una vez que se ha contratado el congreso, la factura se entrega a un jefe de servicio de la convención que trabaja con el organizador del encuentro para asegurarse de que el evento se realice de acuerdo con las expectativas del organizador del congreso. Aparte de las funciones hoteleras

relacionadas con los congresos, existen las llevadas a cabo por organizadores de congresos asociados, organizadores de congresos independientes y vendedores de oficinas de turismo y convenciones.

Tipos de decisiones y proceso de decisión

Los compradores organizacionales generalmente hacen frente a decisiones de compra más complejas que los consumidores particulares. Sus compras implican grandes cantidades de dinero, características técnicas complejas (tamaño de las habitaciones, equipamiento audiovisual y similares), consideraciones económicas e interacciones entre muchas personas en todos los niveles de la organización. El proceso de compra de las organizaciones tiende a ser más formal que el proceso de consumo particular y conlleva normalmente un esfuerzo de compra mayor. Cuanto más compleja sea la compra, más probable es que varias personas participen en el proceso de toma de decisiones. La factura total de un día de congreso para veinte personas puede ser de varios miles de euros. Si una compañía quiere celebrar una serie de congresos por todo un país, merece la pena que la empresa pida presupuesto a varias cadenas hoteleras y que dedique tiempo a analizar las ofertas.

Finalmente, en el proceso de compra empresarial, el comprador y el vendedor dependen estrechamente el uno del otro. Las ventas se convierten en un proceso de consulta. El personal de servicio de la convención del hotel trabaja con los organizadores del congreso para resolver problemas. Se esforzarán y trabajarán estrechamente con los clientes de la asociación y la empresa organizadora para encontrar soluciones personalizadas a las necesidades del cliente.

Participantes en el proceso de compra de las organizaciones

La unidad de toma de decisiones de una organización en sus compras, denominada *centro de compra,* se define como «todos aquellos individuos y grupos de participantes en el proceso de toma de decisiones de compra que comparten objetivos comunes y los riesgos derivados de dicha toma de decisiones» **[2]**.

El *centro de compra* incluye a todos los miembros de la organización que lleven a cabo cualquiera de estas seis funciones en el proceso de decisión de compra **[3]**:

1. **Usuarios.** Son los que usarán el producto o servicio. Suelen iniciar la propuesta de compra y ayudan a definir las especificaciones del producto. Si los asistentes a un congreso tienen una mala experiencia, generalmente influirán en la empresa que lo organizó para que no use ese hotel en el futuro.
2. **Influyentes.** Estos miembros influyen directamente en la decisión de compra, pero no toman ellos la decisión final. Generalmente, ayudan a definir las especificaciones y proporcionan información para considerar otras opciones. Los anteriores presidentes de una

asociación pueden ejercer influencia en la elección de la localización del congreso. Las secretarias ejecutivas, los jefes regionales y muchos otros pueden ejercer y ejercen una influencia considerable en la selección de los lugares de congresos, seminarios, conferencias y otras reuniones de grupo.

3. **Decisores.** Son los que seleccionan al proveedor del servicio o producto y sus requisitos. Por ejemplo, un jefe de ventas de una empresa del área de la comunidad de Madrid seleccionará el hotel y negociará las condiciones cuando el congreso de ventas regional se celebre en esa zona.
4. **Aprobadores.** Estos autorizan la proposición de acción de los decisores o compradores. Aunque el gestor de ventas de Zaragoza acuerde el encuentro, los contratos necesitan ser enviados al directivo de marketing corporativo para su aprobación formal.
5. **Compradores.** Tienen autoridad formal para seleccionar los suministradores y disponer los términos de compra. Los compradores pueden ayudar a dar forma a las especificaciones de producto y juegan un importante papel en la selección de los vendedores y en la negociación.
6. **Filtros.** Son aquellas personas que controlan los flujos de información pertinentes a la decisión de compra. Por ejemplo, un empleado de ventas de un hotel que llama por teléfono a un organizador de congresos puede tener que pasar por una secretaria. Esta secretaria puede bloquear fácilmente al vendedor e impedir que vea al organizador de congresos. Esto puede llevarse a cabo no mediante la transmisión de mensajes, sino diciéndole al vendedor que el organizador de congresos no está disponible o simplemente diciéndole al organizador de congresos que no trate con el vendedor.

Los centros de compra varían en el número y tipo de participantes. Los vendedores que contactan con los clientes empresariales deben determinar lo siguiente:

- ¿Quiénes son los principales participantes en la decisión?
- ¿En qué decisiones influirán?
- ¿Cuál es su nivel de influencia?
- ¿Qué criterios de evaluación utiliza cada participante?

Cuando un centro de compra incluye muchos participantes, el vendedor no tiene tiempo o recursos suficientes para llegar a todos. Los vendedores con menores recursos intentan acceder a los decisores e influyentes. Es importante no pasar por encima del decisor. A la mayoría de los decisores le gusta sentir que tiene el control de la decisión de compra; pasar por encima del decisor y trabajar directamente con el jefe puede ser contraproducente. En la mayoría de los casos el jefe dejará la decisión en manos del decisor, y el rencor creado por no tratar directamente con el decisor hará que él o ella elija otra empresa. Las empresas con más recursos utilizan la venta a lo largo de todos los niveles para contactar con tantos participantes de compra como sea posible. Sus vendedores *viven* virtualmente con sus mejores clientes.

Principales influencias en los compradores organizacionales

Los compradores organizacionales están sometidos a muchas influencias cuando toman sus decisiones de compra. Algunos vendedores asumen que las influencias más importantes son económicas. Tienen en cuenta que el comprador se decantará por aquel proveedor que ofrece el precio más bajo, el mejor producto o más servicios. Esta visión sugeriría que los profesionales del marketing en el sector turístico deben concentrarse en las variables del coste y el precio.

Otros creen que los compradores responden a factores personales, como atenciones y favores. Un estudio sobre los compradores en diez empresas concluyó que las emociones y sentimientos juegan un papel importante en el proceso de decisión de responsables de decisiones corporativas. Responden a la *imagen*, compran en empresas conocidas y favorecen a los proveedores que les demuestran respeto y consideración personal. Este tipo de compradores *sobrerreaccionan* a desaires reales o imaginados, y tiende a rechazar a las empresas que tardan en responder o se retrasan en presentar las ofertas **[4].**

En la realidad, los compradores empresariales responden generalmente tanto a factores económicos como a factores personales. Cuando lo que ofrecen los suministradores es similar, el precio resulta determinante. Cuando los productos que compiten difieren sustancialmente, los compradores hacen frente a muchas variables de decisión diferentes de las comparaciones del precio.

Las diversas influencias sobre los compradores organizacionales pueden clasificarse en cuatro grupos principales: el entorno, la organización, los factores interpersonales y los individuales **[5].** La **Figura 7.1** muestra estos grupos.

Factores del entorno

Los compradores empresariales están muy influidos por el entorno económico actual y previsto. Factores como el nivel de demanda, las perspectivas económicas y el tipo de interés son importantes. En recesión las empre-

sas limitan sus presupuestos de viajes, mientras que en época de bonanza suelen incrementarlos.

Factores de la organización

Cada empresa tiene objetivos políticos, procedimientos, estructuras empresariales y sistemas específicos relacionados con la compra. El profesional de marketing en el sector turístico debe familiarizarse con ellos tanto como sea posible y le interesará disponer de información sobre cuestiones como: ¿cuántas personas hay implicadas en la decisión de compra? ¿Quiénes son? ¿Cuáles son los criterios de evaluación? ¿Cuáles son las políticas de la empresa y las restricciones sobre los compradores?

Factores interpersonales

El centro de compras generalmente incluye varios participantes con diferentes niveles de interés, autoridad y persuasión. Es poco probable que los profesionales de marketing conozcan las dinámicas de grupo que tienen lugar durante el proceso de decisión de la compra. Sin embargo, los vendedores normalmente estudian las personalidades y los factores interpersonales que conforman el entorno empresarial y que proporcionan una visión útil sobre las dinámicas de actuación.

Factores individuales

Cada participante en el proceso de decisión de una compra tiene motivaciones, percepciones y preferencias personales. La edad de los participantes, los ingresos, la educación, la identificación profesional, la personalidad y las actitudes frente al riesgo influyen en el proceso de compra. Los compradores muestran diferentes estilos de compra. Es necesario, por tanto, conocer al cliente y adaptar las tácticas a las influencias de factores del entorno, de la organización, factores interpersonales e individuales que conozcan.

Decisiones de compra de las organizaciones

Los compradores organizacionales no compran bienes y servicios para consumo personal. Compran productos turísticos para ofrecer formación, premiar a los empleados y distribuidores, y proporcionar alojamiento a sus empleados. Se han identificado ocho etapas en el proceso de compra empresarial que se han llamado *fases de compra* **[6].**

Este modelo se llama *estructura reticular de compra.* Las ocho etapas para una situación típica de compra se explican a continuación.

1. Reconocimiento del problema

El proceso de compra comienza cuando alguien de la empresa reconoce un problema o una necesidad que puede resolverse adquiriendo un bien o servicio. El reconocimiento del problema puede producirse debido

a un estímulo externo o interno. Internamente, un nuevo producto puede crear la necesidad de organizar una serie de congresos para explicar el producto al personal de ventas. Un jefe de recursos humanos puede advertir la necesidad de formación de los empleados y planear un congreso de formación.

El consejero delegado siente que el equipo directivo se beneficiaría de un retiro de fin de semana para reformular la estrategia de la compañía. Externamente, el comprador ve un anuncio o recibe una llamada de un comercial de un hotel, quien le ofrece un programa corporativo ventajoso. Los ejecutivos de marketing pueden estimular el reconocimiento del problema desarrollando anuncios o llamando a potenciales clientes. Externamente, el comprador puede buscar nuevos proveedores para cumplir, por ejemplo, con las exigencias de calidad de los clientes.

2. Descripción de una necesidad general

Después de reconocer una necesidad, el comprador va a determinar las características generales del producto o servicio que se requiere para atender tal necesidad. Una reunión de formación incluiría comida y bebida, espacio para la reunión, equipo audiovisual, el *coffee break,* y los requerimientos de hospedaje de la reunión. El análisis conjunto de estos factores determina la importancia del precio.

El comercial del hotel puede prestar su asistencia al comprador en esta fase. El comprador suele desconocer los beneficios de algunas características de los productos. Los comerciales despiertos pueden ayudar a los compradores a definir las necesidades de sus empresas y mostrarles cómo su hotel puede satisfacerlas.

3. Especificación del producto

En esta fase se determinan las especificaciones técnicas que deben cumplir los bienes y servicios. Por ejemplo, una reunión podría requerir veinte habitaciones, una sala de reuniones con proyector y papelógrafos para veinticinco asistentes, y una sala separada como comedor. Para encuentros con un área de exhibición, la información necesaria es más compleja: disponibilidad de agua, altura de los techos, anchura de las puertas, seguridad y procedimientos para recibir materiales con anterioridad al evento. Un vendedor debe estar preparado para contestar las preguntas de sus clientes potenciales sobre las capacidades del hotel para cumplir la especificación del producto.

4. Búsqueda del proveedor

El comprador realiza ahora una **búsqueda de proveedores potenciales.** El comprador puede examinar directorios comerciales, hacer una búsqueda por Internet o telefonear a hoteles conocidos. Los hoteles que reúnen condiciones pueden recibir una visita del organizador del congreso, que eventualmente elaborará una corta lista de proveedores cualificados.

5. Adquisición y análisis de propuestas

Una vez que el organizador del congreso ha escrito una corta lista de proveedores, los hoteles cualificados serán invitados a ofrecer propuestas. Así, los profesionales de marketing deben recibir formación en la búsqueda, descripción y presentación de propuestas. Estas deben estar orientadas comercialmente, no ser simplemente documentos técnicos. Deben posicionar las capacidades y recursos de su empresa de modo que se diferencien de la competencia. Con este propósito, muchos hoteles han grabado vídeos.

6. Selección del proveedor

En esta etapa, los miembros del centro de compra revisan las propuestas y se disponen para la **selección del proveedor.** Realizan un análisis del hotel, consideran las instalaciones, su capacidad para ofrecer servicios y la profesionalidad de los empleados. Frecuentemente, el centro de compra especifica las características del proveedor deseadas y sugiere su importancia relativa. Como ejemplo, los organizadores de congresos consideran las siguientes características al hacer su selección de lugar:

- Habitaciones para dormir.
- Salas de reunión.
- Servicios de restauración.
- Procedimientos de facturación.
- Control de entrada/control de salida.
- Personal.

El centro de compra puede intentar negociar con proveedores preferidos para obtener mejores precios y condiciones antes de hacer la selección final. Hay varias maneras en que el responsable de marketing de un hotel puede tener en cuenta la petición de reducir el precio. Por ejemplo, las fechas pueden trasladarse a un periodo de menor demanda del hotel o los menús pueden modificarse. Puede citar el valor de los servicios que recibe el comprador, especialmente cuando estos son superiores a los de los competidores.

7. Selección de un procedimiento de pedido

El comprador elabora en esta fase el pedido final, anotando las **especificaciones técnicas rutinarias del pedido.** El hotel responde ofreciendo al comprador un contrato formal en el que se especifican los días reservados, el día en que el hotel anulará las reservas de las habitaciones para su venta a otros clientes y el mínimo de garantías para las funciones de comida y bebida. Muchos hoteles y restaurantes se han encontrado con que lo que debería ser un banquete rentable se ha convertido en pérdidas por no haber exigido unas garantías mínimas.

8. Evaluación del rendimiento

El comprador hace una **revisión del funcionamiento** del producto postventa. Durante esta fase el comprador determinará si el producto satisface las

especificaciones del comprador y si el comprador repetirá la acción con esa empresa. Es importante para los hoteles tener al menos una reunión diaria con el planificador de reuniones para estar seguro de que todo está saliendo bien y corregir aquello que no va bien. Esto permite gestionar el servicio percibido del cliente y ayuda a evitar una evaluación negativa después de la compra.

Mercados institucionales

Uno de los tipos de negocio entre organizaciones más importante es el negocio institucional. Es importante que los directores de marketing comprendan las diferencias entre un mercado institucional y un mercado de consumo particular. El mercado de negocio institucional suele ser más sofisticado y requiere información más técnica que el mercado de consumo. Muchos mercados institucionales reservan con más de un año de antelación. Durante este tiempo, un cliente puede sufrir un proceso de disonancia cognitiva (Capítulo 6); por ello se debe mantener un contacto continuo con el comprador para garantizarle que ha tomado la decisión acertada al elegir el hotel del vendedor.

Hay cuatro categorías principales de negocio institucional dentro de la organización de congresos: convenciones, reuniones de asociaciones, reuniones corporativas y reuniones de diferentes grupos (organizaciones sociales, militares, educativas, religiosas y gremiales). Vamos a analizar las características de cada uno de estos mercados, formados por clientes institucionales. Las convenciones atraen a un gran número de personas, pero los encuentros ocurren mucho más frecuentemente. Hay alrededor de 95 reuniones por cada convención. Mil quinientas personas asisten a una convención media, 78 personas participan en una reunión corporativa media y 165 asisten a un encuentro de una asociación media **[7].** Cuando se elige un hotel, un aspecto crucial para un planificador de reuniones es si puede albergar a los participantes. La mayoría de los hoteles tiene un potencial de atracción de pequeñas reuniones, mientras que los grandes hoteles pueden atraer convenciones. Los grupos representan un segmento muy importante. Los hoteles de éxito saben a qué grupos atraer, cómo venderles en función del beneficio del hotel y no tanto del precio justo.

La Convention Industry Council (CIC) está constituida por 31 organizaciones miembro que representan tanto a compradores como proveedores de las reuniones, convenciones, exposiciones y la industria. Recientemente han desarrollado la iniciativa Accepted Practices Exchange (Apex), que promueve el desarrollo e implementación de las prácticas aceptadas en toda la industria para crear y mejorar la eficiencia a lo largo de las reuniones, convenciones y exposiciones de la industria. Sus

especificaciones proveen un esquema de cómo planificar el evento, y su glosario representa la base de los términos empleados en esta industria **[8].**

Convenciones

Las **convenciones** forman parte de un mercado de servicios especiales que requiere instalaciones amplias para congresos. Constituyen generalmente la reunión anual de una asociación e incluyen sesiones generales, reuniones de comités y sesiones de especial interés. Los hoteles con instalaciones para eventos pueden alojar convenciones pequeñas y de tamaño mediano. Las grandes convenciones suelen tener decenas de miles de delegados. Se llaman *convenciones de toda la ciudad* porque hoteles de toda la ciudad alojan a sus delegados. Hay más de 14.000 convenciones al año en los Estados Unidos, con una estadía media de 3,6 días y un gasto medio superior a los 1.500 dólares por evento. De esta cantidad, 350 dólares se destinan al alojamiento **[9].**

Las asociaciones generalmente seleccionan los lugares de celebración de las convenciones con entre dos y cinco años de antelación, planifican algunas convenciones de diez a quince años antes del evento. Octubre es el mes más popular para las convenciones, seguido de noviembre, septiembre y junio **[10].** Algunas asociaciones prefieren organizar sus convenciones en la misma ciudad año tras año, mientras que otras prefieren moverse cada año a un área diferente del país.

Una convención puede ser una importante fuente de ingresos para la organización patrocinadora. Las cuotas de inscripción y las ventas del espacio de exhibición en una exposición comercial son importantes fuentes de ingresos. Una exposición comercial da a los proveedores miembro de la asociación una oportunidad para mostrar y vender sus productos. Empresas de servicios trabajan con la asociación y el centro de conferencias para proporcionar equipamiento, cabinas y otros servicios, y para garantizar que la exhibición de la exposición comercial tenga los recursos necesarios para desarrollarse satisfactoriamente. El precio que se puede cobrar por el espacio o sala de la exhibición está relacionado con el número de asistentes. Cuando se busca una ubicación para una convención, la asociación localiza lugares que sean atractivos y accesibles para sus miembros. El equilibrio del presupuesto depende de una buena asistencia.

Los organizadores de la convención consideran generalmente los siguientes factores como los más importantes al elegir un destino:

- Disponibilidad de hoteles e instalaciones.
- Facilidad de transporte.
- Coste del transporte.
- Procedencia de los asistentes.
- Clima.
- Diversión.
- Visitas y actividades culturales.

Las características más valoradas del hotel son:

- Salas de reunión.
- Precios.

- Calidad de los servicios de restauración.
- Habitaciones.
- Servicios auxiliares.
- Formas de pago.
- Control de entrada/control de salida.
- Trabajo del personal.
- Espacio de exhibición.
- Experiencia previa.

El centro de convenciones y exhibiciones de Vancouver tiene muchos visitantes. Estos lugares pueden convertirse en una buena fuente para hoteles y restaurantes (cortesía de Peter Gridley/Getty Images, Inc-Taxi).

Obsérvese que la calidad de la restauración es muy importante para el organizador de la convención. Los banquetes excepcionales, recepciones fuera de lo corriente y *coffee breaks* pueden ser un punto de diferenciación de una convención, algo que el asistente comentará con sus colegas. Por otra parte, la mala comida y el mal servicio pueden generar entre los participantes sentimientos negativos sobre la convención. Los servicios auxiliares deben estar disponibles cuando se soliciten. Un reproductor de DVD que no funciona deber ser reparado o reemplazado rápidamente para asegurar que el flujo actual no se interrumpe.

En la actualidad, muchos hoteles contratan a empresas audiovisuales independientes para proporcionar y mantener el equipo. En los grandes hoteles, las compañías AI tienen una oficina en el hotel para almacenar los equipos y albergar a los técnicos. Para grandes reuniones, los técnicos de las compañías AI permanecen durante la reunión del grupo por si en el transcurso de la misma surgiera algún problema, asegurando que las ponencias se harán según lo planificado. Es importante tener este servicio online disponible para los planificadores de reuniones porque más del 30% de estos utilizan *software* específico para reuniones. Casi la mayoría de los planificadores de reuniones (99%) utiliza la Red para obtener información con el *bureau* de la convención, del hotel y de páginas locales de la ciudad más visitadas **[11].**

Los procedimientos de facturación también son importantes para los organizadores de la convención. Los organizadores de congresos profesionales quieren una factura que sea comprensible, correcta y que se entregue en la forma adecuada. Otros factores importantes para un organizador de convenciones, además de las instalaciones y las tarifas, son los procedimientos de facturación y la profesionalidad y la atención del personal del hotel.

Agencias de convenciones

Las agencias de convenciones son organizaciones de marketing no lucrativas que ayudan a los hoteles a contratar congresos y convenciones. Estas organizaciones generalmente se mantienen con impuestos y tasas locales, y las dirigen cámaras de comercio, oficinas de turismo o los gobiernos municipales o locales. Generalmente son una de las primeras fuentes de información para el organizador de congresos y convenciones. Un hotel que dedica al negocio de los congresos una parte importante de su ocupación debe tener una buena relación profesional con la agencia de convenciones.

Congresos de asociaciones

Las asociaciones patrocinan muchos tipos de congresos, incluidos encuentros regionales, de interés especial, educativos y de comités. Los recintos españoles acogieron cerca de 6.000 eventos en 2010, que generaron más de 1.900 millones de euros de impacto económico. En EE. UU. hay más de 71,000 asociaciones; el 92% de ellas realiza tencuentros. Estas asociaciones celebraron 227.000 encuentros anuales, con una facturación de de 50.000 millones de euros **[12].** Por ejemplo, la Asociación Americana de Marketing (AMA) tiene representantes en muchas grandes ciudades. Estos representantes se reúnen una vez al mes, generalmente en un almuerzo o cena. AMA patrocina o copatrocina congresos educativos. También tiene congresos de interés especial, como el congreso de profesores de marketing que se celebra todos los meses de agosto y de febrero. Todas las asociaciones importantes planifican congresos a lo largo del año en varios lugares.

Las características más importantes de un destino para un organizador del congreso de una asociación son la disponibilidad del hotel y de las instalaciones, la facilidad del transporte, la procedencia de los asistentes y los costes del transporte. El clima, las diversiones y las actividades culturales no son tan importantes como en el mercado de convenciones, porque el propio congreso es la principal atracción. Al seleccionar el hotel, el organizador de congresos de asociaciones busca la calidad de la restauración, los precios, las salas de reunión, los procedimientos de facturación y las mismas características que el organizador de convenciones, excepto en el espacio de exhibición **[13].** Obsérvese que para el organizador de congresos de asociaciones los servicios de restauración son el atributo más importante.

La pertenencia de los hoteles a determinada asociación resulta muy beneficiosa porque ofrece la oportunidad de relacionarse con los ejecutivos miembro de la misma; estas interacciones son una fuente de información sobre las asociaciones nacionales y locales. Muchos de los clientes corporativos de un hotel son también miembros de asociaciones de comercio. Estos clientes pueden convertirse en embajadores del hotel en sus encuentros comerciales.

Los miembros de una asociación asisten a sus reuniones de forma voluntaria. Los hoteles deberían trabajar con los planificadores para conseguir que el destino sea lo más atractivo posible. Es preciso hacer saber al planificador cuáles son las atracciones locales, darle sugerencias de actividades para los cónyuges y asistirle en el desarrollo de actividades para después de la convención. Tan importante es promocionar el hotel como el destino.

Reuniones de empresa

Para los empleados de una empresa, una reunión de empresa es una orden que han de cumplir. Se les ordena asistir al congreso sin elección. Una consecuencia de ello es un tiempo de decisión corto. Como las corporaciones no tienen que desarrollar e implantar un plan de marketing para conseguir asistentes, suelen planificar los congresos con un tiempo

de pocas semanas. Hoy se celebran más de 800.000 reuniones corporativas con un coste que excede los 28.000 euros cada una, creando un mercado de 45.000 millones. Las reuniones corporativas son menores que los encuentros de asociaciones, y hay unas cuatro veces más reuniones que encuentros **[14].**

Muchas reuniones están organizadas por grandes agencias, como American Express, Carlson Wagonlit y Consortia. Estas agencias proveen de servicios de gestión de viajes para compañías; el área de planificación de encuentros es un parte creciente de sus negocios. Por ello, cuando buscan negocios, un gestor de hotel debe entender quién tiene la responsabilidad de reservar las reuniones **[15].**

La principal preocupación de la empresa es que el congreso sea productivo y cumpla los objetivos de la empresa. Los tipos de congresos corporativos incluyen formación, gestión y planificación. Otro tipo de congreso corporativo es el congreso de incentivos, del que se hablará más adelante.

Para un organizador de congresos corporativos las características más importantes en la elección de un destino son la disponibilidad de hoteles, la facilidad del transporte, los costes del transporte y la procedencia de los asistentes. Los factores más importantes en la elección de un hotel son:

- Calidad de los servicios de restauración.
- Salas para el congreso.
- Precios.
- Habitaciones.
- Servicios auxiliares.
- Procedimientos de facturación.

Los organizadores de congresos corporativos quieren garantizar que los congresos sean productivos y que la empresa consiga un buen rendimiento de los fondos que invierta. Su éxito depende de planificar congresos que se desarrollan sin problemas. Los hoteles interesados en captar y retener a empresas de congresos corporativos deben estar seguros de que las salas del congreso son adecuadas y están equipadas apropiadamente. Como los organizadores del congreso quieren que los asistentes estén cómodos, las habitaciones son importantes para ellos. También se preocupan por la calidad de la restauración. Las instalaciones para el ocio pueden también ser importantes. En un congreso técnico de varios días, es muy valiosa la interacción de los participantes fuera del congreso formal. El golf o el tenis pueden emplearse para estimular a los participantes a relacionarse socialmente y para romper la monotonía de las sesiones. Igualmente, una salida nocturna a un restaurante o un evento deportivo o cultural pueden ser para los participantes una pausa agradable.

La cultura corporativa también desempeña una parte importante en la elección de un hotel. El vendedor del hotel debe obtener la comprensión de la cultura corporativa del cliente para sacar partido de los beneficios que el hotel puede ofrecer. Algunas empresas consideran que los congresos deben ser austeros más que entretenidos. Dichas empresas pueden considerar que están estableciendo un ejemplo para sus empleados, estimulándolos por ejemplo a gastar el dinero sabiamente. Otros ven los congresos como un momento para que los empleados se relajen y se distraigan, un

descanso bien merecido. Las empresas que creen que los congresos deben tanto educar como rejuvenecer a los empleados y reforzar su entusiasmo por la empresa están dispuestas a gastar más dinero en alimentación y bebida, en ocio y en instalaciones de lujo en el hotel.

Grupos pequeños

Los congresos corporativos pequeños, de menos de cincuenta habitaciones están llamando la atención de las cadenas hoteleras. Aunque pequeños en número de participantes, cada mes tienen lugar miles de estos pequeños congresos. Los hoteles y las cadenas hoteleras han desarrollado ofertas especiales para congresos pequeños, un segmento a menudo subestimado por los grandes hoteles. Estos se dirigen a reuniones de ejecutivos en los que los gastos no son un problema **[16].**

Sheraton ha desarrollado, por ejemplo, centros de conferencias para ejecutivos. Estos centros están proyectados para reuniones de comités, sesiones de planificación estratégica y sesiones de formación. Las instalaciones en los centros fueron desarrolladas en función de los resultados de una reunión de grupo para descubrir qué querían estos clientes en sus pequeñas reuniones; estas actividades fueron incluidas en los centros de conferencias de ejecutivos y en sus salas de reuniones inteligentes.

Los selectos hoteles Sheraton en Europa ofrecen «congresos inteligentes Sheraton». Los congresos inteligentes son un programa diseñado para ofrecer a los organizadores de pequeños congresos la tecnología necesaria hoy día. El congreso inteligente ofrece salas equipadas con líneas ADSL, accesos a bases de datos, proyección incorporada y videoconferencia. Los congresos pequeños suelen tener un tiempo de preparación de treinta días o menos, así que el Sheraton ha facilitado el proceso de reserva organizando congresos de quince a cuarenta personas que se reservan con poco tiempo **[17].** El Holiday Inn Oceanfront en Maryland (EE. UU.), situado cerca de Washington D. C., ha desarrollado un plan de pequeños congresos dirigido a los muchos organismos gubernamentales localizados en la zona. Su «oferta para el gobierno» ofrece una habitación doble, desayuno continental, sala de congresos con equipo audiovisual y *coffee breaks* por la mañana y por la tarde por un precio fijado por persona. El precio fijado es más fácil para los planificadores para entender sus costes. La simplificación de los acuerdos de pequeñas reuniones resulta crítica porque los que las organizan no son planificadores de encuentros.

La oferta de congreso es válida de domingo a jueves, y se reservan los fines de semana para los clientes que quieran ir a la playa **[18].**

Viaje de incentivos

El viaje de incentivos es un premio que los participantes reciben por alcanzar o superar un objetivo. Las empresas dan premios tanto por el rendimiento individual como por el rendimiento en equipo. Se trata, por tanto, de otro tipo de servicio requerido por la empresa que conforma un mercado específico. Por ejemplo, pueden ser premiados los empleados de la región con mejor rendimiento.

Como el viaje sirve como premio, los participantes deben percibir el destino y el hotel como algo especial. El clima, las instalaciones recreativas y las oportunidades de excursiones son importantes en la lista de características del lugar buscado por los organizadores de congresos de incentivos» **[19]**. El Caribe, Hawai, Europa y destinos en complejos turísticos dentro de los Estados Unidos son destinos de viaje de incen-

Claves de marketing 7.1 *Encuentros verdes: lo que hay que hacer por el entorno y los encuentros internacionales de profesionales*

MPI (Meeting Professionals International), la mayor asociación de profesionales de eventos y reuniones del mundo, actualmente con más de 23.000 miembros, define la *reunión verde* como el encuentro en que se utilizan los métodos para crear reuniones sensibles al medio ambiente (p.e., se usa Internet en vez de papel, se usan platos de porcelana en lugar de los de papel, se dona la comida sobrante a un banco de alimentos, se recicla, etc.). Las prácticas verdes en los lugares de encuentro deben ser tenidas en cuenta. ¿La electricidad de la instalación proviene de fuentes renovables y no contaminantes como la energía solar o eólica?

Cuando se busca alcanzar estándares verdes en los encuentros se deben considerarse tres áreas. La primera incluye los estándares verdes incorporados en las instalaciones de la reunión. El sistema de evaluación de edificación verde de LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) proveen las directrices de diseño para la construcción de espacios amigables con el entorno. Un buen plan medioambiental comienza con la construcción del edificio. Una vez construido, entra en juego la gestión de las instalaciones, como los sistemas de control de la temperatura de las habitaciones, el uso de la iluminación (cambiando las bombillas incandescentes por otras LED o por otras fluorescentes), programas de reciclado y otros programas que son implantados para minimizar los efectos negativos del lugar de reuniones en el entorno. El tercer componente son las medidas que están relacionadas especialmente con aquellos encuentros y que implican tanto al planificador del mismo como al lugar; por ejemplo, servir comidas empaquetadas, como un sándwich, en lugar de la utilización de cajas de cartón desechables con bolsas de patatas fritas y galletas que algunas personas no comerán. Los camareros pueden tener servilletas disponibles, pero no entregarlas automáticamente cuando se sirve una bebida. Algunos hoteles y restaurantes han instalado sistemas de purificación de agua, de manera que pueden servir jarras de agua de calidad eliminado las botellas de plástico desechables o las botellas de cristal. Algunas sugerencias para los planificadores incluyen el reparto de copias electrónicas de las presentaciones en lugar de hacerlo en papel. Distintivos de nombres reciclables suponen un ahorro considerable y reducen los residuos sólidos. Los encuentros verdes son un buen negocio. Un estudio reciente concluye que el 90% de las 140 mayores empresas de EE. UU. cree que desarrollar prácticas socialmente responsables es muy importante para su reputación. Este grupo de empresas también cree que dicha importancia continuará creciendo. A través de programas de reciclaje y de donación, el centro Moscone de San Francisco redujo los costes de transporte en más de medio millón de dólares al año. Dar azúcar a granel y leche para cafés y tés reduce los costes de estos productos un 50%. Una encuesta realizada por la Asociación de Viajes Norteamericana encontró que más del 80% de los consumidores encuestados estaba deseando gastar un 6,5% más en productos y servicios provenientes de empresas amigables con el medio ambiente. MPI denuncia que algunas áreas costeras o islas estarán anegadas al final del siglo. Las prácticas verdes pueden mejorar la reputación, ahorrar dinero e incrementar los ingresos, y son lo mejor que podemos hacer por el planeta.

Para más información sobre encuentros verdes véase:

Coalition for Environmentally Responsible Economies	www.ceres.org
Environmental Protection Agency-Green Meetings Initiative	www.epa.gov/oppt/greenmeetings
Green Meetings Industry Council	www.greenmeetings.info
International Association of Conference Centers	www.iacconline.org
Meeting Professionals International	www.mpinet.org
National Recycling Council	www.nrc-recycle.org
Green Meetings Policy Coalition for Environmentally Responsible Economies	www.ceres.org

Fuentes: Green Meetings, www.mpiweb.com (acceso el 23 de Agosto de 2008); www.greenmeetings.info/goodforbusiness.htm (acceso el 23 de agosto de 2008); «Green Meetings Policy», The National Recycling Coalition (acceso el 23 de agosto de 2008) y www.ceres.org (acceso el 23 de agosto de 2008).

Cancún es un destino muy popular para viajes de incentivos (cortesía de Rough Guides Dorling Kindersley).

tivo corrientes. Los viajes de incentivos suelen durar de tres a siete días, aunque la tendencia actual es a su reducción para que los trabajadores vuelvan antes a sus trabajos.

Los que disfrutan de viajes de incentivos reciben a veces un depósito de efectivo en sus cuentas que puede ser utilizado para hacer frente a cargos en sus cuentas o servicios dados a través del hotel, como el alquiler de coches. Por ejemplo, participantes de un viaje de incentivo patrocinado por Revlon para sus mejores vendedores a escala regional recibieron un crédito en el hotel de 1.200 euros para gastarlo en lo que quisieran. En estos casos, los participantes gastan libremente en los restaurantes y bares del hotel, a menudo completando el crédito dado con dinero de su propio bolsillo. Por tanto, el viaje de incentivos puede resultar un negocio muy rentable.

Como otros viajes de placer, la experiencia es importante. Brian Jones, vicepresidente de ventas de Le Meridien Hotels & Resorts, dice: «Ya no se trata de tener buenos hoteles en lugares adecuados. Se trata de crear experiencias únicas que motiven, celebren y eduquen. Cuanto más se hable de estos asuntos, mayor será nuestro éxito» **[20].**

El viaje de incentivos lo organiza la propia empresa o empresas de incentivos, agencias de viajes, consultorías y empresas de organización de este tipo de viajes específicamente. La tendencia es a alejarse de los organizadores de dentro de la empresa a favor de las empresas de incentivos, empresas organizadoras y agencias de viajes **[21].** Una razón de esta separación es que las organizaciones externas que se especializan en viajes de incentivos suelen comprar lotes de billetes de avión y habitaciones de hotel. Como consecuencia, pueden conseguir mejores ofertas que los organizadores de dentro de la compañía. Las empresas de incentivos generalmente ofrecen a la compañía una selección de varios destinos, de modo que la elección última del destino la hace la compañía, incluso cuando utiliza una empresa de incentivos. El hotel debe trabajar con la empresa de incentivos y con los responsables de la decisión dentro de la compañía.

Agrupaciones diversas

Esta categoría incluye a organizaciones sociales, militares, educativas, religiosas y gremiales. Esta clasificación de mercado incluye también organizaciones especiales más pequeñas que son sensibles al precio. La mayoría de las funciones patrocinadas por estas organizaciones son pagadas por el individuo y a veces las cuotas no son desgravables. Como consecuencia, los participantes son sensibles generalmente al precio. Quieren un precio bajo por la habitación y suelen encontrar la restauración del hotel demasiado cara, prefieren comer en cualquier otro sitio o comprar comida y comer en sus habitaciones. Muchos grupos dentro de esta categoría no hacen uso de los dispositivos de bebidas del hotel. Cuando se pregun-

tó a organizaciones diversas sobre el número de habitaciones de hotel para su función principal, la mediana fue de 485 noches con un presupuesto de 160.000 euros. Dado que los asistentes son sensibles al precio, uno de los mayores desafíos es conseguir que estos reserven más allá de lo ya contratado. Internet ha permitido a los asistentes buscar tarifas más económicas en el mismo hotel **[22].** Los hoteles hacen concesiones, como habitaciones gratis o una reducción en alimentación y bebidas en función del número de habitaciones reservadas por el grupo. Si no se hace efectiva la reserva, el planificador es responsable de los gastos extras.

El Lygon Arms, parte del grupo Savoy, es un hotel distinguido que data del 1532. Su reputación y prestigio permiten atraer a pequeños grupos de incentivos (cortesía de The Savoy Group).

El lado positivo de este tipo de agrupaciones es que están dispuestas a ser flexibles para garantizarse un precio por habitación más bajo. Están dispuestas a ello durante la temporada baja o en fines de semana. Suelen preferir los fines de semana, porque la mayoría de los participantes asiste a congresos durante su tiempo libre. El tamaño de estos segmentos es considerable. En EE. UU. cerca de 50.000 grupos religiosos tienen programas de viajes de grupo **[23].** Estas agrupaciones generan buenos negocios durante las épocas de temporada baja. Los principiantes en ventas de un hotel suelen comenzar en este mercado de agrupaciones.

Segmentación de los mercados institucionales según la finalidad de las reuniones

Además de dividir los mercados institucionales en convenciones, asociaciones, corporativos y agrupaciones diversas también pueden segmentarse según la finalidad de la reunión. Las cuatro finalidades importantes son convenciones, conferencias, seminarios y congresos. En la **Tabla 7.1** se da una matriz que describe algunas de las variables de decisión de ventas críticas para este tipo de reuniones. Esta matriz refleja la naturaleza general de las variables de decisión de ventas dentro de cada segmento. Puede haber excepciones, y las hay. A continuación se discuten los principales segmentos de venta del mercado institucional.

Restaurantes como lugar de encuentro

Los restaurantes están diseñando su espacio para poder organizar reuniones. Un habitáculo de la sala principal que pueda ser cerrado para reuniones permite al restaurante usar la sala en una cena un sábado por la noche o como reunión de trabajo un miércoles a lo largo del día. De acuerdo a una investigación, las reuniones tienen un espacio de doscientos metros cuadrados (7×14) o menos con un incremento del 25% en los últimos años. Los encuentros de cincuenta personas o menos pueden ser un buen negocio para los restaurantes. Muchas veces se organizan en momentos de baja actividad.

El trato con los organizadores de congresos

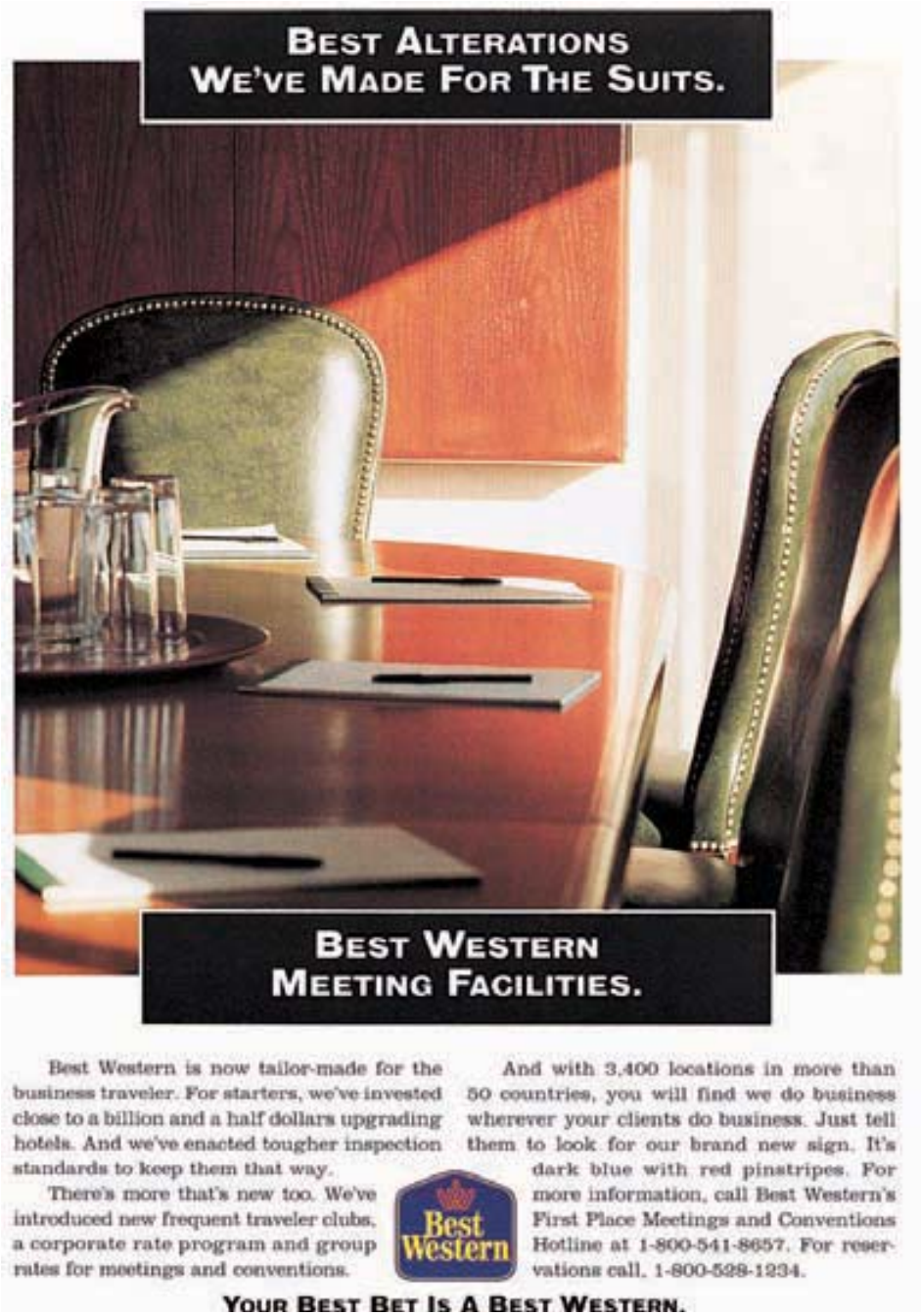
Cuando se negocia con los organizadores de congresos, es importante intentar desarrollar una relación de beneficio mutuo. A los organizadores de congresos les gusta volver al mismo lugar. El presidente de una empresa de odontología señala: «Para mí, el factor más importante para seleccionar una localización es que mi propia experiencia anterior haya sido satisfactoria. El conocer el sitio reduce notablemente la ansiedad. Sé lo que el hotel puede o no puede hacer, y sé que están familiarizados con las peculiaridades de mi cliente. Nunca reservo un hotel si solo lo voy a utilizar una vez» **[24].** Las discusiones sobre el precio pueden separar al organizador del congreso y al ejecutivo de ventas del hotel, o pueden unirlos. Una técnica de éxito para negociar con un organizador de congresos es determinar las necesidades del grupo con detalle y realizar una oferta a partir de las necesidades y el presupuesto. Algunos organizadores de congresos intentan negociar cada apartado separadamente, empezando por la tarifa de la habitación. De esta manera, cuando eligen un banquete de cincuen-

ta euros tratan de rebajarlo a 35 euros. En este escenario, cada apartado se convierte en un punto de desacuerdo potencial entre el organizador del congreso y el comercial del hotel.

Es mucho más eficaz adoptar un enfoque consultivo. Si el hotel sabe que el organizador del congreso quiere gastar cincuenta dólares por comida, el chef puede desarrollar alternativas dentro de este margen de precio y sugerir algo que gustará a los asistentes, y el hotel puede ofrecerlo con un beneficio y venderlo por ese precio. El hotel capta un congreso beneficioso y este se mantiene dentro del presupuesto del organizador. Una planificadora de encuentros de una asociación sostiene que si los asistentes son capaces de sacar adelante el trabajo mientras están en la conferencia, se queda más tiempo **[25].** Si hay espacio disponible, el hotel puede ofrecer una pequeña sala equipada con servicios de empresa, incluidos acceso a Internet, ordenadores e impresoras. Como el espacio está disponible, esto puede ser un capítulo de bajo coste para el hotel y tener un alto valor para el organizador del congreso.

El comercial del hotel debe recordar que la mayor parte de las tarifas de grupos no tiene comisión. Los organizadores de congresos a veces encargan a las agencias de viajes que contratan aproximadamente el 5% de todos los congresos corporativos. Si el organizador de congresos actúa así, sin entender que la tarifa no es negociable, pueden surgir problemas cuando el agente de viajes intente recibir una comisión. Si las tarifas van a ser negociables, esto debe determinarse durante el proceso de negociación. Es también algo común para los hoteles dar una noche extra de habitación como obsequio por cada cincuenta noches de habitación que ocupa el grupo, otro punto de negociación. Las *suites* se consideran generalmente como dos habitaciones. Así, una *suite* para tres noches será el equivalente de seis noches de habitación normal. Cuando un hotel tiene una sala de congresos más pequeña, que no podrá vender para un congreso propuesto, puede utilizarse en el proceso de negociación como sala de juntas o un lugar para que trabaje el director del congreso. El representante del hotel debe buscar puntos que tengan valor para el organizador del congreso sin caer en costes o sacrificar ingresos para el hotel.

Muchas asociaciones tienen un presidente elegido entre los miembros y un ejecutivo profesional, a menudo llamado *vicepresidente ejecutivo*. En ese caso, el vicepresidente ejecutivo generalmente organiza el congreso o supervisa al organizador del congreso. En asociaciones más grandes puede haber un director ejecutivo pagado, un director de la convención y uno o más directores de congreso que organizan los congresos de la asociación. En algunas asociaciones a los directivos elegidos también les gusta implicarse en la selección de lugares y hoteles para congresos o convenciones. Para cuestiones más complicadas, el presidente del año anterior se convierte generalmente en el presidente de la junta de directores de la asociación, y como tal puede tener gran poder en la asociación, al igual que otros presidentes pasados. Es importante para el comercial del hotel saber quién está implicado en el proceso de la toma de decisiones, oficialmente y no oficialmente. Los porteros pueden aportar visiones muy útiles en el proceso de decisión en el seno de las organizaciones.



No todos los encuentros son grandes. Hay cientos de encuentros con menos de veinte asistentes (cortesía de Best Western International).

Cuando el subdirector de ventas pide a un comercial principiante que organice un congreso de ventas, generalmente el comercial no está seguro de cómo proceder con tareas recién asignadas y no familiares. Por otra parte, los administradores de congresos suelen conocer la empresa y también al comercial del hotel. El personal de ventas debe escuchar al admi-

nistrador de congresos para comprender sus necesidades. Algunas veces sabe exactamente lo que quiere y simplemente desea un presupuesto de acuerdo con sus especificaciones. Si es este el caso, un comercial que intente alterar sus especificaciones arbitrariamente puede parecer poco profesional y perder la venta.

Por ejemplo, un comercial de un hotel alteró el menú dado por el administrador del encuentro y presentó otro modificado. El administrador planificaba una serie de sesiones de formación en varias localidades a lo largo de EE. UU. y había desarrollado un menú que satisficiera las necesidades del grupo. Esta intromisión del comercial puso furioso al administrador del evento, quien procedió a buscar un hotel de la competencia.

La mayoría de los organizadores de congresos conserva una historia del grupo con la finalidad de planificar futuros congresos. Esto incluye fechas, ubicaciones y cifras de asistencia pasadas. También tienen evaluaciones de congresos pasados. Un comercial puede obtener información valiosa haciendo preguntas acerca de conferencias pasadas. Estas preguntas pueden ofrecer una idea sobre adquisición de habitaciones, asistencia a banquetes, problemas del pasado en un hotel y lo que ha agradado a sus miembros. Además de registrar la información proporcionada voluntariamente por el organizador del congreso, el comercial debería entrevistar a los hoteles que albergaron la conferencia en años anteriores.

Considere las siguientes expectativas de los planificadores de encuentros **[26].** Estos quieren que se les devuelvan las llamadas el mismo día que las hacen. Cuando preguntan por la disponibilidad de espacio en el hotel, esperan una respuesta el mismo día y una proposición completa en cinco días. Quieren hacer que el *check in* y el *check out* no duren más de cuatro minutos. Muchos planificadores quieren su factura en una semana, y el 25% en dos días. Los planificadores quieren que la dirección del hotel otorgue al gestor de los servicios de la convención el poder suficiente para resolver sus problemas. No quieren esperar mientras el gestor del servicio lo habla con su superior. Últimamente, cuando se negocia con grupos, el hotel tiene que complacer tanto al planificador como a los clientes de este. Estos últimos incluyen a aquellos que asisten a la conferencia, a los ejecutivos de la asociación y al presidente o directivo de la organización.

Uno de los aspectos más importantes en el éxito de un acto social es el encuentro entre el personal del hotel y el planificador del evento antes de su apertura. Los contables deberían estar en dicho encuentro para familiarizarse con el mismo de manera que se aseguren de que las facturas concuerdan con sus expectativas. El supervisor debería conocer si la gratificación (propina) para su equipo está incluida en el paquete. Si así fuera, el personal debe estar formada para decir «gracias, ya se han ocupado de esto» cuando un invitado le ofrezca una propina. Si el espacio en el garaje es limitado, es preciso realizar los acuerdos necesarios para asegurar que hay espacio suficiente para el grupo. El personal del hotel que vaya a recibir preguntas sobre el evento y su programa, como los operadores y recepcionistas, deberían recibir instrucciones. Los agentes de reservas deberían conocer los nombres de los principales miembros del grupo y quién debería recibir un trato de favor. Los responsables de recibir material para el encuentro deberían saber quiénes los enviarán y cómo deben guardar-

los. Un encuentro previo al acto que trate de la logística del mismo resulta fundamental para alcanzar el éxito **[27].**

El cliente empresarial y el gestor de viajes empresarial

Una forma de negocio entre organizaciones diferente del institucional es la generada por el viajante de empresa individual. La mayoría de los hoteles ofrece ser una tarifa corporativa, que pretende ser un incentivo para las corporaciones para atraerlos al hotel. Debido a presiones competitivas, la mayoría de los hoteles ha rebajado los requisitos de cualificación para su tarifa corporativa básica, ofreciéndola ahora a cualquier empresario que la solicite. Para proporcionar un sistema de incentivos a usuarios importantes, los hoteles desarrollaron una segunda serie de tarifas corporativas. La tarifa corporativa básica es aproximadamente del 10 al 15% por debajo de la tarifa normal del hotel **[28]**; la tarifa bajo contrato es una tarifa negociada, generalmente del 10 al 40% por debajo de la tarifa normal del hotel. A veces incluye otros beneficios, además de un descuento. Los beneficios más corrientes incluyen periódicos matutinos, extras si los hay, uso del gimnasio, admisión *(check in)* adelantada, salida *(check out)* retrasada». Cuando se negocia un contrato corporativo, es importante comprender lo que tiene valor para la empresa.

El segmento de viajantes de empresas es muy codiciado. Aunque la tarifa de contrato corporativo es una tarifa con descuento, es más alta que la tarifa de grupos. Además de pagar una buena tarifa, este viajante tiene también una cuenta de gastos de representación y hace uso de los restaurantes del hotel, del centro de salud, la lavandería y las instalaciones del centro de negocios.

La competencia por conseguir a los viajantes de empresa, antes limitada a hoteles de lujo y de clase media, se ha extendido a hoteles de servicio limitado. La fuerte representación de los hoteles económicos en este segmento puede atribuirse al aumento de servicios que se encuentran en los hoteles económicos y la necesidad por parte de las empresas de reducir costes para continuar siendo competitivas. Empresas que nunca habrían pensado en alojar a su personal en un hotel económico (hoteles de dos estrellas) hace pocos años están usando ahora hoteles de categoría económica.

Estas empresas se han dado cuenta de que ahorran miles de euros comprando alojamientos más económicos que siguen teniendo los estándares de calidad que demandan sus clientes.

Las empresas más grandes tienen programas de gestión de viajes corporativos desarrollados por la empresa o en sucursales in situ de una agencia de viajes. Estos gestores negocian los contratos de hotel corporativos. Las características más importantes para los gestores de viajes cuando negocian un contrato con un hotel son:

- Una imagen favorable del establecimiento para los viajantes de la empresa.
- Disponibilidad garantizada de la tarifa negociada.

- Ubicación.
- Reputación del hotel.
- Tarifa negociada.
- Flexibilidad con respecto a los costes por cancelación a última hora de las reservas de habitación **[29].**

Además de desarrollar contratos de hotel corporativos, el gestor de viajes fija las dietas (viáticos), especificando la cantidad que un viajante de empresa puede gastar en manutención. Estas dietas se suelen fijar con niveles diferentes, y aumenta la cantidad por día cuando uno ocupa un nivel más alto en la empresa. Es importante saber cuáles son las dietas de una empresa para saber si el hotel está en el intervalo de precios de la empresa y qué nivel de gestor puede atraer el hotel. El hotel puede usar esta información para determinar la cifra de negocio que le proporcionará la empresa. Por ejemplo, si la dieta de un vendedor de una empresa está en el intervalo de tarifas del hotel, el hotel puede esperar más volumen que si únicamente el gestor ejecutivo está dentro del intervalo de precios.

Algunas empresas utilizan agencias de viajes dentro de la empresa (o en planta) que también representan a otras empresas y que proporcionan la ventaja de negociar con preferencia. Una empresa representada por una agencia puede tener solo cien habitaciones por año en Madrid, pero la agencia de viajes puede servir a diez empresas con un total de 1.500 habitaciones. La agencia de viajes puede negociar una tarifa a partir de este volumen de habitaciones y pasar esta tarifa a las empresas individuales. El hotel compensa a las agencias con comisiones, cuotas mensuales o una combinación de ambas **[30].**

reconoce un problema o necesidad que puede surgir al adquirir un bien o un servicio. Pág. 226.

Reunión de empresa. Una reunión realizada por una empresa para sus empleados. Pág. 232.

Selección de un procedimiento de pedido. La etapa del proceso de compra organizacional en la que un comprador redacta la petición final con el proveedor elegido, detallando las especificaciones técnicas, la cantidad que se necesita, el tiempo previsto de suministro, la política de devoluciones, las garantías, etc. Pág. 228.

Selección del proveedor. La etapa del proceso de compra empresarial en la que un comprador recibe propuestas y selecciona un proveedor o proveedores. Pág. 228.

Viaje de incentivos. Un premio que reciben los empleados de una organización por alcanzar o superar un objetivo. Pág. 234.

Durante esta fase el comprador determinará si el producto cumple sus especificaciones y si comprará de nuevo a esa empresa.

5. **Mercados institucionales.**
   a) **Convenciones.** Las convenciones son generalmente reuniones anuales de una asociación e incluyen sesiones generales, reuniones de comités y sesiones de interés general. Una exposición comercial suele ser una parte importante de una convención anual.
   b) **Congresos de asociaciones.** Las asociaciones patrocinan muchos tipos de congresos, incluidos congresos regionales de interés especial, educativos y de juntas directivas.
   c) **Reuniones de empresa.** Representan una obligación laboral para los empleados de una empresa. La principal preocupación de la empresa es que el congreso sea productivo y que cumpla los objetivos de la empresa.
   d) **Grupos pequeños.** Los congresos de menos de cincuenta asistentes están atrayendo la atención de hoteles y cadenas de hoteles.
   e) **Viaje de incentivos.** El viaje de incentivos, un subconjunto del mercado institucional, es un premio que los participantes consiguen por alcanzar o superar un objetivo.
   f) **Agrupaciones diversas.** Organizaciones sociales, militares, educativas, religiosas y gremiales. Este segmento de los mercados institucionales tiene una característica común de sensibilidad al precio.
6. **El trato con organizadores de congresos.** Cuando se negocia con los organizadores de congresos es importante desarrollar una relación de beneficio real mutuo. A los organizadores de congresos les interesa volver al mismo lugar.
7. **El cliente empresarial y el gestor del viaje.** Una forma de negocio entre organizaciones que no se corresponden con el mercado de grupos institucionales es el viajante de empresa individual. La mayoría de los hoteles ofrece una tarifa corporativa, dirigida a proporcionar un incentivo para que las empresas usen el hotel.

22. Regina McGee, «Getting a Fix on SMERF», *Association Meetings* (1 de abril de 2004), www.meetingsnet.com (acceso el 18 de junio de 2004).

23. «Special Report on the Religious Group Travel Market», http://www.premiertourismmarketing.com/fyi/religious.html (acceso el 24 de octubre de 2004).

24. Letich, «Let's Make a Deal», p. 127.

25. Barker, «The State of the Industry Report», pp. 35-47

26. Howard Feiertag, «New Survey Reveals Meeting Planners' Priorities», *Hotel and Motel Management* (23 de noviembre de 1992): 11.

27. Véase Jonathan Vatner, «Inside Track», *Meetings and Conventions*, www.meetings-conventions.co/printarticle.aspx?pageid=4366 (acceso el 7 de junio de 2004).

28. Lisa Casey Weiss, «How Different Hotel Rate Programs Stack Up», *Business Travel News* (26 de julio de 1993): 9-16.

29. Weiss, «How Different Hotel Rate Programs Stack Up», pp. 9-16.

30. Robert Lewis y Richard E. Chambers, Marketing Leadership in Hospitality: *Foundations and Practices* (Nueva York: Wiley, 2000).

Segmentación de mercado, selección de mercados objetivo y posicionamiento

8

Dunkin' Donuts pagó a unas docenas de sus clientes leales en cuatro ciudades norteamericanas cien dólares a la semana para que fueran a tomar café a Starbucks en vez de a sus cafeterías. Al mismo tiempo, pagó a los clientes de Starbucks para que hicieran lo mismo pero en sentido contrario. Cuando posteriormente entrevistó a los dos grupos, Dunkin' afirmó que los había encontrado tan polarizados que los investigadores de la empresa los consideraron «tribus»: una tribu odiaba precisamente las cosas que hacían que los miembros de la otra tribu fueran leales a la otra cadena de cafeterías. Los amantes de Dunkin' consideraban que Starbucks resultaba prepotente y pretencioso, mientras que los seguidores de Starbucks consideraban que Dunkin' era aburrido y sin originalidad. «No lo entiendo», afirmó un cliente habitual de Dunkin' a los investigadores tras haber estado en Starbucks, «si quiero sentarme en un sofá, me quedo en casa».

William Rosenberg abrió el primer local de Dunkin' Donuts en Quincy, Massachusetts, EE. UU., en 1950. Los residentes se agolpaban en su local todas las mañanas para tomar café y *donuts* recién preparados. Rosenberg empezó a vender franquicias y la cadena creció rápidamente. Sin embargo, a principios de la década de 1990, Dunkin' empezó a perder ventas de desayunos por culpa de los sándwiches matinales de McDonalds y Burger King. Asimismo, Starbucks y otras cafeterías de gama alta empezaron a surgir por todas partes, y aumentó la competencia. Como consecuencia, las ventas caían mientras la empresa se aferraba a su estrategia de vender *donuts* azucarados por docenas.

Sin embargo, a mediados de la década de 1990, Dunkin' cambió el centro de su atención de los *donuts* al café, con la esperanza de promocionar un artículo de consumo más frecuente que estimulara el tráfico en sus tiendas. El estímulo del café funcionó: actualmente constituye el 64% de las ventas; los *donuts* solo contribuyen con el 17%. Dunkin vende 2,7 millones de tazas de café al día, cerca de mil millones al año. Asimismo, las ventas de Dunkin' han crecido más del 40% en los últimos cuatro años. Gracias a su reciente éxito, Dunkin' tiene ahora planes ambiciosos para convertirse en una potencia cafetera internacional, similar a Starbucks, la cadena de cafeterías más grande de Estados Unidos. En la actualidad la cadena tiene 5.800 cafeterías estadounidenses y planea abrir otras 10.000 a escala nacional para el 2020.

Pero Dunkin' no es Starbucks, y tampoco quiere serlo. Para tener éxito la empresa debe tener su propia visión de qué es exactamente lo

La segmentación de turistas y la aparición de productos cada vez más específicos, y por lo tanto diferenciados, nos hacen pensar en un pausado y progresivo cambio hacia una orientación de marketing por parte de las empresas y administraciones

ENRIQUE BIGNÉ

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Definir las etapas principales del diseño de una estrategia de mercado orientada al cliente: segmentación del mercado, selección de mercados objetivo, diferenciación y posicionamiento.
2. Describir y analizar los criterios principales para realizar una segmentación eficaz: medible, accesible, sustancial y accionable.
3. Explicar cómo identifican las empresas a los segmentos del mercado más atractivos y cómo eligen una estrategia de selección de mercados objetivo.
4. Ilustrar el concepto de posicionamiento para lograr una ventaja competitiva ofreciendo varios ejemplos.

que quieren los clientes (qué segmentos y qué mercados objetivo) y de cómo lo va a ofrecer (qué posicionamiento o propuesta de valor). Dunkin' y Starbucks se dirigen a consumidores muy distintos, que quieren cosas muy distintas de su cafetería preferida. Starbucks tiene una fuerte posición como una especie de *tercer local* (fuera de casa y de la oficina) de gama alta, con sofás, música de todo tipo, acceso inalámbrico a Internet y paredes decoradas con obras de arte. Dunkin' tiene, sin duda alguna, un tipo de posicionamiento más cotidiano, para el *hombre corriente*.

Con su remodelación, Dunkin' prevé aumentar de categoría (un poco, pero no demasiado) y venderse como una alternativa rápida pero atractiva a las cafeterías especializadas y a las cadenas de comida rápida. Un prototipo del local de Dunkin' en Euclid, Ohio, EE. UU., tiene barras redondeadas de granito, donde los trabajadores hacen el café enfrente de los clientes. Los expositores abiertos exhiben fruta fresca y yogures, y por todas partes suena una bien orquestada canción de música moderna.

Sin embargo, Dunkin' creció sirviendo un producto sencillo a clientes de la clase trabajadora. Por lo tanto, será difícil aumentar la categoría sin espantar a la clientela. Para no hacerlo, en los nuevos locales no habrá sofás. Dunkin' ya había cambiado el nombre de un bocadillo caliente a «relleno fundido» cuando los clientes se quejaron porque «panini» era muy cursi. «Estamos recorriendo esa delgada línea», afirma la vicepresidenta de la cadena. «El problema con la tribu de Dunkin' es que desprecia la exageración y el bombo».

La investigación de Dunkin' demostró que, aunque los clientes leales querían locales más agradables, el ambiente de Starbucks les desagradaba y desconcertaba. Se quejaron porque la cantidad de usuarios con un portátil hacía que fuera difícil encontrar un asiento. Tampoco les gustaron las categorías «alto», «grande» y «venti» utilizadas en Starbucks para denominar los cafés largos, medianos o cortos. Igualmente, no comprendían cómo era posible que alguien estuviera dispuesto a pagar hasta cuatro dólares por una taza de café. «Era casi como si fueran un grupo de marcianos hablando de un grupo de humanos», afirma un ejecutivo de la agencia publicitaria de Dunkin'. Un cliente comentó a los investigadores que estar en Starbucks era como «celebrar las Navidades rodeado de desconocidos». Los clientes de Starbucks a los que Dunkin' pagó para cambiar se sintieron igual de incómodos en los locales de Dunkin'. «Los clientes de Starbucks no soportaban dejar de sentirse especiales», afirma el ejecutivo publicitario.

Estas opiniones contrapuestas no son sorprendentes, dadas las diferencias entre los clientes de ambas cadenas. Aproximadamente el 45% de los clientes de Dunkin' Donuts tiene una renta anual media de entre 45.000 y 100.000 dólares anuales, el 30% gana menos que eso y el 25% más. Los clientes de Dunkin incluyen a trabajadores de cuello blanco y azul de todos los grupos de edades, razas y rentas. Por el contrario, Starbucks se dirige a un grupo de renta superior.

A pesar de esto, los investigadores de Dunkin' concluyeron que no era tanto la renta la que dividía a las dos tribus, como lo era un ideal: los miembros de la tribu de Dunkin' quieren ser parte de un grupo, mientras que los miembros de la tribu de Starbucks quieren destacar como individuos. «La tribu de Starbucks busca cosas que puedan hacerles sentirse más importantes» afirma la vicepresidenta de Dunkin'. Los miembros de la tribu de Dunkin' Donuts «no necesitan ser más importantes de lo que son».

A partir de estas conclusiones, los ejecutivos de Dunkin' tomaron docenas de decisiones para volver a diseñar los locales, grandes y pequeños, desde dónde colocar las máquinas del café hasta qué parte de su emblema en rosa y naranja debían conservar, así como el lugar donde poner la bollería. Desaparecieron las mesas de madera laminada cuadradas y fueron sustituidas por mesas redondas en imitación de granito y sillas de diseño. Dunkin' cubrió las paredes de marrón café y redujo los tonos rosas y naranjas. Los ejecutivos analizaron la posibilidad, de instalar acceso inalámbrico a Internet, pero la descartaron porque los clientes «simplemente piensan que eso no es Dunkin' Donuts». Los ejecutivos analizaron incluso la posibilidad de eliminar la palabra «Donuts» de los carteles con el nombre para dar la idea de que habían ampliado el menú.

Para acaparar una mayor cuota de clientes, Dunkin' está ampliando su menú más allá del desayuno con vigorosos tentempiés que pueden sustituir a una comida, como bocadillos y empanadillas de cerdo. El nuevo local de Euclid está triplicando las ventas de otros locales de su zona, en parte porque hay más clientes que vienen pasadas las once de la mañana para comer las nuevas galletas *gourmet* y los *Dunkin' Dawgs,* perritos calientes envueltos en masa. A los grupos de discusión les gustaron los panecillos calientes y los batidos, pero fruncieron el ceño ante los pequeños *donuts* rellenos. Los clientes afirmaron que «daban la sensación de ser un aperitivo de una fiesta de cócteles», afirma Lewis, y que no llenaban lo suficiente.

Una residente de Euclid de 34 años visitó recientemente la nueva cafetería prototipo de Dunkin, y afirmó que había notado la diferencia con otras cafeterías de la cadena. «No recuerdo que hubiera mucha música», afirma mientras coge una docena de *donuts;* «me gusta». También dijo que lo notaba «más alegre» que Starbucks. Un director del local en Euclid logró incluso persuadir a un cliente para que se tomara un café con leche más caro que el habitual, de 2,39 dólares, en su última visita. El jubilado de 73 años, que toma unas tres tazas de café al día, afirmó que el café con leche de Dunkin' Donuts le gustó. «Es un poco más cremoso que el normal», afirmó.

Dunkin' sabe que tardará tiempo en refrescar su imagen. Y, pase lo que pase, prevé mantenerse fiel a las necesidades y preferencias de la tribu Dunkin'. Dunkin' «no busca al esnob de Starbucks», afirma un analista; «va a por el hombre de a pie, normal y corriente». El posicionamiento y propuesta de valor de Dunkin' quedan bastante bien resumidos en su nueva campaña publicitaria, que tiene el eslogan «América corre con Dunkin'». Los anuncios muestran a todo tipo de gente, desde oficinistas hasta albañiles y familias apresuradas, que confía en la cadena para hacer que su día sea más agradable. Un anuncio afirma: «Es donde la gente normal y corriente pasa un día normal y corriente» **[1]**.

Mercados

Las empresas actuales son conscientes de que no pueden atraer a todos los compradores del mercado, o al menos no a todos los compradores de la misma manera. Los compradores son demasiado numerosos, están demasiado dispersos y tienen necesidades y comportamientos de compra demasiado distintas. Además, las propias empresas son muy diferentes en cuanto a su capacidad de atender a los distintos segmentos del mercado. Por ello, igual que Dunkin' Donuts las empresas tienen que identificar a los segmentos del mercado a los que pueden atender mejor y de forma más rentable. Deben diseñar estrategias de marketing orientadas al cliente que puedan crear las relaciones *adecuadas* con los clientes *adecuados*.

Así pues, la mayoría de las empresas se ha alejado del marketing de masas para centrarse en el *marketing de segmentos*: identificación de segmentos del mercado, elección de uno o varios, y desarrollo de productos y programas de marketing elaborados a la medida de cada segmento. En vez de dispersar sus esfuerzos de marketing (el enfoque *cañonazo),* las empresas se están dirigiendo a los compradores que tienen un mayor interés por los valores que dichas empresas crean mejor (el enfoque del *francotirador*).

La **Figura 8.1** muestra las tres etapas principales en el diseño de una estrategia de marketing orientada al cliente. La primera es la **segmentación del mercado,** a través de la cual se divide un mercado en grupos más pequeños de compradores con necesidades, características o conductas distintivas y que podrían requerir productos o combinaciones con un mix de marketing distintos. La empresa identifica distintas formas de segmentos del mercado y desarrolla perfiles de los segmentos resultantes. La segunda es la **selección de mercados objetivo,** consistente en la evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y en elegir uno o más en los que entrar. La tercera etapa es el **posicionamiento** en el mercado, que consiste en lograr una posición competitiva para el producto y un apropiado mix de marketing.

Segmentación del mercado

Los mercados están compuestos por compradores, y los compradores se diferencian entre sí de una o diversas maneras. Pueden diferir en cuanto a sus deseos, recursos, ubicación geográfica, actitudes de compra y prácti-

cas de compra. Como los compradores no tienen necesidades y deseos únicos, cada comprador es potencialmente un mercado separado. En el mejor de los casos, un vendedor podría diseñar un programa de marketing separado para cada comprador. Por ejemplo, un proveedor puede personalizar el menú y el establecimiento para satisfacer las necesidades de un cliente específico.

Sin embargo, la mayoría de las empresas son incapaces, por su coste, de ofrecer una segmentación completa. Las empresas, por lo tanto, buscan clases más amplias de compradores, que difieren en sus necesidades de productos o respuestas de compra. Por ejemplo, los adultos casados que van de vacaciones con niños pequeños tienen necesidades y deseos distintos de los de los adultos solteros jóvenes cuando hacen lo mismo. Así, Club Med ha desarrollado complejos turísticos para familias y complejos turísticos para parejas sin niños.

El sector de la restauración ofrece muchos ejemplos de segmentación con diversas variables. Dado que cada grupo de clientes de un mercado de comida fuera de casa querrá un producto diferente, un restaurante no puede satisfacer a todos los clientes con igual eficacia. El restaurante debe distinguir los grupos de consumidores a los que se puede tener fácil acceso de los que son difíciles de alcanzar y los segmentos que responden de los que no responden. Para conseguir alguna ventaja sobre su competidor, un restaurante debe examinar los segmentos de mercado identificando uno o más subconjuntos de clientes dentro del mercado total y concentrar sus esfuerzos en satisfacer sus necesidades **[2].**

No hay una única manera de segmentar un mercado. El profesional de marketing tiene que probar con distintas variables de segmentación, independientemente o en conjunto para encontrar la mejor manera de visualizar la estructura del mercado. La **Tabla 8.1** pone de relieve las principales variables que se pueden utilizar para segmentar los mercados de consumidores. Aquí vamos a analizar las principales variables *geográficas, demográficas, psicográficas* y *de comportamiento*.

Segmentación geográfica

La **segmentación geográfica** consiste en dividir el mercado en distintas unidades geográficas, como países, regiones, estados, provincias, municipios o vecindarios. Una empresa puede decidir operar en una o varias zonas geográficas u operar en todas pero prestando atención a las diferencias geográficas de las preferencias. Por ejemplo, entre los países de Centroamérica, las judías son un plato diario; en algunos países prefieren las rojas mientras que en otros se decantan por las negras. Antes de poner en marcha Popeyes, una cadena de comida rápida, el dueño había abierto un restaurante con un menú que no era del gusto de los locales, por lo que tuvo que cerrarlo. Lo reabrió con el nombre actual en honor a un personaje de la película *French Connection*. Lo picante de su comida coincidía con los gustos del mercado local, por lo que se ezpandió rápidamente a otros estados hasta llegar a todo Estados Unidos. Popeyes representa un buen ejemplo de cómo un restaurante se ajusta a las necesidades de su mercado y después se expande más allá de la región **[3].**

Tabla 8.1 Principales variables de segmentación de los mercados de consumidores.

Variable	Typical Breakdown
Geográfica	
Región mundial o país	Norteamérica, Europa Occidental, Oriente Medio, cuenca del Pacífico, China, India, Canadá, México.
Región de Estados Unidos	Pacífico, montañas, centro noroeste, centro suroeste, centro noreste, centro sureste, sur atlántico, medio atlántico, Nueva Inglaterra.
Tamaño del municipio	Menos de 5.000, 5.000 a 20.000, 20.000 a 50.000, 50.000 a 100.000, 100.000 a 250.000, 250.000 a 500.000, 500.000 a 1.000.000, 1.000.000 a 4.000.000, más de 4.000.000.
Densidad	Ciudad, suburbano, rural
Climatología	Norte, Sur
Demográfica	
Edad	Menos de 6 años, 6 a 11, 12 a 19, 20 a 34, 35 a 49, 50 a 64, 65 ó más
Género	Hombre, mujer
Tamaño familiar	1 a 2, 3 a 4, 5 o más.
Ciclo de vida familiar	Joven, soltero; jóvenes, casados, sin hijos; jóvenes, casados, con hijos; mayores, casados, con hijos; mayores, casados, sin hijos; menos de 18 años; mayores, solteros; otros.
Renta	Menos de 10.000, 10.000 a 20.000, 20.000 a 30.000, 30.000 a 50.000, 50.000 a 100.000, 100.000 y más.
Profesión	Profesional y técnico; directivos, gestores y propietarios; administrativos; vendedores; artesanos; supervisores; operativos; agricultores; jubilados; estudiantes; amas de casa; desempleados.
Educación	Educación secundaria obligatoria o inferior; formación profesional; universitario.
Religión	Católico, protestante, judío, musulmán, hindú, otro.
Raza	Asiático, hispano, negro, blanco.
Generación	Baby boom, Generación X, Generación Y.
Nacionalidad	Estadounidense, sudamericano, británico, francés, alemán, italiano, japonés.
Psicográfica	
Clase social	Marginal, pobre, clase trabajadora, clase media, clase media superior, clase alta, clase alta superior.
Estilo de vida	Triunfadores, luchadores, supervivientes.
Personalidad	Compulsivo, gregario, autoritario, ambicioso.
Por comportamiento	
Ocasión de compra	Ocasión periódica, ocasión especial.
Beneficios	Calidad, servicio, ahorro, comodidad, celeridad.
Nivel de uso	No usuario, antiguo usuario, usuario potencial, primera vez, usuario habitual.
Frecuencia de uso	Ocasional, medio, frecuente.
Grado de lealtad	Ninguna, media, fuerte, incondicional.
Disposición	Desconoce, conoce, informado, interesado, deseoso, con intención de compra.
Actitud hacia el producto	Entusiasta, positiva, indiferente, negativa, hostil.

Distribuidores como Home Depot y Lowe saben que los compradores de un área geográfica pueden comprar un artículo como el papel pintado, mientras que los de otra área prefieren pintura o azulejos. Las empresas de hostelería como Starwood Hotels and Resorts hacen un uso efectivo de la información geográfica de sus bases de datos. Esta información puede ser utilizada para desarrollar promociones personalizadas, paquetes especiales y comidas regionales para sus clientes. La falta de uso efectivo de las bases de datos obliga a las empresas a depender de sus campañas de marketing masivas, que a menudo no son del interés de la mayoría de sus destinatarios. El conocimiento de las preferencias de los clientes por áreas geográficas permite a una compañía modificar o cambiar su oferta de

Popeyes comenzó a operar como cadena regional hasta convertirse en una cadena nacional en EE. UU.

productos. Esto resulta particularmente importante en EE. UU. y Europa donde los inmigrantes han creado segmentos de clientes con preferencias por productos y servicios muy distintos. Un ejemplo sería el crecimiento del mercado musulmán que ha generado la necesidad de facilitar un lugar de oración en los hoteles. Hyatt ha iniciado un programa de platos regionales. El hotel Four Seasons en Washington, D.C. se preocupa tanto de ofrecer una cocina local que contrata con los granjeros cercanos para asegurarse la provisión de productos locales que no siempre están disponibles en los mayoristas **[4].**

Los restaurantes utilizan los datos geográficos sobre sus clientes para determinar la cobertura de sus mercados que puede ser de setenta metros para un restaurante de un aeropuerto o de setenta kilómetros en el caso de un restaurante de especialidad. Un estudio puede ser recogido simplemente preguntando a los clientes por su código postal o ser más sofisticado y generar bases de datos de clientes que incluyan, además de los geográficos otros datos. Esta información puede ser utilizada para mostrar la caída de una base de clientes a una distancia determinada, el efecto de la competencia y la ubicación de los medios de comunicación **[5].**

Las diferencias culturales entre las diferentes localizaciones geográficas generan desafíos en comunicación. Un ejemplo de equivocación del grupo de hoteles Accor en EE. UU. nos sirve para ejemplificar la importancia de entender el entorno político y económico de los mercados geográficos. En 2002 Accor era un socio activo de la Humane Society de EE. UU. (HSUS). Esto fue recogido en la revista de la Asociación Nacional del Rifle (NRA), *American Hunter.* Esta organización era contraria a las políticas de HSUS con relación a la caza. Por ello, instaron a sus miembros a escribir al presidente de Accor para aportar su teléfono y dirección **[6].** Muchos cazadores respondieron amenazando con no ir a sus hoteles. No sin sorpresa, Accor se retiró de la asociación HSUS con una carta de disculpa a los miembros del NRA.

El éxito del turismo local y regional depende de una segmentación geográfica creativa. Los turistas deben tener una razón poderosa para desplazarse cientos o miles de kilómetros para visitar un destino. Hoy hay un clamor sobre el parecido de muchas ciudades que ofrecen las mismas cadenas de alojamiento, comida, tiendas y entretenimiento.

Segmentación demográfica

La **segmentación demográfica** consiste en dividir el mercado en grupos en función de variables como la edad, el género, el tamaño familiar, el ciclo de vida familiar, la renta, la profesión, la educación, la religión, la raza, la generación y la nacionalidad. Los factores demográficos son los criterios más populares para segmentar los grupos de consumidores. Una razón es que las necesidades, los deseos y la frecuencia de uso de los consumidores suelen variar en función de las variables demográficas. Otra es que las va-

riables demográficas son más fáciles de medir que la mayoría de los demás tipos de variables. Incluso cuando se definen los segmentos del mercado en función de otros criterios, como la personalidad o el comportamiento, es necesario conocer las características demográficas para valorar el tamaño del mercado objetivo y alcanzarlo eficientemente. A continuación se va a mostrar cómo los criterios demográficos han sido utilizados en la segmentación de mercado.

Niños en Copenague disfrutan de un Happy Meal (cortesía de Francis Dean/The Image Works).

Edad y etapa en el ciclo de vida

Las necesidades y deseos de los consumidores cambian en función de la edad. Algunas empresas ofrecen distintos productos utilizando distintos enfoques de marketing para los distintos grupos de edades y ciclos de vida. Por ejemplo, McDonald's ofrece los Happy Meals, que incluyen juguetes dirigidos a los niños pequeños. McDonald's sabe que el 79% de las decisiones de las familias para comer fuera están influidas por los niños **[7].** Estos juguetes suelen formar parte de una serie, lo que estimula a los niños a volver hasta que completan la serie entera. La cadena ha añadido ensaladas para atraer al mercado de adultos que cuidan su dieta.

American Express centra gran parte de su atención de marketing en el mercado *maduro* ya que los individuos de este segmento de edad constituyen el 70% de las reservas de la industria de los viajes turísticos. Empresas turísticas de lugares históricos reciben un gran porcentaje de viajeros de la tercera edad en autobús. El turismo arqueológico se ha convertido en uno de los mercados turísticos de mayor crecimiento en EE. UU. Toda la industria de los museos y lugares históricos depende enormemente del crecimiento de este segmento de mercado.

La generación *baby boomer,* personas nacidas entre 1946 y 1964, supera los 78 millones en EE. UU. Esta generación también es grande en muchos países industrializados: Japón, Reino Unido, Canadá y otros. Este mercado representa un potencial enorme de compradores para el turismo. Como los mayores no presentan mucho interés por los viajes con acompañante, Globes and Cosmos, una compañía norteamericana, ha diseñado un paquete llamado *Monogramas,* dirigido a los *baby boomers* que quieren viajar solos y vivir sus propias experiencias. Como en los paquetes tradicionales, en estos *tours* se visitan ciertos destinos en un determinado tiempo, pero los viajeros no son tratados como parte de un rebaño **[8].**

Aunque los adultos más mayores no entrarán en un asilo, muchos necesitarán asistencia para el transporte, las compras, la limpieza del hogar, la preparación de las comidas, etc. Compañías como Erickson Retirement Communities han desarrollado unas instalaciones que cubren las necesidades de este segmento del mercado. Esta comunidad tiene restaurantes, gimnasios, salones de belleza, bancos y tiendas de conveniencia. También se planifican eventos para los residentes. Estos servicios son similares a los provistos en hoteles residenciales **[9].**

Las preferencias de este grupo de edad han llevado a algunos observadores a llamarlos segmento Med/Med, con demandas tanto de servicios de ocio como de servicios médicos.

Género

La **segmentación por género** lleva mucho tiempo siendo utilizada en la ropa, la cosmética, los productos de higiene personal y las revistas. Está justo empezando a utilizarse en el sector hotelero. En 1970 las mujeres representaban menos del 1% de todos los viajeros de negocios. Actualmente se trata de un segmento muy importante. Las empresas de hoteles están teniendo en cuenta ahora a las mujeres al diseñar sus habitaciones de hotel. Los cambios de diseño incluyen bares en el vestíbulo, gimnasio, secadores de pelo y habitaciones decoradas en colores claros. Aunque estos cambios son atractivos para las mujeres, muchos de ellos también lo son para los hombres. Las empresas hoteleras también están incluyendo a más mujeres ejecutivas en su publicidad.

Investigadores de la Universidad de Guelph han descubierto que la diferencia en la conducta del consumidor depende del género. Mujeres solteras que viven en la ciudad son más proclives a gastar en restaurantes cuando reciben su nómina que los hombres solteros o los miembros de parejas casadas **[10].** Sin embargo, el marketing de género es sin duda simplista. Un hombre o mujer *típicos* no existe. Este error ha llevado a muchas empresas a desarrollar productos o servicios para alguno de ellos. Es natural que cada uno de nosotros piense que alguien típico es alguien de su edad, de un ingreso similar y un estilo de vida parecido. Pero esto siempre es una equivocación. El marketing de género es más efectivo cuando se combina con datos demográficos y de estilos de vida. Como ejemplo, muchas mujeres (y algunos hombres) se interesan por tricotar y tejer. Por ello existen oportunidades para organizar encuentros y demostraciones.

Ingresos

La **segmentación en función de los ingresos** lleva tiempo siendo utilizada por los responsables de marketing de productos y servicios. La industria de la hostelería es muy efectiva en utilizar la segmentación por ingresos. Los públicos objetivo de los hoteles y complejos turísticos de alta gama son clientes de ingreso alto, o empresas. Las promociones combinadas se han mostrado eficaces cuando se vinculan productos como un complejo exclusivo de golf con productos de alta gama como un coche Mercedes.

Dirigirse a los segmentos de ingresos bajos es también relativamente fácil para los moteles, servicios de autobuses provinciales y otros.

El consumidor de ingreso medio, sin duda el segmento mayor de la industria de la hostelería, resulta difícil de atraer y retener. El término *ingresos medios* integra a una gran variedad de ingresos y estilos de vida, lo que complica las estrategias y tácticas de marketing. Este segmento es servido por muchos productos y servicios de una gran cantidad de com-

petidores. Los cambios en las preferencias, los ciclos económicos y las reacciones inmediatas de este segmento complican mucho la vida a los directores de marketing.

La renta no siempre sirve para pronosticar qué clientes compran un determinado producto o servicio. Algunos restaurantes urbanos de gama superior abrieron sucursales en barrios del extrarradio de clase media alta. Les atraían sus ingresos elevados. Pero muchos tuvieron que cerrar sus puertas. ¿Por qué? Los habitantes del centro de las ciudades suelen ser solteros y parejas sin hijos. Una gran parte de sus ingresos es discrecional y su estilo de vida incluye frecuentes comidas fuera. De acuerdo con la Asociación Americana de Restaurantes Nacionales, los solteros gastan más de la mitad de su presupuesto en alimentación en comer fuera, mientras que las parejas casadas gastan solo el 37%. Los habitantes del extrarradio gastan su dinero en la casa, los automóviles y los niños. Hay más de cien millones de adultos solteros en EE. UU. Esta cifra ha aumentado un 85% desde 1970, lo que supone un potencial de compra de 600.000 millones de euros. En este número se incluyen 35 millones de personas que viven solas. El 60% son mayores de sesenta años, y, como los *baby boomers,* el número de viudos y viudas que viven solas sigue en aumento. Los solteros representan un segmento de mercado principal para la industria de la restauración **[11].**

Generalmente se considera la segmentación por ingresos uno de los factores principales que afectan a la estrategia de precios. El precio no está determinado únicamente por los ingresos, pero a menudo hay una estrecha correlación. El hotel St. Moritz On-the-Park de Nueva York ha combinado las variables de segmentación geográficas y de ingresos. Este hotel ofrece tarifas que son al menos la mitad que las de sus competidores atrayendo a los viajeros internacionales de ingreso medio **[12].**

Las propiedades compartidas son un producto claramente diseñado para los mercados de ingresos altos. Muchas cadenas de hoteles, como Hyatt, Ritz-Carlton, Four Seasons y Starwood, ofrecen propiedades compartidas en sus complejos más grandes. En 2005 este segmento incrementó sus ventas a 1.300 millones de euros. La propiedad compartida, también llamada *fraccional,* supone la propiedad parcial, a diferencia del tiempo compartido que especifica un número determinado de semanas al año y no supone la propiedad. Por ejemplo, la media de una casa en la estación de esquí de Aspen es de 3,5 millones de euros. Una octava parte de una casa de tres habitaciones cuesta alrededor de 350.000 euros más unos costes anuales de 8.000 euros. El marketing de las propiedades compartidas (también llamados *clubes residenciales)* es, en esencia, una función inmobiliaria. En 2005 más de la mitad de los inmuebles en Aspen ya eran propiedades compartidas.

Algunos creen que las propiedades compartidas puedan dañar al mercado de los hoteles de gama alta, sobre todo a medida que crece este mercado. Otros lo ven como un componente importante de los hoteles de lujo, dado que dichos propietarios solicitan los servicios del hotel, como los de recogida en los aeropuertos, consigna de esquí, reservas de restaurantes, mantenimiento y reservas de la propiedad. Steve Dring, el primero en aplicar este concepto, cree que pocas empresas de propiedades comparti-

das abrirán complejos turísticos sin algún tipo de combinación con un hotel/*boutique* de lujo.

Este concepto se ha expandido a muchos países y ciudades de todo el mundo. También se ha expandido la propiedad compartida a yates y aviones **[13].**

Segmentación psicográfica

La **segmentación psicográfica** divide a los compradores en distintos grupos en función de la clase social, el estilo de vida o las características de la personalidad. Los individuos pertenecientes a un mismo grupo demográfico pueden tener distintas composiciones psicográficas.

Cerca de un área de esquí en la costa norte del lago Donner se construyó en 1930 el Club Sierra. Este refugio se dirige a un segmento con características psicográficas comunes. Los huéspedes tienen distinta edad y nivel de ingresos, pero tienen un interés común por los seminarios que se imparten en este lugar sobre fotografía, senderismo y naturaleza.

Clase Social

En el Capítulo 6 se describieron las seis clases sociales americanas y se explicó que la clase social tiene una gran influencia en las preferencias sobre automóviles, vestimenta, mobiliario doméstico, actividades de ocio, hábitos de lectura y compras al por menor. El restaurante del hotel Westin Palace de Madrid centra sus servicios en las clases media alta y alta. Un bar próximo a una fábrica tiene como objetivo la clase trabajadora. Los clientes de uno de estos establecimientos probablemente se sentirían incómodos en el otro.

El restaurante del hotel Westin Palace, en Madrid, anuncia la celebración de una boda.

Estilo de vida

El Capítulo 6 también mostraba la influencia de los estilos de vida de los individuos en los bienes y servicios que adquieren. Los profesionales del marketing están segmentando cada vez más sus mercados de acuerdo con el estilo de vida.

Personalidad

Los responsables de marketing también han utilizado variables de la *personalidad* para segmentar los mercados. Por ejemplo, las empresas de cruceros se dirigen a aquellos que buscan aventuras a través de un crucero. Royal Caribbean ofrece cientos de actividades, como la escalada o el patinaje, a parejas y a familias con mucha energía. Se emiten anuncios que cuenta a los clientes que es «más que un crucero» y les ordena que «vayan allí» En contraste, Regent Seven Seas Cruise Line se dirige a aventureros más cerebrales y serenos, parejas maduras que buscan un ambiente elegante y destinos exóticos, como puede ser Asia. Regent les invita con eslóganes como «el lujo está en explorar» **[14]**.

La cadena de restaurantes de comida rápida Wendy's estaba embebida en la gran personalidad de su fundador. Cuando Dave Thomas murió, la compañía perdió su personalidad. Esta es una de las mayores razones por las que compañías como McDonald's y Burger King utilizan caracteres de ficción que nunca cumplen años, por lo que siempre pueden asumir la misma personalidad.

Segmentación en función del comportamiento

En la **segmentación en función del comportamiento se** divide a los compradores en grupos en función de sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Muchos ejecutivos de marketing creen que las variables de comportamiento son el mejor punto de partida para segmentar los mercados.

Es una de las habitaciones más bonitas que se pueden encontrar en The Sign of the Dove, en Nueva York, que se dirige a la comunidad de negocios y a clientes de alta renta (cortesía The Sign of the Dove).

Ocasión de compra

Se puede agrupar a los compradores en función de las ocasiones en las que tienen la idea de que quieren comprar el producto. La **segmentación en función del momento de uso** puede ayudar a las empresas a aumentar la utilización de un producto. Por ejemplo, los viajes en avión surgen en ocasiones relacionadas con los negocios, con las vacaciones o con asuntos familiares. La publicidad de las líneas aéreas dirigida al viajero de vacaciones utiliza el precio, los destinos interesantes y los

paquetes de vacaciones. El marketing de líneas aéreas dirigido al mercado familiar muestra a menudo niños que viajan solos para visitar a un pariente, bajo la tutela de un empleado de la línea aérea.

La **segmentación por ocasión** puede ayudar a las empresas a aumentar la utilización de un producto. Por ejemplo, el Día de la Madre se creó inicialmente para llevar a comer fuera a la madre o esposa. Los puentes se conciertan para generar unas minivacaciones. Estos son ejemplos de ocasiones de marketing.

El mercado de los viajes de novios representa una ocasión con un excelente potencial para el sector turístico. En muchas culturas el viaje de novios lo pagan los padres u otros miembros de la familia. Como regalo, el paquete del viaje de novios puede contener productos y servicios de gama alta, como una *suite* en el hotel y billetes de avión de primera clase.

Algunos hoteles, como el Hotel Nixe Palace de Palma de Mallorca, se han especializado en el mercado de las lunas de miel. En muchos casos las habitaciones están equipadas con camas en forma de corazón y *spas* con forma de copa de champán. El mercado de lunas de miel de Japón es particularmente importante para la industria hostelera de Guam, Hawai, Nueva Zelanda y Australia. Se ha demostrado que los tours de parejas en luna de miel son un éxito. The Witchery, en el Castillo de Edimburgo, en Escocia, es un restaurante de nivel con bonos inesperados. Clientes que celebran una ocasión especial, como las lunas de miel o los aniversarios, reservan una cena con velas en el castillo seguida de una noche en una habitación escondida a la que se accede por una escalera. Una vez que se accede a la habitación, se impresionan con el lujo del mobiliario, la luz de las velas, una cama con pieles con un respaldo confortable y una botella de cava en una cubeta de hielo. Otro ejemplo de una segmentación por ocasión especial es el de *Room at the Inn,* programa ofrecido por hoteles Doubletree de Canadian Pacific a viajeros que necesitan hospedaje de emergencia entre el Día de Acción De Gracias y Navidad. Estas son personas que viajan para visitar a sus seres queridos que se encuentran bajo tratamiento médico de emergencia. Los hospitales locales y la Cruz Roja proveen de referencias de huéspedes que reúnen los requisitos.

Beneficios buscados

Los compradores también pueden ser agrupados por beneficios que esperan obtener del producto. Después de estudiar las clientelas de tres tipos de restaurantes, popular familiar, con un ambiente único y gourmet, un investigador concluyó que hay cinco factores principales de atracción para los clientes de restaurantes **[15].** Se estudió la importancia relativa de la calidad de la comida, la variedad del menú, el precio, el ambiente y los factores de comodidad para cada grupo. Se observó que los clientes de los restaurantes de servicio a familias buscaban comodidad y menú. Los clientes de restaurantes con un ambiente único oscilaban entre la calidad de la comida y el entorno como atributos primordiales. Los clientes de los restaurantes *gourmet* valoraban la calidad.

Conocer los beneficios que buscan los individuos es útil en un doble sentido. En primer lugar, los directores pueden desarrollar productos con

características que corresponden con las que buscan los clientes. En segundo lugar, los directores se comunican de manera más eficaz con los clientes si saben qué beneficios buscan. El hotel francés Trianon Palace, lindante con el mundialmente famoso Versalles de Luis XIV, descubrió que muchos clientes, incluidos los ricos norteamericanos, no viajarían sin su mejor amigo: su perro. Este hotel desarrolló un paquete de 320 euros por noche llamado Heavenly Pets. Por ese precio el propietario y su perro reciben una habitación doble de lujo con el desayuno incluido. Por catorce euros se puede contratar un servicio de veinticutro horas especial para el perro cuyo menú incluye una hamburguesa, una tortilla de marisco o una tortilla de pollo. Starwood Hotels ha desarrollado un programa para perros dirigido a personas que viajan con sus mascotas. En todos sus hoteles W, los clientes que indiquen que viajan con mascota recibirán un juguete para la mascota y un trato especial. En la habitación encontrarán comida para mascota y cuencos de agua. La mascota recibe un trato especial como parte del servicio. Starwood también provee de bolsas de limpieza y una nota para colgar en la puerta que dice que una mascota se encuentra en la habitación para prevenir a sus empleados **[16].**

Así, un beneficio es un resultado positivo obtenido de un atributo de un producto. Los atributos de producto que crean resultados positivos para el huésped crean valor. Las características de producto que no crean resultados positivos para el huésped no crean valor.

Nivel de uso

Los mercados se pueden segmentar en función de no usuarios, antiguos usuarios, usuarios potenciales, usuarios por primera vez y usuarios habituales de un producto. Las empresas con cuota de mercado alta, como las principales compañías aéreas, están particularmente interesadas en conservar usuarios regulares y en atraer usuarios potenciales. Los usuarios potenciales y los usuarios regulares suelen requerir diferentes políticas de marketing.

Frecuencia de uso

También se pueden segmentar los mercados en función de que los usuarios del producto sean esporádicos, medios y frecuentes. Los usuarios frecuentes suelen representar un pequeño porcentaje del mercado, pero también un elevado porcentaje del consumo total. Un estudio de siete mercados internacionales encontró que los usuarios frecuentes de restaurantes de comida rápida suponen solo el 20% de los clientes pero más del 60% de las transacciones. Los usuarios frecuentes visitan estos restaurantes veinte veces al mes. Barry Schwartz, director de investigación y análisis de marca, dijo que los usuarios frecuentes van más a menudo, gastan más dinero y están más familiarizados con el menú del restaurante. Por ejemplo, la cadena de comida rápida Burger King se centra en los que denomina «Superfans», jóvenes (entre dieciocho y 34 años), varones que devoran *Whoppers* y que constituyen el 18% de los clientes de la cadena y además acaparan

casi la mitad de las visitas de clientes. Comen en Burger King una media de veinte veces al mes. Burger King se centra abiertamente en estos superfans con anuncios que exaltan las gigantescas hamburguesas de carne, queso y más carne y más queso. A pesar de las críticas hechas por consumidores sobre el impacto de los establecimientos de comida rápida en la salud, estos usuarios son extremadamente leales. «Insisten en que no necesitan que les salven», afirma un analista, «y protestan diciendo que no se parecen en nada a los gordos ignorantes que los activistas en contra de la comida rápida quieren que sean». Incluso los usuarios más acérrimos «tendrían que ser estúpidos como para no saber que no se puede comer solo hamburguesas y patatas fritas sin hacer ejercicio» **[17].**

Uno de los programas más controvertidos empleados por la industria turística para promover las visitas repetidas entre sus clientes es el del viajero frecuente. Los investigadores descubrieron que el 4,1% de los viajeros aéreos suponen el 70,4% de los viajes aéreos y, por consiguiente, las compañías estaban ávidas por captar este mercado tan lucrativo **[18].** Muchos catedráticos, consultores y ejecutivos se cuestionan el valor futuro de estos programas y la ventaja competitiva que crea al tener todas ellas programas similares. Sin embargo, los resultados de un estudio de un programa de clientes frecuentes concluyen que «aunque es caro mantener un programa de viajeros frecuentes, estos programas se muestran eficaces en mantener una parte sustancial de este lucrativo segmento. Por ello, a no ser que la industria dejara estos programas a la vez, las empresas están abocadas a mantener los suyos» **[19].** Los ejecutivos de marketing claramente están deseando identificar a estos usuarios frecuentes para construir planes de marketing que consigan atraerlos. Muchas empresas de hostelería reparten sus recursos de marketing de forma idéntica entre los diferentes segmentos. Ejecutivos de marketing avezados identifican estos usuarios frecuentes y dirigen sus estrategias hacia ellos.

Aunque muchas cadenas de hoteles ofrecen programas de viajeros frecuentes, su eficacia es reducida, pues son todos demasiados parecidos. Los usuarios pueden acumular puntos para disfrutar de estancias gratuitas, pero esta acumulación no construye lealtad. El autor de un estudio en este tema concluyó: «La fuente de lealtad supone un vínculo emocional que no puede ser comprado con puntos o estancias gratuitas. Los ejecutivos de marketing necesitan encontrar el camino para mejorar los vínculos emocionales entre el consumidor y las marcas de hoteles» **[20].** Una de las consecuencias de la lealtad es el incremento en el uso de los productos.

Grado de lealtad

También se puede segmentar un mercado en función de la lealtad de los consumidores. Los consumidores de productos turísticos pueden ser leales a marcas como Paradisus de Sol Meliá, o a compañías como Qantas Airlines. Otros son leales a medias. Son leales a dos o tres marcas, o prefieren una marca sobre las demás. Aun así hay clientes que no muestran lealtad a ninguna marca. Estos prefieren variedad o simplemente prefieren la marca más económica o la que más se adecue a sus deseos en ese momento. Es-

tas personas pernoctarán en Ramada Inn o en el Holiday Inn, dependiendo de cuál vean primero cuando buscan un motel.

Un estudio sobre extensiones de marca en la hotelería mostró que estas contribuyen a incrementar la lealtad hacia la marca y a la promoción de comportamientos de compra repetitivos. A los clientes que les gusta la línea principal tienen más probabilidad de acudir a otros hoteles de la misma compañía. La lealtad del consumidor entre las extensiones de marca llega hasta tres niveles o tipos de hoteles (tres nombres diferentes).

La razón principal para incrementar la lealtad del cliente reside en que «los clientes leales son menos sensibles al precio en comparación con los que cambian de marca» **[21].** En la industria turística los ejecutivos de marketing tratan de construir lealtad a la marca a través del marketing relacional. Mientras que las compañías industriales a menudo adolecen de falta de contacto directo con sus clientes, la mayoría de las empresas de la industria turística tienen una relación muy directa, lo que les permite desarrollar una base de datos con el historial de clientes y utilizarla para personalizar la oferta y las comunicaciones.

Un restaurante tiene un fichero de sus clientes más frecuentes en el que se detalla sus preferencias en vinos, tipo de mesa elegida, última visita e incluso sobre su apariencia (para facilitar al personal su identificación). Los clientes VIP reciben un número especial de teléfono para reservas. Las personas que llaman al mismo son identificadas inmediatamente y tratadas en consecuencia.

Una revisión de estrategias de marketing para complejos turísticos sugiere que la primera y más básica estrategia es «mantener y expandir la base de clientes actual, procurando que se repita la visita. Para ello deben estar en contacto con sus clientes por medio de diferentes canales para poder darles a conocer los eventos especiales, descuentos y nuevos programas o instalaciones» **[22].**

Etapa de predisposición a la compra

Las personas se encuentran en diferentes momentos de disposición a la compra de un producto. Algunas personas conocen el producto, otras están informadas, otras quieren el producto y otras tienen intención de comprarlo. Conocer el número relativo de personas que se encuentran en cada etapa resulta crucial en el diseño del programa de marketing.

Un *touroperador* de viajes en grupo quería vender destinos de larga distancia a los planificadores de viajes de incentivo, que normalmente compraban destinos cercanos. Los planificadores conocían el producto, pero no estaban interesados en él. El *touroperador,* en un intento de conseguir migrar al comprador de destino de corto recorrido en uno de largo, lanzó una campaña de marketing directo. Su objetivo era convencer a los planificadores para que visitaran su stand en una feria de viajes. Gracias a los contactos personales en el *stand* primero y a las llamadas que les siguieron después, se produjo un significativo número de planificadores de viajes que se convencieron de que los viajes de incentivos de larga distancia a destinos exóticos eran apropiados para sus clientes. Este *touroperador* atribuyó a la campaña unas ventas de cerca de 320.000 euros **[23].**

Requisitos de una segmentación eficaz

Evidentemente, hay muchas formas de segmentar un mercado, pero no todas las segmentaciones son eficaces. Por ejemplo, los clientes de un restaurante podrían dividirse entre clientes rubios y morenos. Pero evidentemente el color del pelo no afecta al consumo. Además, si todos los clientes de un restaurante adquiriesen el mismo número de comidas todos los meses, pensarían que todas las comidas de restaurante son de igual calidad y querrían pagar el mismo precio, la empresa no se podría beneficiar de segmentar este mercado.

Para ser útil, los segmentos del mercado deben ser:

- *Mesurables:* grado en que el tamaño, el poder adquisitivo y los perfiles de los segmentos puedan ser medidos. Ciertas variables de segmentación son difíciles de medir, como el número de jóvenes que beben cerveza principalmente como manera de rebelarse ante sus padres.
- *Accesibles:* grado en que los segmentos del mercado pueden ser alcanzados y atendidos. A pesar de descubrir que el 20% de los clientes del restaurante de una facultad son clientes asiduos, resulta difícil encontrar características comunes: si son profesores, personal laboral o estudiantes, o si no hay diferencia de uso del restaurante entre estudiantes a tiempo parcial o a tiempo completo. Aunque el segmento de mercado ha sido identificado, no hay modo de acceder a este segmento de usuario frecuente.
- *Sustanciales:* grado en que los segmentos del mercado son grandes o en que resulta suficientemente rentable atenderlos. Un segmento debería ser el mayor grupo homogéneo posible que merezca la pena atender con un programa de marketing particularizado. Por ejemplo, en un área metropolitana grande se pueden localizar diferentes restaurantes de comida internacional, mientras que en un pueblo estos restaurantes no serían viables.
- *Accionables:* grado en que los programas eficaces se diseñan para atraer y atender a los segmentos. Por ejemplo, aunque una pequeña compañía aérea identificó siete segmentos del mercado, su plantilla era demasiado pequeña como para poder desarrollar programas de marketing distintos para cada uno de estos segmentos.

Selección de mercados objetivo

La segmentación de los mercados revela oportunidades para la empresa. Estas oportunidades deben evaluar ahora los diversos segmentos y decidir a cuántos puede atender mejor. A continuación se analiza la forma en que las empresas evalúan y eligen a sus segmentos objetivo.

Evaluación de los mercados objetivo

Al evaluar a los diferentes segmentos de mercado, las compañías deben atender a tres factores: tamaño y crecimiento de los segmentos, atractivo estructural de los mismos y objetivos y recursos de la empresa.

Tamaño y crecimiento del segmento

La empresa debe recopilar y analizar primero los datos sobre las ventas a los segmentos actuales, sus tasas de crecimiento y la rentabilidad esperada de diversos segmentos. De esta forma, estará interesada en los segmentos que tengan el tamaño y las características de crecimiento adecuados. Sin embargo, el *tamaño y el crecimiento adecuados* son una cuestión relativa. Algunas empresas quieren dirigirse a los segmentos más grandes y de mayor crecimiento, los que mayor ratio de crecimiento tienen o los que ofrecen mayores márgenes de beneficio. Sin embargo, el más grande, el que más rápido crece, no siempre es el más atractivo para todas las empresas. Las empresas más pequeñas pueden carecer de las habilidades y de los recursos necesarios para atender a los grandes segmentos o pueden considerar que esos segmentos tienen demasiada competencia. Estas empresas pueden dirigirse a segmentos más pequeños y menos atractivos, en un sentido absoluto, pero que para ellas resultan potencialmente más rentables.

Atractivo estructural del segmento

Un segmento puede tener un tamaño y un crecimiento deseables, y, sin embargo, no ofrecer beneficios atractivos. La empresa debe analizar los principales factores estructurales que afectan al atractivo a largo plazo de los segmentos Por ejemplo, un segmento es menos atractivo si ya tiene muchos *competidores* fuertes y agresivos. La existencia de muchos *productos sustitutivos,* actuales o potenciales, puede limitar los precios y los beneficios que se pueden obtener en el segmento. Por ejemplo, los supermercados han penetrado en el mercado de comida preparada para llevar. Han tenido un gran impacto en el mercado de los restaurantes de comida rápida. El *poder relativo de los compradores* también afecta al atractivo del segmento. Los compradores que tienen un gran poder de negociación respecto a los vendedores intentarán reducir los precios, exigir más servicios y enfrentar a los competidores entre sí; todo ello a costa de la rentabilidad del vendedor. Grandes compradores, como una compañía aérea que necesita cincuenta habitaciones para cincuenta miembros de su tripulación, negociarán un precio bajo. Finalmente, un segmento puede ser menos atractivo si tiene a *proveedores poderosos* que pueden controlar los precios o reducir la calidad de los bienes y servicios pedidos. Los proveedores tienden a ser poderosos cuando son grandes y están concentrados, cuando hay pocos sustitutos o cuando un producto provisto es un *input* importante. En ciertas áreas los restaurantes especializados en marisco fresco están limitados a un número de proveedores pequeño.

Objetivos y recursos de la empresa

Todas las empresas deben considerar sus propios objetivos y recursos con relación al segmento. Algunos segmentos atractivos pueden ser rechazados rápidamente porque no se ajustan a los objetivos a largo plazo de la empresa. Aunque esos segmentos puedan ser tentadores en sí mismos, pueden distraer la atención y las energías de la empresa lejos de su principal

objetivo, lo que puede resultar una mala elección desde un punto de vista medioambiental, político o de responsabilidad social. Por ejemplo, en los últimos años algunas cadenas de hoteles han decidido no implicarse en el negocio del juego: Disney ha evitado este segmento del sector turístico. Si un segmento cumple los objetivos de la empresa, la empresa debe decidir entonces si tiene las capacidades y recursos necesarios para triunfar en ese segmento. Si la empresa carece de la capacidad necesaria para competir con éxito en un segmento y no puede obtener los recursos fácilmente, no debe entrar en el segmento. La empresa deberá introducirse en los segmentos solamente si puede ofrecer un valor superior y conseguir ventaja competitiva sobre sus competidores.

Elección de los segmentos objetivo del mercado

Después de evaluar diferentes segmentos, la empresa debe decidir ahora a cuáles y a cuántos segmentos dirigirse. Este es un problema de selección de mercado objetivo. Un **mercado objetivo** consiste en un conjunto de compradores que comparten necesidades o características que la empresa decide ofrecer. La **Figura 8.2** muestra que la empresa puede optar por una de las siguientes estrategias de mercado: estrategia indiferenciada, diferenciada o concentrada.

Marketing indiferenciado

Al utilizar una estrategia de **marketing indiferenciado** (o **marketing de masas)** la empresa podría decidir ignorar las diferencias entre los segmentos del mercado y centrarse en el conjunto del mercado con una única oferta. Esta estrategia de marketing de masas se centra en lo que es *común* a las necesidades de los consumidores más que en lo que es *diferente*. La em-

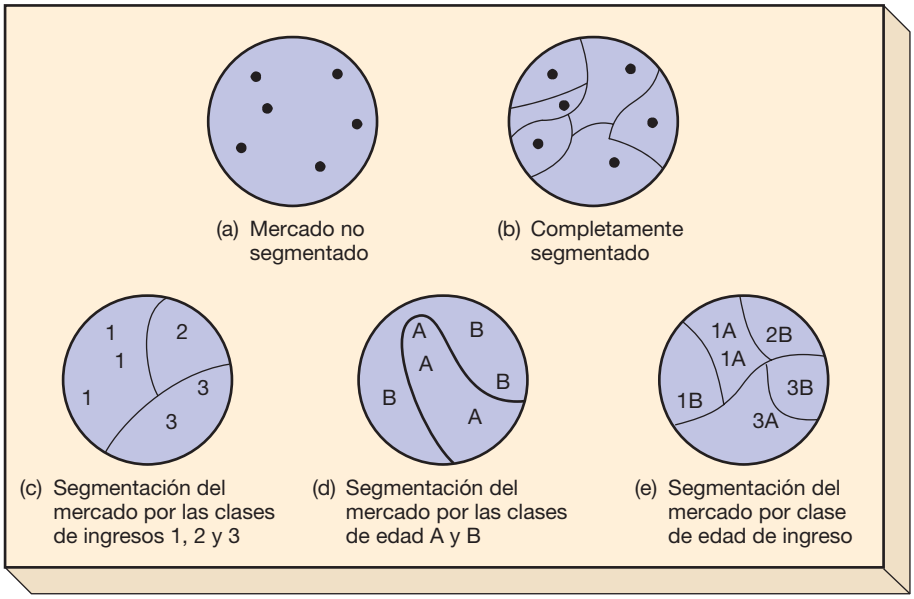


Figura 8.2
Estrategias de marketing objetivo.

presa diseña un producto y un programa de marketing que resultará atractivo al mayor número de compradores.

La estrategia indiferenciada proporciona economías de coste. La línea de producto estrecha mantiene bajos los costes de la producción, el inventario y los costes de transporte. El programa de publicidad no diferenciado mantiene bajos los costes de publicidad. La ausencia de segmentación mantiene también bajos los costes de la investigación de mercado y los costes de desarrollo de producto.

A veces las cafeterías públicas creen que encajan en este modelo, pero observando sus carteras de clientes a menudo muestran un número desproporcionado de clientes de mediana y elevada edad.

La mayoría de los ejecutivos de marketing actuales tienen importantes dudas con respecto a esta estrategia. Las dificultades se producen en el área del desarrollo de un producto o una marca que pueda satisfacer a todos los consumidores. Cuando varias empresas se dirigen a los segmentos más grandes, el resultado inevitable es una fuerte competencia. Las pequeñas empresas generalmente encuentran imposible competir directamente contra gigantes y se ven forzadas a adoptar estrategias muy selectivas de mercado. Segmentos más grandes pueden convertirse en menos provechosos debido a costes de marketing elevados, incluidas la necesidad de rebajar precios y la posibilidad de que existan guerras de precios.

Marketing bifurcado

En muchos países no desarrollados de Asia, África y Latinoamérica, y en mercados en desarrollo como China, los mercados se están bifurcando **[24].** Existe un grupo de hoteles de lujo, para visitantes internacionales y para personas locales de altos ingresos que lo utilizan como lugar para ocasiones sociales, y otro grupo de hoteles de bajo coste, para residentes locales y turistas de aventura.

Un **mercado bifurcado** (mercado que está dividido en dos segmentos) como este retrae a muchos propietarios de hoteles de invertir en esos mercados. La ausencia o mínima presencia de un clase media supone que las cadenas de hoteles de mercados desarrollados no alcancen el éxito en estos mercados. En estos países, la planificación y estrategia de marketing puede ser bastante diferente al que encontramos en muchos segmentos de mercado como Europa Occidental, Japón, EE. UU., Australia o Nueva Zelanda.

Marketing diferenciado

Utilizando una estrategia de **marketing diferenciado** (o marketing segmentado), una empresa decide centrarse en varios segmentos del mercado y diseñar ofertas independientes para cada uno. Accor Hotels, una empresa francesa, opera bajo doce nombres comerciales y gestiona varias marcas y tipos de hoteles. Incluidas en estas marcas están los hoteles de lujo (Sofitel), hoteles de tres estrellas (Novotel), hoteles de dos estrellas (Ibis), hoteles de servicio limitado (Fórmula Uno y Motel 6) y hoteles de estancia prolongada dirigidos a los de más edad (Hotelia). Esta segmentación

ha permitido a Accor convertirse en uno de los grupos hoteleros más importantes del mundo.

Este tipo de estrategia produce más ventas totales que la estrategia indiferenciada. Accor consigue una cuota de mercado de habitaciones de hotel más alta con tres marcas diferentes en una ciudad que si solo tuviera una marca. Sofitel atrae al viajero por razones de negocios a gran escala, Novotel atrae al viajero medio, Fórmula Uno atrae a las familias y al viajante con presupuesto limitado. Accor ofrece un marketing mix diferente a cada mercado objetivo. Debe tener planes de marketing, investigación de marketing, previsiones, análisis de ventas, promoción y publicidad para cada marca.

Muchas cadenas de hoteles persiguen esta estrategia de aplicar la confianza que se tiene en sus marcas en alojamientos transitorios, en productos diferentes como el tiempo compartido. Uno de los más arriesgados puede ser la entrada de los hoteles de lujo Ritz-Carlton en apartamentos Ritz-Carlton y en hogares decorados *magníficamente*.

La lógica que se encuentra detrás de este movimiento está en una estrategia financiera y no de marketing. Dado el coste del suelo y los costes operacionales y de la construcción, Ritz-Carlton sabía que los cuatrocientos euros por noche no iban a proporcionarle los beneficios deseados. «Para construir un hotel de lujo hoy se necesita mirar algunos componentes que ayuden a financiar los costes», dijo el vicepresidente de desarrollo de Crescent Real Estates Equities **[25].**

Marketing concentrado

Una tercera estrategia de cobertura del mercado, el **marketing concentrado** (o **marketing de nichos)** es especialmente atractiva cuando los recursos de la empresa son limitados. En vez de centrarse en una pequeña parte de un gran mercado, la empresa se centra en una mayor parte de uno o unos pocos segmentos o nichos más pequeños.

Hay muchos ejemplos de marketing concentrado. El hotel Four Seasons y los hoteles Rosewood se concentran en el mercado de las habitaciones de precio más elevado. Gracias a esta estrategia las compañías turísticas consiguen una posición fuerte en los segmentos del mercado a los que sirven, debido también al gran conocimiento de las necesidades del mismo. La compañía también disfruta de economías de escala. Si el segmento está bien escogido, la compañía puede ganar altas cotas de rentabilidad de su inversión.

Al mismo tiempo, el marketing concentrado implica riesgos superiores a los normales. El segmento particular puede entrar en declive. Por ello, muchas empresas prefieren diversificarse en dos o más.

Elección de una estrategia de selección del mercado objetivo

Las empresas deben tener en cuenta muchos factores cuando eligen una estrategia de selección de mercados objetivo. Determinar cuál será la mejor estrategia dependerá de los *recursos de la empresa*. Cuando los recursos de la empresa son limitados, tiene más sentido recurrir al marketing

concentrado. La mejor estrategia también depende del grado de *variabilidad del producto*. El marketing indiferenciado se ajusta más a los productos uniformes, como las uvas o el acero. Los productos que pueden variar en cuanto a su diseño, como los restaurantes y los hoteles, son más adecuados para la diferenciación o la concentración. También hay que tener en cuenta la *etapa del ciclo de vida del producto*. Cuando una empresa saca un nuevo producto, puede resultar práctico sacar únicamente una versión y puede tener más sentido recurrir a un marketing concentrado o sin diferenciar. Por ejemplo, McDonald's tenía una limitada selección comparado con su menú actual. Sin embargo, en la etapa de madurez del ciclo de vida del producto, el marketing diferenciado empieza a tener más sentido. Otro factor es la *variabilidad del mercado*. Si la mayoría de los compradores tienen los mismos gustos, compran las mismas cantidades y reaccionan de la misma manera ante los esfuerzos de marketing, es correcto recurrir al mercado sin diferenciar. Finalmente, las *estrategias de marketing de los competidores* son importantes. Cuando los competidores utilizan un marketing diferenciado o concentrado, el marketing indiferenciado podría ser un suicidio. Análogamente, cuando los competidores utilizan un marketing indiferenciado, una empresa puede lograr una ventaja competitiva utilizando un marketing diferenciado o concentrado.

Posicionamiento en el mercado

Más allá de decidir cuáles son los segmentos del mercado a los que se va a dirigir, la empresa debe decidir qué posicionamiento quiere en dichos segmentos. El **posicionamiento de un producto** es la forma en que lo *definen los consumidores* respecto a los atributos importantes: el lugar que ocupa el producto en la mente de los consumidores con respecto a los productos con los que compite. Los consumidores están saturados de información sobre los productos y servicios. No pueden volver a evaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar el proceso de compra, los consumidores organizan los productos, servicios y empresas en categorías y las *posicionan* en sus mentes.

Los responsables de marketing no quieren dejar que el posicionamiento de sus productos quede determinado por el azar. Estos ejecutivos deben *planificar* qué posicionamiento otorgará a sus productos la mayor ventaja en los mercados objetivo elegidos y deben diseñar un plan de marketing para conseguirlo. Wendy's, empresa de comida rápida, anuncia que su carne nunca ha estado congelada, Burger King es conocido por su comida cocinada a la parrilla **[26].**

El posicionamiento de una marca de hotel puede verse desde dos perspectivas: la de la dirección de marketing y la de los huéspedes. La dirección de marketing debe tener un concepto de empresa de la posición pretendida por el hotel, y sus efectos promocionales deben articular no solo lo que ofrece la marca, sino también cómo sus ofertas son diferentes de las de otras marcas. En la etapa final del análisis la posición de la marca está determinada por sus clientes.

Estrategias de posicionamiento

En marketing existen varias estrategias de posicionamiento. Los productos pueden posicionarse basándose en características específicas del producto, aunque esto puede resultar peligroso. Durante décadas, las compañías aéreas asumieron que los pasajeros reconocían la diferencia entre primera clase y turista, y que había un segmento de un tamaño suficiente que compraría primera clase. Desde el año 2000 muchas compañías se han dado cuenta que en muchas ocasiones la primera clase está ocupada básicamente por pasajeros a los que se les ha hecho una mejora de categoría *(upgrade)* utilizando sus puntos acumulados En 2004 American Airlines anunció una reducción del 50 al 70% en sus asientos de primera clase. Esta reducción hubiera sido impensable antes **[27].** Las preferencias de los consumidores cambian y los competidores realizan esfuerzos por destacar atributos específicos de producto.

En 2004 Carnival Corp's Cunard Line botó el Queen Mary II **[28].** Alto como un rascacielos de veintitrés pisos y con el tamaño de cuatro campos de fútbol, fue diseñado para ser la elegancia flotante. Cunard decidió que a pesar de la amenaza terrorista y el aumento de 27% en la capacidad de la industria, este barco podría ser posicionado en dos de sus atributos de producto: elegancia y lujo. El tiempo juzgará esta estrategia.

Finalmente, los productos pueden posicionarse frente a otra clase de producto. Los barcos de cruceros se han posicionado frente a otras opciones de vacaciones, como los destinos de complejos turísticos. Los centros de conferencia han posicionado sólidamente su producto frente a hoteles con instalaciones para conferencias.

Los hoteles tradicionales con salón de banquetes, salas de seminarios y conferencias, restaurantes de servicio completo, un bar, gimnasio y otras ofertas de servicios están experimentando la embestida de competidores de nicho, como los hoteles de solo *suites* y de estancias prolongadas.

En el mercado asiático, como Hong Kong o Singapur, han proliferado los hoteles de lujo, de cinco estrellas, dotados con todos los servicios, con competidores a escala mundial: Península, Mandarin, Shangri-La, Regent, Hilton International y hoteles Hyatt. Aunque existían hoteles menos caros, estos se dirigían fundamentalmente a mercados cercanos o al segmento GTI. A medida que las tarifas sin descuento aumentaron en estos mercados, y a medida que la familiaridad de los clientes con estos destinos aumentaba, los hoteles de nicho empezaron a aparecer.

YMCA es un sorprendente competidor de nicho en Hong Kong. Tiene muy buena localización, cerca del puerto, y ha sido remodelado para satisfacer las necesidades de sus clientes norteamericanos, europeos y australianos. La tasa de ocupación y los niveles de satisfacción son elevados, lo que supone una amenaza para los clientes de los hoteles tradicionales de cinco estrellas que aceptan otras alternativas de alojamiento.

Cuando dos o más empresas persiguen el mismo posicionamiento, cada una debe buscar una diferenciación, como «un hotel de negocios por un precio más bajo» o «un hotel de negocios con una espléndida situación». Cada empresa debe diseñar un conjunto único de ventajas competitivas que atraiga a un grupo sustancial dentro del segmento. Este subposicionamiento generalmente se llama *marketing de nicho de mercado.*

Muchas compañías de cruceros ofrecen una experiencia de varios días con paradas en varios puertos. Otras líneas de crucero de nicho han encontrado rentable ofrecer un crucero de un día sin puertos. En contraste, Queen Mary II ha desarrollado con éxito un nicho de mercado, y se ha eregido como el Rolls-Royce de los barcos de crucero.

Eligiendo e implementando una estrategia de posicionamiento

El posicionamiento se compone de tres etapas:

1. Identificación de un conjunto de posibles diferencias que aporten valor para el consumidor y que proporcionen ventajas competitivas sobre las que crear el posicionamiento.
2. Elección de las ventajas competitivas adecuadas.
3. Comunicación y entrega eficiente del posicionamiento que se ha elegido para los segmentos seleccionados.

Una empresa puede diferenciarse de sus competidores ofreciendo un conjunto de ventajas competitivas. Se obtiene una **ventaja competitiva** ofreciendo a los consumidores precios más bajos que los competidores de productos similares o proporcionando más ventajas que justifiquen los precios más altos **[29].** Así, una empresa debe comparar sus precios y productos con los de los competidores y buscar continuamente posibles mejoras. Cuando lo haga mejor que sus competidores habrá alcanzado una ventaja competitiva y habrá conseguido diferenciarse.

Club Med utiliza una estrategia de paquete que ofrece todos los servicios menos los de compras en tiendas a un mercado joven que no esta familiarizado con las propinas, con pedir con un menú, seleccionar un vino y acudir a un conserje para que le reserve una pista de tenis. Club Med empaqueta todos estos productos/servicios y elimina el uso de dinero en sus *resorts*. En vez de euros, dólares o pesos, los clientes internacionales de Club Med pueden comprar una ronda de bebidas con los abalorios que les dan al hacer el *check-in*.

En algunos casos, el no empaquetar los productos ha funcionado como una táctica de posicionamiento, Hasta los años setenta, muchos *resorts* de destino solo vendían sus paquetes, conocidos como *american plan* (AP), en los cuales todos o la mayoría de los servicios del *resort,* como la comida y la bebida, estaban incluidos. Las preferencias de los consumidores cambiaron a medida que muchos clientes no querían disfrutar de tres comidas diarias y de un baile formal los viernes por la noche. Los gerentes del *resort* que percibieron esta tendencia empezaron a diferenciar sus servicios ofreciendo un plan americano, en la que el almuerzo no estaba incluido, o un plan europeo, que no incluía las comidas.

Resorts con todo incluido

Tal y como se mencionó previamente, el modelo americano no es hoy tan popular para muchos *resorts,* especialmente para aquellos en áreas de desarrollo donde los huéspedes tienen muchas alternativas. En cualquier caso, los *resorts* de destino en áreas remotas han seguido la estela de Club Med y

los cruceros. Estos resorts vendieron lo que se llamaba *planes todo incluido:* comida, bebida y ocio. Las bebidas, como los margaritas, eran gratuitas, pero la mayoría de los clientes las encontraban un punto más fuerte que una simple limonada. Los clientes echaban de menos ofertas de entretenimiento.

Hoy la mayoría de los complejos turísticos, incluso los *resorts* de cuatro estrellas, ofrecen paquetes todo incluido. Algunos incluyen virtualmente de todo, excepto las compras en tiendas de la propiedad o el juego. Los servicios no cubiertos anteriormente como el golf, tenis, submarinismo y otros, están ahora incluidos en estos paquetes. Es poco probable que estos *resorts* todo incluido puedan forzar a sus clientes a comer a una hora determinada en una determinada mesa. En lugar de eso muchos ofrecen la alternativa de un *buffet,* un *snack* bar, una parrilla u otro tipo de restaurante. Las reservas son necesarias para los restaurantes y actividades más populares.

Han proliferado una variedad de intermediarios para servir a este mercado con descuentos en los precios y con una oferta muy variada de productos. El cuidado en la selección de los intermediarios y de los *resorts* es responsabilidad del cliente porque no todas las ofertas son iguales ni todos los intermediarios son igual de responsables o éticos.

No todas las empresas tienen las mismas oportunidades de conseguir una ventaja competitiva. Algunas pueden identificar solo ventajas menores que se copian con facilidad y que, por tanto, perecen rápidamente. Estas empresas deben continuar identificando nuevas ventajas potenciales, y deben introducirlas una a una para dejar fuera de juego a los competidores. Pocas empresas, o tal vez ninguna, pueden alcanzar una ventaja permanente principal; en cambio, pueden ganar pequeñas ventajas que pueden ayudarles a conseguir su cuota de mercado con el tiempo. Los hoteles, complejos turísticos y restaurantes a veces creen que su situación en la playa, cerca del aeropuerto, próxima a una estación de esquí o en el barrio de negocios les proporciona una ventaja permanente. La historia demuestra claramente lo contrario. Las playas se erosionan o se contaminan, las estaciones de esquí pierden popularidad, los aeropuertos se trasladan y los barrios de negocios pierden su atractivo. En muchos casos la dirección de las empresas turísticas que perciben ventajas permanentes pierde su interés en los clientes y empleados, con lo que contribuyen a su inevitable desaparición.

Diferenciación del producto

Una empresa hostelera o un destino turístico debe diferenciar su producto/servicio de los competidores. Una empresa puede diferenciarlos por medio de sus características físicas, su servicio, su personal, su situación o su imagen.

Diferenciación por las características físicas

Los hoteles clásicos, como el Waldorf-Astoria, en Nueva York; Palmer House, en Chicago; Brown Palace, en Denver; Raffles, en Singapur, y Prestonfield House, en Edinburgo; se diferencian por su grandiosidad pasada.

El hotel de cinco estrellas Casa Santo Domingo, en Antigua, Guatemala, se construyó en las ruinas de un monasterio del siglo XVI parcialmen-

te destruido por un terremoto. Los arquitectos y diseñadores de interior lo reconstruyeron con tal maestría que rememora el antiguo monasterio, incluida su cripta. Un santuario, rodeado de miles de velas, sirve como un lugar especial para celebrar bodas.

Desafortunadamente, muchos hoteles, restaurantes y compañías aéreas adolecen de falta de diferenciación física. En particular, los moteles siguen una arquitectura estándar que no genera diferenciación. Cuando esto ocurre los precios se convierten en el principal factor de diferenciación.

Restaurantes como Ecocentro, El Granero de Lavapiés, El Vergel, todos ellos en Madrid, y la Granja Biológica y Biocenter, en Barcelona, utilizan productos orgánicos para diferenciarse. Estos restaurantes han desarrollado una red de granjeros que les proveen de productos frescos producidos bajo los estándares del restaurante.

La diferenciación de atraer al cliente por ofrecerle algo *nuevo* puede generar excelentes oportunidades de relaciones públicas, de lealtad del cliente y de mayores beneficios.

Diferenciación por servicio

Algunas empresas se diferencian por el servicio. Por ejemplo, el Sheraton o el Shangri-La proporcionan un servicio para facturar desde la propia habitación. Algunos restaurantes ofrecen la entrega a domicilio como un punto de diferenciación. Al ofrecer servicios que benefician a su mer-

El hotel Raffles es uno de los edificios más singulares de Singapur (cortesía de John Lamb/ Getty Images, Inc. Stone Allstock).

cado objetivo, una empresa puede alcanzar la diferenciación frente al resto de su competencia.

La diferenciación no buscada ocurre cuando una compañía da un mal servicio al cliente. A menudo esta reputación requiere un cambio en la gestión o en la propiedad para ser corregida. Es extraño que muchos miembros de la industria del servicio desconozcan que un buen servicio al cliente se asienta sobre una regla de oro: «Haz a los demás lo que te gustaría que te hicieran a ti».

Los resultados de estudios de servicio al cliente revelan el sentido común como un valor fundamental. Un estudio sobre el crecimiento de mercados de personas maduras (mayores de 55 años) revela que estos compradores otorgan un gran valor a la facilidad de uso, al confort, la eficiencia y las características prácticas que les ayuden a superar las debilidades de la edad. Alrededor de los cuarenta la mayoría de las personas empiezan a experimentar problemas con la lectura de la letra pequeña. Los restaurantes que desean una atmósfera de velas corren el riesgo de ofender a sus clientes que no pueden leer sus menús. Un simple arreglo de luces o la ampliación de la letra pueden suponer un servicio de alto valor.

Los consumidores maduros dan especial valor al personal amigable, al reconocimiento de su nombre, a la ayuda en su toma de decisiones, a las oportunidades de socializar y a no sentirse presionados a abandonar el local. Estos simples servicios pueden suponer grandes recompensas para los miembros de la industria turística **[30].** Como muchas compañías pasan por alto la importancia del buen servicio, aquellos que realmente enfaticen su servicio podrán alcanzar una diferenciación positiva.

Diferenciación basada en los recursos humanos

Las empresas pueden conseguir una gran ventaja competitiva a través de la contratación y la mejor preparación de empleados que la competencia. Singapore Airlines tiene una excelente reputación por el nivel de sus auxiliares de vuelo. Southwest Airlines sostiene que cualquiera puede copiarle su sistema de bajo coste pero tendría muchas dificultades para crear el *espíritu Southwest* entre sus empleados.

La diferenciación basada en el personal requiere que una empresa seleccione cuidadosamente al empleado que está de cara al público y que lo forme adecuadamente. Este personal debe ser competente y tener las técnicas y conocimientos exigidos. Es necesario que sean corteses, simpáticos y respetuosos. Deben atender a los clientes con coherencia y precisión, y deben hacer un esfuerzo para entender a los clientes, para comunicarse claramente con ellos y para responder rápidamente a los problemas y exigencias de estos.

Diferenciación por localización

En las empresas turísticas, la situación puede ofrecer una gran ventaja competitiva. Los hoteles en lo alto de una montaña utilizan sus vistas como una ventaja competitiva, y los restaurantes con vistas al mar hacen lo mismo. Las líneas aéreas internacionales generalmente usan su localización como

un punto de diferenciación en su mercado nacional. Por ejemplo, Qantas se promueve como una compañía australiana que goza de una buena reputación en su mercado interno. Las empresas del sector turístico deben buscar los beneficios derivados de su situación y utilizar estos beneficios para diferenciarse en el mercado. Factores como una nueva circunvalación en las autopistas o la actividad criminal en un barrio pueden convertir una ventaja en un problema.

Diferenciación por imagen

Incluso cuando las ofertas de los competidores parecen iguales, los compradores percibirán una diferencia basada en la imagen de la marca o de la empresa. Así, las empresas necesitan esforzarse para establecer imágenes que las diferencien de sus competidores. Una empresa o destino turístico debe comunicar un mensaje distintivo o singular que comunique el posicionamiento y las ventajas del producto. A los visitantes de destinos tropicales les resulta prácticamente imposible distinguir una publicidad de otra. La mayoría muestran playas, agua clara y otros factores del entorno que no lo diferencian. Desarrollar una imagen fuerte y distinta supone un duro trabajo de creatividad. Chili's ha desarrollado una imagen de restaurante de barrio informal y divertido. Esta imagen debe de ayudar a todo lo que la compañía diga y haga.

Nuevos propietarios/operadores de una propiedad suelen cometer el error común de implementar una estrategia de nueva imagen/posicionamiento antes de comprender sus raíces, su comunidad y el mercado. En 2004 los nuevos propietarios del complejo de esquí y golf Telluride anunciaron que no cometerían este error. En vez de anunciar grandes cambios, los nuevos propietarios dijeron: «Nuestra intención es honrar las características que hacen única a Telluride. Queremos preservar la autenticidad

Estos restaurante situados en la Plaza de Cudillero, Asturias, cuentan con una importante ventaja competitiva (© Barriocanal-Fotolia.com).

de Telluride, su encanto y su atmósfera informal». Más adelante dijeron que buscarían ayuda de la comunidad para desarrollar una visión compartida de lo que el complejo debía parecer **[31].**

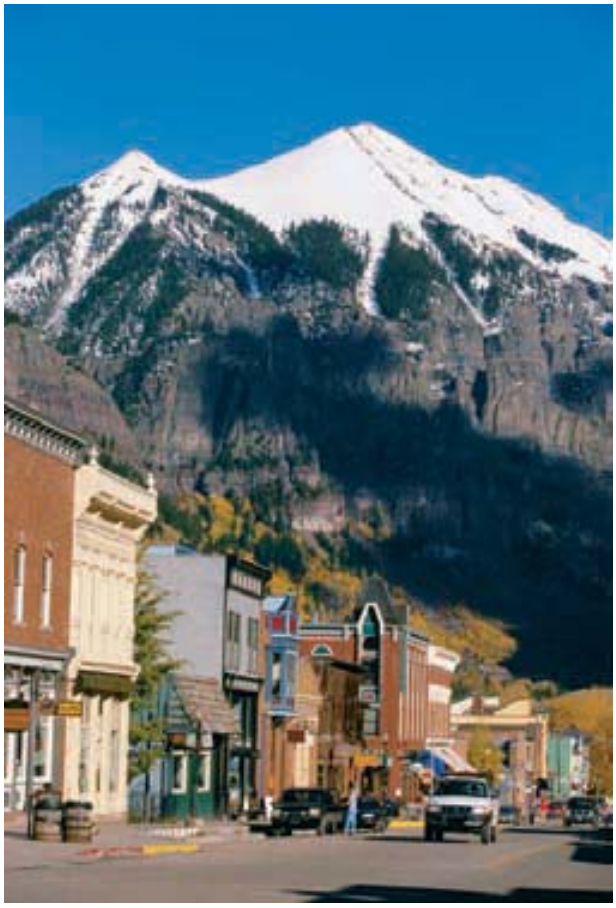
Selección de las ventajas competitivas más adecuadas

Una vez que la empresa ha descubierto varias ventajas competitivas potenciales, deberá elegir alguna para desarrollar su estrategia de posicionamiento. Deberá decidir qué y cuántas diferencias promover.

¿Cuántas ventajas competitivas?

Muchos sostienen que una empresa debe desarrollar una *propuesta de venta única* para cada marca e insistir en ella. Adman Rosser Reeves, por ejemplo, dijo que una compañía debería desarrollar una propuesta de venta única (USP, en inglés, *unique selling proposition)* para cada marca. Cada marca debe elegir una característica y debe presentarse como número uno en esa característica. Los compradores tenderán a recordar mejor al número uno, especialmente en una sociedad tan sobrecomunicada como la actual. Por ello, la cadena francesa Fórmula Uno se posiciona como una cadena de bajo precio, mientras que Ritz-Carlton se posiciona a sí mismo como el de líder de valor ¿Cuántas podrían ser las características idóneas para diferenciar un producto o servicio? Las principales características a la hora de diferenciar una oferta del resto podrían ser: la mejor calidad, el mejor servicio, el precio más bajo, el mayor valor y la mejor localización. Una empresa que insiste en un posicionamiento que es importante para su mercado objetivo y que coherentemente cumple lo prometido probablemente será la más conocida y recordada.

Los propietarios del complejo de ski y golf Telluride quieren preservar el encanto de Telluride (cortesía de of Mark Romanelli/Getty Images, Inc./ Image Bank).



Otros profesionales del marketing piensan que las empresas deben posicionarse a sí mismas en más de un factor diferenciador. Un restaurante puede reivindicar que tiene las mejores carnes y el mejor servicio. Un hotel puede reivindicar que ofrece la mejor situación y el mayor valor. Hoy en día, en un momento en el que el mercado de masas está fragmentado en muchos segmentos de mercado pequeños, las empresas están intentando ampliar sus estrategias de posicionamiento para captar un mayor número de segmentos. Un ejemplo es el Abama Golf & Spa Resort, en Tenerife, que, además de ser un excelente complejo de golf, ofrece a sus clientes una experiencia por su localización: lugar privilegiado en las suaves laderas del Teide, el pico más alto de España, está rodeado por un fascinante entorno natural, y se extiende hasta el

océano con su propia playa. De esta manera, atrae tanto a los amantes del golf como aquellos que prefieren la naturaleza o el mar.

Sin embargo, cuando las empresas aumentan el número de reclamos publicitarios para su marca corren el riesgo de producir incredulidad y perder un posicionamiento claro. En general, una empresa necesita evitar tres errores principales de posicionamiento. El primero es el **subposicionamiento,** o fracaso total en posicionar a la empresa. Algunas empresas descubren que los compradores tienen solo una idea vaga de la marca o que realmente no conocen nada especial sobre ella. Muchos hoteles independientes que intentan captar un mercado internacional están subposicionados. El Seoul Plaza Hotel, un hotel de lujo en Seúl, no es muy conocido en Europa o en Norteamérica. Para establecer diversos posicionamientos en distintos mercados, hoteles como el Seoul Plaza se asocian con grupos multinacionales como Preferred Hotels & Resorts Worldwide (véase Capítulo 18). El segundo error de posicionamiento es el **sobreposicionamiento,** o dar a los compradores una visión de la marca demasiado especializada. Por último, las compañías deben evitar un **posicionamiento confuso,** que consiste en dar a los compradores una imagen confusa de la empresa. Por ejemplo, Burger King luchó durante años para establecer una posición ventajosa y sólida. Desde 1986 ha hecho ocho campañas publicitarias diferentes con temas que van desde «Herb, el pardillo, no come aquí» y «Esta es una ciudad Burger King» hasta «La comida apropiada para los buenos momentos» y «A veces hay que romper las reglas». Sus últimas tres campañas han sido «Obtén lo que realmente valen tus hamburguesas», seguido de «Simplemente sabe mejor», en 1998, e «Irresistible», en 2001. A finales de 2001, el presidente de Burger King pensó en cambiar la agencia publicitaria que utilizaba desde hacía ocho años y declaró: «No tenemos una campaña publicitaria que atraiga a los clientes tanto como nos gustaría». Esta barrera al posicionamiento creada por sus campañas publicitarias ha dejado confusos a los consumidores y a los franquiciados de Burger King con menos ventas de las esperadas **[32].**

El buen posicionamiento ayuda a construir lealtad a la marca. En el caso de los hoteles, puede no ser suficiente simplemente con satisfacer a sus clientes. Los clientes satisfechos no vuelven a comprar a no ser que tengan también una lealtad actitudinal a la marca **[33].**

¿Qué ventajas competitivas?

No todas las diferencias en la marca son valiosas y significativas. No todas suponen un buen diferenciador. Cada diferencia tiene el potencial de crear costes a la empresa, así como beneficios al consumidor. De modo que la empresa turística debe seleccionar cuidadosamente las formas por las que se distinguirá de los competidores. Una ventaja competitiva debe satisfacer los siguientes requisitos:

- *Importante.* La diferencia aporta a los compradores objetivo un beneficio de gran valor.
- *Distintivo.* Los competidores no ofrecen la misma ventaja o la empresa puede ofrecerla de una forma distinta.

- *Superior.* La ventaja es superior a las de otras ofertas mediante las que el consumidor puede obtener el mismo beneficio.
- *Comunicable.* La diferencia es fácil de comunicar y visible para los compradores.
- *Única.* Los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia.
- *Asequible.* Los consumidores pueden permitirse pagar la diferencia.
- *Beneficiosa.* La empresa puede aplicar la ventaja competitiva y obtener beneficios.

Muchas empresas han introducido diferenciaciones que no superaban uno o más de estos requisitos. El hotel Westin Stamford, en Singapur, publicita que es el hotel más alto del mundo, una distinción que no es importante para muchos turistas. De hecho, hace que muchos no se interesen por él.

Asimismo, algunas ventajas competitivas pueden descartarse rápidamente debido a que son demasiado pequeñas, demasiado costosas para llevarlas a cabo o poco coherentes con el perfil o la orientación de la empresa. Suponga que una compañía está diseñando una estrategia de posicionamiento y ha reducido a cuatro su lista de posibles ventajas competitivas. La compañía necesita un marco para seleccionar aquella que sea la más adecuada para desarrollar.

Los clientes de casinos muestran dos razones críticas para mantener la relación y recomendar uno por delante de otros: la confianza y los vínculos emocionales **[34].** Una propuesta de posicionamiento que enfatiza la disposición del juego no será satisfactoria si los clientes no se la creen. Por ello, una propuesta de posicionamiento que enfatiza la última tecnología puede no ser exitosa si el cliente siente que el casino es frío y mecánico en lugar de ser un lugar dónde relacionarse.

Comunicación y aplicación del posicionamiento elegido

Una vez que ha elegido las características y la declaración de posicionamiento, la empresa debe comunicar el posicionamiento deseado a los consumidores objetivo. Todos los esfuerzos del mix de marketing de la empresa deben estar dirigidos a respaldar su estrategia de posicionamiento. Si una empresa busca una posición de servicio superior, debe contratar y formar a más empleados de servicios, proveer de cursos de formación e incentivar a sus empleados.

Planificar y mantener una estrategia de posicionamiento coherente no es fácil. A las agencias publicitarias contratadas por la empresa puede no gustarles la posición elegida y pueden trabajar en contra abierta o encubiertamente. Una nueva dirección puede no entender la estrategia de posicionamiento. Los presupuestos de los programas de apoyo pueden sufrir recortes, así como los de formación o promoción de ventas. El desarrollo de un posicionamiento eficaz requiere un programa coherente y de larga duración con el apoyo continuo de directivos, empleados y vendedores.

Las empresas normalmente diseñan un eslogan fácilmente recordable para comunicar el posicionamiento deseado. Desafortunadamente,

otros equipos de gestión o una nueva agencia podrían descartar una buena propuesta.

Avis Auto Rental originalmente se posicionó con una declaración y un programa de apoyo muy sólido para convencer al cliente: «Solo somos el número dos, así que lo seguimos intentando». Esto posicionó a Avis con la empresa número uno, Hertz. Estas afirmaciones pretendían crear una imagen positiva en la mente del cliente objetivo.

El posicionamiento se mejora creando experiencias de cliente memorables. Las compañías turísticas proveen de muchos servicios a lo largo del día. La mayoría de estos se convierten en rutinarios y no se distinguen de los ofrecidos por los competidores. La base para crear experiencias memorables y diferenciadoras no radica simplemente en mejorar los servicios sino en culminarlo con una experiencia agradable y memorable **[35].**

El hotel y casino MGM, en Las Vegas, despierta a sus clientes con las voces grabadas de celebridades que han actuado allí. Los clientes se despiertan con la voz de diferentes estrellas. Esto provee de una diferenciación extra a la de cualquier servicio rutinario.

Medida de posicionamiento: Mapas de posicionamiento

El mapa perceptual es una herramienta de investigación que se utiliza en ocasiones para medir el posicionamiento de una marca. La **Figura 8.3** es un ejemplo de un mapa perceptual del sector hotelero, basado en las características del precio y del servicio percibido. En este mapa vemos que hay una correlación entre el servicio y el precio; al aumentar el precio aumenta el nivel del servicio. Sin embargo, parece que algunos hoteles ofrecen un mejor servicio que otros.

Algunos hoteles parecen ofrecer un valor superior a otros. Por ejemplo, el hotel Italia, además de ofrecer un nivel de servicio un poco mejor que el

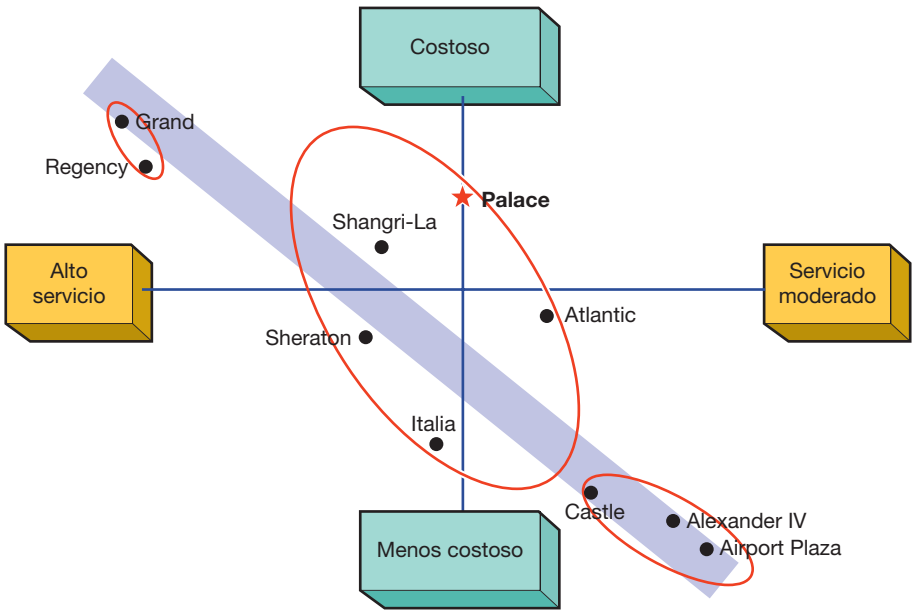


Figure 8.3
El mapa de posicionamiento de un nivel de servicio frente a precio. De Christopher Lovelock, *Services Marketing,* Upper Saddle River (NJ: Prentice Hall, 1996), p. 178. Utilizado con su permiso.

Palace, es menos caro. Los mapas perceptuales de dos dimensiones ofrecen un gráfico fácil de leer, pero generalmente hay que estudiar muchos mapas que tracen características diferentes para tener una buena percepción del mercado. Los mapas perceptuales también se pueden desarrollar basándose en las evaluaciones de más de dos características utilizando una técnica conocida como *análisis multidimensional,* para determinar las coordenadas del mapa perceptual como el mostrado en la **Figura 8.4**.

Esta técnica es útil para identificar el conjunto de competidores; además, pone en evidencia espacios que pueden representar una oportunidad para reposicionarse lejos de la competencia. Los círculos están dibujados alrededor de conjuntos de puntos con distancias entre ellos estadísticamente no significativas. Así, los hoteles que están dentro del círculo pueden ser percibidos por el consumidor como similares. Los analistas advierten de que en este tipo de mapas los posicionamientos tienen poco valor, ya que un punto en el mapa no tiene por qué ser inherentemente mejor o peor que otro punto **[36].** El aumento de la competencia o una estrategia de posicionamiento poco eficaz puede hacer necesario el reposicionamiento. Los mapas perceptuales pueden ofrecer información sobre la necesidad de un reposicionarniento.

La cadena NH Hoteles, con la apertura en Madrid del nuevo NH Palacio de Tepa y la incorporación de establecimientos del portfolio de Hoteles Hesperia, ha reforzado su marca en los mercados urbanos con productos de mayor categoría. De esta manera NH Hoteles refuerza su estrategia de liderar el mercado europeo en el segmento urbano y amplía su presencia nacional. La subida de categoría se diseñó para permitir a NH mantener a sus clientes, además de posicionarse de forma distinta de como lo han hecho otros competidores de servicios limitados **[37].**

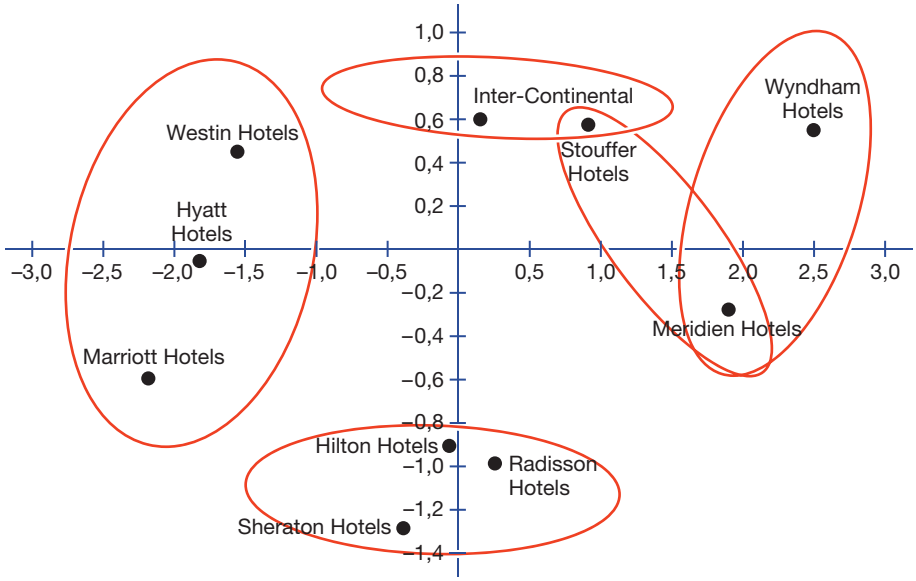


Figura 8.4
El mapa de posicionamiento con múltiples atributos para posicionar hoteles. De Chekitan S. Dev, Michael S. Morgan, and Stowe Shoemaker, «A Positioning Analysis of Hotel Brands», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 36 (diciembre de 1995): 48-55 (cortesía de *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly.* Copyright Cornell University. Utilizado con su permiso).

nación, confiando en encontrar la estructura más adecuada del mercado:

(1) **Segmentación con base en criterios geográficos.** Se refiere a la división del mercado en diferentes unidades geográficas, como países, estados, regiones, condados, ciudades o barrios.

(2) **Segmentación con base en criterios demográficos.** Consiste en dividir el mercado en grupos basándose en variables demográficas como la edad, el sexo, el tamaño de la familia, el ciclo de vida familiar, los ingresos, la ocupación, la educación, la religión, la raza y la nacionalidad.

(3) **Segmentación con base en criterios psicográficos.** Divide los compradores en diferentes grupos basándose en la clase social, en el estilo de vida o en características personales.

(4) **Segmentación con base en criterios del comportamiento del comprador.** Divide a los compradores en grupos basándose en el conocimiento de los consumidores, su actitud, su uso o su respuesta ante un producto.

b) **Requisitos estratégicos de los segmentos.**

(1) **Mensurable.** El grado en el que se puede medir el tamaño del segmento y el poder adquisitivo.

(2) **Accesible.** El grado en el que se puede acceder y atender a los segmentos.

(3) **Sustancial.** El grado en el que los segmentos son grandes o suficientemente ventajosos como para servir de mercado objetivo.

(4) **Accionable.** El grado en que pueden ser desarrollados programas efectivos que atraigan y sirvan a los segmentos.

4. **Evaluación de los segmentos del mercado:**

a) **Tamaño y crecimiento del segmento.** Las empresas analizarán el tamaño y el crecimiento del segmento y elegirán aquel que ofrezca la mejor oportunidad.

b) **Atractivo estructural del segmento.** Una empresa debe examinar los principales factores estructurales que afectan al atractivo del segmento a largo plazo.

c) **Objetivos y recursos de la empresa.** La empresa debe considerar sus propios objetivos y recursos en relación con un segmento de mercado.

5. **Selección de los segmentos de mercado.** La segmentación muestra oportunidades de mercado disponibles para una empresa. La empresa selecciona el segmento o los segmentos más atractivos que sirvan como objetivos a estrategias de marketing para alcanzar las metas deseadas.

a) **Alternativas para abarcar el mercado:**

(1) **Estrategia indiferenciada.** Una estrategia de mercado sin diferenciación ignora las diferencias de segmentación del mercado y busca el mercado en su conjunto con una única oferta.

(2) **Marketing bifurcado.** Es un mercado que está dividido en dos segmentos. Por ejemplo, en los países en desarrollo existe un grupo de hoteles de lujo, para visitantes internacionales y para personas locales de altos ingresos que lo utilizan como lugar para ocasiones sociales, y otro grupo de hoteles de bajo coste, para locales y turistas de aventura.

(3) **Estrategia diferenciada.** La empresa elige varios segmentos de mercado objetivos y diseña ofertas diferentes para cada uno.

(4) **Estrategia concentrada.** La estrategia de marketing concentrada está especialmente indicada para empresas con recursos limitados. En vez de optar a una pequeña parte de un mercado grande, la empresa se dedica a una gran parte de uno o varios pequeños mercados.

b) **Elección de una estrategia de cobertura del mercado.** Las empresas necesitan considerar varios factores en la elección de una estrategia para cubrir el mercado.

(1) **Recursos de la empresa.** Cuando los recursos de la empresa son limitados, lo más adecuado es el marketing concentrado.

(2) **Grado de homogeneidad del producto.** El marketing sin diferenciación es más apropiado para productos homogéneos. Los productos que pueden variar en el diseño, como los restaurantes y hoteles, son más apropiados para la diferenciación o concentración.

(3) **Homogeneidad del mercado.** Si los compradores tienen los mismos gustos, compran un producto en cantidades similares y reaccionan de la misma forma a los esfuerzos del marketing, resulta apropiado el marketing sin diferenciación.

(4) **Estrategias de los competidores.** Cuando los competidores utilizan la segmentación, el marketing sin diferenciación puede ser suicida. Contrariamente, cuando los competidores

usan marketing sin diferenciación, una empresa puede obtener ventajas competitivas si utiliza marketing concentrado o diferenciado.

6. **Posicionamiento en el mercado.** La posición de un producto es la forma en la que los consumidores definen el producto según características importantes, el lugar que el producto ocupa en la mente de los consumidores con respecto a los productos competidores.
   a) **Estrategias de posicionamiento:**
      (1) **Atributos específicos del producto.** Las características del producto y del precio pueden utilizarse para posicionar un producto.
      (2) **Necesidades cubrir o beneficios ofrecidos por el producto.** Los profesionales del marketing pueden posicionar productos según las necesidades que cubren o los beneficios que ofrecen. Por ejemplo, un restaurante puede posicionarse como un lugar de entretenimiento.
      (3) **Tipos de usuarios.** Los profesionales del marketing también pueden posicionar en función de los tipos de usuarios, como el hotel que se anuncia como un hotel para mujeres.
      (4) **Contra un competidor existente.** Un producto puede posicionarse contra un competidor existente. En la *guerra de las hamburguesas* Burger King utilizó su campaña de «A la parrilla» contra McDonald's, reivindicando que la gente prefiere las hamburguesas a la parrilla en ved de las fritas.
   b) **Elección e implantación de una estrategia de posicionamiento.** El proceso de posicionamiento conlleva tres etapas: identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las que desarrollar un posicionamiento, seleccionar las ventajas competitivas correctas y comunicar y ofrecer eficazmente el posicionamiento elegido a un mercado objetivo cuidadosamente seleccionado.
   c) **Comunicar y ofrecer el posicionamiento elegido.** Una vez que se han elegido las características de posicionamiento y que se ha decidido formalmente el posicionamiento, la empresa debe comunicar su posicionamiento a los clientes objetivo. Todos los esfuerzos del mix de marketing de una empresa deben apoyar su estrategia de posicionamiento.

23. Para más lecturas sobre posicionamieto, véase «New Twists for Same Old Tricks», *Wharton Magazine* (Spring 1989): 34-39; David A. Aaker y Gary Stausby, «Positioning Your Product» *Business Horizons* (mayo/junio de 1982): 56-62.

24. Ray Pine, «China's Hotel Industry», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43, n.º 3 (2002): 68-69.

25. Ryan Chittum, «Living Life Like Eloise: More Hotels and Condos», *Wall Street Journal* (25 de julio de 2007): B1.

26. C. S. Dev, M. S. Morgan y S. Shoemaker, «A Positioning Analysis of Hotel Brands Based on Travel Manager Perceptions», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 36, n.º 6 (1995): 49.

27. Melanie Trottman, «First Class at Coach Prices», *Wall Street Journal* (17 de diciembre de 2003): D1.

28. Evan Perez, «Cunard's Grand Gamble», *Wall Street Journal* (2 de octubre de 2003): B1.

29. Véase Michael Porter, *Competitive Advantage* (New York: Free Press, 1980), capítulo 2, para una buena reflexión sobre ventaja competitiva y métodos de evaluación de la misma. Véase George A. Day y Robin Wensley, «Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority», *Journal of Marketing* (abril de 1988): 1-20.

30. George Moschis, Carolyn Folkman Curasi y Danny Bellinger, «Restaurant Selection Preferences of Mature Consumers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44, n.º 4 (2003): 59-60.

31. Chris Walsh, «New Partners to Preserve Old Charm of Telluride Ski», *Rocky Mountain News* (19 de febrero de 2004): 7B.

32. Advertising Fact Sheet, http://www.bk.com/CompanyInfo/bk_corporation/fact_sheets/ad_facts.aspx (acceso el 31 de octubre de 2004); Schuster Enterprises, DBA Burger King, http://jobs.careerbuilder.com/JobSeeker/Companies/ CompanyDetails.aspx?HHName_SchusterEnterprises DBABurgerKing&cbRecursionCnt_1&cbsid_3a03617a 8ba74188a526f53ac25eefe0-152535262-xe-2 (acceso el 31 de octubre de 2004); Gail DeGeorge y Mark Landler, «Tempers Are Sizzling over Burger King's New Ads», *Business Week* (2 de febrero de 1990): 33; Philip Stelly Jr., «Burger King Rule Breaker», *Adweek* (9 de noviembre de 1990): 24, 26.

33. Back Ki-Joon y Sara C. Parks, «A Brand Loyalty Model Involving Cognitive, Affective and Cognitive Brand Loyalty and Customer Satisfaction», *Journal of Hospitality and Tourism Research* 27, n.º 4 (2003): 431.

34. Sui Jun Jian y Seyhmus Baloglu, «The Role of Emotional Commitment in Relationship Marketing: An Empirical Investigation of a Loyalty Model for Casinos», *Journal of Hospitality and Tourism Research* 27, n.º 4 (2003): 483.

35. James H. Gilmore y B. Joseph Pine, II, «Differentiating Hospitality Operations vis Experiences», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43, n.º 3 (2002): 88.

36. Dev, Morgan, y Shoemaker, «A Positioning Analysis of Hotel Brands», pp. 48-55.

37. Véase http://www.inmodiario.com/147/9799/hoteles-reconvierte-cinco-estrellas-palacete-neoclasico-barrio-letras.html; http://corporate-information.nh-hotels.com/wda/esp/pdfs/NH_Hoteles_y_hesperia_(Spanish).pdf (acceso el 19 de diciembre de 2010).

III

Desarrollo del mix de marketing para turismo

9 Diseño y gestión de productos para turismo

10 Marketing interno

11 Fijación del precio de los productos: consideraciones, enfoques y estrategias sobre el precio

12 Canales de distribución

13 Estrategia de comunicación de marketing integral: la publicidad

14 Estrategia de comunicación de marketing integral: relaciones públicas y promoción de ventas

15 Estrategia de comunicación de marketing integral: venta personal

16 Estrategia de comunicación de marketing integral: marketing directo y online

Diseño y gestión de productos para turismo

9

España es uno de los países de la Unión Europea que cuenta con más bares por habitante. La cultura ibérica y el clima cálido, amistoso y festivo propician que los bares, los restaurantes, las terrazas y cafeterías sean lugares de reunión y de convivencia para todas las edades. La oferta en el sector de la restauración es muy variada y está dirigida a una gran variedad de segmentos de mercado con necesidades muy distintas.

En un sector tan competitivo y con tantas barreras de entrada, Grupo Vips ha sabido posicionar su oferta comercial y ha creado una ventaja competitiva en cada una de sus seis cadenas y once restaurantes. Actualmente, Grupo Vips cuenta con más de 350 establecimientos y está presente en España y Portugal; sumó cerca de 450 millones de euros en 2009, con una plantilla de más de 9.800 personas que sirven a más de 150.000 clientes cada día.

Grupo Vips es una empresa fundada por Plácido Arango y concebida en México, con una experiencia acumulada por tres generaciones en la creación de empresas de autoservicio. El modelo de negocio fue exportado a España a principios de la década de los setenta con un modelo de negocio de cafeterías que combina restaurante y tienda.

Desde su inicio, Grupo Vips ha añadido nuevos conceptos de negocio y ha incorporado nuevas empresas a su oferta por todo el territorio nacional: Vips, Gino's, Tío Pepe, TGI Friday's, The Wok y British Sandwich Factory como cadenas y El Bodegón, Iroco, Bice, Manzoni, Teatriz, Lucca, Paparazzi, Mood, Root, Rugantino y Tattaglia como restaurantes. A estas marcas Starbucks se suma como parte de un acuerdo en el que Grupo Vips se convierte en socio licenciatario para desarrollar la marca en España y Portugal.

De esta forma, el grupo cubre una gran parte del mercado de la restauración y es uno de los líderes en el país, debido a su forma de gestionar marcas y su constante búsqueda de oportunidades y alternativas para cubrir segmentos de mercado con productos que satisfagan sus necesidades. La gestión de cada una de sus marcas se realiza considerando el beneficio central y esperado ofrecido en su servicio, complementándolos con elementos diferenciadores como la accesibilidad, el ambiente, el entorno físico y los puntos de contacto con el cliente, e incluso, estableciendo sistemas de información e interacción a través del programa de fidelización. Por ejemplo, la cafetería Vips es la marca de origen más representativa del grupo con el modelo de negocio; combina restaurante y comercio en un mismo local, para clientes que demandan un servicio de buena calidad y a un precio moderado.

El beneficio es un pago que obtienes cuando aprovechas el cambio del entorno.

JOSEPH SCHUMPETER

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Definir el término producto, incluidos el producto o beneficio central, el producto esperado, el producto de apoyo y el producto aumentado.
2. Explicar cómo la accesibilidad, el ambiente, la interacción del cliente con el sistema de prestación del servicio, la interacción del cliente con otros clientes y la coparticipación del cliente son elementos que hay que tener en cuenta cuando se diseña un producto.
3. Comprender qué es una marca, así como los factores que influyen en su creación.
4. Explicar el proceso de desarrollo de un nuevo producto.
5. Comprender cómo el ciclo de vida del producto puede ser aplicado al sector turístico.

Por otro lado, Tío Pepe tiene como base la comida tradicional española con una amplia bodega, en un ambiente urbano, moderno y acogedor, para clientes que desean compartir un buen momento con los amigos o celebrar una comida de negocios, con platos para picar y compartir, a un precio accesible. TGI Friday's es la marca de referencia para aquellas personas que prefieren un ambiente informal con comida americana y música e iconos de diseño americano, hamburguesas, nachos o fajitas con la atención de personal amistoso y joven. Asimismo, Grupo Vips cuenta con restaurantes de estilo italiano, como Gino's, para un segmento que prefiere un precio asequible, o de comida italiana más especializada, como Lucca o Paparazzi, para el cliente de poder adquisitivo medio-alto. Dispone también de comida asiatica (The Wok) y de restaurantes con cocina vanguardista y de prestigio, como Root o Mood.

Para obtener información acerca de sus clientes y sus marcas, el grupo cuenta con el programa de fidelización Club Vips, que suma 1.700.000 personas que forman parte de su base de datos para procesar información y saber, en tiempo real, cualquier detalle sobre volumen de ventas, ocupación de mesas, el tipo de producto que suele adquirir un cliente, los descuentos que se le han ofrecido y su respuesta a las promociones enviadas por correo directo, por establecimiento o por zona geográfica.

Recientemente Grupo VIPS comenzó un nuevo proceso de expansión mediante el modelo de franquicias de los restaurantes Gino's, abriendo la primera franquicia en septiembre de 2009 en Madrid. Para entrar en el País Vasco, abrió un restaurante italiano en el centro de Bilbao. Ambos ejemplos representan nuevas vías de crecimiento para el grupo, que siempre había optado por establecimientos en propiedad.

En cuanto a los detalles de la franquicia, la directora de franquicias del grupo, Paz Serrano, señala que los franquiciados deben contar con una inversión media de aproximadamente 500.000 euros, aportar un canon de entrada de 30.000 euros, un *royalty* del 5% y un canon de publicidad del 2% y que el franquiciado se pueda involucrar con la operación y la gestión del negocio en un contrato de quince años. A cambio el franquiciado recibe formación para gestionar el negocio sin problemas: «Somos capaces de dar apoyo al franquiciado en todos los ámbitos: encontrar o elegir emplazamiento, formación, marketing, confección de recetas, temas de I+D... En todo lo que necesiten el apoyo es al cien por cien, porque queremos que el negocio sea un éxito y que la marca funcione».

En su búsqueda por crear relaciones con los clientes, los profesionales de marketing deben construir y gestionar productos y marcas que *conecten* con cada uno de sus clientes. Bajo este enfoque comenzamos por hacernos una pregunta aparentemente simple: «¿Qué es un producto?».

¿Qué es un producto?

Una habitación en el hotel Gran Meliá de Cancún, unas vacaciones en París, unas patatas fritas de McDonald's, un crucero por el Caribe, una parrillada con carne argentina, un recorrido turístico por autobús o un congreso en un centro de convenciones de un hotel moderno son ejemplos de productos. Considere entonces la variedad de productos que se encuentran en un hotel casino como los de Las Vegas.

Definimos un producto de la siguiente forma: *cualquier cosa que se pueda ofrecer en un mercado, que pueda recibir atención, ser adquirido, utilizado o consumido, y que pueda satisfacer una necesidad o deseo. Los productos incluyen objetos físicos, servicios, lugares, organizaciones e ideas.*

Esta definición hace referencia a la parte teórica o esperada del producto por parte de la empresa. Sin embargo, además de este componente teórico de lo que se espera de un producto, se debe tener en cuenta una parte no planificada o inesperada. Esto es muy evidente en los servicios turísticos, que son heterogéneos en la mayor parte de los casos. Por ejemplo, un cliente entra en su restaurante favorito y es recibido cordialmente por el *maître,* quien le asigna una mesa y le entrega la carta;

el cliente la abre y se encuentra una mancha de grasa en una de las hojas del menú. Al recibir tan inesperada sorpresa, el cliente se levanta de su mesa y se va del restaurante. Obviamente, el personal del restaurante no planeó tener grasa en el menú para ahuyentar a sus clientes. De esta forma, el producto o servicio que el cliente recibe no es siempre el mismo que la gerencia pensaba entregar. Los profesionales que gestionan servicios deben trabajar muy duro para eliminar estas inesperadas y desafortunadas sorpresas así como para asegurar que sus clientes reciban lo que ellos esperan.

Niveles del producto

Los profesionales del sector turístico tienen que pensar en el producto o servicio desde cuatro niveles: el producto o beneficio central, el producto esperado, el producto de apoyo y el producto aumentado (véase la **Figura 9.1).**

Producto o beneficio central

El nivel más básico es el producto o beneficio central que responde a la pregunta de ¿qué está comprando realmente el cliente?

Una escapada de cuatro días a Granada no consiste en la suma de un simple viaje en avión, en una habitación de hotel, un taxi o las comidas, sino que va más allá. Dependiendo del turista, estos cuatro días pueden significar la oportunidad para enriquecerse culturalmente, para revivir un capítulo de historia española, para vivir una aventura o hasta para vivir una experiencia romántica.

Tal como se aplica en los mejores asadores: «No vendas el filete, sino el sonido que hace en la parrilla». Los profesionales de marketing muestran al consumidor el beneficio central de cada producto y venden estos beneficios en primer lugar, antes de sus simples características.

Producto esperado

El nivel del producto esperado consiste en aquellos bienes o servicios que deben estar presentes para que el cliente pueda usar el producto central. Un hotel de negocios Business Class debe tener servicio para efectuar el registro y el *check-out,* teléfono, conexión a Internet, servicio de restaurante y de aparcacoches. Por su parte, en un hotel de bajo presupuesto, el servicio esperado consistirá solamente en el servicio para registrarse y para efectuar la salida. Un aspecto importante del producto esperado es la accesibilidad. Algunos complejos turísticos suelen cerrar la oficina y la recepción durante la noche, pero sustituyen esta carencia si lo notifican a sus huéspedes y desarrollan un sistema de recogida de llaves para aquellos que llegan tarde. En contraste, un hotel de negocios no podría funcionar adecuadamente si la recepción cerrara, ya que los huéspedes esperan que este servicio sea accesible en cualquier momento que quieran utilizarlo. El diseño del producto demanda la comprensión tanto del cliente objetivo como del tipo de producto esperado que los clientes demandarán.

Producto de apoyo

El nivel del producto o beneficio central requiere del nivel del producto esperado en el que el nivel del producto de apoyo no es necesario. El producto de apoyo consiste en los beneficios adicionales que añaden valor al producto central y que lo ayudan a diferenciarlo de la competencia. En un hotel de negocios, por ejemplo, un *business center* con todas las comodidades o un servicio de spa son productos mejorados que se proporcionan para captar y retener clientes. En este sentido, la distinción entre los niveles de producto esperado y producto de apoyo no siempre son evidentes. El producto esperado para un segmento de mercado particular puede ser un producto de apoyo para otro segmento. En otras palabras, mientras que una familia no requiere del servicio de restaurante o del servicio de Internet cuando se aloja en un hotel, un ejecutivo sí que depende de ellos. La cadena de hoteles Hyatt fue una de las primeras en ofrecer un *kit* de accesorios de baño, como champú, acondicionador, gel de ducha o diferentes tipos de jabón. Cuando los hoteles introdujeron estos accesorios, estaban contribuyendo a *mejorar* el nivel del producto central. Sin embargo, en la actualidad dichos accesorios se han convertido en productos esperados.

Por su parte, la cadena de hoteles Hilton analiza durante años las nuevas tendencias del consumidor antes de diseñar el *kit* de accesorios que colocará en las habitaciones **[2].**

Naturalmente, no todas las empresas turísticas pueden atraer a un segmento que busca el lujo ni pueden prestar servicios costosos, pero todas ellas deberían elegir productos de apoyo que no sean fácilmente imitados por la competencia. En general, las empresas del sector turístico deberían ser capaces de proveer servicios de apoyo de una forma profesional. Por ejemplo, algunos hoteles de gama media ofrecen servicio en las habitaciones porque han encontrado una ventaja competitiva para atraer al ejecutivo que viaja por negocios. Sin embargo, la entrega del servicio de forma poco profesional puede resultar perjudicial. Muchos hoteles de gama media que ofrecen servicio en las habitaciones carecen de un área designada en la cocina para colocar los carritos y transportar la comida o carecen de una persona que conteste el teléfono para tomar una comanda y no tienen camareros para llevar la comida. Es decir, tanto el personal como el equipo son proporcionados de forma improvisada y, como es de esperar, con resultados poco afortunados. La persona que responde el teléfono carece del entrenamiento necesario para responder correctamente algunas preguntas (por ejemplo, cómo se cocina un filete, el tipo de aliño que el cliente quiere para su ensalada o el tipo de patatas que desea como guarnición). Además de tomar la comanda, alguien tendrá que preparar el carrito y llevar la orden a la habitación; muy probablemente esta persona será el botones o incluso una persona de la limpieza, quienes, aunque no tengan el entrenamiento adecuado y puedan olvidarse de llevar la sal, la pimienta o el tenedor, estarán dispuestos a hacerlo a cambio de una propina. Para dañar la imagen del hotel un poco más, el carrito con los restos de la comida quizás permanezca casi todo el día hasta que el personal del turno de la mañana lo recoja al día siguiente.

En contraste, un ejemplo de un servicio de apoyo ofrecido por los hoteles Ritz-Carlton es el «mayordomo asesor de tecnología», que es una persona que provee apoyo y consejo a los huéspedes sobre cómo usar la tecnología disponible en el hotel. Estas personas son especialistas en la asistencia y resolución de problemas con impresoras, portátiles, dispositivos móviles o escáneres; son incluso conocidos por ayudar a ejecutivos a preparar presentaciones creativas e ingeniosas para alguna reunión inesperada e incluso comparten consejos sobre el uso del *software* informático. Con la misma función pero con distinto nombre, el hotel W, en Nueva York, tiene un «conserje tecnológico» y los hoteles y resorts InterContinental tienen «coordinadores para ciber asistencia». Desde luego, el servicio prestado por estas personas puede ser incalculable para un hombre de negocios desesperado por imprimir un informe para la reunión que tiene el día siguiente **[3].**

Correr se ha convertido en una forma muy popular de hacer ejercicio. Por esto, algunos hoteles ofrecen mapas y botellas de agua especiales para facilitar el entrenamiento a estos deportistas; otros hoteles proveen de autoservicio de café para la tripulación de aerolíneas que tiene que trabajar en vuelos a primera hora de la mañana. Algunos hoteles colocan botellas de agua fría acompañadas de una carta de agradecimiento en el coche del hués-

ped cuando el huésped realiza el *check-out*. Estos son algunos ejemplos de productos de apoyo de bajo coste que aumentan el valor del servicio **[4].**

En suma, un producto de apoyo ofrece una ventaja competitiva solo si está planificado e implementado apropiadamente. Los productos de apoyo deben coincidir o superar las expectativas de los clientes para que puedan tener un efecto positivo.

Producto aumentado

El producto aumentado o potencial incluye la accesibilidad, el ambiente o entorno físico, la interacción del cliente con la organización prestadora del servicio, la coparticipación del cliente y la interacción de este con otros clientes. Estos elementos se combinan con los niveles de producto anteriores para ofrecer el nivel del producto aumentado.

Desde una perspectiva empresarial, el producto central es el enfoque principal del negocio, la razón de ser. El producto esperado es lo esencial para poder ofrecer el producto central al mercado objetivo. Por su parte, el producto de apoyo ayuda a posicionar el producto. De acuerdo con Christian Grönroos, experto en marketing de servicios, los niveles central, esperado y de apoyo determinan lo que el cliente recibe pero no indican la forma en que lo recibirá **[5].** El cómo se da el servicio afecta la percepción del consumidor sobre el servicio. El servicio aumentado combina el servicio que se ofrece con la forma como se entrega.

El producto aumentado es un concepto importante pues los servicios turísticos requieren de la coparticipación del cliente en el servicio. Para la mayoría de los productos o servicios turísticos el cliente entra dentro del sistema de prestación del servicio y tiene que interactuar con este sistema. Por ejemplo, los huéspedes tienen que registrarse en la recepción del hotel, ir a la habitación y comprender qué botón hay que pulsar para utilizar el televisor o el teléfono. De igual forma, los huéspedes también interactúan con otros clientes y con el personal del hotel. Puesto que los huéspedes van a un sitio para usar un servicio, el ambiente también es una parte importante del producto. De esta forma, el producto aumentado captura los elementos principales que deben ser considerados cuando el cliente acude, y forma parte del sistema de prestación de servicio (el hotel, el restaurante, el centro de conferencias, el parque de atracciones, la piscina, etc.). A continuación echaremos un vistazo a algunos de los elementos que forman el producto aumentado.

Accesibilidad

Si un producto no es accesible, no tiene valor alguno. Dos barreras para la accesibilidad son el horario de apertura y la falta de formación del personal. Un hotel cuyas instalaciones deportivas abren a las 9 a.m. no ayuda a un hombre de negocios que desea entrenar a las 6 a.m., tomar el desayuno y estar a las 8 a.m. listo para su reunión de negocios. Un restaurante que abre a las 8 a.m. puede molestar a un huésped que quiere desayunar e irse al aeropuerto a las 6 a.m. Algunos hoteles que reciben visitantes internacionales que sufren *jet lag* encontrarán útil que se abra el restaurante mu-

cho más temprano. Esta medida no solo aumentará el valor del servicio, sino que generará beneficios económicos adicionales. En este sentido, un buen indicador de que el horario debería ser ampliado se obtiene al observar muchos clientes haciendo cola y esperando a que abran el restaurante por la mañana.

Cuando un cliente no sabe que se ofrece servicio de restaurante, no se crea ningún tipo de valor ni para el cliente ni para la empresa. El personal de recepción o el botones deberían hacer consciente a sus huéspedes de los servicios que el hotel presta. En otro contexto, en una ciudad puede haber zonas para comer o para ir de compras que solo son conocidas por los residentes del área y que el viajero no sabe que existen. Proporcionar información acerca de los puntos de interés de la ciudad hace que aquellos sitios especiales de la ciudad sean accesibles al visitante. Los productos deben ser accesibles para el cliente que quiera utilizarlos.

Ambiente: el entorno físico

El ambiente es un elemento crítico en los servicios ya que puede ser la única razón para que un cliente decida entrar y hacer negocios en un establecimiento. Existen restaurantes y bares que carecen de un diseño y ambiente atractivos y que terminan cerrando sus puertas. En algunos casos se cree que solo la buena calidad de la comida atraerá clientes y se presta poca atención al diseño interior y exterior. Hay establecimientos con un diseño exterior que carece de identidad y de carácter, y no invita a entrar a los clientes. En contraste, muchos célebres restaurantes familiares utilizan el entorno físico y el ambiente con eficacia. Tanto en su exterior como en su interior, los colores, las paredes, el mobiliario y los uniformes reflejan un ambiente cordial que refuerza la impresión inicial de ser un sitio en el que se va a pasar un momento agradable en compañía.

El ambiente se aprecia a través de los sentidos. Los sentidos dan una descripción de un ambiente particular de entre un conjunto de entornos. Los canales sensoriales para percibir el ambiente son la vista, el sonido, el olor y el tacto.

- Los principales elementos **visuales** del ambiente son el color, el brillo, el tamaño y la forma.
- Los principales elementos **auditivos** del ambiente son el volumen y el tono.
- Los principales elementos **olfativos** del ambiente son el olor y la frescura.
- Los principales elementos **táctiles** del ambiente son la textura, la suavidad y la temperatura.

El ambiente típico de un restaurante francés de categoría alta es suave, tranquilo y ordenado mientras que el ambiente característico de un bar de copas es brillante, ruidoso y dinámico. Los ejemplos anteriores ilustran cómo se usan los elementos sensoriales anteriores para describir entornos particulares.

El ambiente puede afectar al comportamiento de compra de, al menos, cuatro maneras. En primer lugar, el ambiente puede servir como

un medio para llamar la atención. Por ejemplo, los restaurantes de comida mexicana La Mordida, ubicados en Madrid, generan mucha atención al utilizar una decoración con formas y símbolos muy mexicanos, así como colores brillantes tanto en el exterior como en el interior de sus locales.

En segundo lugar, el ambiente puede servir como un medio para transmitir un mensaje al cliente potencial. Una decoración con teja y estuco, sombreros de charro, música de mariachi y una arquitectura colonial permite al cliente darse cuenta de que está en un restaurante mexicano. La apariencia alegre e informal sugiere que se está en un restaurante que es casual pero que no ofrece comida rápida, al que uno acude a pasar un buen momento.

En tercer lugar, el ambiente puede servir como un medio para crear un efecto. Los colores, los sonidos y las texturas provocan reacciones viscerales que estimulan la compra de un producto. De esta forma, la atmósfera festiva de los restaurantes La Mordida estimula a los clientes a consumir margaritas o tequila.

Finalmente, el entorno puede ser un medio para generar buena disposición. Un *psicólogo medioambiental* ha descrito los ambientes como muy cargados o poco cargados. Esto se refiere a la información que uno recibe del medio. Los colores y las luces brillantes, los ruidos fuertes, la concurrencia o el movimiento son elementos característicos de un ambiente con un nivel de carga alto; mientras que lo contrario es típico de un ambiente con un nivel de carga bajo **[6].** Un ambiente muy cargado crea disposición para la aventura y el juego, mientras que un ambiente poco cargado genera un estado de ánimo relajado.

El ambiente que se encuentra en ciudades como Nueva York, Tokio o México D. F. es por naturaleza muy cargado. En contraste, el éxito de los hoteles y restaurantes en estas ciudades se encuentra en la creación de ambientes poco cargados para que sirvan como un refugio. Otras ciudades más pequeñas eluden transmitir la idea de tener un ambiente relajado pues se les relaciona con ciudades apagadas o aburridas. Los turistas que visitan estos sitios se sorprenden al encontrar una ciudad con restaurantes o discotecas en donde las luces, el color y el movimiento están totalmente fuera de contexto.

El ambiente debe ser tenido en cuenta al crear productos o servicios turísticos. Los profesionales de marketing deben comprender lo que el cliente quiere a partir de la experiencia de compra e identificar las variables medioambientales que refuerzan las creencias y las emociones que el comprador busca satisfacer o, en algunos casos, de las cuales quiere escapar. De esta forma, cabe que un directivo se pregunte: «¿El entorno físico que se propone compite eficazmente en un mercado tan saturado?» **[7]**.

El parque de atracciones Disneyland París maneja un ambiente con un nivel de carga alto, diseñado para entretener a las familias que lo visitan (Image © SuperStock, Inc. Disney characters © Disney Enterprises, Inc. Utilizada con autorización de Disney Enterprises, Inc.).

Interacción del cliente con el sistema de prestación del servicio

El cliente participa en la entrega de la mayoría de los productos y servicios turísticos. Dicha participación conlleva tres etapas: unión, consumo y separación **[8].** En **la etapa de unión** el cliente realiza el contacto inicial. En el diseño de un producto o servicio debemos facilitar que el público conozca el nuevo producto y que la información se proporcione de manera profesional.

La etapa de unión se suele mejorar mediante el muestreo. Los visitantes en países extranjeros suelen ser reacios a pedir un menú de comida local. De esta forma, el Hotel Inter-Continental de Yakarta, Indonesia, introdujo a los visitantes en la cocina local vendiendo platos degustación de comida selecta, ofrecida en un carrito típico indonesio en el área donde se ofrecía el cóctel vespertino. Esta idea innovadora generó emoción, mejoró el ambiente y contribuyó a que los huéspedes conocieran un nuevo tipo de cocina del restaurante del hotel. Además, esta iniciativa sirvió para crear una línea de productos generadora de beneficios.

La **fase de consumo** se desarrolla cuando el servicio se consume. En un restaurante ocurre cuando el cliente está cenando; en un hotel, cuando un individuo es huésped. Los diseñadores de productos turísticos deben comprender cómo interactúan los clientes con el servicio. Los empleados, los clientes y las instalaciones físicas forman parte del producto. Un hotel ejecutivo que abre una exclusiva área para el confort de sus huéspedes debe formar a sus empleados para que se cumplan las expectativas de este tipo de viajero. Además de la interacción empleado-cliente, las empresas de turismo deben considerar también cómo interactúan los clientes entre sí durante la fase de consumo. Por ejemplo, un hotel de negocios cerca de un parque de atracciones ofreció un paquete familiar de verano que resultó tan popular que el mercado principal del hotel, hombres de negocios, se disipó considerablemente. El ruido de los niños en los pasillos y en la recepción cambió el ambiente de tranquilidad y desconexión deseado por los ejecutivos.

Las características físicas, la distribución y la señalización también pueden emplearse para ayudar a los clientes a interactuar con el producto. En muchos hoteles encontrar el camino a una sala donde se desarrolla un congreso puede ser frustrante. Este problema puede superarse poniendo carteles con indicaciones apropiadas. Los carteles de señalización pueden servir también para que el cliente conozca la existencia de otros productos o servicios. Los huéspedes pueden dejar un hotel sin darse cuenta de que había un gimnasio o un centro de negocios. Por lo tanto, no es bueno invertir en productos de apoyo si los huéspedes no se enteran de su existencia.

La **fase de separación** se produce cuando el cliente ha acabado de usar el producto y se marcha. Por ejemplo, en un hotel, los huéspedes pueden necesitar un botones para ayudarles con las maletas; necesitarán pagar la cuenta y el transporte al aeropuerto o quizás los visitantes internacionales tengan que pagar un impuesto de salida en el aeropuerto, como ocurre en muchos países. Pensar detenidamente en estos pasos ayuda a la dirección

a comprender cómo interactuará el cliente con el sistema de prestación del servicio, dando lugar a un producto diseñado para satisfacer sus necesidades. Por ejemplo, en algunos hoteles se puede pagar la tasa del impuesto de salida de aeropuerto desde el hotel para que el huésped no haga fila en el aeropuerto. A pesar de que el hotel no obtenga beneficio económico por ofrecer este servicio, el cliente se va con una buena impresión. De la misma forma, al cliente se le puede preguntar si lleva consigo sus billetes de avión y pasaporte, o si se ha llevado sus pertenencias de la caja fuerte.

Las actividades de marketing para visitantes son también responsabilidad de cámaras de comercio, oficinas de convenciones, agencias de gobierno, y otras organizaciones públicas y no públicas. Sin embargo, algunas entidades para la promoción del turismo creen que su única responsabilidad es incrementar el número de visitantes. Esta visión simplista atrae al visitante equivocado a una ciudad. También ignora la responsabilidad de una organización de pensar en acciones complementarias como la formación de sus empleados, programas de atención al turista, enseñanza de idiomas, señalización adecuada y limpieza, entre otras actividades que ayudan a asegurar la satisfacción del visitante.

Desafortunadamente, algunas veces ocurren problemas serios entre los visitantes como accidentes, fallecimiento, robo u otras contingencias. La promoción del turismo debería incluir políticas de formación sobre procedimientos para asistir al viajero. Casi todas las oficinas turísticas pueden decir dónde encontrar un restaurante italiano pero no tienen idea de cómo ayudar a un viajero en crisis.

En suma, la comunicación boca a oreja positiva que ocurre cuando a los viajeros se les provee de asistencia en momentos de necesidad no puede ser reemplazada con coloridos folletos invitando a visitar un lugar.

Interacción del cliente con otros clientes

Un área que está ganando interés en el estudio del sector turístico es la de la interacción de los clientes entre sí. Supongamos que un viernes por la tarde un vuelo de avión entre Bilbao y Barcelona se vende por completo y deja en lista de espera a algunos trabajadores de la construcción que volvían a casa después de una semana en sus puestos de trabajo en Bilbao. El personal de tierra de la compañía, en un esfuerzo por gestionar la situación, puso a varios obreros en asientos de primera clase que estaban vacíos, generando una fuerte molestia entre los pasajeros que habían pagado tres veces más por ocupar plazas de primera clase. De esta forma, las empresas turísticas deben gestionar la interacción de los clientes para garantizar que algunos de ellos no afecten negativamente a la experiencia de otros.

La interacción del cliente con otros clientes puede ser un problema serio para los hoteles y complejos turísticos. El huésped independiente, que no viaja en grupo, rechaza firmemente la presencia de grupos con paquetes todo incluido. Este problema aumenta si el huésped que va con el grupo es de una cultura diferente, habla otro idioma o es de un grupo de edad diferente al del huésped que viaja de forma independiente. El hotel Shangri-La, en Singapur, afrontó este problema al construir tres secciones en el mismo complejo hotelero para separar a los clientes que venían en grupo,

a los independientes y a aquellos huéspedes que requerían servicios de lujo. De esta forma, la interacción entre los grupos se limitaba al uso de la piscina exterior.

Los centros turísticos de esquí se están enfrentando a un serio problema de interacción de los huéspedes. Tradicionalmente los esquiadores han sido un grupo homogéneo con normas culturales comunes, incluso viniendo de áreas geográficas distantes. Los esquiadores alemanes, franceses, japoneses, americanos y mexicanos tienden a tener comportamientos sociales comunes, a pesar de las diferencias en el lenguaje. Sin embargo, la llegada del *snowboard* ha cambiado esta agradable convivencia. Los esquiadores empiezan a quejarse de que deben compartir las pistas con personas con ropa holgada, que gustan del riesgo y que suelen mostrarse muy descorteses al deslizarse por las pistas. De esta forma, la gestión de los centros de esquí se enfrenta a un importante problema. El complejo turístico Taos ha prohibido la entrada a los que practican *snowboard,* posicionándose como el sitio para los que practican el esquí; otros, han destinado parte del terreno a crear montañas de nieve y colocar rampas para aquellos que realizan *snowboard*.

Por su parte, muchos hoteles como el Embassy Suites, de la cadena Hilton, ofrecen vino y queso gratuitos a sus huéspedes por las tardes. Estos hoteles señalan que este tipo de actividades de marketing ayuda a atraer huéspedes de forma conjunta. Estas tardes con vino y queso han contribuido a generar amistades, a cerrar negocios y a mejorar la interacción entre clientes y empleados.

Algunos centros de esquí se enfrentan a un problema para gestionar la convivencia entre las personas que practican esquí tradicional y snowboard (cortesía de Frits Solvang © Dorling Kindersley).

Copartición (del cliente)

En ocasiones, los clientes ayudan a las empresas de turismo a diseñar el producto o servicio. Involucrar al visitante como parte del equipo puede aumentar la calidad, mejorar la satisfacción del cliente y reducir costes. En un desayuno, por ejemplo, los camareros no son necesarios cuando los huéspedes pueden servirse a sí mismos.

Por ejemplo, Las Vegas Sports Club, solía tener un encargado para entregar las llaves y las toallas a sus miembros. La función de estas personas era preguntar a cada socio qué tipo de taquilla les gustaría, recoger el carné, entregar la llave y, al terminar la visita, devolver el carné al socio. En contraste, el club deportivo decidió colocar un dispositivo que permitía liberar la llave cuando el carnet de socio era colocado dentro de una ranura, mientras que las toallas las seguía entregando el encargado. Esta iniciativa fue bien recibida por los socios, pues les permitía elegir una taquilla en áreas que estuviesen más libres, así como por los

gerentes del lugar, quienes redujeron el número de personas que trabajaban en los vestidores. Posteriormente se permitió a los socios traer sus propias toallas y colocarlas en cajones especiales para ello. Con esta nueva medida se redujo la necesidad de utilizar los servicios de un encargado, de toallas o de un mostrador. El club deportivo ahorró cientos de horas de mano de obra por semana y transfirió al encargado de toallas para el servicio de masajes y *spa*. Algunos procesos que son efectuados por el cliente pueden generar situaciones en las que el cliente y la empresa ganan por igual.

Las tecnologías de autoservicio están aumentando rápidamente debido al incremento de la coparticipación del cliente en servicios de restaurantes. Por ejemplo, la gerencia de Disney se dio cuenta de que los visitantes de Walt Disney World hacían largas filas en la cafetería para rellenar su jarra con bebida. Este proceso hacía perder tiempo al cliente, aumentaba el número de personas en la cola y requería que los empleados tomaran la comanda y rellenaran la jarra. Para reducir el tiempo del empleado y del visitante la gerencia desarrolló un dispensador de bebidas que se activaba con el código de barras de la jarra, el cual era leído por un escáner y rellenaba el recipiente automáticamente. Para prevenir el mal uso del sistema, el parque cambia los códigos de barras todos los días de la semana **[9].**

Decisiones sobre la marca

Algunos expertos de marketing ven las marcas como el activo más duradero de una empresa, más que sus productos y sus instalaciones físicas. Un antiguo director de McDonald's dijo: «Si cada activo o cada equipo de la empresa fuese destruido por un desastre natural, seríamos capaces de pedir todo el dinero para reemplazarlos rápidamente, debido al valor que posee nuestra marca (…). La marca es más valiosa que la suma de todos estos activos» **[10].**

Las marcas son activos poderosos que deben ser cuidadosamente diseñados y gestionados. A continuación examinaremos las estrategias clave para construir y gestionar marcas.

Muchas de las marcas nacionales e internacionales en el sector turístico tienen menos de cuarenta años en el mercado. En la actualidad, el *branding,* o construcción de marca, se ha convertido en una poderosa fuerza en el sector.

Una **marca** es un nombre, un término, un signo, un símbolo, un diseño o una combinación de estos elementos que persigue identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlos de sus competidores. El nombre de marca es el componente de la marca que se puede verbalizar; algunos ejemplos son El Corte Inglés, Vips o Mapfre. Un logotipo es la parte de una marca que puede reconocerse pero no es pronunciable, como un símbolo, un diseño, el color o la tipografía distintiva. Podemos citar los arcos dorados de McDonald's o la IB de Iberia. Una marca registrada es una marca o parte de una marca a la que se le ha dado protección legal y que preserva los derechos exclusivos del vendedor a usar el nombre o el logotipo.

Una cuestión básica para muchas empresas es definir la marca en relación con la mente del consumidor. Las marcas están siendo cada vez más

importantes para los destinos turísticos e incluso el reconocimiento de algunos destinos se realiza a través de un símbolo o una frase. Es interesante señalar cómo algunos describen un objetivo en sí mismo; por ejemplo, a Nueva York se la conoce como «la gran manzana», a Barcelona se la identifica con la Sagrada Familia, a París con la Torre Eiffel, a Londres con el Big Ben, a México con los mariachis. En este sentido, Scott Davis, autor del libro *Brand Asset Management* (en español, *Gestión del Valor de Marca)* señala:

> La marca es uno de los activos más valiosos de una empresa. Aquellas compañías con más visión son conscientes de que capitalizar el valor de las marcas es importante (…). Estas empresas saben que las marcas son más que simples productos o servicios, y que dichas marcas son lo que la organización hace, y lo que es más importante, lo que la empresa es (…). Una marca es un componente fundamental de lo que constituye una empresa. Una marca implica confianza, coherencia y un conjunto de expectativas bien definidas. Las marcas más fuertes en el mundo ocupan un lugar en la mente de los consumidores y cuando se las menciona todos la evocan de la misma forma.

Si consideramos el valor de una marca como un porcentaje de la capitalización del mercado, podemos ver que algunas marcas son muy valiosas. Se calcula que algunas, como Starbucks, Disney y McDonald's, poseen un valor de miles de millones de euros.

Asimismo, el concepto de *branding* da una identidad a la empresa, pues integra la comunicación de valores, la misión y la visión de la compañía a los empleados y a los clientes.

El papel de las marcas

Las marcas identifican al fabricante del producto y permiten al cliente —ya sea particular o empresarial— asignar responsabilidad de su desempeño a una empresa particular. Los consumidores pueden evaluar un mismo producto de diferente forma dependiendo de la estrategia de marca utilizada. El aprendizaje sobre una marca resulta de las experiencias pasadas con el producto y su programa de marketing, y genera conocimiento sobre qué marcas satisfacen sus necesidades y cuáles no. Como los consumidores se han vuelto más complejos, van con prisas y con necesidad de más tiempo. Por lo tanto, la habilidad de una marca para simplificar la toma de decisiones y reducir el riesgo es incalculable **[11].**

Las marcas también realizan funciones valiosas para las empresas **[12].** Una marca ofrece protección legal para aquellas características y aspectos únicos del producto **[13].** El nombre de la marca y su envase pueden protegerse con patentes y registros industriales; el diseño de un restaurante o de un hotel puede protegerse mediante derechos de propiedad intelectual, los cuales aseguran que la compañía pueda invertir en la marca y cosechar los beneficios de un activo valioso.

Las marcas confieren también un símbolo de calidad de forma que los compradores satisfechos puedan elegir el producto nuevamente **[14]**. La lealtad de marca hace que dicha marca sea predecible y que asegure una deman-

da más constante; también crea barreras de entrada, al hacer más difícil que otras empresas puedan entrar en el mercado. La lealtad también puede motivar que el cliente esté dispuesto a pagar un precio más alto —algunas veces hasta el 25% más que las marcas competidoras **[15].** A pesar de que los competidores puedan ofrecer productos y marcas semejantes, no pueden controlar las impresiones duraderas que se alojan en las mentes de individuos y organizaciones como resultado de años de experiencia con una marca particular y con sus actividades de marketing. En este sentido, el *branding* puede ser un medio muy potente para asegurar una ventaja competitiva **[16].**

Construcción de marca o branding

¿Cómo se *construye* la marca para un producto? Aunque algunas empresas se preocupan de crear una marca a través de programas y actividades de marketing, la marca reside en la mente de los consumidores. Si bien la marca es una entidad que se encuentra encuadrada en la realidad, la marca refleja la percepción y la idiosincrasia de los consumidores.

La **construcción de marca** o **'branding'** es dotar a los productos y servicios de la fuerza de una marca; es crear diferencias entre productos. Los ejecutivos de marketing necesitan comunicar a los consumidores *quién* es el producto —dándole un nombre y atributos que lo puedan identificar— así como mostrar lo que el producto realiza y las razones para darle importancia. El *branding* genera estructuras mentales que ayudan a los consumidores a organizar su conocimiento acerca de los productos y servicios para que el consumidor clarifique la forma como elabora sus decisiones y, simultáneamente, pueda dar valor a la empresa.

Sir Richard Branson, apoyándose en uno de sus trenes Virgin Pendolino, capaces de alcanzar velocidades de 200 km/h. Dice que el valor del accionista se determina por la forma en que los clientes y el personal se sienten con respecto a la marca. Foto por cortesía de AP Wide World Photos.

Los profesionales de marketing pueden aplicar la construcción de marca en cualquier situación en la que el consumidor tiene que elegir una opción. Es posible *construir marca* para restaurantes, hoteles, servicios de *catering,* aerolíneas, destinos turísticos e incluso para chefs que han creado su propia marca. Por ejemplo, Ferran Adrià, uno de los mejores chefs del mundo y copropietario del restaurante El Bulli, ha recibido las máximas distinciones: tres estrellas Michelin y reconocimientos de la guías Campsa, Repsol y Gourmetour, y artículos en *El País Semanal,* el *New York Times,* la revista *Time, Le Monde;* participaciones en diversas universidades, incluida la Universidad de Harvard y hasta dos películas inspiradas en su trayectoria. Su carácter revolucionario, innovador y vanguardista ha convertido su nombre en sinónimo de éxito empresarial para diversos proyectos como El Bulli Hotel, la publicación de libros, el Bulli Taller, Cerámica Industrial Montgatina, Fundación Alicia e incluso la Cátedra Ferran Adrià.

Capital de marca ('brand equity')

El **capital de marca** o **'brand equity'** es el valor añadido que se da a los productos o servicios y puede ser reflejado en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan con respecto a la marca, los precios, la cuota de mercado e incluso los beneficios económicos que la marca genera a la empresa.

Los investigadores y ejecutivos de marketing utilizan varias perspectivas para estudiar el capital de marca **[17].** Los enfoques basados en la percepción del cliente, ya sea como individuo o como organización **[18],** descansan en el poder que una marca genera en lo que los clientes ven, leen, escuchan, aprenden, piensan o sienten acerca de una marca a lo largo del tiempo **[19].**

El capital de marca basado en el cliente es el efecto entre el conocimiento de la marca y la respuesta del cliente a las actividades de marketing de dicha marca **[20].** El capital de marca positivo se obtiene cuando la marca es identificada, los consumidores reaccionan favorablemente al producto y a la forma como es comercializado, en comparación a cuando no se le conoce. El capital de marca es negativo cuando los consumidores reaccionan de forma poco optimista a las actividades de marketing de esa marca bajo las mismas situaciones. Existen tres elementos clave en el capital de marca basado en el cliente. El primero, el capital de marca, surge de las diferencias obtenidas de la respuesta del consumidor. Si no existe diferencia alguna, entonces el nombre de marca es esencialmente una mercancía con poco valor *(commodity)* o un genérico del tipo de producto **[21].** Ante esta situación, la competencia actúa basándose en el precio. Para algunos viajeros, las compañías aéreas son percibidas como un *commodity,* pues las personas adquieren sus billetes en función del precio sin que el nombre de la compañía aérea añada mucho valor.

Segundo: las diferencias en la respuesta del consumidor son el resultado del conocimiento que se tiene sobre la marca. El conocimiento de la marca consiste en los pensamientos, sentimientos, imágenes, experiencias y creencias que llegan a asociarse con la marca. De forma particular, las marcas deben crear asociaciones fuertes, favorables y únicas con los clientes, como lo han hecho los hoteles Paradores (lujo y confort), la cerveza

mexicana Coronita (diversión y amistad) o las tiendas Zara (moda asequible y tendencia).

Tercero: la respuesta diferencial del consumidor que crea el capital de marca se refleja en percepciones, preferencias y comportamiento que están relacionados con el marketing de una marca. Las marcas más fuertes generan mayores ingresos **[22].** La **Tabla 9.1** resume algunos de los beneficios principales del capital de marca.

Tabla 9.1 Ventajas que poseen las marcas fuertes en marketing.

Mejor percepción del desempeño del producto
Mayor lealtad
Menor vulnerabilidad con respecto a las actividades de marketing de los competidores
Menor vulnerabilidad a crisis de marketing
Mayores márgenes de utilidad
Menor elasticidad de las respuestas del consumidor con respecto a aumentos de precio
Mayor elasticidad de las respuestas del consumidor con respecto a disminuciones de precio
Mayor cooperación y soporte por parte de los proveedores
Mayor soporte por parte de los intermediarios de marketing
Mayor efectividad en las comunicaciones de marketing
Oportunidades para desarrollar la marca (amplitud)

En consecuencia, construir marcas fuertes supone un reto que consiste en asegurar que los clientes reciban el tipo de experiencias adecuado con los productos y servicios, y con los programas de marketing para establecer el conocimiento de marca que la empresa desea. Dicho conocimiento es lo que genera las diferencias que se manifiestan a su vez en el capital de marca. En un sentido abstracto, podemos pensar en el capital de marca como un *puente* estratégico que va desde el pasado débil hasta el sólido futuro de una marca.

El capital de marca visto como un puente estratégico

Desde la perspectiva del capital de marca, los profesionales de marketing deben tomar en cuenta todos los euros invertidos cada año en productos y servicios como forma para incrementar el conocimiento de marca. La *calidad* de la inversión en la construcción de marca es un factor crítico que va más allá de que la *cantidad* invertida supere el límite anterior.

Una **promesa de marca** es la visión del ejecutivo de marketing sobre lo que la marca debería ser y hacer por los consumidores. Al final del día el valor real y la proyección de futuro de una marca descansan en los consumidores, en su conocimiento sobre la marca y en su posible respuesta ante las actividades de marketing como consecuencia de este conocimiento. Entender el conocimiento de marca del consumidor —todos aquellos aspectos que están vinculados con la marca en las mentes del consumidor— es de suma importancia porque son los cimientos para entender el capital de marca.

Douglas Holt de la Universidad de Oxford cree que para que las empresas construyan marcas líderes e icónicas deben reunir conocimiento sobre la cultura, implantar estrategias acordes con dichos principios culturales, así como contratar y formar expertos en cultura **[23].** Un experto de construcción de marca señala: «En un sentido muy realista, los consumidores comienzan a apropiarse de nuestras marcas y a participar en su creación

(…). Necesitamos aprender a desprendernos de ellas». En este caso, Burger King es una empresa que ha sabido hacerlo.

Russ Klein, presidente de marketing, estrategia e innovación global de Burger King señala: «Tener una promesa de marca global, 'Como tú quieras (*Have It Your Way*)' es poner al cliente a cargo», incluso si es para decir cosas negativas de la marca. En competencia con McDonald's, que utiliza una imagen amigable y familiar, «es más importante para nosotros ser provocadores que agradables», especialmente cuando quieres atraer a un grupo de jóvenes adolescentes. Las descaradas campañas de publicidad de Burger King aparecen en redes sociales y en sitios como YouTube o MySpace, de manera que la compañía aprovecha lo que Klein llama «conectividad social» mientras los consumidores reaccionan a los anuncios publicitarios. Asimismo, Burger King anima a los clientes a crear sus propias comunidades online acerca de sus iconos empresariales y productos favoritos **[24]**.

Marcas múltiples

Algunas empresas ofrecen marcas múltiples. El sector turístico depende en mayor medida de marcas y lugares como Vips, Burger King, Renfe, Hoteles Hilton, NH Hoteles y Rodilla, entre otros. El área de restaurantes en los centros comerciales y en los aeropuertos ofrece el servicio de comida de múltiples restaurantes donde los clientes utilizan las mesas de un área común. A diferencia de los restaurantes que son gestionados de forma individual, las marcas múltiples se caracterizan por tener diferentes marcas pero que son propiedad de una empresa que las gestiona bajo un mismo techo.

Grupo Vips es un líder en el sector de la hostelería en España y un buen ejemplo de marcas múltiples gestionadas bajo un mismo techo, pues cuenta con seis cadenas (Vips, Gino's, Tío Pepe, The Wok, TGI Friday's y BSF) y once restaurantes, cuatrocientos establecimientos distribuidos en España y Portugal; factura más de 455 millones de euros, recibe a 150.000 clientes al día, y cuenta con un equipo humano de más de 10.000 personas de 85 nacionalidades diferentes. Algunos beneficios de ofrecer marcas múltiples incluyen el incremento del volumen de ventas y la rentabilidad por cada unidad. Uno de los inconvenientes con las marcas múltiples es la complejidad para gestionar diferentes marcas en un mismo espacio. De forma similar, los planificadores de una zona hotelera localizan diferentes hoteles en una misma área sin competir entre sí para crear sinergias y compartir administración, empleados y servicios, como el transporte al aeropuerto.

La cadena de hoteles Accor ha diseñado logotipos para cada una de sus marcas de manera que estas puedan ser fácilmente identificables. Imagen por cortesía de Accor Asia Pacific.

Alianza de marcas ('co-branding')

Este concepto es semejante al de marcas múltiples pues también consta de dos o más marcas pero con que son propiedad de distintas empresas y que se utilizan en un mismo producto. Algunos aspectos que presentan retos y oportunidades al utilizar marcas múltiples y *co-branding* son:

1. **Espacio limitado y costoso.** Los mejores espacios son cada vez más difíciles de encontrar. El precio de los bienes raíces se ha incrementado.
2. **Coste de viajar.** Tiene sentido para los consumidores viajar a un sitio convenientemente localizado en donde se ofrezcan una variedad de productos.
3. **Empleados disponibles.** La complejidad y el coste que requieren contratar, formar, motivar y retener buenos gerentes y empleados son muy altas. Utilizar menos gerentes y menos empleados tiene sentido en términos de ahorro monetario.
4. **Satisfacción del cliente.** Ofrecer una diversidad de productos satisface muchos segmentos, especialmente para grupos donde no todos los miembros quieren pollo, hamburguesas o pizza.

Desarrollo de un nuevo producto

Una empresa tiene que ser capaz de desarrollar nuevos productos y gestionarlos adecuadamente para afrontar el cambio que producen las tendencias, los gustos, la tecnología y la competencia. Cada producto parece tener un ciclo de vida: nace, pasa por varias fases y finalmente muere cuando aparecen productos nuevos que satisfacen mejor las necesidades del consumidor.

El ciclo de vida del producto presenta dos retos importantes. En primer lugar, porque todos los productos mueren eventualmente. Entonces, una empresa debe encontrar nuevos productos que sustituyan a los viejos (el problema del desarrollo de un nuevo producto). En segundo lugar, la empresa debe comprender cómo envejecen sus productos y cambiar las estrategias de marketing cuando los productos pasan a través de las etapas del ciclo de vida. Consideraremos primero el problema de encontrar y desarrollar nuevos productos y después el problema de gestionarlos con éxito durante sus ciclos de vida.

Todas las empresas de turismo deben estar constantemente pendientes de las tendencias y estar preparadas para probar con nuevos productos. Todas las empresas necesitan un programa de desarrollo de nuevo producto (**Figura 9.2).** Un experto en lanzamiento de nuevos productos cree que la mitad de los beneficios de todas las compañías en Estados Unidos proviene de productos que no existían hace diez años.

Una empresa puede obtener nuevos productos de dos maneras. Una es a través de la adquisición: adquirir una empresa entera, una patente o una licencia para producir un producto diseñado por terceros. Como el coste de desarrollar e introducir nuevos productos aumenta, muchas em-

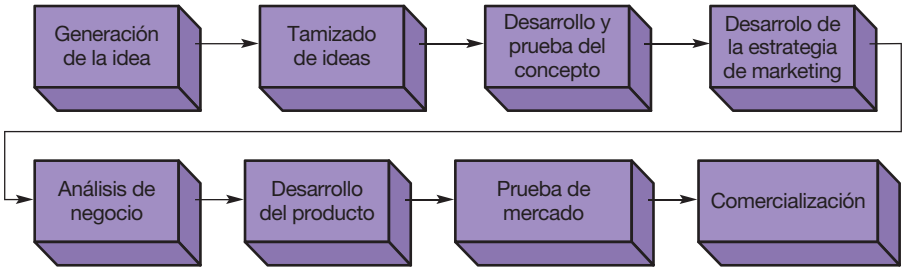


Figura 9.2.
Principales etapas del desarrollo de un nuevo producto.

presas deciden adquirir marcas existentes antes que crear nuevas. Grupo Vips, por ejemplo, gestiona el restaurante de alta cocina italiana Bice Madrid, que forma parte de la cadena internacional Bice, con restaurantes en todo el mundo.

Una empresa también puede obtener nuevos productos a través del **desarrollo de un nuevo producto** creando su propio departamento de investigación y desarrollo. Por nuevos productos entendemos productos originales, mejoras de un producto, modificaciones de un producto y nuevas marcas que la empresa desarrolla a través de sus propios esfuerzos de investigación y desarrollo (I+D). En este capítulo nos centraremos en el desarrollo de un nuevo producto.

Existen muchas razones que causan que un producto nuevo fracase. Un ejecutivo de alto nivel quizás promueva su propia idea a pesar de que los resultados de las investigaciones de mercado sean pobres. Alternativamente, si la idea es buena, el tamaño de mercado se ha sobreestimado. Quizás el producto no ha sido diseñado tan bien como debería haberse hecho. Quizás ha sido posicionado incorrectamente en el mercado, o se ha establecido un precio muy alto o se ha promocionado muy poco. Algunas veces el coste de desarrollar un producto es más alto de lo esperado. En ocasiones la competencia contraataca mejor de lo que se pensaba.

En suma, las empresas se enfrentan a un problema: deben desarrollar nuevos productos con un riesgo de fracaso alto. La solución descansa en una planificación sólida y en el establecimiento de un proceso sistemático para diseñar y cuidar del nuevo producto.

Generación de ideas

El desarrollo de un nuevo producto comienza con la generación de la idea. Normalmente una empresa tiene que generar muchas ideas para encontrar aquellas que sean las mejores. La búsqueda de ideas de nuevos productos debe ser sistemática y no dejarse al azar. De otro modo, la empresa se arriesga a encontrar nuevas ideas que no sean compatibles con su tipo de negocio.

La empresa debe definir detenidamente la estrategia de desarrollo del nuevo producto. Dicha estrategia debe comenzar con establecer qué productos y mercados hay que destacar. Posteriormente debe establecer lo que la empresa quiere de sus nuevos productos, ya sea un *cash flow* alto, una determinada cuota de mercado o algún otro objetivo. Por ejemplo, McDonald' s añadió ensaladas para atraer a aquellos clientes preocupados

por su figura y su salud, como mujeres y deportistas. Finalmente, la estrategia debe establecer la cantidad de esfuerzo que hay que dedicar a desarrollar productos originales, cambiar los productos existentes e imitar los productos de los competidores.

Para obtener un flujo de ideas para un nuevo producto, la empresa debe acudir a varias fuentes. A continuación se explican algunas de las principales fuentes de ideas de un nuevo producto.

Conciencia del ambiente externo

Los integrantes del sector turístico son muy dependientes de lo que ocurra en su ambiente externo. Las recesiones, la inflación, el crecimiento económico, el envejecimiento poblacional y el terrorismo, entre otros elementos, afectan directamente a este sector. Las ideas para desarrollar nuevos productos deberían producirse del conocimiento de lo que pasa en el mundo. Como ejemplo, la seguridad en los hoteles ha tomado mucha importancia, particularmente entre las mujeres y otros segmentos. Un estudio de 930 huéspedes señaló la gran aceptación de algunas fuertes medidas de seguridad. Aquellos huéspedes de menos de cuarenta años mostraron su intención a pagar más si el hotel incrementara su seguridad e incluyera un *kit* de primeros auxilios en las habitaciones **[25].**

Fuentes internas

Un estudio reveló que más del 55% de todas las ideas de nuevos productos procedían del interior de la empresa. Las compañías pueden encontrar nuevas ideas mediante investigación y desarrollo o a través de reuniones en donde cada persona aporte sus propias ideas. Los vendedores de la empresa son otra fuente apropiada porque ellos están en contacto con los clientes diariamente. Los empleados que están en contacto con los huéspedes también pueden obtener una retroalimentación interesante y son una fuente de ideas excelente. Al igual que los directores buscan nuevas ideas cuando visitan otros restaurantes u hoteles, los empleados que se preocupan por su trabajo hacen lo mismo. Sin embargo, los directores suelen desaprovechar este recurso y no permiten que los empleados compartan sus observaciones.

Recientemente, las cadenas de restaurantes conceden mayor importancia a la creación de centros de investigación y desarrollo dentro de sus oficinas centrales, dirigidas por un chef o un grupo de chefs. Por ejemplo, T.G.I. Friday's ha creado un centro de I+D con cocinas idénticas a las encontradas en sus restaurantes. Por otro lado, mientras que algunas cadenas de comida rápida añaden cerca de cinco nuevos productos anualmente, los restaurantes con servicio a la carta incorporan de quince a sesenta nuevos productos. Generalmente los nuevos productos son lanzados mediante promociones especiales y constituyen el 25% del menú permanente **[26]**.

Dentro de la industria hotelera, las decisiones de un nuevo producto se hacen tanto a nivel corporativo como a nivel de los propietarios. Entre los que toman la decisión del nuevo producto a nivel corporativo se encuentran desde los niveles directivos medios hasta la alta dirección. En algunos

casos, las personas que no están empleadas directamente por la empresa pero están estrechamente relacionadas con ella, como los banqueros, abogados y consultores se implican también en este proceso. En caso contrario, si el hotel no es propiedad de un corporativo, la persona que toma la decisión sobre el nuevo producto incluye al propietario, quien, en algunos casos, es representado por alguien, como un presidente. Otras personas implicadas en el proceso son: el director general, los directores de departamento y los directores y gerentes de varias áreas. A veces, un subdirector corporativo de la cadena puede participar en el proceso.

Algunas compañías turísticas son negocios familiares en los que cada uno de los miembros suelen aportar nuevas ideas sobre el producto. Un riesgo con este tipo de fuente es que los gerentes y empleados den su visto bueno a una idea a pesar de que piensen que es equivocada.

Clientes

Casi el 28% de todas las ideas de nuevos productos provienen de observar y escuchar a los clientes. El cliente necesita y quiere que le interroguen mediante encuestas. La empresa puede analizar las respuestas del consumidor y esforzarse en encontrar nuevos productos que resuelvan mejor sus problemas. De igual forma, la gerencia o el departamento de ventas pueden reunirse con los clientes para obtener sugerencias. En particular, los gerentes de hoteles obtienen una idea de las necesidades de los huéspedes paseando por el hotel o el restaurante, y charlando con ellos. Finalmente, en ocasiones los consumidores pueden crear nuevos productos por sí mismos y las empresas se pueden beneficiar de estos productos colocándolos en el mercado.

Algunos hoteles de lujo organizan cócteles semanales como recepción para huéspedes especiales en donde el gerente general y los encargados de varios departamentos actúan como anfitriones. Esto representa una oportunidad al crear una atmósfera informal para pedir sugerencias sobre cómo prestar un excelente servicio. Puesto que estos huéspedes visitan hoteles alrededor del mundo y tienden a ser personas innovadoras en sus respectivos ámbitos, sus opiniones e ideas son valiosas y respetadas.

Responsables del sector turístico y ejecutivos de marketing deberían tener un sistema para obtener retroalimentación de los visitantes, así como ser conscientes de las tendencias nacionales e internacionales que afectan en la elección del destino vacacional de los visitantes.

Competidores

Aproximadamente el 27% de las ideas de nuevos productos provienen del análisis de los productos de los competidores. Muchas empresas compran los nuevos productos de la competencia, ven cómo están hechos, analizan sus ventas y deciden si, a su vez, ellos deberían ofrecer nuevos productos. Una empresa también puede observar los anuncios y el mix de comunicación de los competidores para obtener claves sobre nuevos productos. La idea de un competidor se debería tomar, como mínimo, tan bien como el original, ya que los clientes compararán la copia con el original. Si la comparación resultase negativa, la empresa saldrá perjudicada.

Muchos de los productos existentes en el sector turístico han sido copiados por emprendedores que trabajan internacionalmente. En ocasiones la copia es de una calidad inferior y puede crear una mala reputación para la categoría del producto, por lo que cuando la compañía que crea el nuevo producto entra en el mercado debe superar la imagen negativa. En otros casos una compañía puede desarrollar un producto tan exitoso que establece un estándar para su categoría. Por ejemplo, el restaurante latinoamericano Pollo Campero se ha convertido en un referente importante al compararse con competidores como KFC.

Cuando las empresas trasladan ideas de otras áreas geográficas deben tener en consideración las diferencias socioculturales de la región. Un restaurante español que desee abrir un restaurante en México deberá adaptar su menú a las especias y sabores particulares de este país y adecuar su concepto a los hábitos de consumo, políticas de retribución de empleados, horarios de apertura, etc.

Los ejecutivos de un hotel pueden reunir información competitiva alojándose en un hotel competidor. Asimismo, se dispone de excelente información competitiva con los informes anuales de empresas de hoteles que están registrados públicamente. El sector hotelero es relativamente pequeño. Los ejecutivos y propietarios tienden a conocerse y a asociarse con hoteles que forman su competencia. A escala internacional, los directores generales de cadenas diferentes tienden a conocerse entre sí y a cambiar información. El sector hotelero es uno de los sectores menos secretos. Los directores pueden obtener fácilmente información de la competencia.

Distribuidores y proveedores

Los distribuidores están próximos al mercado y pueden proporcionar información sobre los problemas del consumidor y las posibilidades de lanzar nuevos productos. De forma similar, los proveedores pueden informar a la empresa acerca de qué nuevos conceptos, técnicas y materiales pueden usarse para desarrollar nuevos productos.

En ocasiones los distribuidores y proveedores diseñan *suites* y habitaciones modelo para ferias, convenciones, seminarios y otros eventos. Es una buena idea acudir a estos eventos para obtener información acerca de tendencias y estrategias competitivas, así como para establecer importantes contactos.

Otras fuentes

Otras fuentes de ideas incluyen revistas del sector, exposiciones y seminarios; organismos de gobierno, consultores de nuevos productos, agencias de publicidad, empresas de investigación en marketing, centros universitarios y comerciales, e inventores.

Por ejemplo, durante la recesión económica en el Reino Unido, el periódico *London Sunday Times* y la Architecture Foundation solicitaron a través de un concurso nuevas ideas para construir los *monumentos del mile-*

nio. David Marks y Julia Barfield enviaron un proyecto diseñado para una nueva noria (o *rueda de la fortuna,* en América Latina), pero que fue descartado por tener un concepto antiguo **[27]**. A pesar de esto, ambos inventores continuaron con su idea y recibieron apoyo financiero para la construcción de la noria más grande y elegante del mundo con 135 metros de altura. A diferencia del estilo antiguo de las norias tradicionales, en las que las cabinas cuelgan dentro del interior de las estructuras mientras se encuentran en rotación, el nuevo diseño las tenía por fuera para mostrar vistas fantásticas de Londres. Actualmente, londinenses y turistas disfrutan de esta atracción, que recibe a más de 10.000 personas por día. Algunas veces darle una vuelta de tuerca a un producto antiguo es lo único que se necesita para tener éxito.

Tamizado de ideas

La etapa de generación de la idea genera un gran número de ellas. El propósito de las etapas sucesivas es reducir el número de ideas. La primera de esas etapas es el *tamizado* o la exploración de ideas **(Figura 9.3).** El propósito de dicha exploración es elegir las buenas ideas y desechar las malas lo antes posible. Los costes de desarrollo del producto aumentan mucho en etapas posteriores, de forma que la empresa quiere continuar solo con las ideas que se conviertan en productos rentables. Muchas empresas piden a sus ejecutivos que escriban ideas sobre nuevos productos en un formulario estandarizado que será revisado por un comité especializado en nuevos productos. Los ejecutivos describen el producto, el mercado objetivo y la competencia, y hacen algunas consideraciones aproximadas del tamaño del mercado, el precio del producto, el tiempo y los costes del desarrollo, los costes de fabricación y el porcentaje de ingresos. Asimismo, también dan repuesta a las siguientes cuestiones: «¿Es esta una buena idea para nuestra empresa en particular? ¿Encaja bien con los objetivos y las estrategias de la empresa? ¿Tenemos el personal, la técnica, los equipos y los recursos necesarios para llevarla a cabo?». Muchas empresas tienen sistemas bien diseñados para la valoración y la exploración de las ideas de un nuevo producto.

La etapa de tamizado de ideas es la apropiada para revisar detenidamente el tema de la compatibilidad con la línea de productos que ya son elaborados. Un error común en el desarrollo de nuevos productos es colocar productos que son incompatibles con la empresa. A continuación se señalan aquellas cuestiones más importantes que tienen que ver con la compatibilidad.

¿De qué forma el nuevo producto nos ayudará a:

- … alcanzar la misión de la empresa?
- … cumplir los objetivos corporativos?
- … cumplir los objetivos de los accionistas?
- … proteger y promover nuestro negocio principal?
- … utilizar mejor los recursos existentes?
- … dar respaldo y mejorar las líneas de productos existentes?

Hoja de trabajo con un enfoque cualitativo para un restaurante

1. Nuevo producto propuesto _____
2. Descripción general _____
3. Objetivos de la empresa que cumplirá el producto _____
4. Papel que jugará: nueva entrada entremés categoría de nuevo producto
5. Oportunidades o fortalezas clave _____
6. Amenazas o debilidades clave _____
7. Impacto esperado en ventas: incremento de afluencia incremento de frecuencia cambio con impacto positivo atraer nuevos grupos de clientes
8. Objetivos de ventas anuales _____ Objetivos del impacto de beneficios ____
9. Aspectos que hay que canibalizar _____ En qué grado _____
10. Mercado objetivo _____
11. Momento del día en el que se consumirá _____
12. Precio objetivo _____ Porcentaje del segmento objetivo _____
13. Ingredientes clave _____
14. Costes de alimentación estimados _____
15. Requisitos esperados para la producción _____
16. Equipamiento habitual requerido _____
17. Nuevo equipamiento requerido _____
18. Espacio requerido _____
19. Trabajo requerido _____
20. Empleados adicionales requeridos _____
21. Formación especial requerida _____
22. Efectos negativos sobre la producción habitual _____
23. Efectos negativos sobre el personal _____
24. Aspectos similares de la competencia _____
25. Respuesta de la competencia con productos semejantes _____
26. Ventajas clave _____
27. Desventajas clave _____
28. Requisitos para el desarrollo:
    a. Instalaciones _____
    b. Presupuesto _____
    c. Personal _____
    d. Expertos especiales _____
    e. Tiempo _____

Hoja de trabajo con un enfoque cuantitativo para un restaurante

CRITERIOS	CALIFIC. (A)	PESO (B)	TOTAL (A x B)
Imagen			
Tipo u orientación del menú			
Objetivos totales de la empresa			
Fortalezas de la empresa			
Oportunidades de la empresa			
Papel deseado			
Nivel de calidad			
Fijación de precios			
Clientes actuales			
Clientes objetivo			
Servicios			
Especialidades			
Menú por cubrir			
Partes del día por cubrir			
Procesos de producción			
Contenido del trabajo			
Equipos			
Disponibilidad de espacio			
Proveedores			
Capacidades de desarrollo			
TOTAL			

Cada idea de un nuevo producto se mide en una escala de 1 (bajo) a 5 (alto) para cada uno de los criterios. Después se asigna a cada criterio un peso de 1 a 5. El producto de la calificación por el peso da una puntuación total para el producto en cada criterio. La suma de estas puntuaciones da un resultado final que se utiliza para compararlo con otros productos propuestos.

Figura 9.3.
Hojas de trabajo con enfoques cualitativos y cuantitativos para la exploración de ideas.
Reimpreso con permiso de Elsevier Science, Inc., de «New Product Development in Food Service: A StructuralApproach», por Tom Feltenstein, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, n.º 3, 66-67. ©1996 por Cornell University.

Claves de marketing 9.1 *¡Convierta la espera en una experiencia positiva!*

Ocho de cada diez clientes dicen que esperar es claramente negativo. Para el marketing de servicios turísticos, la espera es un problema que representa un quebradero de cabeza para los gestores de cualquier negocio. Sin embargo, quizá debamos replantearnos el significado de esperar durante el proceso de desarrollo de un servicio turístico y el valor que le dan nuestros clientes a esa espera. ¿Es posible que la espera añada valor un servicio? En otras palabras, hacer que la espera sea valorada de forma positiva a los ojos del cliente. Los resultados de esta investigación exploratoria nos decantan a dar una respuesta afirmativa: la espera es una fuente de información empleada por los clientes para estimar el valor.

Naturalmente, esta aseveración debe matizarse, porque lógicamente no sucede en todas las situaciones. A nadie se le escapa que esperar en la cola de la oficina de la Agencia Tributaria aporta poco valor al servicio que nos presta esta administración. Para evitar esta simplificación, es preciso centrarse en el estudio de situaciones que reúnan una serie de características, que, por otro lado, son las más frecuentes en los servicios ofertados por empresas. En primer lugar debe haber alternativas (p.e., varios restaurantes donde cenar); el cliente tiene libertad de elección conociendo el tiempo de espera de cada alternativa (p.e., puede ir a un médico o a otro, pero él ha elegido éste en cuya sala espera); existe un cierto riesgo en la elección que se disipa al ver que otros, como él, también quieren ese servicio («si tantas personas lo quieren... será bueno»), y la espera puede justificarse como una consecuencia inevitable de que se trata de un servicio a medida y personalizado.

Se realizó una investigación con una muestra de 112 personas adultas de entre veinticinco y 65 años preguntando sobre sus actitudes ante determinados escenarios. Los escenarios son descripciones de situaciones en las que se pide al encuestado que indique lo que haría o lo que piensa de la situación.

Escenario en consulta médica: describimos una típica consulta médica privada con su sala de espera. La mitad de la muestra tenía la información adicional de que la sala estaba llena y que el paciente tendría que esperar. La otra mitad se enfrentaba a una sala casi vacía y sin espera. Se les pedía que evaluaran la impresión que les daba el especialista. El resultado fue que la evaluación del médico era distinta; resultaba más favorable con el facultativo que le hacía esperar.

Escenario en restaurantes: se describían dos restaurantes próximos. Uno con bastantes mesas libres; el otro lleno y con gente esperando. Solo el 6.3% de los encuestados señaló que la razón de la espera podía ser la lentitud del servicio. Para la mayoría la demora se justificaba al estar de moda, ofrecer mejor comida, dar una mejor relación calidad-precio y, en general, ser mejor opción. Pero lo más destacado es que el 75% señaló que tener que esperar era un signo positivo y que su elección sería más acertada si decidieran cenar en el restaurante con espera.

Escenario en parque temático: situamos al encuestado en un parque temático frente a tres atracciones con diferentes esperas: sin cola, con diez personas y con media hora de espera para acceder a la atracción. El 89.3% señaló que la atracción más emocionante era la que tenía más espera.

Estos resultados parecen indicar que la espera tiene un elevado valor Informativo, capaz de hacer más valiosa una opción.

Además de indagar en qué es lo que el cliente haría o pensaría de un determinado escenario, se analizó lo que sucedía cuando le dábamos al encuestado la información de que una de las opciones era más cara o mejor.

Escenario de compra de televisión: para comprar una televisión se ofrecen tres modelos de tres precios, pero la disponibilidad en tienda varía. Hay un modelo con existencias, otro que se entrega en dos días y otro bajo pedido. El resultado fue una relación directa entre precio y espera: cuanto más cara fuera la televisión, el entrevistado le asociaba más tiempo de espera.

Escenario con abogados: para consultar un problema legal se le presenta al encuestado ante la elección entre dos abogados. Uno de ellos tiene mejor reputación; uno lo recibiría al día siguiente y otro tardaría dos semanas en atenderlo. Se pedía que indicara quien tenía mejor reputación. El resultado señalaba que para el 90% de los encuestados el abogado más reputado se correspondía con el que tardaba más tiempo en atenderlos.

Un tercer objetivo del estudio se centraba en estudiar la existencia de una relación entre la preferencia y la disposición a esperar.

Escenario de ocio: se preguntaba por el interés por asistir a un partido de fútbol, a una exposición y a un espectáculo. A continuación se preguntaba por el tiempo que aceptaría esperar en una cola para sacar entradas, dando al encuestado tres opciones. El resultado indicaba una relación, estrecha y directa, entre interés del evento y su disposición a esperar.

Como conclusión, los resultados de estos escenarios conducen a pensar que la espera es una pista positiva o un indicio de valor muy empleado por los clientes cuando se enfrentan a una elección asociada a un cierto riesgo de equivocarse.

La razón de porqué sucede esta contradicción aparente se debe a lo que algunos autores llaman decisiones intuitivas basadas en reglas sencillas —heurística del juicio—. El ser

humano tiende a buscar atajos que simplifiquen sus decisiones. Un atajo habitual es el de la simplificación: una buena razón basta. Se emplea una única característica, muy visible, como resumen de todo el valor de un objeto. Si hay espera, es mejor; si es caro, es mejor; si es, dorado es mejor; si me suena, porque lo he oído en la publicidad, es mejor...

Sobre la base de los resultados de esta investigación, se pueda sacar la siguiente reflexión: el significado de esperar es menos perjudicial de lo que tradicionalmente se ha considerado en muchos servicios. El reto para cualquier gestor es saber cómo hacer esperar, cómo hacer que la espera sea un valor añadido dentro de la prestación del servicio. Para los clientes la espera es un indicio del valor del servicio, pero no deja de ser aburrida y extenuante. Por ello, ¡convierta la espera en una experiencia positiva!

Fuente: Jesús García de Madariaga y Diana Gavilán, «¡Convierta la espera en una experiencia positiva!», *Talento Append*. n.º 4 (Invierno 2010), en: www.append.es (accedido el 20 de enero de 2011) y Diana Gavilán y Jesús García de Madariaga, *¿Esperamos porque es mejor o es mejor porque esperamos? Un estudio exploratorio de la relación entre el tiempo de espera y el valor percibido* (2008), Universia Business Review, Vol. 22, 56-73.

Desarrollo y prueba del concepto

Las ideas elegidas se deben desarrollar después en conceptos de producto. Es importante diferenciar entre una idea de producto, un concepto de producto y la imagen del producto. La **idea de un producto** es una idea de un posible producto que la empresa considera que podría ofrecer al mercado. El **concepto de un producto** es una versión detallada de la idea establecida en una forma que sea significativa para el consumidor. La **imagen de un producto** es la forma en que los consumidores perciben un producto real o potencial.

Las principales cadenas de restaurantes no se pueden permitir colocar un menú en sus restaurantes sin haberlo probado antes. Burger King, como otros, utiliza restaurantes de prueba en mercados y ciudades particulares. En España, algunas empresas han usado como mercados de prueba las ciudades de Zaragoza y Valladolid, ciudades de tamaño medio que por sus características de hábitos de compra las asemejan a la media nacional.

Por otro lado, ciertos hoteles realizan pruebas con nuevos productos en plantas o en áreas elegidas en donde el hotel invita a algunos huéspedes para que den su opinión sobre el concepto de producto.

Desarrollo del concepto

En los últimos años de la década de 1970, Marriott se dio cuenta de que el mercado urbano para sus hoteles se estaba saturando. La cadena necesitaba un concepto que pudiera funcionar en áreas suburbanas. Como respuesta decidió concentrar sus esfuerzos basándose en su negocio principal, el alojamiento en habitaciones, a través del desarrollo de un nuevo producto. Esta es la idea del producto. Sin embargo, los clientes no compran la idea de un producto, sino un producto. La tarea del ejecutivo de marketing era desarrollar la idea en conceptos alternativos, determinar cómo de atractivas eran para los clientes y elegir la mejor.

Al concepto para el producto de Marriott se lo llamó Courtyard by Marriott (patio o salón, en inglés). La cadena destinó a algunas personas de sus diferentes departamentos para gestionar el desarrollo de este nuevo producto y llevó a cabo un análisis de la competencia y de mercado. Como resultado de dicho análisis desarrolló el siguiente marco conceptual para el proyecto **[28]**:

1. Deberá orientarse fuertemente hacia el huésped que busca alojamiento por poco tiempo.
2. Deberá tener menos de 150 habitaciones.
3. Deberá proyectar una imagen residencial [A través de su investigación, Marriott identificó un importante segmento de huéspedes a los que no les gustaban los hoteles y que preferían un ambiente más hogareño].
4. No deberá suponer una canibalización feroz con respecto a otros hoteles de la cadena Marriott.
5. Deberá tener un restaurante con menú limitado.
6. Los espacios públicos y de reuniones deberán estar limitados.
7. Deberá ser un producto estandarizado con pocas unidades en una región geográfica.
8. El nombre de Marriott se añadirá para generar reconocimiento y un *efecto halo* [*efecto halo* o *efecto paraguas* se refiere al efecto de resonancia que tiene el nombre de una compañía o un producto en otros productos. El nombre Disney tiene un efecto halo en muchos productos, desde películas hasta cruceros].

Un estudio que explica las razones por las que un restaurante tiene éxito revela que «un restaurante exitoso requiere como orientación tener un concepto claro que guíe todas las actividades. Los propietarios de restaurantes exitosos son capaces de describir este concepto mientras que los propietarios de restaurantes que fracasan solo pueden describir la comida».

Un concepto de producto claro contribuye significativamente en la construcción de marca, su comercialización y su posicionamiento **[29]**.

Prueba del concepto

La prueba del concepto se realiza a un grupo de consumidores objetivo. Los conceptos de nuevos productos pueden presentarse con descripciones verbales o gráficas. En el caso del Courtyard de Marriott se probó el concepto utilizando una técnica estadística llamada *análisis conjunto*. Bajo esta técnica se muestran diferentes tipos de moteles a los huéspedes potenciales para que ellos los clasifiquen en un rango que va desde el más hasta el menos deseable. Estas clasificaciones son analizadas estadísticamente para determinar la configuración del motel ideal **[30]**.

Sin embargo, en muchos casos se utilizan encuestas de actitud más sencillas. Suponga que un 10% de los consumidores responde que compraría «sin duda» y otro 5% que «probablemente». La empresa podría hacer una proyección de esta cifra para toda la población de este grupo objetivo para estimar el volumen de ventas. Aun así, la previsión estaría cargada de incertidumbre, porque la gente no siempre lleva a cabo sus intenciones declaradas.

Desafortunadamente, el ejemplo de Marriott es muy raro en el sector turístico. Las oficinas centrales de un gran hotel, *resort* o de una cadena de restaurantes realizan pruebas de concepto formales, pero las pequeñas cadenas o las empresas de particulares saltan esta importante etapa y pasan directamente de la idea de producto a la puesta en marcha.

La cadena de moteles Courtyard by Marriott ha efectuado un gasto considerable para probar el concepto del producto antes de introducirlo en el mercado. Imagen por cortesía de Marriott International. Jim Burnett, fotógrafo.

En algunos casos, la suerte o la intuición parece ser la correcta y el nuevo producto tiene éxito y posiciona a la compañía muy por delante de la competencia. Sin embargo, la historia del sector turístico señala que en muchos casos la idea necesitaba de una prueba de concepto porque el producto resultó ser un terrible error. Comparativamente, en el caso de una decisión táctica incorrecta sobre un producto específico, como un *kit* de limpieza en una habitación o una nueva bebida para el servicio en habitaciones, existe menos riesgo de causar algún perjuicio; todo lo contrario para el caso de nuevos productos que involucran una inversión de capital muy elevada, como la compra de un barco para una compañía de cruceros o la construcción de un *resort* turístico. Estas decisiones conllevan una inversión de millones de euros y a veces han resultado decisiones equivocadas para algunas compañías que se han visto en la necesidad de declararse en quiebra. De esta forma, invertir algunos miles de euros y unos meses extra para probar el concepto puede ser muy valioso en el largo plazo.

Planificación de las habitaciones de huéspedes

La etapa de planificación de un nuevo hotel o la renovación de uno nuevo es crítica para desarrollar un producto altamente comercial. Puesto que las habitaciones de huéspedes representan la mayor fuente de ingresos para casi todos los hoteles, es importante planificar cuidadosamente las habitaciones.

Es conveniente tener una idea de los elementos básicos en la planificación de las habitaciones. Los arquitectos tienen la responsabilidad principal del diseño, pero un grupo de profesionales que incluya a los especialistas en diseño interior, el gerente general y el propietario, entre otros, puede ayudar a evitar problemas y maximizar los ingresos potenciales y la satisfacción del huésped.

La **Tabla 9.2** proporciona una guía útil para la planificación de las habitaciones.

Estrategia de marketing

El siguiente paso es el desarrollo de la estrategia de marketing, que consiste en diseñar una estrategia de marketing para introducir el producto en el mercado. La estrategia de marketing consta de tres partes. La primera parte se refiere al mercado objetivo, el posicionamiento deseado del producto, las ventas, la cuota de mercado y los beneficios esperados para los primeros años. El mercado objetivo para Courtyard by Marriott consistió, por un lado, en viajeros de negocios que demandaban un precio moderado y habitaciones de alta calidad, y por otro lado, viajeros vacacionales que querían una habitación segura y cómoda.

Tabla 9.2 Objetivos de planificación de las habitaciones.

Emplazamiento y orientación	Diseño de las habitaciones
• Sitúe la estructura de la habitación para que esté visible desde la calle. • Oriente las habitaciones de forma que mejore las vistas. • Analice el impacto visual y los costes de construcción de diferentes configuraciones de habitaciones. • Sitúe la habitación para que limite su impacto estructural en el salón y otras áreas comunes. • Tome en cuenta la luz solar; generalmente la orientación norte/sur es preferible a la orientación este/oeste.	• Organice la disposición de manera que los huéspedes ocupen por lo menos el 70% del área total. • Ubique ascensores y escaleras en el interior de manera que el exterior sea ocupado por las habitaciones. • Elabore un plan sobre los pasillos para facilitar la circulación de los huéspedes y el personal. • Ubique el lobby para el ascensor en la parte central del piso. • Ubique el servicio de ascensor, espacio para la ropa de cama y las máquinas en un área central. • La distribución de los pasillos debe contar un ancho de al menos 1,5 m e idealmente de 1,65 m. • Diseñe los baños de las habitaciones utilizando un muro que permita ahorrar en tuberías. • Ubique las habitaciones para personas con minusvalía en los primeros pisos y cerca de los ascensores.

La segunda parte de la estrategia de marketing es perfilar el precio de los productos, la distribución y el presupuesto de marketing para el primer año. El *software* estadístico ha permitido a Marriott construir modelos sofisticados, los cuales proveen de información sobre precio y cuota de mercado esperada basada en estos precios. El análisis de segmentación le dio a Marriott la información necesaria para dirigir sus actividades de marketing en los hoteles.

La tercera parte de la estrategia de marketing se refiere a los planes de venta a largo plazo, beneficios objetivo y otras estrategias de marketing mix.

Análisis del negocio

Una vez que la dirección ha decidido el concepto de producto y la estrategia de marketing, puede evaluar el atractivo del negocio de la propuesta. El análisis del negocio implica una revisión de las ventas, costes y proyecciones de beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la empresa. Si lo hacen, el producto puede pasar a la etapa de desarrollo del producto.

Para calcular las ventas, la empresa debe mirar el historial de ventas de productos similares y examinar la opinión del mercado, así como calcular las ventas máximas y mínimas para conocer el intervalo de riesgo.

Después de obtener las previsiones de ventas, la dirección puede estimar los costes y los beneficios esperados del producto. Los costes se calculan con los departamentos de finanzas, contabilidad, operaciones e I+D. Después, la empresa utiliza las cifras de los costes y las ventas para analizar el atractivo financiero del nuevo producto.

Los productos que están financiados con dinero público, como polideportivos, centros culturales, museos y zoos, deberían desarrollarse solo después de un análisis cuidadoso y preciso que incluya un plan de marketing.

La **Figura 9.4** presenta un formato para el análisis de negocio de un hotel.

Desarrollo del producto

Si el concepto de producto supera el análisis del negocio, entonces comenzará la etapa de desarrollo del producto con un prototipo ya que hasta ahora solo existía como una descripción verbal, un dibujo o una maqueta. La empresa desarrollará una o más versiones físicas del concepto del producto. Un restaurante puede crear prototipos con los alimentos del menú e introducirlos con alguna promoción, los hoteles pueden construir prototipos de habitaciones. Una empresa esperará encontrar un prototipo que cumpla con los siguientes criterios:

1. Los consumidores perciben que tiene los rasgos clave descritos en la declaración del concepto del producto.
2. Funciona sin peligro bajo un uso normal.
3. Puede producirse con los costes presupuestados.

El desarrollo con éxito de un prototipo puede durar días, semanas, meses o incluso años. Marriott construyó tres habitaciones prototipo: una es-

ASPECTOS CORPORATIVOS	Efecto del producto sobre la imagen corporativa Compatibilidad/canibalismo del producto a largo plazo Inversión necesaria. Finanzas Forma corporativa-accionariado, franquicia, contratos Marketing, compatibilidad con otros productos de la empresa Recursos humanos Otros aspectos
ASPECTOS RELACIONADOS CON LA PROPIEDAD	Efecto del producto sobre la imagen de los accionistas Efecto del producto sobre la imagen corporativa Compatibilidad con la línea del producto existente Financiación, de cero a más de un millón de euros Flujo de caja/rentabilidad Compatibilidad, operaciones con varios departamentos (especialmente recursos humanos) Medida de la duración, ciclo de vida del producto Reacción del cliente, huésped

PROPIEDAD – EVALUACIÓN DEL NUEVO PRODUCTO

Objetivos

Euros _____
Volumen _____
Efecto esperado sobre: _____

Márgenes _____

Ocupación del hotel _____
Producción _____
Tarifa media diaria _____
Flujo de caja _____
Otros aspectos _____
Otros – Objetivos cualitativos
_____
_____
_____

Recursos necesarios previstos

Inversión de capital en euros _____
Personal
Existente – a tiempo completo
Número de días ____ euros _____
Nuevo – a tiempo completo
Número de días ____ euros _____
Existente – a tiempo parcial
Número de días ____ euros _____
Nuevo – a tiempo parcial
Número de días ____ euros _____
Materiales no cubiertos por la inversión de capital: _____ euros _____ uds.
Material de apoyo/soporte
Promocional euros _____
Administrativo euros _____
Otros euros _____

Figura 9.4.
Aspectos para decidir un nuevo producto de hotel.

tándar, una pequeña y una de configuración estrecha, y obtuvo la aprobación del concepto general por parte de los consumidores; rechazaron la versión estrecha pero no la versión pequeña, la cual Marriott había previsto que generaría importantes ahorros en costes.

Un problema al desarrollar un prototipo es que el prototipo está limitado al producto básico. Muchos de los aspectos intangibles del producto, como el desempeño del personal, no se pueden incluir.

Prueba de mercado

Si el producto supera las pruebas funcionales y de los consumidores, la siguiente etapa es la prueba de mercado. La prueba de mercado es la etapa en la que el producto y el programa de marketing se someten a ajustes de mercado más realistas.

La prueba de mercado permite al profesional del marketing tener más experiencia en el marketing del producto, descubrir problemas potenciales y conocer dónde se necesita más información antes de que la compañía realice la inversión definitiva al introducir el producto. La prueba de mercado evalúa el producto y todo el programa de marketing en situaciones de mercado reales. El producto, su estrategia de posicionamiento, su publicidad, su distribución, la estrategia de precios que utilizar, la imagen de marca, el envasado y los niveles de presupuesto se evalúan durante la prueba de mercado. Los resultados de la prueba de mercado pueden utilizarse para hacer mejores las ventas y las previsiones de beneficios.

La cantidad de pruebas necesarias varía con cada nuevo producto. Los costes de experimentar en el mercado prueba pueden ser enormes, y la prueba de mercado lleva tiempo, durante el cual los competidores pueden conseguir una ventaja. Cuando los costes para desarrollar e introducir el producto son bajos o cuando la dirección está segura del triunfo del nuevo producto, la empresa puede hacer solo una pequeña prueba de mercado e incluso no hacerla. Las pequeñas modificaciones de productos corrientes o las copias de productos de éxito de la competencia pueden no necesitar prueba alguna. Los costes de las pruebas de mercado son altos, pero resultan pequeños en comparación con los costes de cometer un gran error.

Por ejemplo, para el motel Courtyard by Marriott la cadena eligió la ciudad de Atlanta como mercado de prueba. El prototipo incluyó habitaciones de diferentes tamaños para obtener las percepciones del consumidor. Marriott descubrió que las habitaciones podían ser más pequeñas de lo que había planeado originalmente. Asimismo, los huéspedes mencionaron que querían puertas en los armarios, en contraste con los armarios sin puertas comunes para esa categoría de hoteles.

Comercialización

Las pruebas de marketing dan a la gerencia la información que necesita para tomar una decisión final acerca del lanzamiento del nuevo producto. Si la empresa sigue adelante con la comercialización, afrontará altos costes que bien podrían ser de algunos millones de euros en publicidad y promoción de ventas en el primer año. Por ejemplo, McDonald's Corpo-

Claves de marketing 9.2 *El sector de la restauración en España*

Tal y como ha sucedido con la industria turística, la restauración en España era un sector del que se tenía poca información. Los datos publicados durante la década de los sesenta se limitaban a mencionar el número de restaurantes y cafeterías por provincia y el número de plazas en cada establecimiento. A finales de la década de los ochenta la situación cambió significativamente al publicarse estudios económicos e información de mercado más detallados, poniendo en evidencia el gran impacto de este sector en la creación y mantenimiento de empleo, así como en la generación de riqueza en la economía española. Hoy, oficinas de gobierno y asociaciones confirman con datos el gran crecimiento de esta actividad emergente. La restauración representa más del 0,53% del PIB; en ella trabajan más de 40.000 mil personas en más de 2.000 establecimientos, los cuales facturan cerca de 9.000 millones de euros al año.

Los tipos de establecimientos del sector son muy diversos; destacan la incorporación en los últimos años de nuevas estructuras y modelos de negocio. Como señala José Luis Guerra, adjunto a la presidencia de la FEHR (Federación Española de Hostelería y Restauración), «hay tabernas, bocadillerías, sandwicherías, creperías, hamburgueserías, bares, cafeterías, marisquerías, cervecerías, restaurantes temáticos, étnicos, de cocina tradicional, de alta cocina, bodegas, vinotecas...».La empresas se pueden clasificar en restaurantes, cafeterías, bares, las empresas de colectividades y de catering. De igual manera que los hoteles obtienen un número determinado de estrellas de acuerdo con su categoría y los servicios que prestan, las empresas de restauración cuentan con un número de tenedores, en el caso de restaurantes, y un número de tazas, para las cafeterías. Sin embargo, el número de tenedores que se le asigna a un restaurante no caduca, lo cual hace que restaurantes o cafeterías con cierto número de tenedores no pertenezcan actualmente a la categoría que originalmente se les concedió.

Para José Luis Guerra hay diversos factores de mercado que han coadyuvado al crecimiento en el número de empresas de restauración: el crecimiento del turismo, la progresiva valoración social de la gastronomía, la aparición de nuevos segmentos de demanda de restauración, como los jóvenes y la tercera edad, y la vinculación de las nuevas ofertas de restauración organizada con otros consumos, como el ocio y los centros comerciales. En cuanto al crecimiento experimentado por cada tipo de establecimiento, los bares, que constituían el 68,5% del total de los cinco tipos de establecimientos en 2007, no registraron crecimiento alguno entre los años 2000 y 2007, lo que denota el exceso de oferta de bares en el país: un bar por cada 189 habitantes. En contraste, los restaurantes crecieron considerablemente en este periodo (48,4%), seguido por el de colectividades (39,1%) y cafeterías (22,1%).

Por su parte, Juan Ignacio Díaz Bidart, secretario general de FEHRCAREM (Federación Española de Cadenas de Restauración Moderna), señala como base del crecimiento el cambio de hábitos del consumidor motivado por los siguientes factores: la complejidad y el dinamismo de la sociedad, la incorporación de la mujer en el mercado laboral, la escasez de tiempo, el aumento en los desplazamientos y el tiempo de trabajo, el crecimiento de los hogares unipersonales; incluso la aparición de nuevas necesidades culinarias debido al intercambio cultural y la apertura comercial española a otras culturas gastronómicas como la japonesa, mexicana e hindú.

De esta forma, el consumidor actual ha modificado la forma de satisfacer sus necesidades. Los productos y servicios en el sector han adaptado nuevos conceptos para dirigirse a consumidores que están preocupados por su salud y que incorporan a sus hábitos culinarios productos frescos y más *light*. La oferta gastronómica se ha ampliado a aeropuertos, estaciones de tren y terminales de autobuses, así como en los grandes complejos de oficinas y parques industriales en los alrededores de las grandes ciudades. La introducción del modelo de negocio de franquicia también ha generado un incremento en el sector. Asimismo, las empresas preocupadas por sus costes han modificado sus procesos productivos y la profesionalización de su personal, han recortado los tiempos de espera de los clientes y han establecido estructuras organizativas funcionales muy parecidas a la de cualquier otra empresa, con departamentos de finanzas, control de calidad, recursos humanos, marketing, etc.

ration, más conocido por su Big Mac y sus arcos dorados, abrió dos hoteles de cuatro estrellas como prueba de mercado en Suiza. McDonald's creía que los clientes europeos apreciarían los mismos aspectos en los hoteles que lo que esperan de sus hamburguesas: calidad, servicio, limpieza y valor (véase McHotel en www.youtube.com). La prueba resultó, un éxito, y también los hoteles. En el lanzamiento de un nuevo producto, la compañía debe tomar cuatro decisiones: cuándo, dónde, a quién y cómo **[31].**

Debido a los cambios en las preferencias y las necesidades del consumidor, Juan Ignacio Bidart propone una nueva clasificación del sector: (1) Restaurantes **'Fast food',** que incluye las **hamburgueserías,** como McDonald's, Burger King, KFC; **pizzerías,** como Telepizza o Domino's Pizza; **bocadillerías y sandwicherías,** como Rodilla, Taco Bell, Upper Crust, **kebaps,** como Döner Kebap Istambul o Abassid Döner Kebab, y **heladerías** como Häagen Dazs, Farggi, Flanela o Baskin Robbins, etc. (2) **'fast casual',** como Pans & Company, Bocatta o 100 Montaditos; (3) **'casual dining' y 'fine dining',** que incluye los **restaurantes temáticos,** como La Vaca Argentina o Cantina Mariachi; **de comida mediterránea,** como Tapelia o Vips; **de comida oriental,** como Wok, Wagaboo o Sushi Olé; **de tapas españolas**, **de comida americana,** como Tony Roma´s, Friday's, Foster's Hollywood o Buffalo Grill, **o de pasta y pizza** como Gino´s, Pastafiore, Pasta City, La Tagliatella, Il Tempietto o Pizza Jardín. (4) **de restauración en ruta,** espacios que se encuentran en aeropuertos y vías de servicio, y (5) **'coffee shops',** como Café y Té, Jamaica, Café de Indias, Café di Fiore o Starbucks.

Sin embargo, a pesar de la gran cantidad de productos y servicios que se ofrecen en el sector, la situación económica y laboral, la gestión empresarial, la innovación y el valor añadido aún presentan retos importantes. De acuerdo con un estudio elaborado por le escuela de negocios IESE y la asociación InsedNetwork durante 2009 y 2010, el 42% de los empleados de la restauración ha cambiado de empleo en los dos últimos años debido al escaso prestigio social, las duras condiciones en horarios, la insuficiente remuneración y la poca motivación que obtienen. Para motivar y estimular al personal es importante invertir en programas de marketing interno que contribuyan a mejorar la satisfacción de las personas que colaboran con la empresa.

Como consecuencia de la coyuntura económica, aunque el cliente siga consumiendo en ocio gastronómico, el gasto medio disminuirá, lo que afectará directamente a los restaurantes de gama media y alta a favor de categorías más bajas que ofrecen menús y productos baratos. De esta forma, empresas multinacionales como McDonald's o Burger King, además de adaptar sus productos y sus precios a las

posibilidades de sus clientes, continúan invirtiendo en herramientas de comunicación y publicidad; estas empresas con una orientación al marketing son las que han visto incrementos en su volumen de ventas.

Una gestión empresarial eficiente, una mayor especialización y un incremento en el valor ofrecido mediante la innovación y la adaptación a las nuevas tecnologías, crean oportunidades para hacer frente a la desaceleración del sector.

Referencias: citas y datos obtenidos de José Luis Guerra, *El sector de la restauración en España. Distribución y consumo* (enero-febrero de 2009) pp. 32-39; Juan Ignacio Díaz Bidart, *La restauración moderna. Distribución y Consumo* (enero-febrero de 2009) pp. 42-49; «La elevada rotación lastra el negocio de la restauración en España», en www.wharton.universia.net (acceso el 14 de diciembre de 2010); «La crisis redimensionará el sector de la restauración en España. Gestión empresarial, innovación y valor añadido, los principales retos», en www.gestionrestaurantes.com (acceso el 14 de diciembre de 2010); Pilar García Lombardía y José Ramón Pin Arboledas, «La rotación en el sector de la restauración en España: causas, consecuencias y líneas de actuación», en: www.insednetwork.org (acceso el 14 de diciembre de 2010). Para obtener más información sobre el sector de la restauración en España, véanse los sitios web de la Federación Española de Hostelería y Restauración (FEHR) en www.fehr.es y de la Federación Española de Cadenas de Restauración Moderna (FEHRCAREM) en www.fehrcarem.es.

¿Cuándo?

La primera decisión es si es el momento adecuado para introducir el nuevo producto. En el caso de Marriott anterior la prueba de mercado preveía una ocupación del 90%.

¿Dónde?

La empresa tiene que decidir si debe lanzar el nuevo producto en un solo lugar, en una región o en varias, en el mercado nacional o en el mercado

internacional. Son pocas las empresas que tienen la confianza, el capital y la capacidad para lanzar nuevos productos a escala nacional. En vez de eso, desarrollan un plan de marketing a largo plazo. Las empresas pequeñas, en contraste, tienden a elegir una ciudad atractiva y a hacer una campaña intensiva para entrar en el mercado o pueden introducirse en otras ciudades de una en una. Las empresas grandes pueden decidir introducir sus productos en una región y después trasladarse a la siguiente. La cadena Marriott decidió introducir Courtyard en mercados locales.

¿A quién?

Dentro de los mercados desarrollados, la empresa debe dirigir su distribución y su promoción a los grupos con mejores posibilidades. La dirección debería determinar los perfiles de los principales prospectos durante la primera etapa de la prueba de mercado. La empresa debe desarrollar un ajuste para la identificación del mercado, buscar los consumidores pioneros, los usuarios frecuentes y los líderes de opinión.

¿Cómo?

La empresa debería desarrollar un plan de acción para introducir el nuevo producto en los mercados seleccionados y destinar el presupuesto de marketing en el mix de marketing.

Desarrollo del producto por medio de la adquisición

Las grandes empresas pueden optar por adquirir una pequeña cadena de restaurantes antes que desarrollar sus propios productos. Están preparadas para observar el crecimiento de la joven cadena, observan su base de clientes, el volumen de ventas por unidad y la facilidad para abrir nuevos establecimientos. Cuando están convencidas de que la nueva cadena es una ganadora y tiene una buena estrategia acorde con su organización, la empresa grande simplemente compra la cadena. Esto es lo que hizo Grupo Vips cuando compró el restaurante de cocina fusión Mood y lo que hizo NH Hoteles cuando adquirió la gestión de los hoteles de lujo urbano Hesperia. Este método de desarrollo del producto reduce el riesgo considerablemente para las empresas grandes que tienen la ventaja de comprar y desarrollar después la cadena. Esta estrategia de adquisición es utilizada por emprendedores del sector, quienes intentan desarrollar una cadena con el objetivo específico de hacer que vaya bien y venderla entonces a una gran empresa.

Otra técnica es comprar una cadena que no va bien. La mala administración de una cadena y su escaso rendimiento resultante, pueden hacer que su valor de mercado descienda. Estas cadenas se convierten en objetivos atractivos para las empresas que creen poder revertir la tendencia negativa.

Estrategias en el ciclo de vida del producto

Después de lanzar un nuevo producto, la dirección quiere que el producto disfrute de una vida larga y próspera. Aunque no se espera que el produc-

to se venda para siempre, los directivos quieren obtener un beneficio suficiente como para compensar el esfuerzo y el riesgo. Para maximizar los beneficios, una estrategia de marketing del producto se reformula normalmente varias veces. Los cambios en la estrategia suelen ser resultado del cambio en el mercado y de las condiciones del entorno que atraviesa el producto en el ciclo de vida.

El ciclo de vida del producto está marcado por cinco etapas diferentes **(Figura 9.5):**

1. El **desarrollo del producto** comienza cuando la empresa descubre y desarrolla una idea sobre un nuevo producto. Durante el desarrollo del producto las ventas son nulas y aumentan los costes de inversión de la empresa.
2. La **introducción** es un periodo de lento crecimiento en ventas tras el lanzamiento del producto al mercado. Los beneficios no existen en esta etapa debido a los grandes gastos de introducción del producto.
3. El **crecimiento** es un periodo de rápida aceptación del mercado y de aumento de los beneficios.
4. La **madurez** es un periodo de disminución del ritmo de crecimiento de las ventas debido a que el producto ha alcanzado la aceptación de la mayoría de los compradores potenciales. Los beneficios se estabilizan o disminuyen, debido a crecientes esfuerzos de marketing para defender el producto ante la competencia.
5. El **declive** es el periodo en el que las ventas y los beneficios caen rápidamente.

No todos los productos siguen un ciclo de vida del producto en forma de S. Algunos productos salen al mercado y otros mueren rápidamente. Por ejemplo, los clubes nocturnos de moda suelen tener un ciclo de vida corto con una curva más pronunciada. De igual forma, las tendencias en moda tienen una vida corta y una curva pronunciada. Antes los pantalones vaqueros en los jóvenes se llevaban de campana; en la actualidad el público joven los lleva un poco más ajustados y por debajo de la cadera, e incluso mostrando la ropa interior. Por otro lado, cuando un hotel entra en la fase

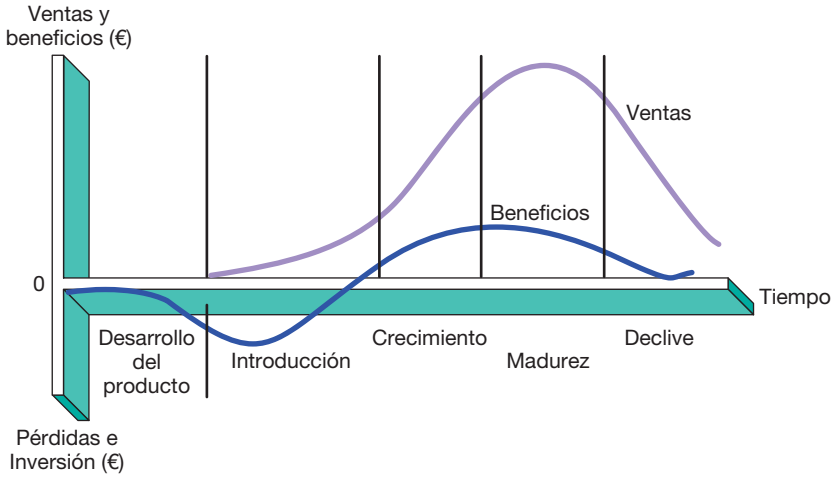


Figura 9.1.
Las ventas y beneficios a lo largo de la vida de un producto, desde su concepción hasta su declive.

de declive, se efectúa una gran renovación para recuperar popularidad y comenzar una nueva etapa de crecimiento. Las pequeñas cafeterías, que gozaron de gran aceptación en 1950 y que fueron desplazadas por las cadenas de comida rápida, han vuelto a ser un tipo de restaurante muy popular. Otros productos y servicios como Don Simón, Movistar, la revista de actualidad *¡Hola!* o los cavas Freixenet han permanecido en la etapa de madurez durante mucho tiempo.

Asimismo, el concepto del ciclo de vida del producto puede describir una categoría de productos (restaurantes de comida rápida), una forma de producto (hamburguesas de comida rápida) o una marca (Sol Meliá). El concepto del ciclo de vida del producto se aplica de forma diferente en cada caso. Existen productos que tienen los ciclos de vida más largos: las ventas de muchas categorías de producto permanecen en la etapa de madurez durante mucho tiempo. Las formas de producto como los restaurantes de autoservicio y los espacios en carretera para viajeros cuentan con una historia de introducción regular, crecimiento rápido, madurez y declive. Un ciclo de vida de una marca específica puede cambiar rápidamente debido al cambio en los ataques y en las respuestas de la competencia.

El concepto del ciclo de vida del producto supone una estructura útil para describir cómo trabajan los mercados y los productos. Sin embargo, utilizarlo para predecir el rendimiento del producto o para desarrollar estrategias de marketing presenta algunos problemas prácticos. Por ejemplo, los directivos pueden tener dificultades al identificar en qué etapa del ciclo de vida se encuentra un producto, al determinar cuándo ha entrado en la siguiente etapa o al enumerar los factores que influyen en cómo se moverá a través de dichas etapas. En la práctica es muy difícil prever el nivel de ventas en cada etapa del ciclo de vida, su longitud y la forma de la curva del ciclo.

La mayoría de los textos de marketing presentan el ciclo de vida del producto, pero todavía muy pocos directivos reconocen que lo utilizan en el desarrollo de la estrategia de marketing. Hay dos posibles explicaciones de ello: primero, los directivos toman las decisiones estratégicas basándose en las características de cada etapa y del ciclo de vida del producto sin utilizar el propio ciclo de vida del producto como una herramienta. La segunda razón es que es imposible hacer una predicción exacta de la forma del ciclo de vida del producto, ya que muchos no siguen la curva típica.

El ciclo de vida del producto no es una herramienta de predicción para determinar la longitud de la vida útil de un producto. En cambio, es un medio de conceptuar el efecto del mercado, el entorno y la competencia, así como de comprender cómo puede reaccionar el producto a varios estímulos **[32]**. Reconocer que los productos tienen ciclos de vida con etapas identificables puede proporcionar una idea sobre cómo gestionar el ciclo para extender su vida. Los productos mal administrados viajan a lo largo del ciclo de vida con una resistencia muy pequeña. Los cambios de la competencia y del entorno mueven un producto a través de su ciclo de vida y las empresas deben reaccionar para mantener sus productos vendibles. McDonald's ha sido capaz de prolongar su ciclo de vida modificando su concepto de producto. El McDonald's de hoy día es un concepto diferente del McDonald's de los años sesenta. El menú y el diseño del establecimiento son diferentes. McDonald's ha evolucionado desde

establecimientos sin asientos hasta restaurantes de comida rápida con un mobiliario atractivo y áreas de juegos para niños. La empresa también ha cambiado su estrategia de distribución. Además de sus tradicionales locales suburbanos, McDonald' s ha creado locales internacionales, urbanos y en instituciones como hospitales y universidades. Por ejemplo, el restaurante de McDonald's ubicado dentro de los hoteles Zurich tiene un bar en donde se sirve cerveza, vino y cócteles.

Algunas veces, cuando un producto alcanza la cima en ventas, la dirección asume que tarde o temprano comenzará su etapa de declive. Este posible descenso puede atribuirse a varios factores: soporte ineficaz de las actividades de marketing, competencia, condiciones económicas o pérdida del desarrollo del mercado. Sin embargo, algunos directivos piensan equivocadamente que la causa de la caída en ventas se debe al concepto del ciclo de vida del producto, sin un análisis del entorno **[33]**.

Utilizar el concepto de ciclo de vida del producto para desarrollar la estrategia de marketing puede ser difícil. La estrategia es tanto una causa como un resultado del ciclo de vida del producto: la posición del producto en el ciclo de vida sugiere las mejores estrategias de marketing y las estrategias de marketing resultantes afectan al rendimiento del producto en las últimas etapas del ciclo de vida. Además, cuando se utiliza detenidamente, el concepto del ciclo de vida puede ayudar a desarrollar buenas estrategias de marketing para las diferentes etapas del ciclo.

Ya hemos examinado la etapa del desarrollo del producto dentro del ciclo de vida del producto. Ahora examinaremos las estrategias para cada una de las otras etapas del ciclo de vida.

Etapa de introducción

La etapa de introducción comienza cuando el nuevo producto está disponible por vez primera para la compra. La introducción lleva tiempo y el crecimiento de las ventas tiende a ser lento. Algunos productos pueden mantenerse en la etapa de introducción durante muchos años antes de pasar a un periodo de crecimiento rápido; los hoteles con *suites* siguieron este modelo. Muchas compañías observan cómo otros se introducen en el mercado como pioneros. Cuando comenzaron los hoteles con *suites,* muchos participantes en el mercado se quedaron al margen hasta que el producto se probó. Ser el pionero implica riesgos, pero los que se quedan de lado pueden observar cómo los demás construyen rápidamente una cuota de mercado si el producto es bueno. Las empresas precursoras se encuentran en una excelente posición para defender su cuota de mercado de los ataques de las empresas últimas en llegar. En la etapa introductoria los beneficios son negativos o bajos debido a que las ventas son bajas y los gastos de promoción y distribución son altos. El gasto en promoción para informar a los consumidores de la existencia del nuevo producto y animarlos a que lo prueben es alto.

En la etapa introductoria solo hay unos pocos competidores que producen versiones básicas del producto debido a que el mercado no está preparado para el refinamiento del producto. La empresa se dirige a personas que están dispuestas a comprar, que suelen ser los grupos con ingresos altos. Los precios tienden a ser elevados.

Etapa de crecimiento

Si el nuevo producto satisface al mercado, pasará a la fase de crecimiento y las ventas comenzarán a crecer rápidamente. Los primeros adoptantes continuarán comprando y los compradores posteriores seguirán su ejemplo, especialmente si oyen hablar bien del producto. Los competidores entrarán en el mercado, atraídos por la oportunidad de conseguir beneficios. Añadirán nuevas características al producto, lo que ampliará el mercado.

Los precios se mantendrán como estaban o descenderán ligeramente. Si las empresas mantienen su gasto en promoción al mismo nivel o lo aumentan ligeramente para competir continuarán formando el mercado. Los beneficios aumentarán durante esta etapa de crecimiento al repartirse los costes de promoción sobre un gran volumen y se desarrollarán sistemas más eficientes.

La empresa utiliza varias estrategias para mantener el rápido crecimiento del mercado tanto como sea posible:

1. La empresa mejora la calidad del producto y añade nuevos modelos y características del producto.
2. Entra en nuevos segmentos de mercado.
3. Cambia el mensaje publicitario, pasando del conocimiento del producto a la convicción y compra del producto.
4. Reduce los precios en el momento oportuno para atraer nuevos compradores.

En la etapa de crecimiento la empresa se enfrenta a la decisión de elegir entre una cuota de mercado amplia o un beneficio alto. Mediante una fuerte inversión en la mejora del producto y en su promoción, puede conseguir una posición dominante pero sacrifica el beneficio máximo esperado con la esperanza de aumentarlo en la siguiente etapa.

Etapa de madurez

En algún punto el crecimiento de ventas del producto se modera y el producto comienza la etapa de madurez. Esta etapa normalmente dura más que las dos etapas anteriores y supone un mayor desafío para la dirección de marketing. La mayoría de los productos están en la etapa de madurez del ciclo de vida y, por consiguiente, la mayoría de los directores de marketing trabajan con productos maduros.

La moderación en el crecimiento de las ventas hace que la oferta supere a la demanda. Este exceso de capacidad lleva a una mayor competencia. Los competidores comienzan a bajar los precios y aumentan su publicidad y sus promociones de venta. La *guerra de las hamburguesas,* la *guerra de las pizzas,* y más recientemente la *guerra de los kebabs* son el resultado de productos que se encuentran en su etapa de madurez. En esta etapa, el crecimiento de ventas va en relación directa con el crecimiento de la población. La única forma de aumentar las ventas considerablemente es *robar* clientes a los competidores. Así, las batallas de precios y el aumento de la publicidad suelen ser los medios utilizados para conseguirlo, produciendo ambos una caída de los beneficios. Los competidores más débiles comienzan a caer. El sector solo respeta a competidores bien

establecidos en los principales segmentos de mercado mientras que los pequeños competidores se orientan a nichos de mercado.

Modificación del mercado

En este punto, el gerente del producto intenta aumentar el consumo del producto de forma agresiva y busca nuevos usuarios, segmentos de mercado o formas de incrementar el uso del producto entre los clientes actuales. McDonald's añadió los desayunos, ensaladas, postres y sándwiches de pollo en un esfuerzo por atraer nuevos clientes y aumentar su uso. Los gerentes de productos pueden también reposicionar la marca para atraer a un segmento mayor o de más rápido crecimiento.

Modificación del producto

La empresa también puede cambiar las características del producto, la calidad del producto, los rasgos o el estilo para atraer nuevos usuarios y estimular un mayor uso. Una estrategia de mejora de la calidad apunta a aumentar el rendimiento del producto: su duración, su fiabilidad, su velocidad o su sabor. Esta estrategia es eficaz cuando puede mejorarse la calidad, cuando los compradores creen que la calidad ha mejorado o cuando un número suficiente de compradores desean mayores niveles de calidad.

Modificación del mix de marketing

La empresa también puede aumentar las ventas cambiando uno o más elementos del mix de marketing: los precios pueden disminuir para atraer nuevos usuarios o clientes de la competencia, puede desarrollarse una mejor campaña publicitaria o se pueden ofrecer nuevos servicios o servicios mejorados a los compradores.

Etapa de declive

Las ventas de la mayoría de las marcas y productos entran en declive con el tiempo. El declive puede ser lento o rápido. Las ventas pueden caer a cero o pueden caer a un nivel bajo y continuar allí durante muchos años.

Las ventas entran en declive por muchas razones que incluyen: los avances tecnológicos, los cambios en los gustos del consumidor y el aumento de la competencia. Mantener un producto débil puede resultar muy costoso para la empresa y no solo en términos de reducción de beneficios. También hay costes ocultos. Un producto débil puede hacer perder mucho tiempo a la dirección pues suele requerir ajustes frecuentes del inventario y del precio. La atención a las ventas y a la publicidad que el producto débil requiere puede utilizarse para aprovechar mejor el producto sano. Su escasa reputación puede afectar a la confianza del cliente en la empresa y en sus otros productos. Sin embargo, el coste más grande puede estar en el futuro. Mantener los productos débiles retrasa la búsqueda de sustitutos, crea un mix de producto desequilibrado, perjudica a los beneficios actuales y debilita el punto de apoyo de la empresa para el futuro.

Este es el menú original de McDonald's. Una de las formas con las que McDonald's ha evitado entrar en la etapa de declive ha sido desarrollar nuevos productos. Fotografía utilizada con permiso de McDonald's Corporation.

Por estas razones, las empresas deben prestar más atención a los productos que están envejeciendo. La revisión constante del volumen de ventas, la cuota de mercado, los costes y la tendencia de los beneficios para cada uno de los productos ayudarán a identificar los productos que estén en su fase de declive.

Para cada producto en declive la dirección debe decidir mantener, cosechar o desechar el producto. La dirección puede decidir cosechar el producto, lo que significa reducir diversos costes. Si se tiene éxito, la cosecha aumentaría los beneficios de la empresa a corto plazo. La dirección puede también decidir abandonar el producto vendiendo a otra empresa o simplemente liquidarlo a su valor de rescate.

Los profesionales de marketing del sector turístico deben ser conscientes del ciclo de vida del producto, puesto que también afecta a los comercios minoristas. En muchas ocasiones, los hoteles se localizan cerca de áreas comerciales. Los restaurantes se han dado cuenta que dichos centros comerciales son lugares excelentes pero que, al mismo tiempo, el ciclo de vida del producto está cambiando.

En algunos países los centros comerciales se encuentran en la fase de declive debido a factores como la delincuencia, la distribución del lugar confusa, el miedo al terrorismo y los alquileres altos. Algunas tiendas ancla que servían para atraer clientes a un centro comercial se están desplazando a zonas comerciales al aire libre.

Salir de compras continúa siendo una de las principales actividades de los viajeros, particularmente de aquellos que lo hacen por placer. Asimismo, a miles, si no es a millones, de viajeros de todo el mundo les gusta hacer compras a muy altas horas de la noche. Las compañías de servicios turísticos de muchos países obtienen un alto porcentaje de sus ingresos de realizar visitas a zonas comerciales. De esta forma, hoteles y restaurantes deberían considerar establecer algún tipo de alianza con estas compañías para incrementar el tráfico.

Eliminación del producto

Como ya hemos visto, el ciclo de vida del producto muestra que la mayoría de los productos se volverán obsoletos y tendrán que sustituirse. Uno de los peligros del ciclo de vida del producto es que un producto puede sustituirse prematuramente. Los productos requieren tiempo, esfuerzo y dinero para colocarlos en el mercado. Cuando una empresa tiene un producto ganador, le gusta recibir el máximo beneficio de su producto. La dirección no querrá eliminarlo mientras exista un beneficio potencial. Si un producto ya no genera beneficios, es conveniente hacerlo desaparecer antes que invertir tiempo y recursos para hacer que reviva.

Por tanto, el conocimiento del proceso de eliminación de un producto es tan importante como la comprensión para desarrollar un producto.

El análisis de la eliminación **(Figura 9.6)** es una revisión sistemática de las ventas proyectadas de un producto y de los costes estimados asociados a esas ventas. Si un producto ya no parece rentable, el análisis contemplará las posibles formas de hacer modificaciones y convertirlo en un producto rentable. Si el análisis indica que el producto debe eliminarse, habrá tres posibilidades: la eliminación progresiva, el agotamiento o la eliminación inmediata **[34].**

La **eliminación progresiva** es el método ideal, pues permite eliminar un producto de una forma ordenada; por ejemplo, un plato de un menú podría sustituirse en la siguiente revisión para planificar el próximo menú. El **agotamiento** se utiliza cuando las ventas de un plato son bajas y los costes superan las ganancias, como es el caso de un restaurante que sirva un cóctel con carne de cangrejo vendiendo solo uno o dos platos semanales. Si el restaurante decide eliminar el producto, puede elegir esperar a que su *stock* de carne de cangrejo se acabe antes de hacer un nuevo pedido. La última opción es una **eliminación inmediata.** Se suele elegir esta opción cuando el producto puede dañar o causar insatisfacción en el cliente. Cuando un plato de un menú produce un gran número de quejas, es mucho mejor eliminarlo antes de continuar creando clientes descontentos.

Los aspectos políticos que implican eliminar un producto suelen conducir a que el producto se mantenga en el menú más tiempo del que debería. Por ejemplo, si la paella de la casa está hecha con una receta del propio director general, el director de bebidas y comidas puede mostrarse reacio a eliminar este plato del menú aunque el plato no convenza a los comensales.

La cuestión de eliminar un producto resulta particularmente compleja en el caso de los inmuebles de una cadena hotelera. La dirección suele saber muy bien qué inmuebles deben dejar de formar parte de la cadena debido al deterioro del inmueble o del barrio en el que está situada. Sin embargo, en muchos casos es imposible o no es práctico cerrar el hotel rápidamente o eliminarlo de la afiliación con la cadena:

- Puede haber contratos que prohíban un cierre rápido.
- El hotel puede despertar vínculos sentimentales para la comunidad o para la dirección.
- El cierre puede tener un efecto negativo sobre la comunidad.

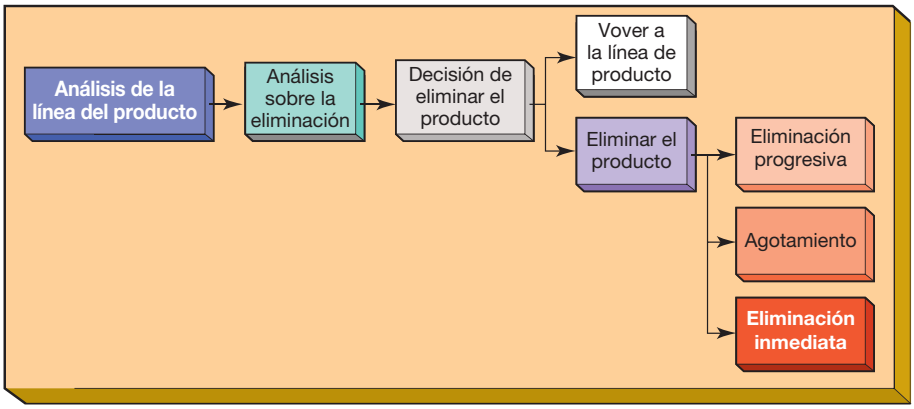


Figura 9.6.
Proceso de eliminación de un producto de Martin J. Bell, *Marketing: Concepts and Strategy,* 3.ª Ed., p. 267. ©1979, Houghton Mifflin Company; utilizado con autorización, Mrs. Marcellette (Bell) Chapman.

- El hotel puede pertenecer a la cadena y puede no encontrarse un comprador rápidamente.
- Puede haber una relación especial entre el franquiciado y el franquiciador.

A pesar de las dificultades en el cierre de los hoteles o en la separación de propiedades de una cadena, tarde o temprano ocurre lo inevitable, pero como ocurre con la decisión de eliminar los platos de un menú, es mejor hacerlo lo antes posible.

(2) Tamizado de ideas. El propósito de la generación de la idea es crear un gran número de ideas y desechar las menos interesantes lo antes posible.

(3) Desarrollo y prueba del concepto. Las ideas elegidas se deben desarrollar después en conceptos del producto. Estos conceptos se prueban con los clientes objetivo.

(4) Desarrollo de la estrategia de marketing. La estrategia de marketing consta de tres partes. La primera parte se refiere al mercado objetivo, el posicionamiento deseado del producto, las ventas, la cuota de mercado y los beneficios esperados para los primeros años. La segunda parte de la estrategia de marketing es perfilar el precio de los productos, la distribución y el presupuesto de marketing para el primer año. La tercera parte de la estrategia de marketing se refiere a los planes de venta a largo plazo, beneficios objetivo y otras estrategias de marketing mix.

(5) Análisis del negocio. El análisis del negocio implica una revisión de las ventas, costes y proyecciones de beneficios para determinar si satisfacen los objetivos de la empresa.

(6) Desarrollo del producto. El desarrollo del producto convierte el concepto en un prototipo.

(7) Prueba de mercado. La prueba de mercado es la etapa en la que el producto y el programa de marketing se someten a ajustes de mercado más realistas.

(8) Comercialización. El producto se pone a disposición del mercado.

6. **Estrategias en el ciclo de vida del producto**

a) El desarrollo del producto comienza cuando la empresa descubre y desarrolla una idea sobre un nuevo producto.

b) La introducción es un periodo de lento crecimiento en ventas tras el lanzamiento del producto al mercado. Los beneficios no existen en esta etapa debido a los grandes gastos de introducción del producto.

c) El crecimiento es un periodo de rápida aceptación del mercado y de aumento de los beneficios.

d) La madurez es un periodo de disminución del ritmo de crecimiento de las ventas debido a que el producto ha alcanzado la aceptación entre la mayoría de los compradores potenciales.

e) El declive es el periodo en el que las ventas y los beneficios caen rápidamente.

Judith Zaichkowsky, *The Psychology Behind Trademark Infringement and Counterfeiting* (Mahwah, NJ: LEA Publishing, 2006), y Maureen Morrin y Jacob Jacoby, «Trademark Dilution: Empirical Measures for an Elusive Concept», *Journal of Public Policy & Marketing* 19, n.º 2 (2000): 265-276.

14. Tulin Erdem, «Brand Equity as a Signaling Phenomenon», *Journal of Consumer Psychology* 7, n.º 2 (1998): 131-157.

15. Scott Davis, *Brand Asset Management: Driving Profitable Growth Through Your Brands* (San Francisco: Jossey-Bass, 2000); Mary W. Sullivan, «How Brand Names Affect the Demand for Twin Automobiles», *Journal of Marketing Research* 35 (mayo de 1998): 154-165; D. C. Bello y M. B. Holbrook, «Does an Absence of Brand Equity Generalize Across Product Classes?», *Journal of Business Research* 34 (octubre de 1996): 125-131; Adrian J. Slywotzky y Benson P. Shapiro, «Leveraging to Beat the Odds: The New Marketing Mindset», *Harvard Business Review* (septiembre-octubre de 1993): 97-107.

16. El poder del *branding* no deja de tener críticos y algunos rechazan la comercialización asociada a las actividades de branding. Ver Naomi Klein, *No Logo: Taking Aim at the Brand Bullies* (Nueva York: Picador, 2000).

17. Otras perspectivas están basadas en principios económicos sobre señalización (e.g., Tulin Erdem, «Brand Equity as a Signaling Phenomenon», *Journal of Consumer Psychology* 7, n.º 2 [1998]: 131-157); o algunos desde una perspectiva sociológica, antropológica y biológica (e.g., Grant McCracken, *Culture and Consumption II: Markets, Meaning, and Brand Management* [Bloomington: Indiana University Press, 2005], o Susan Fournier, «Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research», *Journal of Consumer Research* 24 [septiembre de 1998]: 343-378).

18. Kevin Lane Keller, *Strategic Brand Management* (3.ª ed., Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2008); David A. Aaker y Erich Joachimsthaler, *Brand Leadership* (Nueva York: Free Press, 2000); David A. Aaker, *Building Strong Brands* (Nueva York: Free Press, 1996), y David A. Aaker, *Managing Brand Equity* (Nueva York: Free Press, 1991).

19. Jennifer L. Aaker, «Dimensions of Brand Personality», *Journal of Marketing Research* (agosto de 1997): 347-356; Jean-Noel Kapferer, *Strategic Brand Management: New Approaches to Creating and Evaluating Brand Equity* (Londres: Kogan Page, 1992), p. 38; Davis, Brand Asset Management. Para un acercamiento a la investigación académica sobre *branding,* véase Kevin Lane Keller, *«Branding and Brand Equity»,* in B. Weitz and R. Wensley, *Handbook of Marketing* (Londres: Sage, 2002), pp. 151-178.

20. Keller, Strategic Brand Management.

21. Theodore Levitt, «Marketing Success through Differentiation of Anything», *Harvard Business Review* (enero-febrero de 1980): 83-91.

22. Kusum Ailawadi, Donald R. Lehmann y Scott Neslin, «Revenue Premium as an Outcome Measure of Brand Equity», *Journal of Marketing* 67 (octubre de 2003): 1-17.

23. Douglas Holt, *How Brands Become Icons: The Principles of Cultural Branding* (Cambridge, MA: Harvard Business School Press, 2004); Douglas Holt, «Branding as Cultural Activism», zibs.com; Douglas Holt, «What Becomes An Icon Most», *Harvard Business Review* 81 (marzo de 2003): 43-49.

24. Stuart Elliott, «Letting Consumers Control Marketing: Priceless», *New York Times* (9 de octubre de 2006); Elizabeth Holmes, «On MySpace, Millions of Users Make 'Friends' with Ads», *Wall Street Journal* (7 de agosto de 2006).

25. Julie Feickert, Rohit Verma, Gerhart Plaschka y Cheikitan Dev, «Safeguarding Your Customers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (agosto de 2006): 224.

26. Kate Leahy, «Discovery Zone», *Restaurants and Institutions* (15 de julio de 2007): 49.

27. Hugh Pearman, «Reinventing the Wheel», *Wall Street Journal* (26 de mayo de 2007): 14.

28. El ejemplo de Marriott y este listado fueron obtenidos de Christopher W. L. Hart, «Product Development: How Marriott Created Courtyard», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, n.º 3 (1986): 68-69, y Jerry Wind, Paul E. Green, Douglas Shifflet y Marsha Scarborough, «Courtyard by Marriott: Designing a Hotel Facility with Consumer Based Marketing», *Interfaces* 19, n.º 1 (1989): 25-47.

29. H. G. Parsa, John T. Self, David Njite y Tiffany King, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (agosto de 2006): 317.

30. J. L. Heskett y R. Hallowell, «Courtyard by Marriott», *Harvard Case* 9-693-036 (Boston: Harvard Business School Publishing, 1993).

31. Studer, Margaret y Jennifer Ordonez, «The Golden Arches: Burgers, Fries, and 4-Star Rooms», *Wall Street Journal* (noviembre de 2000), B1.

32. Levitt, Theodore, *The Marketing Imaginization*, Nueva York: Free Press (1986), 173.

33. Hart, Christopher W., Greg Casserly y Mark J. Lawless, «The Product Life Cycle: How Useful?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 25, n.º 3 (noviembre de 1984), 54-63.

34. Pride, William y O. C. Ferrell, *Marketing*, Boston, MA: Houghton-Mifflin Publishing (1995), 312-313.

Marketing interno

10

Desde su introducción en 1990, el enfoque de gestión de marca aplicado a la gestión del cliente interno de una empresa, o *employer branding,* ha sido adoptado por una gran cantidad de empresas que, conscientes de los beneficios que aporta la aplicación del marketing interno para proyectar la imagen de una organización como un gran sitio para trabajar, desean ir más allá y asegurarse de que la comunicación coincide con lo que el personal percibe de la empresa. Es decir, que la imagen y la identidad coincidan y sean coherentes para todos los grupos de interés.

Para María Avello, investigadora y experta en el área, *employer branding* representa una translación de las experiencias y conocimientos sobre la construcción de marca como activo generador de atracción y fidelidad entre los clientes al ámbito de la gestión de personas en el seno de las organizaciones, y agrega: «Tradicionalmente, los departamentos de recursos humanos y marketing desarrollaban actividades paralelas con pocos puntos de contacto. Recursos humanos gestionaba a los empleados asumiendo las tareas de captación, organización y retribución, y marketing establecía relaciones con los clientes a quienes trataba de atraer, proporcionar experiencias satisfactorias y en última instancia fidelizar. Enfoque y lenguaje eran completamente diferentes».

Sobre la evolución de la aplicación del marketing interno al *employer branding*, María Avello comenta: «Esta situación evoluciona desde el momento en que se producen dos cambios. Por un lado, las organizaciones toman conciencia de que por encima de todo son entes relacionales, es decir, su existencia está ligada a las relaciones que establecen y estrechan con sus diversos públicos: clientes, proveedores, *stakeholders*... y por supuesto empleados. El nuevo enfoque conduce a la introducción en las empresas del concepto *marketing interno* para potenciar el vínculo que existe entre la empresa y los empleados, cuya denominación pasa a ser clientes internos.

El segundo cambio se produce al observar el valor que representa para las empresas la construcción de una marca sólida. Las estrategias de *branding* son eficaces para atraer a los clientes, diferenciando empresas y productos en ocasiones muy similares, y estimulan un compromiso que se traduce en una conducta de compra leal. En otras palabras, las marcas funcionan, despiertan interés y pasión. Y puesto que quienes se encuentran fuera y dentro son los mismos, es decir, pertenecen a una misma cultura promarca, es razonable rediseñar la relación cliente interno-empresa en términos de *branding*: cliente interno-marca empleadora. Este nuevo enfoque constituye un

Es mejor prestar sus servicios en una organización que esté al servicio del cliente que en una que no lo está.

JAN CARLZON

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Comprender por qué el marketing interno es una parte importante del programa integral de marketing.
2. Explicar qué es la cultura de servicio y por qué es importante tener una empresa en la que todos estén orientados a la atención al cliente.
3. Describir las cuatro etapas del proceso de desarrollo de un programa de marketing interno.
4. Explicar por qué la buena gestión de los empleados en situaciones inesperadas (no rutinarias) genera una imagen de calidad y excelencia en el servicio.

cambio de cultura en la gestión de personas y el rol del marketing; representa un acercamiento entre los departamentos como nunca antes se hubiera podido imaginar.

En España existen ejemplos ilustrativos en los ámbitos empresarial y universitario, como la labor realizada por el Banco Santander, pionero en la implantación de estrategias de *employer branding* articuladas en torno al concepto «Santander eres tú» y la investigación de dichas estrategias por medio de la cátedra de investigación suscrita por este banco con la Universidad Complutense y el grupo de investigación Markco[2] bajo el nombre de Cátedra Santander de Marketing de Recursos Humanos.

Con respecto a la adopción de actividades de *employer branding* en empresas del sector turístico, la profesora y consultora de empresas Diana Gavilán comenta su experiencia: «La regla general es que todas las organizaciones que desean atraer talento, comprometerlo y fidelizarlo deben realizar esta transformación cultural, pero probablemente esta es una necesidad perentoria en algunas, como las empresas del sector turístico. Trabajar en el sector turístico exige vocación, ya que algunas de las condiciones laborales no están en la lista de prioridades de los jóvenes: trabajar en turnos, los fines de semana, festivos y, sobre todo, durante los periodos de vacaciones. Conscientes de este hecho y de las expectativas de los candidatos que buscan no solo trabajo y seguridad, sino una experiencia profesional que merezca la pena vivir, NH Hoteles realizó con éxito toda una transformación en su forma de trabajar con su equipo humano. Dichos cambios estaban destinados a atraer a los candidatos de más talento, comprometerlos con la marca NH, convertirlos en auténticos embajadores de la marca ante los clientes.»

Sobre el proceso llevado a cabo por la cadena hotelera NH, Diana Gavilán explica: «El plan de trabajo comenzó con un análisis minucioso de la situación que condujo a nuevas iniciativas para la atracción de talento: se modificó la presentación corporativa haciéndola más cercana en lenguaje y forma, se mejoró el plan de practicas para estudiantes, se creó un *kit* de empleo dirigido a directores de hoteles para ayudarles a transmitir los valores de la marca a los nuevos miembros del equipo, un plan de medios para reforzar su imagen como empleador y un nuevo formato de solicitud de empleo en su página web más próxima a sus futuros candidatos.

Tras el proceso de atracción comenzó el reto de comprometer y fidelizar, y para ello desarrollaron un segundo conjunto de acciones: un programa de acogida, un programa de reconocimiento con premios canjeables por noches de hotel, campañas periódicas de

refuerzo de los valores NH, en las que se involucraba a participar a los empleados; campañas de comunicación interna protagonizadas siempre por los empleados, en las que se destacaba el orgullo de pertenencia, como *NH Family*, de difusión internacional, y la creación de puestos como los responsables de comunicación Interna, presentes en todos los centros de trabajo para actuar de enlace de comunicación con la marca».

De esta forma, no es casual que iniciativas de *employer branding* como las adoptadas por NH hayan servido para situarle en la lista de los mejores empleadores de España y en puestos notables en el resto de países donde la compañía está presente **[1]**.

Marketing interno

El marketing de empresas turísticas debe involucrar a todos los empleados; no se puede quedar en el departamento de ventas o de marketing. El marketing debe formar parte de la filosofía de la empresa y todos los empleados deben llevar a cabo la función de marketing. En las empresas que fabrican productos esta función suele llevarla a cabo un departamento de marketing porque la mayoría de los empleados no están en contacto con el cliente. En las empresas de servicios los empleados llevan a cabo la mayor parte de la función de marketing (véase la **Figura 10.1).** El marketing interno implica las actividades de marketing para los clientes internos de la empresa: sus empleados.

De acuerdo con un estudio de la Sociedad Americana para el Control de la Calidad (American Society for Quality Control), cuando a los consumidores se les preguntó el significado de calidad en los servicios, la gran mayoría de las respuestas estuvieron relacionadas con habilidades de contacto del empleado tales como la cortesía, la actitud y la predisposición a ayudar **[2]**. En estudios en hoteles de lujo y en grandes casinos realizados por los autores de este libro, los empleados juegan un papel importante para que los clientes tengan la intención de volver. No importa cuán-

to se invierta en el entorno físico; el entorno humano tiene que ser cálido, amigable, y debe preocuparse en que los clientes vuelvan. Puesto que el personal es una parte importante del producto en su totalidad, los profesionales de marketing deben asegurarse de que el personal esté motivado con el producto y preocupado por sus clientes. La importancia del personal y del marketing interno están apoyados por un estudio que reveló que el marketing interno es uno de los tres determinantes del desempeño económico en una empresa **[3]**.

Richard Normann, de la empresa Service Management Group, señala que un ingrediente clave en casi todas las empresas que prestan servicios es encontrar una fórmula o una técnica innovadora para movilizar y enfocar la energía humana **[4]**. Normann desarrolló el término *momentos de la verdad*. Un **momento de la verdad** ocurre cuando un empleado y un cliente entran en contacto. Cuando esto ocurre, la empresa ya no influye directamente en lo que suceda a partir de ese momento. Conceptualmente, un momento de la verdad es la técnica, la motivación y las herramientas utilizadas por los representantes de la empresa unidas a las expectativas y el comportamiento del cliente, los cuales crean el proceso de entrega del servicio **[5]**. Normann tomó la idea de los toreros, quienes usan este término para describir el momento en el que el matador se encuentra frente al toro en la plaza. A pesar de toda su capacidad y preparación, un movimiento equivocado por el torero o un movimiento no anticipado del toro puede resultar en un desastre. De forma similar, cuando el personal y los clientes interactúan, un descuido, un error por parte de un empleado o una pregunta no prevista hecha por un huésped pueden ocasionar un cliente insatisfecho.

El sector turístico es único en el sentido de que los *empleados* son parte del producto. El hotel debe tener personas que se desempeñen bien durante esos momentos de la verdad. Cuando las personas piensan en lo que significa *marketing* generalmente piensan en los esfuerzos dirigidos hacia el mercado. Sin embargo, los primeros esfuerzos de un hotel o de un restaurante deberían dirigirse de forma interna, hacia los empleados. La gerencia debería asegurarse de que los empleados conozcan sus productos y de que crean que ofrecen un buen valor; los empleados deben estar animados con la empresa para la que trabajan y con los productos que venden; de otra forma, será imposible para los huéspedes estar entusiasmados. En consecuencia, los gerentes deben comprender las actividades de marketing y orientar sus esfuerzos al cliente. El marketing dirigido hacia el exterior de la empresa atrae clientes, pero genera pocos resultados si el personal no se comporta de acuerdo las expectativas de los huéspedes. Es difícil diferenciar la parte tangible del producto de la competencia, por lo que, desde esta óptica, una cafetería y una habitación de hotel que se ofrecen en el mismo rango de precios suelen ser muy parecidas. La diferenciación del producto descansa en las personas que prestan el servicio ya que son éstas las que atraen clientes de vuelta. Esto explica por qué un estudio de la Asociación Nacional de Restaurantes (National Restaurant Association) de Estados Unidos encontró que el aspecto más importante al que se enfrentan los gerentes en el servicio de comidas son los empleados **[6]**.

El proceso de desarrollo del marketing interno

En el ámbito del marketing interno se deben desarrollar procedimientos y técnicas para asegurar que los empleados son capaces y están dispuestos a ofrecer un servicio de alta calidad. El concepto de marketing interno surge cuando se formalizan procesos de marketing dirigidos a los empleados. El marketing interno asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa se impliquen en el negocio y comprendan sus distintas actividades en un entorno que apoya el conocimiento del cliente **[7]**. El objetivo del marketing interno es permitir que los empleados ofrezcan productos satisfactorios a los clientes. Como señala Christian Grönroos, «el concepto de marketing interno señala que, como mercado interno, los empleados está mejor motivados para adoptar una actitud de servicio y de enfoque al cliente gracias a la existencia de una orientación de mercado activa en la que una variedad de actividades son utilizadas de forma interna, activa y coordinada» **[8]**. El marketing interno utiliza una perspectiva de marketing para administrar al personal de la empresa **[9]**.

El marketing interno está dirigido, por tanto, a los empleados de la empresa, y es un proceso que implica las siguientes etapas:

1. Establecimiento de una cultura de servicio.
2. Adaptación del concepto de marketing a la gestión de los recursos humanos.
3. Difusión de la información de marketing entre los empleados.

Establecimiento de una cultura de servicio

Un programa de marketing interno va más allá de la cultura de servicio. Un programa de marketing interno y de servicios está condenado al fracaso si la cultura de empresa no apoya el servicio al cliente. Algunas empresas que invierten millones de euros en actividades de servicio al cliente obtienen resultados pobres. Una de las razones de este tipo de fracasos es porque la cultura empresarial de dichas organizaciones no está orientada al servicio. Dichas empresas realizan actividades de servicio al cliente que piensan que les generan clientes satisfechos y una mayor cantidad de ingresos, pero en el corto plazo han descubierto que un buen programa de servicio al cliente requiere más que trabajar con personal motivado. *Un programa de marketing interno requiere un fuerte compromiso de la dirección*.

Una barrera importante para los programas de marketing interno son los niveles directivos medios. Algunos gerentes han sido formados para observar detenidamente los costes e incrementar los beneficios. Sus programas de reconocimiento se basan en no rebasar algunos costes. Imagine la actitud del personal de recepción de un hotel volviendo de un taller de formación y mostrando mucha motivación para servir al cliente; quizá el personal se tome un poco más de tiempo para ayudar a un cliente o quizás obsequien tarjetas de cortesía para el spa como compensación a una mala experiencia vivida por un huésped en el hotel. Al mismo tiempo, imagine la actitud del gerente de dicho hotel que no asistió al taller de formación

y que puede pensar que el tiempo extra invertido en el huésped es improductivo y que los servicios dados son un desperdicio.

Si la dirección espera que las actitudes de los empleados hacia el cliente sean positivas, la propia dirección debe tener una actitud positiva hacia los clientes y hacia los empleados. Muy a menudo las empresas contratan a formadores para que los empleados que trabajan en contacto con los clientes se esmeren en ofrecer un servicio de alta calidad. El efecto de estas sesiones suele tener una vida corta porque las empresas se esfuerzan poco en apoyar a los empleados que están en contacto con los clientes. Los gerentes les piden a los recepcionistas que sean simpáticos y serviciales, pero los recepcionistas suelen estar faltos de personal. Por ejemplo, el saludo inicial diseñado para hacer que los recepcionistas parezcan sinceros y serviciales al teléfono, «Hotel Fernández, buenos días, le habla Jesús, ¿en qué puedo ayudarle?», resultaría vacío si después de tres segundos se dijera con tono cortante: «¿Puede esperar, por favor?». Desde el punto de vista del cliente, el resultado de esperar a que alguien descolgase, ha sido un saludo frío y apresurado, seguido de más tiempo de espera. La dirección debe desarrollar una **cultura de servicio:** una cultura que apoye el servicio al cliente mediante políticas, procedimientos, sistemas de recompensa y acciones.

Una **cultura empresarial** es el conjunto de creencias y valores compartidos que da sentido a los miembros de una empresa, proporcionándoles las reglas para comportarse dentro de la organización **[10]**. En las empresas bien dirigidas, todos en la organización abrazan dicha cultura. Una cultura sólida ayuda a las empresas en dos aspectos. En primer lugar, dirige el comportamiento. La cultura es importante para las empresas de servicios porque cada cliente y cada experiencia son diferentes. El personal debe poseer sentido común para la creación y la entrega de una experiencia de servicio, de forma que tanto las necesidades como las expectativas se satisfagan **[11]**. En segundo lugar, una cultura sólida da un sentido a los empleados sobre la finalidad de la empresa y les hace sentirse bien con respecto a la organización en la que trabajan **[12]**. De igual forma, conocen lo que su empresa quiere alcanzar y de qué forma todos ayudan a conseguir ese objetivo.

La cultura funciona como un pegamento que mantiene unida a la organización. Cuando una empresa tiene una cultura sólida, ella misma y sus empleados actúan como una unidad. Sin embargo, una empresa que tiene una cultura sólida puede que no tenga una cultura de servicio necesariamente. Una cultura de servicio sólida influye para que los empleados actúen pensando en el cliente y es el primer paso hacia el desarrollo de una organización orientada al cliente.

El desarrollo de una empresa orientada al cliente requiere un compromiso por parte de la dirección tanto en tiempo como en recursos financieros. El cambio a un sistema que esté orientado al cliente puede requerir cambios en la contratación, la formación, los sistemas de recompensa y la resolución de las quejas de los clientes, así como la autoridad para que los empleados tomen decisiones; requiere que los directores dediquen tiempo a hablar tanto con los clientes como con los empleados que están en contacto con ellos. Es decir, la dirección debe comprometerse con estos cambios. Una cultura de servicio no surge de un mensaje enviado por el director ge-

neral. Una cultura de servicio se desarrolla durante mucho tiempo a través de las acciones que emprenda la dirección. Por ejemplo, un gerente de hotel que dedique tiempo a dar las gracias a los clientes y a preguntar su opinión sobre el servicio durante el *check-out* de la mañana y el *check-in* de la tarde demostrará su preocupación por los huéspedes **[13]**.

En algunas empresas la dirección dedica tiempo a trabajar muy cerca del personal que sirve a los clientes. Esta acción demuestra claramente a los empleados que los directores no quieren perder contacto de lo que pasa en la primera línea y que se preocupan tanto por los clientes como por los empleados. De esta forma, un programa de marketing interno que se desarrolla sin el apoyo de la dirección será improductivo. Las empresas no pueden esperar que sus empleados desarrollen por sí solos una orientación al cliente si la dirección de la empresa no lo apoya explícitamente.

Cultura débil

Las empresas con una cultura empresarial débil tienen pocas normas y pocos valores comunes. Los empleados suelen estar sujetos a políticas y normas, aunque estas políticas pueden no tener sentido desde una perspectiva de servicio al cliente. Como resultado, los empleados sienten inseguridad al tomar decisiones frente a un problema que está fuera de las reglas y las normas. Puesto que no hay valores establecidos, los empleados no saben qué conducta se espera de ellos y pierden el tiempo pensando cómo deben comportarse; cuando encuentran una solución ante un problema, deben pedir permiso al supervisor antes de ponerla en práctica. De forma similar, los supervisores pueden sentir la necesidad de delegar la responsabilidad en un superior. Durante todo este proceso de decisiones, el huésped espera minutos, horas, días o incluso meses hasta recibir una respuesta. En contraste, en una empresa con una cultura de servicios fuerte los empleados saben qué hacer y lo hacen. Los clientes reciben una respuesta rápida a sus preguntas y soluciones rápidas a sus problemas.

Cuando uno tiene contacto con una organización que tiene una cultura de servicio sólida, el reconocimiento de este tipo de cultura es inmediato. En la cultura de la cadena de hoteles Marriott hay una predisposición instintiva y automática para mirar al cliente en el momento de tomar decisiones sobre cómo llevar una organización. J. Willard *Bill* Marriott Jr., presidente de Marriott International, es coherente cuando predice la necesidad de enseñar y recordar a los trabajadores sobre el cliente y sobre el servicio **[14]**. Cuando un huésped entra en un hotel de la cadena, recibe una genuina y cálida bienvenida por parte del personal, quienes de forma sincera quieren hacer sentir bien a sus clientes. Hay una diferencia en la forma en que el huésped siente la bienvenida de un empleado que tiene un genuino interés en los huéspedes y lo transmite, y un empleado al que no le importa. Asegúrese de que a sus empleados les importen sus huéspedes.

Dar la vuelta al esquema convencional de empresa

La estructura empresarial convencional es una estructura triangular. Por ejemplo, la estructura de un hotel la ocupan en el vértice superior del trián-

gulo la dirección general y la dirección de operaciones (dirección corporativa). El gerente general está en el siguiente nivel, seguido por los jefes de departamento, los supervisores, los empleados y los clientes **(Figura 10.2).** Ken Blanchard, autor del libro *One minute manager,* sostiene que el problema en la estructura empresarial es que todo el mundo está trabajando para su jefe. Los empleados quieren hacer bien su trabajo y se preocupan por lo que los supervisores piensen del mismo; a su vez, los jefes de departamento se preocupan por cómo los mira el gerente general, y los directores generales quieren que los accionistas tengan una buena impresión de ellos. El problema con este tipo de organización es que todos están preocupados por satisfacer a las personas que están por encima de ellos en la empresa y dedican muy poca atención al cliente **[15]**.

Cuando una empresa adopta una cultura de servicios la estructura de la empresa invierte su sentido. Los clientes están ahora en el punto más alto de la organización y la dirección corporativa está en la base de la estructura. En este tipo de organización, todo el mundo trabaja para servir al cliente. La dirección corporativa ayuda a sus gerentes generales a hacerlo, los gerentes generales trabajan para que sus departamentos sirvan al cliente, los jefes de departamento desarrollan sistemas que permitirán a sus supervisores servir mejor al cliente y los supervisores ayudan a los empleados a servir al cliente.

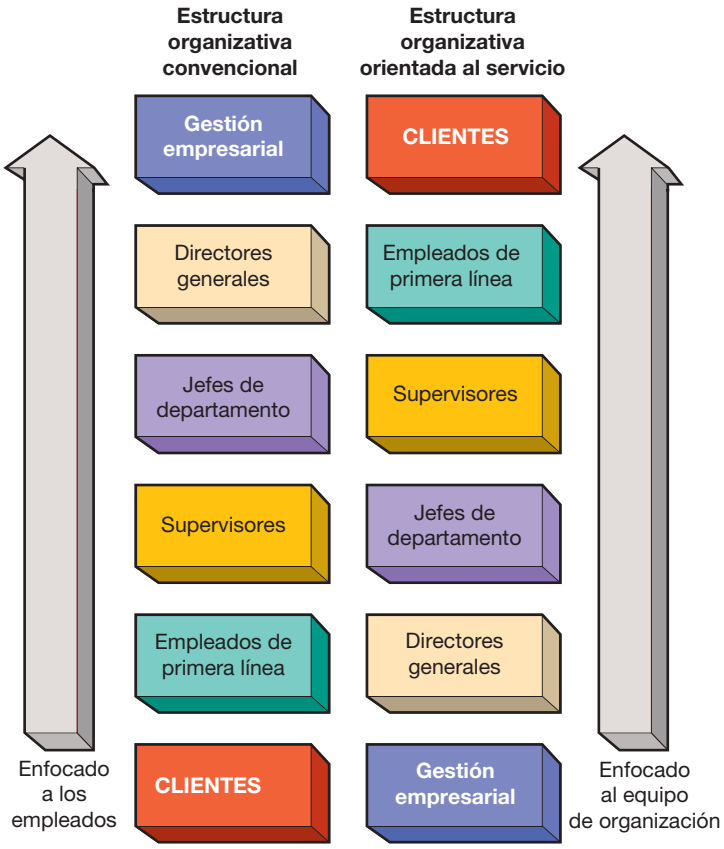


Figura 10.2.
Invertir la estructura organizacional.

Por ejemplo, un botones del hotel Ritz-Carlton llevó el equipaje a un huésped aproximadamente una hora después de haberse registrado, debido a un error. Una vez entregado el equipaje, el empleado se lo contó a su supervisor. El supervisor se disculpó con el huésped y escribió en el ordenador del hotel que este huésped había tenido un problema y debía recibir un servicio excepcional durante el resto de su estancia **[16]**. Esto parece un modo razonable de tratar el problema, pero realmente es un caso extraordinario. En un hotel con una estructura de organización convencional, si algún empleado comete un error, espera que su supervisor no se entere nunca e incluso puede intentar tapar el asunto. Los empleados saben que si su supervisor se entera del error, recibirán una reprimenda. El hotel Ritz-Carlton tiene una cultura de servicio: ha dado la vuelta a la estructura de la empresa la ha puesto cabeza abajo. El botones estaba preocupado por el huésped y sabía que el supervisor haría algo que permitiera al hotel corregir su error. El supervisor no temía comunicar el error del departamento a otros departamentos. Cuando se da la vuelta a la organización, todo el mundo trabaja para servir al huésped. Cuando tiene una estructura de organización convencional, todo el mundo trabaja para complacer al jefe.

Situaciones inesperadas

Una ventaja de una cultura de servicio sólida es que prepara al personal para manejar situaciones inesperadas. Una situación inesperada es una circunstancia única protagonizada por un huésped y que los empleados afrontan generalmente por primera vez. El número de situaciones inesperadas es tan alto que no pueden ser mencionadas en un manual o en programas de formación. La ventaja de adoptar una cultura de servicio es que otorga a los empleados la actitud, el conocimiento, las habilidades de comunicación y la autoridad adecuadas para enfrentar estas operaciones. La habilidad para resolver este tipo de situaciones distingue a las empresas turísticas excelentes de las mediocres.

Por ejemplo, un día un huésped solicitó hacer el *check-out* más tarde, pues tenía programada una videoconferencia desde la privacidad de su habitación. Desafortunadamente, el hotel estaba lleno y la habitación se necesitaba para que otros clientes pudieran ocuparla esa tarde. El manual de políticas del hotel diría que, en esta situación, se le tendría que pedir la habitación al huésped; pero como en una cultura de servicio se tiene el deseo de servir al cliente, el gerente del hotel le ofreció utilizar el salón de conferencias sin coste alguno. A pesar de que el ejecutivo tenía la intención de pagar por usar el salón, el hotel no lo aceptó, pues de todas formas ese espacio no se iba a alquilar en ese momento, por lo que tampoco perdió dinero. Por recomendación de este ejecutivo, una habitación de ese hotel fue ocupada más adelante por un consultor de negocios. Es decir, la comunicación boca-oreja generó mayores ingresos que lo que el hotel hubiera recibido si hubiese cobrado por el salón de conferencias **[17]**. Los empleados con iniciativa y con autoridad para decidir pueden manejar situaciones inesperadas fácilmente.

La dirección debe estar dispuesta a dar a los empleados la autoridad para tomar decisiones que resolverán los problemas de los huéspedes. La

dirección debe mostrar confianza en su habilidad para contratar y formar empleados, confiando en la capacidad del personal para tomar decisiones.

Las empresas turísticas que confían en políticas y procedimientos rígidos en lugar de tener empleados motivados, bien formados y con capacidad de decisión tienen pocas esperanzas de tener niveles de satisfacción muy altos. Expresada de una mejor manera:

> El éxito del concepto de marketing interno descansa fundamentalmente en la dirección. No se puede esperar que los empleados de nivel inferior se orienten al cliente si la dirección, que está en niveles superiores, no tiene el mismo objetivo. Los directores con orientación a la operación, preocupados especialmente por las políticas y los procedimientos, a menudo implantadas sin mirar al cliente, socavan el esfuerzo de marketing interno de la empresa, reduciendo las tareas de los empleados a funciones mecánicas que fomentan, el reto o la gratificación del personal. Además, exigiendo a los empleados que se adhieran rígidamente a procedimientos específicos, el director orientado a operaciones les ata las manos y les restringe su capacidad para satisfacer al cliente **[18]**.

La gestión de situaciones inesperadas o no rutinarias será cada vez más importante en el futuro. Las empresas turísticas están utilizando ahora la tecnología para atender las operaciones rutinarias del cliente. Este uso de la tecnología llegará a ser incluso más generalizado. Efectuar el *check-in* del hotel por medio de una máquina computarizada, por vídeo o a través de robots será algo utilizado ampliamente en el sector turístico; de modo que cada vez más los empleados se encontrarán con tareas no rutinarias. Los clientes tendrán la ventaja de usar la tecnología diseñada para aumentar y mejorar el servicio con mayor fiabilidad mientras que los clientes con problemas podrán tratar con un empleado. Como el lugar de trabajo está más automatizado, los empleados tendrán un mayor papel en la respuesta a las preguntas y en la resolución de problemas de los clientes pero también deben estar preparados para resolver situaciones inesperadas.

Como lo señala el profesor Parasuraman, «el servicio al cliente obtenido de actividades efectuadas satisfactoriamente puede ser afectado seriamente cuando se comete un fallo en la ejecución de una actividad no rutinaria. Ninguna cantidad de procedimientos escritos, guías o instrucciones puede prevenir que dichos fallos puedan ocurrir, excepto una auténtica dedicación en la satisfacción del cliente a nivel organizativo **[19]**». Una cultura de servicio sólida permite a los empleados tomar decisiones necesarias para resolver tareas no rutinarias.

Adaptación del concepto de marketing a la gestión de los recursos humanos

Crear trabajos que atraigan a candidatos con el perfil adecuado

Los directores deben usar los principios de marketing para atraer y retener a los empleados. Deben investigar y comprender las necesidades de sus em-

pleados, tal como examinan las necesidades de los clientes. No todas los empleados son iguales; algunos buscan dinero como complemento a sus ingresos y otros están buscando aquel trabajo que será la única fuente de sus ingresos. Los profesionales del marketing pueden utilizar técnicas de investigación para segmentar el mercado laboral, seleccionando los mejores segmentos para la empresa y desarrollando un mix de marketing para atraer a esos segmentos. Para el caso de los empleados, el mix de marketing incluye el trabajo, la paga, los beneficios, el lugar de trabajo, el transporte, el aparcamiento, las horas por día y las recompensas no tangibles, como el prestigio y las oportunidades de progreso. Igual que los clientes buscan diferentes atributos cuando compran un producto, los empleados persiguen diferentes beneficios. Algunos se sienten atraídos por el horario de trabajo flexible, otros por los beneficios de los seguros sociales e incluso algunos pueden sentirse atraídos por las facilidades para el cuidado de los niños. Un horario de trabajo flexible para los trabajos domésticos o de oficina, una cafetería o una guardería pueden utilizarse para atraer a cierto tipo de empleados. Los anuncios deberían desarrollarse teniendo en mente a los futuros empleados, presentando una imagen positiva de la empresa para los empleados y los clientes presentes y futuros. Los empleados son los que eligen o los que dejan al empresario del mismo modo que los clientes seleccionan determinados hoteles y después deciden abandonarlos. Es caro perder tanto a huéspedes como a empleados **[20]**. Utilizar las herramientas de marketing para mantener y mejorar vacantes y otorgar beneficios para los trabajadores ayuda a atraer y conservar buenos empleados. Una reducción en las tasas de rotación de personal puede significar cientos de miles de euros en ahorro **[21]**.

El proceso de contratación

El valor del servicio es, al menos en parte, la actitud que muestra el empleado cuando ofrece una experiencia de servicio. Es improbable que el proveedor del servicio pueda enseñar la actitud de servicio que todos los empleados necesitan al entablar contacto con los clientes. Las empresas de servicio necesitan dos procesos: el de contratación, para buscar actitud, y el de formación, para desarrollar la técnica **[22]**. «Las características del servicio, como la intangibilidad y el contacto con el cliente, requieren que los empleados de servicios muestren más iniciativa, hagan frente a la presión con más efectividad sean más sensibles y flexibles en la relación con los demás, y sean más colaboradores que los empleados que trabajan en la producción de bienes» **[23]**. Esta idea significa que las empresas de servicios ponen más énfasis en la personalidad, la energía o la actitud que en los estudios, la formación y la experiencia dentro de sus estrategias de contratación, selección y formación. Encontrar empleados que sean buenos en la gestión del servicio es un objetivo vital y el principal criterio de contratación de las empresas de servicios.

> La selección de personal para los roles de servicio al cliente es similar a un casting para los papeles de una película. En primer lugar, ambos requieren actuaciones hábiles en consonancia con las expectativas

de la audiencia. Crear una experiencia interpersonal que los clientes recuerden como satisfactoria, agradable o deslumbrante se parece a la misión de un actor para conseguir un público tan involucrado en la obra o en la película que llegue a creer que el intérprete es la persona representada. En segundo lugar, se precisa en ambos casos una elección de *casting* basada en la personalidad **[24]**.

Lo anterior apoya la necesidad de establecer procesos de selección cuidadosos en las empresas de turismo. Tasas de rotación de personal del cien por cien o más son frecuentes en el sector del turismo. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida tienen una rotación de personal del 123% mientras que los restaurantes de servicio en mesa tienen una rotación del 88% para los empleados que trabajan por horas **[25]**. En las empresas con mucho movimiento de personal los directores suelen dedicar muy poco esfuerzo a la contratación; simplemente llenan huecos en los horarios.

Disney World permite que sus mejores empleados, sus «**colaboradores estrella**», elijan a futuros empleados. Disney da tres semanas de formación a los colaboradores estrella que participarán en el proceso de selección. Después realizan una entrevista de 45 minutos para seleccionar a los nuevos empleados potenciales. James Poisant, un antiguo director de Disney World, explica que los empleados eligen a otros empleados que reflejen sus propios valores. «En 45 minutos los miembros estrella detectan quién miente y quién es sincero **[26]**».

Danny Meyer, autor del libro *Setting the Table (Poniendo la mesa),* resume le esencia de la contratación en el sector turístico señalando que se buscan personas con habilidades técnicas propias pero, como algo más importante, personas que también tengan habilidades emocionales. Las habilidades emocionales incluyen la calidez, el optimismo o la curiosidad por aprender cosas nuevas sumadas a la inteligencia para aprender, así como la ética en el trabajo que incluya la atención al detalle, la empatía, la autoconciencia y la integridad **[27]**.

Algunos métodos de selección que identifican candidatos orientados al cliente deben ser usados como parte del proceso de contratación. La actitud del empleado, la apariencia y la voluntad para dar respuesta a las solicitudes del cliente ayudan a obtener una primera impresión. Un programa eficaz de **marketing interno** requiere una estrecha cooperación entre la dirección de recursos humanos y la de marketing. La contratación y la formación, tradicionalmente responsabilidad de la dirección de recursos humanos son áreas clave en cualquier programa de marketing interno. La adaptación de la filosofía de marketing a la dirección de recursos humanos, empieza con la contratación de los empleados adecuados.

Disney permite a sus mejores empleados que participen en el proceso de selección del personal. © Disney Enterprises, Inc.

Trabajo en equipo

Los empleados que no están orientados hacia el cliente suelen delegar la responsabilidad de atender a los clientes en otros empleados y no trabajan en equipo. En las compañías que practican marketing interno, si un empleado comete un error, otros empleados intentan solucionarlo antes de que los clientes se den cuenta. En estas empresas, los clientes no tienen que entender como está estructurada la empresa ni la dinámica del negocio para cubrir sus necesidades. La recepción de un hotel maneja todas las consultas o llama al departamento apropiado. En los restaurantes que han establecido actividades de marketing interno para crear una cultura de servicio, los empleados se ayudan entre ellos. Los camareros que ven que un cliente necesita algo acuden a ayudarle a pesar de que no les corresponda atender esa mesa.

Las organizaciones que carecen de trabajo en equipo crean un ambiente incómodo para el cliente. Por ejemplo, cuando un huésped llama a recepción de un hotel para pedir toallas extra y el recepcionista le menciona al cliente que está llamando a recepción y que debería llamar a servicio de habitaciones y cuelga el teléfono, o cuando un cliente pide una bebida mientras lee el menú y el camarero le indica que espere por la persona que toma los pedidos de bebidas, que lo hace otra persona y no él. En ambos casos, el primer empleado que recibió una petición debe hacerse cargo del cliente y contactar con la persona apropiada. A esto se le llama *apropiación del problema*. Los clientes no tienen porqué saber cuál es la estructura organizativa de la empresa ni ser redirigidos con otra persona para que alguien les atienda. En este sentido, los procesos de contratación deberían identificar a aquellas personas que trabajan en equipo.

De acuerdo con una encuesta de la Asociación Nacional de Restaurantes (National Restaurant Association) en Estados Unidos, los empleados de mayor edad son un grupo que sorprendió a algunos directivos por su disposición para apoyar a otros empleados. Algunos gerentes pensaban que los mayores no cooperararían con personas de menor edad ni recibirían con buen talante la dirección de un supervisor joven. KFC y McDonald's han sido las primeras empresas en probar lo contrario. El estudio demostró que los trabajadores de mayor edad tienen mejores relaciones con los clientes y con sus compañeros que el trabajador medio **[28]**.

La importancia de la formación inicial

A menudo los empleados no saben nada acerca de la empresa en la que trabajan o de sus productos u otras cuestiones de interés para los clientes. Si los empleados no sienten entusiasmo por la empresa en la que trabajan y los productos que venden, será difícil tener clientes satisfechos y felices.

> La intención de pasar mucho tiempo y esfuerzo seleccionando a los nuevos empleados es mantenerlos. Jeanne d'Orleans ofrece algunas sugerencias sobre cómo hacer que un empleado se sienta bienvenido en su primer semana.

Primer día

- Solicitarle al nuevo empleado llegar a una hora a la que los compañeros tendrán tiempo de saludarle.
- Dar a conocer al personal que una nueva persona llegará, de manera que *todos* tengan la oportunidad de darle la bienvenida.
- Usar carteles o algún rótulo en el que se lea «¡Bienvenido, _____!»
- Darles un pequeño paseo por la empresa y presentarle a tantas personas como sea posible.

Durante esa primera semana

- Asegurarse de que el nuevo colaborador participe en una sesión de orientación.
- Asignarle un tutor/mentor durante esos primeros días.
- Tener un programa de formación de habilidades para que el nuevo empleado pueda participar en él.
- Adaptar la formación de acuerdo con la experiencia que el empleado tenga **[29]**.

Para ser eficaces los empleados deben recibir información acerca de la empresa: la historia de la empresa, su misión y su visión, pues son aspectos importantes que deben conocer. Se los debe estimular para que se sientan orgullosos de su nuevo jefe y deben interiorizar el deseo de contribuir al éxito de la empresa. En Disney todos los nuevos empleados reciben un curso llamado Tradiciones, en el que aprenden los fundamentos de la empresa, su creador y sus valores y creencias. Los empleados reciben después formación específica relativa a sus obligaciones particulares. Disney forma a sus vendedores de entradas durante cuatro días porque la empresa quiere que sean algo más que vendedores de entradas; quiere que sean como miembros de un elenco de cine donde el término «miembros de un elenco» implica pertenencia a un equipo. Como otros miembros de un reparto de Disney, están implicados en una representación. Mientras trabajan en las taquillas, los clientes les hacen muchas preguntas. Por lo tanto, deben conocer las respuestas o ser capaces de encontrarlas rápidamente. Disney proporciona a su personal formación suficiente antes de enfrentarse por primera vez al momento de la verdad **[30]**. Disney ha llegado a ser tan conocido por su excelencia en formación y gestión de los recursos humanos que ahora realiza cursos para otras empresas.

Formación continua

Se han identificado dos características principales en las empresas turísticas líderes en servicio al cliente: destacan en la **formación cruzada,** que aboga por que todos compartan diferentes experiencias en su proceso de formación. Muchos programas de formación en hoteles dirigidos a universitarios rotan a los nuevos empleados por todas las áreas del hotel; esto dota al futuro empleado de una visión de la importancia de cada departamento, de una comprensión de todos los puestos y de la mejor forma de trabajar juntos para proporcionar un servicio al cliente adecuado. Incluso algunos hoteles van más allá y les dan la oportunidad a los empleados de aumentar su sueldo de acuerdo con el número de puestos ocupados.

Las empresas deben estar seguras de que sus empleados están familiarizados con todos los productos que vende la organización. En algunas ocasiones, los empleados no tienen el conocimiento de los productos que ofrecen en sus propias áreas porque nunca se les ha dado la oportunidad de probarlos. Cuando el personal no conoce a qué sabe un plato, se promueve la idea de que tanto el empleado como la gerencia no se preocupan del cliente. Por ejemplo, una persona de recepción se puede sentir incómoda cuando un huésped le pregunta por el espectáculo que el hotel ofrece por la noche y que no ha visto jamás; a pesar de que el hotel pide promoverlo no da oportunidad para que sus empleados vean el espectáculo. Como resultado, el personal solo dirá que es un buen *show* y reflejará su desconocimiento ante preguntas puntuales. En contraste, si el hotel diese la oportunidad a su personal de disfrutar de los eventos del hotel, los empleados podrían promover el espectáculo con mayor vehemencia y con iniciativa.

En los restaurantes bien gestionados, los empleados conocen el menú. Están formados para guiar a los clientes en lo que les convendría más de acuerdo a sus gustos y también están instruidos en cómo vender los platos especiales del menú. Todos los restaurantes deberían tener degustaciones para que los empleados prueben lo que están vendiendo. La formación en el producto es un proceso de aprendizaje continuo que debería ser parte de toda formación de empleados.

La formación en el producto a veces tiene que extenderse a las artes visuales. El hotel Grand Hyatt de Hong Kong es un fastuoso hotel con personal cuidadoso y bien formado pero con posibilidad de mejoras importantes, como, por ejemplo, ofrecer talleres de formación al personal sobre la exquisita decoración del hotel: las esculturas, las pinturas y las piezas de arte decorativo que lo rodean. Si la decoración y las piezas de arte forman parte del producto, también deberían de ser parte de la formación. Los huéspedes quedarán impresionados y los empleados estarán orgullosos de compartir su conocimiento acerca del hotel.

Esto tiene como resultado un círculo virtuoso en el que se generan empleados satisfechos y orgullosos, quienes a su vez crean clientes satisfechos. Los resultados de una investigación sobre este efecto circular demostraron claramente que «mientras la satisfacción, la implicación y la seguridad en el trabajo de los empleados aumenta, su orientación al cliente también crece **[31]**».

El desarrollo de un buen programa de formación puede llevar a las empresas a una espiral ascendente. Una investigación mostró que la calidad del servicio está relacionada inversamente con la rotación del personal. Los empleados que están formados adecuadamente pueden proporcionar una calidad de servicio que contribuye a la imagen de la empresa y atrae más clientes y empleados a la misma. Algunas empresas preguntan por qué deben gastar dinero en formar a los empleados si luego estos les pueden abandonar. Esto puede ser una profecía autocumplida para las empresas que tienen esta actitud. Los empleados no están formados adecuadamente y por eso no son capaces de proporcionar servicio de calidad. Si no son capaces de proporcionar buen servicio, no se sentirán cómodos en sus trabajos y lo dejarán. Desgraciadamente, esto refuerza la creencia de las empresas de no gastar dinero en formar a sus empleados, aunque no invertir

en programas de formación conduce a un ciclo de rotación elevada en el personal e insatisfacción de los clientes.

En términos teóricos y prácticos, las empresas de turismo con un fuerte compromiso de formación de los empleados hacen que esta filosofía sea bien conocida por parte del personal. La compañía de gestión de hoteles Centennial Hotel Management Company of Canada tiene unas normas escritas acerca de la filosofía de recursos humanos, que incluyen las etapas de orientación y la de formación. Estas normas son una excelente herramienta para el desarrollo del marketing interno:

Orientación:

- El propósito de la fase de orientación de Centennial Hotels es garantizar al nuevo empleado que ha tomado la decisión correcta y construir un fuerte sentido de pertenencia con la empresa, con el equipo y con el sector.
- La etapa de orientación garantiza a todos los empleados que la empresa proporciona el apoyo que necesitan para tener éxito. Es también el momento de compartir los valores de Centennial Hotels y de dar a conocer las instalaciones del hotel.

Formación:

- Centennial Hotels se compromete a proporcionar una formación básica coherente en toda la empresa, así como un ascenso continuo. La formación es para todos y debe ser planificada, sistemática y comprensible. El éxito de la formación debe ser medible **[32]**.

Dirigir el trabajo emocional

Así como se intentan comprender las necesidades del cliente, se requiere entender las necesidades del personal. Una de estas necesidades es tener la habilidad de gestionar sus emociones. De acuerdo con los profesores Zeithaml y Bitner, expertos en marketing de servicios, la simpatía, la cortesía, la empatía y la sensibilidad dirigidas a los clientes requieren grandes cantidades de trabajo emocional y responsabilidad por parte de los empleados que trabajan en contacto con el cliente **[33]**. El término **trabajo emocional** fue empleado por primera vez por Hochschild y ha sido definido como la cantidad necesaria de implicación emocional para poder suministrar el servicio por parte de la persona que lo provee **[34]**. Para dirigir el trabajo emocional, los directores deben contratar empleados que puedan superar el estrés en su trato con los clientes. Después, el trabajo emocional se puede dirigir sobre la base del día a día. Algunas técnicas comunes empleadas para dirigir el trabajo emocional incluyen controlar las horas de trabajo extraordinarias y evitar dobles jornadas e interrupciones de trabajo, así como el apoyo de los compañeros de trabajo y de los directores. Los directores son en algunas ocasiones los causantes del estrés emocional; por ejemplo, cuando regañan a un empleado antes de su turno y lo envían después a trabajar con los clientes.

Una de las mayores causas de estrés emocional son los turnos largos. A los empleados les resulta difícil controlar sus emociones después de tra-

bajar diez horas seguidas. Llegado a este punto el empleado está cansado y a veces poco dispuesto a servir al cliente. Todos hemos estado en la situación u observado a empleados de servicio que eran maleducados o descuidados después de trabajar durante un turno largo. La causa de ese comportamiento es que el trabajador está emocionalmente alterado. Cuando los empleados están sobresaturados emocionalmente, su rendimiento para prestar el servicio se ve afectado.

Implantación de un sistema de reconocimiento y recompensa

Para conservar una cultura de servicio, las políticas de recursos humanos deben crear un sistema que recompense y reconozca a los empleados y directivos que otorguen un buen servicio al cliente. Los profesores Sturman y Way mencionan que «si quiere mejorar el desempeño del personal en el sector turístico, asegúrese de que los empleados perciban con exactitud las prácticas, los procedimientos y los actuaciones que están recompensadas, valoradas y que son esperadas por su empresa **[35]**». Los empleados deben recibir una retroalimentación sobre lo que están haciendo para actuar adecuadamente. Un programa de marketing interno incluye estándares de servicio y métodos para medir en qué grado está cumpliendo la organización con dichos estándares. Los resultados de cualquier medición sobre el servicio deben ser comunicados a los empleados. Las grandes cadenas de hoteles hacen encuestas a sus huéspedes para conocer su nivel de satisfacción, incluidos diferentes atributos que tiene el hotel. Un investigador encontró que la simple comunicación de la información obtenida de los clientes cambió el desempeño y las actitudes de los empleados **[36]**. La medición del servicio al cliente tiene un efecto positivo en las actitudes del personal si los resultados se comunican y si se da un reconocimiento a aquellos que prestan un buen servicio. Si desea tener empleados orientados al cliente, busque formas para motivarles a que presten un buen servicio, recompénselos y reconózcales el esfuerzo **[37]**.

La mayoría de los sistemas de recompensa en el sector turístico persiguen alcanzar los objetivos financieros, como, por ejemplo, conseguir un cierto coste de trabajo o de comida, y también se basan en la consecución de objetivos de ventas. Algunas empresas están empezando ahora a dar premios basados en la satisfacción del cliente, pero estas empresas son la excepción, no la regla. Si las empresas quieren tener empleados orientados al cliente, deberán premiarlos por servir al cliente. Los sistemas de premios y bonos basados en la satisfacción del cliente son un método para premiar a los empleados en función del servicio al cliente.

Difusión de la información de marketing entre los empleados

El vehículo más efectivo de comunicación con los clientes son los empleados que están en contacto con el cliente. Ellos pueden sugerir productos adicionales, como los servicios de spa y masaje o el uso del centro de negocios. Los empleados suelen tener oportunidades para resolver los problemas antes de que estos lleguen a ser irritantes. Pero para conse-

guirlo necesitan información. Desgraciadamente muchas empresas dejan a sus empleados fuera del ciclo de comunicación. El director de marketing solo cuenta a los directores y supervisores las futuras actividades, campañas y promociones porque piensan que los empleados no necesitan conocer esa información.

Las acciones de la dirección son otro canal de comunicación con los empleados. Los directivos de todos los niveles deben comprender que estos les están observando para recibir indicaciones sobre todo lo que se espera de ellos. Si la dirección recoge un trozo de papel del suelo, otros empleados empezarán a hacer lo mismo. Un gerente que habla acerca de la importancia de los empleados que trabajan juntos como un equipo puede reforzar el deseo de trabajar en equipo a través de acciones personales. Tener interés en el trabajo de los empleados, tenderles la mano, conocerlos por su nombre y comer en la cafetería de los empleados son acciones que dan credibilidad a las palabras de los directivos.

Las empresas turísticas podrían usar publicaciones impresas como parte de su comunicación interna. La mayoría de las empresas multinacionales tienen un periódico de empleados y los grandes hoteles generalmente tienen sus propios boletines internos. Además de la comunicación en masa, la comunicación personal es importante para una transmisión eficaz de nuevos productos y campañas promocionales. El profesor Leonard Berry recomienda editar dos informes anuales, uno para los accionistas y otro para el personal. Muchas compañías ahora están implementando esta sugerencia **[38]**.

McDonald's inició un informe anual *hablado* en vídeo que incluía anuncios. Este enfoque inusual y creativo de presentar el informe anual demostró ser un excelente medio para llegar a los accionistas y a los empleados. Cuando se introdujo también generó mucha notoriedad (*publicity*) a través de diferentes medios informativos.

Es fundamental conseguir una comunicación entre directores y empleados, y no precisamente por medio de reuniones en grupo, sino de reuniones individuales regulares entre el empleado y el director. Puesto que cada empleado entra en contacto con cientos de clientes, los directores deberían reunirse con estos empleados para conseguir información acerca de las necesidades del cliente y determinar cómo puede la empresa facilitarle la tarea al empleado para que sirva al cliente.

Los hoteles pueden usar la tecnología y la formación para aumentar el conocimiento del producto. La tecnología puede utilizarse para desarrollar una base de datos. Los empleados pueden acceder fácilmente a la información y recibir formación sobre los productos y servicios del hotel. Finalmente, se puede estimular a los empleados para que prueben los productos de la empresa. Pueden comer en los restaurantes, pasar una noche en el hotel y recibir información previa sobre las actividades y programas de entretenimiento del hotel. Es mucho más convincente que el empleado de recepción pueda dar una información de primera mano al cliente que leer una descripción.

Los empleados deberían recibir información sobre nuevos productos y cambios de productos, campañas de marketing y cambios en el proceso de prestación de servicios. Todas las etapas de acción en el plan de

Claves de marketing 10.1 *La diplomacia corporativa en Sol Meliá*

Las grandes multinacionales han llegado a convertirse en actores económicos importantes de un país. Estas empresas, así como los gobiernos y partidos políticos, necesitan estar en comunicación continua mediante la colaboración de profesionales y expertos que mejoren las relaciones y ayuden a tener una mejor perspectiva del papel de la empresa en su entorno, evitando conflictos y mejorando su imagen. Desde Estados Unidos se ha acuñado el término *diplomacia corporativa* (en inglés, *corporate diplomacy*) para establecer formalmente, como parte de la gestión de la empresa, relaciones institucionales y centros estratégicos que sirvan de nexo entre la empresa y sus grupos de interés. Esta nueva función empresarial ha sido desarrollada por agencias de relaciones públicas y universidades en Europa y Estados Unidos, ofreciendo cursos en el área.

En España, a pesar de que los grandes corporativos han hecho un énfasis en esta actividad, Sol Meliá es la única empresa que ha creado su propio departamento de Diplomacia Corporativa. En los últimos años, esta empresa se ha caracterizado por reforzar su compromiso con la sostenibilidad y la integración de la responsabilidad social, cultural y medioambiental en la gestión de la compañía, un enfoque innovador cuya visión principal no es la de perseguir mayores volúmenes de ventas en el corto plazo, sino beneficiar a las personas que guardan una relación con la empresa. De esta forma, Sol Meliá ha creado el Gabinete Institucional y Diplomacia Corporativa, bajo la vicepresidencia de Esther Trujillo; la función de este nuevo departamento está dividida en tres ámbitos: la comunicación corporativa no comercial, las relaciones con todos los grupos de interés y la presencia continua en foros.

La función de la diplomacia corporativa en la gestión empresarial tiene distintas vertientes según el objetivo principal perseguido por la empresa: la **diplomacia comercial**, la cual integra inteligencia de mercado, y relaciones con otras organizaciones del sector; **diplomacia corporativa** con la administraciones públicas, para generar confianza entre la sociedad y el gobierno de una región o un país, de forma que facilite la eliminación de las barreras de entrada en él; **diplomacia para la gestión del riesgo y de la crisis,** en relación con la creación y conservación de un gabinete de crisis como respuesta problema concreto; **diplomacia corporativa informal,** en la que se desempeñan funciones cercanas a las que realiza un departamento formal, y finalmente, el enfoque empleado por Sol Meliá, **diplomacia para la gestión de la oportunidad,** es decir, cuando la gestión profesional, proactiva y no impuesta de las relaciones con sus grupos de interés supone una oportunidad para crear valor.

Sol Meliá es una de las compañías hoteleras más grandes del mundo, y cuenta con cincuenta años de experiencia en el ámbito de ocio y negocio. En la actualidad dispone de más de trescienteos hoteles distribuidos en treinta países de cuatro continentes, con una plantilla de más de 35.000 empleados. Las marcas con las que comercializa sus productos son Gran Meliá, Meliá Hotels & Resorts, ME by Meliá, Innside, TRYP Hoteles, Sol Hoteles, Paradisus Resorts y Sol Meliá Vacation Club. Cada una de estas marcas hoteleras está creada para satisfacer a un segmento de mercado particular, pensando en las distintas etapas, las preferencias y necesidades que tiene cada grupo de clientes a lo largo de toda su vida, ofreciendo productos adecuados a cada una de ellas, con un ambiente y un servicio que se corresponda con cada segmento al que sirve: diseño, iluminación, olores, musicalización, distribución y estructura del hotel, etc.

De esta forma, además de su clara estrategia de diferenciación a través de sus marcas (por precio, calidad, canales de distribución), Sol Meliá apuesta por una estrategia a largo plazo al asegurar que las relaciones que se construyen con sus grupos de interés se basen en la confianza, la cercanía y la honestidad. La diplomacia corporativa está determinada por la imagen institucional que la empresa persigue en sus diferentes mercados geográficos y a nivel interno, una función en la que los departamentos de responsabilidad social, marketing o recursos humanos participan. En el caso de Sol Meliá, este departamento se creó a nivel de vicepresidencia por su carácter transversal, con un reporte directo al presidente y al consejo de administración.

Como consecuencia de la gestión de la información entre los públicos internos y los externos acerca de las expectativas y demandas, y la construcción de mensajes integrados, el departamento de diplomacia corporativa de Sol Meliá vela por que los grupos de interés tengan representación en la compañía y que, asimismo, los intereses y preocupaciones de Sol Meliá estén representados en los diferentes públicos. Así, la empresa desarrolla dos proyectos, el de **posicionamiento público,** para escuchar a los grupos de interés y crear y mantener puentes; y el proyecto de **desarrollo sostenible,** con tres ejes principales: la sensibilización y la implicación de los empleados y clientes, la implementación de procesos y sistemas formales mediante indicadores de riesgo, y la ejecución de actividades locales.

Con respecto al **posicionamiento público,** la comunicación, relación y presencia con los grupos de interés, Sol Meliá construye su perfil público mediante la gestión de las discrepancias entre imagen pública e identidad institucional y la comunicación de la personalidad de la empresa con el

objetivo de que pueda tener una influencia en sus públicos. De esta forma se establece un modelo de relación y diálogo en cuatro etapas: (1) la identificación y el análisis de los grupos de interés legítimos utilizando la base de datos y el registro de nuevos contactos a través de canales de comunicación con *stakeholders* uni o bidireccionales, el registro de las expectativas y el control de la información con los departamentos. (2) El registro y proceso de información/expectativas, que son valoradas por el Gabinete Institucional y de Diplomacia Corporativa, formado por un panel de expertos, un panel temático multistakeholder y un panel *multitemático* por *stakeholder* quienes dan continuidad, credibilidad y generan conocimiento. (3) Se plantean respuestas y acciones adaptadas a cada tipo de relación en la que se describan propuestas que generen valor a todos los *stakeholders*. (4) La ejecución de cada proyecto, la cual se realiza de forma clara y en donde se integran objetivos y expectativas.

Por otro lado, el proyecto de **desarrollo sostenible** promueve la sensibilización e implicación de todos los empleados y clientes en el que se asuman responsabilidades comunes; se han implementado actividades de formación, se han incluido preguntas de sostenibilidad en las encuestas de clientes, y se han cometido otras actividades en protección de la biodiversidad. Asimismo, en el marco del desarrollo sostenible se han sistematizado los procesos y se evalúan mediante indicadores de riesgo, con ciecinueve objetivos globales, repartidos en diecisiete áreas; con respecto a la medición y evaluación de indicadores, el proceso de elaboración parte de la base de los cuatro compromisos públicos de Sol Meliá (Certificación de la Biosfera, FTSE4Good IBEX, Pacto Mundial y GRI). De acuerdo con en estos cuatro compromisos, Sol Meliá ha integrado 97 indicadores en una misma matriz en la que cada uno guarda una relación con los compromisos públicos correspondientes. Finalmente, el proyecto de desarrollo sostenible promueve la participación en actividades locales local relacionadas con temas sociales, medioambientales y culturales.

La facilidad para acceder a nuevos mercados, las relaciones más fluidas, la credibilidad de la empresa y la captación y retención de empleados son algunos de los beneficios que la diplomacia corporativa presenta. Sin embargo, como señala Esther Trujillo, una excesiva notoriedad en prensa puede distorsionar la imagen de la empresa y aumentar el descrédito entre los empleados, quienes detectan incongruencias entre lo que la empresa dice que es y lo que hace. Asimismo, por ser una función relativamente nueva, la adopción de la diplomacia corporativa entre los diversos departamentos de una empresa puede ser rechazada por algunos ejecutivos en la alta dirección que, por sus resultados en el largo plazo, ven con descrédito la creación e implementación de departamentos o actividades que mejoren la sostenibilidad empresarial en lugar de obtener beneficios económicos en el corto plazo.

La gestión interna de una empresa que incorpore a todos los grupos de interés complementa el establecimiento de un programa de marketing interno que no solo se dirija únicamente al personal de la empresa, sino que, como en el caso de la diplomacia corporativa, tenga un enfoque unificado que aporte un mayor valor a empleados, accionistas, socios y a la sociedad en general.

Fuentes: *Memoria Anual 2009 Sol Meliá* en: sostenibilidad.solmelia.com (acceso el 10 de enero de 2011); Esther Trujillo. La diplomacia corporativa como disciplina de gestión empresarial: Caso Sol Meliá. Contrastes: Revista Cultural. (2010). N.º 59, pp. 99-113; «Diplomacia en clave corporativa: Las compañías españolas tratan de prevenir riesgos de conflictos en el exterior», en www.elpais.es (acceso el 15 de diciembre de 2010).

Hotel Sol Meliá Palma Real.

marketing deberían incluir un programa de marketing interno. Por ejemplo, cuando una empresa introduce una nueva campaña en los medios de comunicación, la etapa de ejecución debería incluir actividades para informar a los empleados acerca de la campaña. La primera vez que la mayoría de los empleados ven anuncios de la empresa es en los medios en los que se ha colocado el anuncio. Antes de que los anuncios aparezcan en los medios, la empresa debería compartirlos con sus empleados. Los directores deberían también explicar el objetivo de la campaña y sus implicaciones.

Uno de los autores de este libro trabajó una vez en un restaurante cuyo propietario decidió instalar un nuevo y moderno sistema informático sin haberlo discutido con el personal. El sistema se utilizó por primera vez durante la comida, periodo de mucha ocupación; el restaurante había dado muy poca formación previa al personal. El sistema no funcionó bien y el personal estaba decidido a deshacerse de él. El personal se dio cuenta de que el sistema era sensible a las manchas de grasa en la factura. Si manchaba con mantequilla una factura, el cliente recibía todo tipo de cargos extra, por lo que algunos miembros del personal pusieron deliberadamente manchas de grasa en sus facturas para aplicar falsos cargos al cliente. Cuando el cliente se quejaba de la cuenta los camareros le informaban de las dificultades que tenían con el nuevo sistema. En consecuencia, los clientes se ponían rápidamente del lado del personal de servicio y al cabo de tres meses el propietario se vio forzado a eliminar el nuevo sistema informático. Si la dirección hubiera consultado al personal, los empleados hubieran apoyado la incorporación de las nuevas máquinas. Asimismo, la dirección debería haber mostrado a los empleados la forma como el nuevo sistema podía ayudarles a servir mejor al cliente. En cambio, sin la información y entrenamiento adecuados, los empleados estaban decididos desde el principio a deshacerse del computador.

Implicación del empleado en la elección del uniforme

El personal debería ser informado y estar involucrado en la elección del uniforme que utilizan todos los días. La elección de los uniformes se suele dejar a los diseñadores y directores, con poca aportación del trabajador. Los uniformes son importantes porque la vestimenta del empleado contribuye enormemente al encuentro del cliente con los empleados. Los uniformes también forman parte de la atmósfera de una empresa de turismo; tienen la posibilidad de crear impresiones acerca de la estética, estilo y color de la empresa **[39]**. El uniforme distingue a los empleados del público en general, hace a los empleados accesibles y fácilmente identificables. En los casos en los que faltan los uniformes, los clientes pueden sentirse frustrados porque tienen dificultades para identificar a los empleados cuando necesitan ayuda. Los uniformes tienen la capacidad de generar actitudes acerca del trabajo de un empleado. Los empleados que visten de manera formal señalan que se sienten y se comportan de manera diferente una vez se ponen su uniforme. Esta evidencia ha sido apoyada por la investigación. La vestimenta se considera un factor que contribuye al desempeño de un papel, ya que actúan como una indica-

ción gráfica que estimula a los empleados a implicarse en los comportamientos asociados con el papel de empleado **[40]**. Ponerse un uniforme puede significar entrar en un papel y abandonar otros. El traje de los empleados puede hacer que el comportamiento de los empleados sea más coherente con los objetivos y normas de comportamiento establecido por la organización. Un estudio reciente realizado con personal de complejos turísticos encontró una relación significativa entre las percepciones de los empleados sobre sus uniformes y su actitud global ante el trabajo. Cuanta más alta es la percepción del uniforme por parte del empleado, más positiva es su actitud global hacia su trabajo **[41]**.

La gerencia debería implicar al personal en la elección del uniforme. La camarera trabaja en el restaurante Officers Circle, en San Petersburgo, Rusia. Foto, cortesía de Doug Scott/AGE Fotostock America, Inc.

Los uniformes deben ser funcionales y aceptados por los empleados. Los directores suelen buscar uniformes que representan a la empresa y que actúan como una herramienta de marketing favoreciendo la imagen de la empresa. Es primordial permitir a los empleados implicarse en la elección de los uniformes en lo que respecta a funcionalidad e imagen proyectada. Ejemplos de uniformes con problemas funcionales serían aquéllos que se diseñan sin bolsillos o los que resultan incómodos. La elección de uniformes puede tener un impacto tanto sobre la actitud de los empleados como sobre su capacidad para servir bien al cliente. La dirección debería tener en cuenta a los empleados e implicarlos en las decisiones sobre el uniforme.

18. Robert C. Lewis, «Hospitality Marketing: The Internal Approach», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, n.º 3 (1989): 43.
19. A. Parasuraman, «Customer-Oriented Corporate Cultures», pp. 33-40.
20. Leonard L. Berry, «The Employee as Customer», *Journal of Retail Banking* 3, n.º 1 (1981): 33-40.
21. Hogan, «Turnover», p. 40.
22. Bowen and Ford, «Service Organizations.»
23. B. Schneider y D. Bowen, *Winning the Service Game* (Boston: HBS Press, 1995).
24. C. R. Bell y K. Anderson, «Selecting Super Service People», *HR Magazine* 37, n.º 2 (1992): 52-54.
25. Bruce Grindy, «The Restaurant Industry: An Economic Powerhouse», *Restaurants USA* (junio/julio de 2000): 40-45.
26. Tschohl, *Achieving Excellence*, p. 113.
27. Danny Meyer, *Setting the Table* (New York: HarperCollins, 2006), p. 143.
28. *Ibid.,* p. 58.
29. Jeanne d'Orleans, «It's Basic Customer Service», *Hotel & Motel Management* (diciembre 6, 2007), www.hotelmotel.com. (Acceso el 8 de junio de 2008).
30. N. W. Pope, «Mickey Mouse Marketing», *American Banker* (25 de julio de 1979), incorporado en W. Earl Sasser Jr., Christopher W. L. Hart y James L. Heskett, *The Service Management Course: Cases and Reading* (Nueva York: Free Press, 1991), pp. 649-654.
31. John R. Dienhart y Mary B. Gregoire, «Job Satisfaction, Job Involvement, Job Security and Customer Focus of Quick Service Restaurant Employees», *Hospitality Research Journal* 16, n.º 2 (1993): 41.
32. Michael K. Haywood, «Effective Training: Toward a Strategic Approach», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, n.º 6 (1992): 46.
33. Valarie A. Zeithaml y Mary Jo Bitner, *Services Marketing* (Nueva York: McGraw-Hill, 1996).
34. A. R. Hochschild, *The Managed Heart* (Berkeley: University of California Press, 1983); definición obtenida de Gunther Berghofer, «Emotional Labor», Investigación en curso (Bond University, Robina, Queensland, Australia, 1993).
35. Michael C. Sturman y Sean A. Way, «Questioning Conventional Wisdom: Is a Happy Employee a Good Employee, or Do Attitudes Matter More?» The Center for Hospitality Research, Cornell University, marzo de 2008.
36. Albrecht y Zemke, *Service America*.
37. Chip R. Bell y Ron Zemke, *Managing Knock Your Socks Off Service* (Nueva York: American Management Association, 1992), p. 169.
38. Berry, «Employee as Customer», pp. 33-40.
39. M. R. Solomon, «Dress for Effect», *Psychology Today* 20, n.º 4 (1986): 20-28.
40. A. Rafaeli y M. G. Pratt, «Tailored Meanings: On the Meaning and Impact of Organizational Dress», *Academy of Management Review* 18, n.º 1 (1993): 32-55.
41. Kathy Nelson y John Bowen, «The Effect of Employee Uniforms on Employee Satisfaction», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, n.º 2 (2000): 86-95.

Fijación del precio de los productos: consideraciones, enfoques y estrategias sobre el precio

11

Las principales compañías aéreas se están enfrentando a la tarea de fijar precios en estos difíciles tiempos para el sector aeronáutico. Las estrategias para hacerlo varían considerablemente. Algunas aerolíneas ofrecen vuelos con servicios esenciales a precios muy bajos (por ejemplo, EasyJet, Vueling, Wizz Air, Air Berlin). Otras ofrecen lujo y, en consecuencia, cobran precios altos (Virgin, Singapore Airlines o British Airways); algunas se encuentran en un punto intermedio entre el tipo de servicio que dan y el precio establecido. Sin embargo, la mayoría de las compañías aéreas generan malestar en el cliente, por lo que este recibe por lo que paga. En los últimos años la satisfacción de los pasajeros ha disminuido considerablemente pues la mayoría de las líneas aéreas mantienen el mismo nivel de precios pero han dejado de proveer revistas, periódicos, o cacahuetes; de igual forma, han añadido cargos extra por los refrigerios o incluso por ocupar los asientos más cercanos al pasillo.

En la actualidad una compañía aérea parece haber encontrado una solución radical al problema de fijar precios: hacer que el vuelo sea gratuito. Una solución que no ha estado exenta de polémica, pues detrás del coste cero se esconden muchas excepciones. De acuerdo con un analista de la revista *Business 2.0,* Michael O'Leary [en la foto al inicio del capítulo], consejero delegado de la compañía aérea irlandesa Ryanair, desea que la línea aérea europea de mayor rentabilidad ofrezca a los pasajeros la oportunidad de volar gratis, a coste cero. En unos cuantos años promete «Más de la mitad de nuestros pasajeros volarán gratis». Lo más interesante es que pocos son los analistas que dudan de su promesa: en la actualidad Ryanair ofrece tarifas gratuitas a un 25% de sus clientes.

Incluso sin vuelos gratuitos, Ryanair se ha convertido en una de las líneas aéreas más populares de Europa. El año pasado transportó a 43 millones de pasajeros a más de cien destinos europeos. Las ventas de la línea aérea experimentaron un incremento del 28% con respecto al último año superando los 1.700 millones de euros; por su parte, los beneficios han visto crecimientos de dos cifras en los últimos tres años. A pesar de que su tarifa media es de solo cuarenta euros comparados con los setenta euros de la línea aérea de bajo coste líder en Estados Unidos, Southwest, el margen neto de Ryanair es del 18%, más del doble que el 7% de Southwest. De acuerdo con un experto del sector, «Ryanair posee los indicadores financieros más sólidos de la industria aeronáutica».

¿Cuál es su secreto? La austera estructura de costes de Ryanair hace que otras empresas líderes de coste, como Southwest, se vean como derrochadoras. La compañía irlandesa cobra por todo excepto por la emisión de los bi-

Todo necio confunde valor y precio.

ANTONIO MACHADO

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Resumir los factores internos que afectan a las decisiones sobre la fijación de precios, especialmente los objetivos de marketing, la estrategia del mix de marketing, los costes y las consideraciones organizativas.
2. Identificar y definir los factores externos que afectan a las decisiones sobre la fijación de precios, incluyendo los efectos del mercado y de la demanda, la competencia y otros elementos del entorno.
3. Contrastar las diferencias entre los distintos enfoques para la fijación del precio y ser capaz de distinguir entre la fijación de precios en función de los costes, del análisis del umbral de rentabilidad, la fijación de precios en función del valor percibido y la que está basada en la actuación de la competencia.
4. Identificar las estrategias de fijación de precios por descremación del mercado y la fijación de precios por penetración de mercado.
5. Comprender cómo aplicar estrategias de fijación de precios a productos ya existentes, tales como las estrategias de fijación de precios por paquetes de productos y las estrategias para ajustar los precios.
6. Comprender y ser capaz de implementar un sistema de gestión por rendimientos.
7. Discutir los factores clave relacionados con los cambios en el precio, incluidos el liderazgo a la hora de bajar o aumentar el precio, las reacciones de los compradores y los competidores ante los cambios en el precio y cómo puede responder la empresa a dichos cambios.

lletes, desde la facturación del equipaje hasta la publicidad colocada en los respaldos de los asientos. Otro analista señala que «Ryanair se ve como un comercio minorista y cobra por todo, excepto por ocupar un asiento». «Imagine el asiento como un contrato de una compañía de teléfonos móviles: el móvil puede regalarse, pero el propietario gasta en todo tipo de servicios, desde llamadas, hasta conexión a Internet».

La estrategia de bajo coste de Ryanair surgió tomando como base la de Southwest. En 1991, cuando Ryanair era otro proveedor de vuelos europeos con las dificultades propias del sector, O'Leary fue a Dallas a encontrarse con ejecutivos de Southwest y ver qué podía aprender. El resultado fue la modernización del modelo de negocios aéreo irlandés. Siguiendo el ejemplo de Southwest para economizar, Ryanair comenzó a utilizar solo un modelo de avión; el siempre confiable Boeing 737; además, se centró en aeropuertos secundarios o pequeños, y en ofrecer a los pasajeros asientos sin numerar.

Sin embargo, el modelo de ahorro en costes se modificó aún más que el de Southwest. Cuando se trata de mantener los costes bajos, O'Leary se obsesiona: «Queremos ser reconocidos como el Wal-Mart aéreo», señala. Tal y como hace Wal-Mart, Ryanair siempre está al tanto de nuevas formas para disminuir costes; por ejemplo, eliminando los compartimientos traseros de los asientos para reducir peso y ahorrar en limpieza. Los pasajeros observan estos cambios como ahorros en las tarifas. Ryanair vende el 98% de sus asientos por medio de su página web, recortando de esta forma los costes administrativos o las comisiones a los agentes de viajes. De hecho, los sobrecargos compran sus propios uniformes, y los administrativos de las oficinas centrales traen sus propios bolígrafos.

Por otro lado, la compañía también cobra a los pasajeros por casi todos los extras opcionales que consumen. De acuerdo con la revista *Business 2.0.* «no hay cacahuetes o bebidas gratis en los vuelos de Ryanair; el año pasado veintisiete millones de pasajeros compraron bebidas durante el vuelo, lo cual generó ventas por 45 millones de euros, una media de 1,7 euros por persona. En marzo del año pasado, Ryanair eliminó la posibilidad de facturar una maleta gratis y comenzó a cobrar tres euros por pieza, una estrategia que mantuvo los ingresos al compensar este aumento con una disminución de los precios de tres euros. Adicionalmente, Ryanair espera ahorrar veintisiete millones de euros cada año, reduciendo gastos de combustible o de gestión.» La compañía es muy agresiva en sus esfuerzos por desarrollar nuevas formas de ingresos.

Ryanair ha convertido sus aviones en vallas publicitarias gigantes, mostrando publicidad para compañías como Vodafone, Jaguar o Hertz. En breve la publicidad la podrán ver todos los pasajeros delante de sus asientos. Durante el vuelo los sobrecargos ofrecen

Tal y como muestra el caso de Ryanair, las empresas se enfrentan a un ambiente hostil y cambiante en el establecimiento de precios. Los clientes que buscan más valor han puesto una mayor presión a las empresas. Como dice un experto, «gracias al fenómeno Wal-Mart, estos días los consumidores somos muy crueles cuando buscamos la mejor forma de gastar menos». Como respuesta, parece que todas las empresas están buscando formas para bajar precios.

En algunos casos, como el de Ryanair o Wal-Mart, las estrategias de precios bajos funcionan bien. Sin embargo, bajar los precios no siempre es la mejor respuesta. Reducir precios innecesariamente puede crear pérdidas y peligrosas guerras de precios. Puede también comunicar al cliente que el precio es el elemento más importante del valor que una marca ofrece. En lugar de esto, las empresas deberían ofrecer valor, no precio; deberían persuadir a los clientes de que pagar un precio más alto por una marca se justifica por el valor que obtienen. El reto es encontrar el precio que permite a la empresa obtener un beneficio justo por el valor ofrecido al cliente. «Ofrece algo de valor a las personas», menciona el consejero delegado de Panera Bread Company, «y estarán encantadas de pagar por ello» **[1]**.

El precio

El precio es el único elemento del mix de marketing que genera ingresos; todos los demás elementos representan gastos. Algunos expertos colocan la

fijación de precios y la competencia en precios en el primer puesto de los problemas a los que se enfrentan los ejecutivos de marketing. El precio es el elemento del marketing menos comprendido, pero aun así es susceptible de controlarse en una economía de libre mercado. A menudo las modificaciones en los precios surgen por decisiones súbitas tomadas sin el debido análisis. Los errores más comunes incluyen una fijación de precios con demasiada orientación al coste, una fijación que no tiene en cuenta el resto del mix de marketing, o un establecimiento de precios que no están lo suficientemente diferenciados para los distintos tipos de productos y los distintos segmentos del mercado. Un error en la fijación de los precios puede llevar al fracaso de una empresa, incluso cuando el resto de los elementos que forman el negocio sean adecuados. Los profesionales de marketing deberían comprender la base teórica para la fijación de precios.

Definido de una manera sencilla, el precio es la cantidad de dinero cobrada por un producto o un servicio. Más apropiadamente, el precio es la suma de valores que los consumidores cambian por el beneficio de tener o utilizar un producto o un servicio. El precio tiene muchos nombres:

> Se paga el alquiler de una vivienda, una tarifa cuando se pernocta en un hotel, tasas por la educación y honorarios al médico o al dentista. Las compañías aéreas y ferroviarias, los taxis y los autobuses cobran una tarifa. El banco cobra intereses por usar su dinero. El precio por conducir un coche por la autopista es el peaje. El precio de un recepcionista es su salario, mientras que un camarero recibe un salario y propinas. Un agente inmobiliario que vende un restaurante cobra una comisión. Por último, el impuesto sobre la renta es el precio que se paga por la obtención de ingresos **[2]**.

Los profesionales de marketing y los directivos deben tener conocimiento de la variable precio. Cobrar demasiado echa para atrás a clientes potenciales. Cobrar poco puede dejar a una empresa sin los beneficios necesarios para mantener sus actividades en operación. El equipamiento se deprecia, las alfombras se manchan y las superficies pintadas tienen que pintarse de nuevo. Una empresa que no produce los beneficios suficientes para mantener sus operaciones tendrá que abandonar el negocio tarde o temprano. En este capítulo examinaremos los factores que los expertos en marketing turístico deben tener en cuenta cuando establecen los precios, cuáles son las consideraciones generales sobre su fijación, las estrategias de precios para productos nuevos y por paquetes de productos, cómo iniciar y responder a los cambios de precio, y cómo ajustar los precios para satisfacer al comprador teniendo en cuenta los demás factores coyunturales.

Factores a tener en cuenta cuando se fijan precios

Hay factores externos e internos de la empresa que afectan a la fijación de precios por parte de esta. La **Figura 11.1** los muestra: los factores internos incluyen los objetivos de marketing de la empresa, la estrategia del mix de marketing, los costes y las consideraciones organizativas; los factores externos incluyen la naturaleza del mercado, la demanda, la competencia y otros elementos del entorno.

Figura 11.1.
Factores que afectan las decisiones sobre la fijación de precios

Factores internos que influyen en las decisiones de fijación de precios

Objetivos de marketing

Antes de establecer el precio la empresa debe seleccionar una estrategia de producto. Si la empresa ha seleccionado un mercado objetivo y se ha posicionado cuidadosamente, su estrategia en el mix de marketing, incluida la fijación de precios, será más precisa. Por ejemplo, la cadena de hoteles Westin posiciona sus hoteles como hoteles de lujo y cobra una tarifa que es más elevada que la de la mayoría, mientras que los moteles se han posicionado con servicios limitados, que proporcionan habitaciones a viajeros que se preocupan por su presupuesto; como consecuencia de esta posición en el mercado cobran un precio más bajo. Por esto, las decisiones estratégicas sobre el posicionamiento en el mercado tienen una importancia vital en el precio.

Cuanto más clara es una empresa con respecto a sus objetivos, más fácil es fijar el precio. Ejemplos de objetivos comunes son la supervivencia, la maximización de los beneficios a corto plazo, la maximización de la cuota de mercado y el liderazgo en calidad.

Supervivencia Las empresas que se encuentran con un exceso de capacidad, una competencia intensa o con deseos cambiantes de los consumidores persiguen la supervivencia como su mayor objetivo. A corto plazo la **supervivencia** es más importante que los beneficios. Los hoteles emplean a menudo esta estrategia cuando la economía entra en recesión repentinamente. Una fábrica puede reducir la producción para igualar la demanda. Durante una recesión, un hotel de trescientas habitaciones sigue teniendo trescientas habitaciones que vender por noche, a pesar de que la demanda haya caído hasta 140 por noche; dadas las circunstancias, el hotel intenta sobreponerse a la bajada del mejor modo posible, reduciendo las tarifas e intentando crear el mejor flujo de caja. Esta estrategia afecta inevitablemente a los competidores inmediatos de un modo directo y a veces a todo el sector. Los competidores en el sector de la hostelería son muy sensibles a los cambios en los precios y normalmente responden si se sienten amenazados. Esto genera mercados débiles: no solo baja la ocupación, sino que también bajan los precios y los beneficios.

Los observadores del sector hostelero han sugerido en ocasiones que la competencia que utiliza una estrategia de precios de supervivencia debería ser controlada y observada cuidadosamente, no necesariamente obstaculizada. Si el hotel es uno de los dos existentes en un mercado de una pequeña ciudad, el efecto del descuento en el precio será considerable. Por otro lado, si el hotel está en Buenos Aires y es uno de muchos, entonces representará

una pequeña fracción del total de las habitaciones disponibles en la ciudad. En este caso, los competidores que tengan un programa de marketing más sólido podrán usar las herramientas y los recursos de marketing para conseguir más clientes, en vez de recortar sus precios. Asimismo, para un hotel con una buena estrategia de marketing tiene sentido permitir que sus competidores bajen los precios para librarse de los clientes preocupados por el gasto, dejándoles así un mercado más ventajoso, en especial si el hotel que emplea la estrategia de supervivencia tiene una participación reducida en el mercado.

Maximización de los beneficios actuales Muchas empresas quieren fijar un precio que maximicen sus beneficios actuales. Calculan la demanda y los costes a distintos precios y eligen el precio que producirá más beneficios, la máxima liquidez o la recuperación de lo invertido, buscando resultados inmediatos antes que rendimiento a largo plazo. Por ejemplo, una empresa puede comprar a bajo precio un hotel que pasa por dificultades. El objetivo es reconvertir el hotel, mostrar un beneficio en las operaciones y entonces revenderlo. Si los nuevos propietarios del hotel pueden conseguir un cambio exitoso, puede que reciban un buen beneficio sobre el capital.

Algunos empresarios desarrollan un concepto de restaurante con el objetivo de vender la idea a una cadena importante. Saben que la viabilidad del proyecto debe ser probada en una cadena pequeña que produzca unos beneficios brutos elevados. Si logran hacer esto, pueden atraer la atención de una empresa importante. El objetivo de la fijación de precios en este caso es la maximización de los beneficios a corto plazo.

Liderazgo en la cuota de mercado Otras empresas quieren obtener una posición dominante en el mercado. Creen que una empresa con una cuota importante de mercado tendrá finalmente los costes más bajos y un mayor beneficio a largo plazo. Por esto, los precios se fijan lo más bajos posible. Marriott lucha por ser el líder en cuota de mercado de su clase. Cuando abre un hotel nuevo, Marriott gana participación en el mercado muy rápidamente. Por ejemplo, Marriott abrió su centro turístico en Gold Coast, Australia, con unas tarifas de 99 dólares; seis meses más tarde el hotel cobraba casi dos veces más. Las tarifas bajas por apertura del hotel fomentan la demanda. Con el aumento de la demanda, los bajos ingresos del negocio inicial son reemplazados por ingresos más altos. Esta estrategia utiliza el precio y otros elementos del mix de marketing para transmitir un mayor valor de la oferta que el valor que ofrece la competencia.

Liderazgo en la calidad del producto La cadena Ritz-Carlton tiene un coste de construcción o adquisición por habitación que a menudo excede los 500.000 euros. Además de una gran inversión de capital por habitación, las cadenas de hoteles de lujo tienen un alto coste laboral por habitación. Sus hoteles requieren personal muy cualificado y un alto porcentaje de personal por cliente para proporcionar un servicio de lujo. En consecuencia, tienen que cobrar un alto precio por los servicios de alta calidad de las habitaciones de su hotel.

Las empresas líderes en calidad cobran más por sus productos pero también tienen que reinvertir en sus activos productivos continuamente para mantener su posición como líderes en calidad.

Otros objetivos Una empresa también puede emplear el precio para conseguir otros objetivos más específicos. Un restaurante puede establecer precios bajos para evitar que la competencia entre en el mercado o establecer precios al mismo nivel que la competencia para estabilizar el mercado. Los restaurantes de comida rápida pueden reducir los precios temporalmente para promocionar un producto nuevo o atraer a más clientes al restaurante. La fijación de precios puede jugar un importante papel para ayudar a la empresa a conseguir sus objetivos a varios niveles.

¿Qué estrategia de fijación de precios es la correcta? Todo depende de los objetivos que persiga la dirección y de la estrategia de marketing. No existe una estrategia de fijación de precios única que sea la correcta para todos los competidores en el sector turístico.

Estrategias del mix de marketing

El precio es solo una de las muchas herramientas del mix de marketing que una empresa utiliza para conseguir sus objetivos de marketing. El precio debe coordinarse con el diseño del producto, la distribución y las decisiones de promoción, para formar un programa de marketing coherente y efectivo. Las decisiones tomadas para otras variables del mix del marketing pueden afectar a las decisiones sobre la fijación de precios. Por ejemplo, los centros turísticos que planeen ofrecer la mayoría de sus habitaciones a través de empresas mayoristas deben fijar márgenes suficientes en el precio de la habitación, para permitirle al mayorista ofrecer un descuento. Los propietarios de hoteles suelen remodelar sus hoteles cada cinco o siete años para mantenerlos en buen estado. Los precios deben cubrir los costes de futuras renovaciones.

El mix promocional de una empresa también influye en el precio. Un restaurante que ofrece servicio de catering para congresos adquiere sus productos con menor frecuencia que un restaurante de barrio, y debe anunciarse en guías de la ciudad dirigidas a los asistentes a los congresos. Los gerentes de los restaurantes que no consideran los costes promocionales cuando fijan los precios experimentarán problemas de ingresos o costes.

A menudo las empresas toman primero las decisiones sobre el precio. El resto de decisiones sobre el mix de marketing están basadas en el precio que la empresa decide cobrar. Por ejemplo, el Grupo Sol Meliá vio la oportunidad en el mercado de dirigirse a aquellos sensibles al precio y creó la marca Sol, utilizando el precio para posicionar la cadena de hoteles en el mercado. Los módicos precios de la marca Sol han definido el mercado del producto, la competencia, el diseño y las características del producto. Las empresas deberían considerar todas las decisiones del mix de marketing conjuntamente a la hora de desarrollar el programa de marketing.

Costes

Los costes definen el nivel mínimo que una empresa debe cobrar por sus productos. Una empresa ha de tener como objetivo cobrar un precio que cubra sus costes de producción, distribución y promoción del producto. Además de cubrir estos costes, el precio tiene que ser lo suficientemente alto como para proporcionar una tasa de retorno de la inversión suficien-

te a los inversores. Por lo tanto, los costes de una empresa pueden ser un elemento importante en su estrategia de fijación de precios. Muchas empresas se esfuerzan por convertirse en los productores de más bajo coste de su sector. McDonald's ha desarrollado sistemas de producción de comida rápida eficientes. Una nueva franquicia de hamburguesas lo tendría difícil para competir con McDonald's en términos de costes. Los mejores productores con costes bajos consiguen reducir costes a través de la eficiencia antes que realizando recortes en la calidad. Las empresas con costes más bajos pueden fijar precios más bajos. Algunas de estas empresas siguen manteniendo el mismo precio que sus competidores, proporcionando una tasa de retorno de la inversión más alta.

Hay dos tipos genéricos de costes, los fijos y los variables. Los **costes fijos** (también llamados *estructurales*) son costes que no varían con la producción o el volumen de ventas. Así, una empresa tiene que pagar todos los meses el alquiler, los intereses y los sueldos a sus ejecutivos independientemente del volumen de producción. Los costes fijos no están directamente relacionados con los niveles de producción. Los **costes variables**, en cambio, dependen funcionalmente del nivel de producción. Por ejemplo, un banquete organizado por el Sheraton en la Ciudad de México tiene muchos costes variables; cada comida incluye diferentes entrantes, un plato principal, una bebida y un postre. Además de la comida, el hotel proporciona la mantelería para cada cliente. Estos costes se llaman *variables* porque su total varía con el número de unidades producidas. Los **costes totales** son la suma de los costes fijos y variables en determinado nivel de producción. A la larga, la dirección debe cobrar el precio que cubra al menos los gastos totales en un nivel de ventas determinado.

A veces los gerentes olvidan que a los clientes no les preocupan los gastos corrientes del negocio; los clientes buscan el valor. La empresa debe vigilar estos costes cuidadosamente. Si a la empresa le cuesta más que a la competencia producir y vender sus productos, entonces debe o cobrar más, u obtener menos beneficios.

Muchas empresas turísticas están desarrollando sofisticados modelos de *software* para comprender mejor los costes y su relación con el precio. Embassy Suites de la cadena de hoteles Hilton da importancia a esta relación y cree que el cliente más valioso no es necesariamente el que paga el precio más alto por una suite. Un modelo de imputación de costes desarrollado por Embassy Suites examina los costes de adquisición de los clientes y de los servicios ofrecidos a los mismos, tales como los costes laborales imputables a la habitación, la publicidad, las promociones especiales y otros costes asociados.

Consideraciones relativas a la organización de la empresa

Los directivos deben decidir quién será el responsable de fijar los precios dentro de la organización. Las empresas tratan los precios de distintos modos. En las empresas pequeñas, son generalmente fijados por los propios propietarios en lugar de ser calculados por el departamento de marketing o el de ventas. En las grandes empresas la fijación de precios es llevada a cabo por un departamento central de la empresa o por directo-

res regionales o de unidad estratégica de negocio, siguiendo las pautas establecidas por la dirección general. Un hotel, por ejemplo, puede desarrollar un plan de marketing que contenga las medias mensuales de tarifas y ocupación para el año próximo. El director regional o corporativo aprueba la planificación. El director general del hotel y el director de ventas son entonces los responsables de conseguir estos *promedios*. En épocas de mucha demanda pueden conseguir porcentajes notablemente superiores al promedio proyectado, mientras que en periodos de poca demanda estarán por debajo de su objetivo. La dirección debe tener cierta libertad en los precios que cobra a distintos grupos, pero al final del ejercicio son responsables de conseguir los objetivos generales de precios, así como los objetivos de ocupación.

Muchas empresas dentro del sector turístico tienen ya un **departamento de control de precios,** responsable de fijar los precios y de coordinar a otros departamentos que influyan o se vean afectados por la estrategia de precio. Las compañías aéreas, las empresas de cruceros, las empresas de alquiler de vehículos y muchas cadenas de hoteles han desarrollado este tipo de departamentos. De acuerdo con Brian Rice, director del departamento de control de precios de los cruceros Royal Caribbean, el desarrollo de un departamento de control de precios sigue un proceso evolutivo:

> Para desarrollar una gestión efectiva de los ingresos teníamos que asegurarnos de que nuestra estructura de precios apoyaba lo que estábamos haciendo con la gestión del inventario y de que las ventas estaban dirigidas al mismo segmento del mercado que teníamos que desarrollar. Ahora hemos llegado al punto en el que nos reunimos semanalmente con el departamento de ventas para establecer las prioridades y también trabajamos con el departamento de publicidad, los directores de inventario y los de reservas **[3]**.

Factores externos que afectan a las decisiones de fijación de precios

Los factores externos que afectan a las decisiones de fijación de precios incluyen la estructura del mercado y de la demanda, la competencia, así como otros elementos del entorno.

Mercado y demanda

A pesar de que los costes establecen los límites mínimos de los precios, el mercado y la demanda establecen los límites máximos. Tanto el consumidor como los intermediarios de los canales, los *touroperadores* toman sus decisiones, poniendo en relación el precio del producto con los beneficios que ofrece. Por

lo tanto, antes de establecer los precios el especialista en marketing debe comprender bien la relación entre el precio y la demanda de un producto.

Rudy's era uno de los mejores restaurantes de Houston. Prosperó durante el *boom* petrolífero de Houston de los años setenta y principios de los años ochenta. En 1982 los precios del petróleo cayeron en picado, llevando a la economía de Houston, dependiente del petróleo, a la recesión. Houston siguió en este estado de depresión económica durante toda la década. La demanda de las grandes cenas cayó y con las comidas/almuerzos apenas cubría costes; Rudy's sufrió las consecuencias. La dirección consideró un aumento en los precios como modo de aumentar los ingresos por encima del umbral de rentabilidad. En teoría parecía una buena idea: con solo cobrar cinco dólares más a cada cliente subirían los ingresos por encima del punto muerto. Esta táctica asumía que el mercado era inelástico al precio.

Las ventas habían caído en Rudy's porque los clientes ya no podían permitirse sus precios. Un aumento del precio redujo aún más la cuota del mercado. Otro restaurante en Houston, en cambio, adaptó sus tácticas de fijación de precios a la recesión. La Colombe d'Or ofrecía un almuerzo de tres platos al precio de contado del barril de petróleo. Cuando el precio del barril de petróleo por la mañana era de nueve euros, cobraban nueve euros por una comida que valdría de entre quince y dieciocho euros en restaurantes semejantes. La promoción proporcionó al restaurante publicidad local y nacional. La comida era realmente un incentivo, porque la mayoría de los clientes pedía vino con la comida. El restaurante reservaba a menudo almuerzos de negocios y como el anfitrión de una comida de negocios no fuerza a sus invitados a pedir lo más barato del menú, la Colombe d'Or vendió muchas comidas a precios aceptables, mientras que las ventas de la bodega fueron un éxito. A pesar de ofrecer productos estrella con pérdidas económicas, el dueño se dio cuenta que establecer otro tipo de precios debería ofrecer valor a los clientes.

Venta cruzada ('cross-selling') y oferta de productos de gama alta ('up-selling')

El propietario de La Colombe d'Or empleó la **venta cruzada ('cross-selling')**, algo básico para un control efectivo de los ingresos. Las oportunidades de realizar una venta cruzada abundan en el sector de la hostelería. Un hotel puede realizar una venta cruzada de comida y bebida, de los servicios del gimnasio y de servicios exclusivos para ejecutivos, como las conexiones de fax e Internet. Incluso puede vender una amplia gama de productos que van desde bombones hasta albornoces. Un centro de esquí puede realizar la venta cruzada de clases de esquí y carreras de trineos.

La **oferta de productos de gama alta ('up-selling')** es también parte de un buen control de rentabilidad. Se obtiene mediante la formación de la fuerza de ventas y el personal de reservas para que ofrezcan preferentemente los productos de mayor precio, en vez de los de precios más bajos **[4]**.

Existen muchas maneras de vender productos de gama alta. Estas oportunidades deben reconocerse e implantarse mediante programas que aseguren su éxito. La práctica común de ofrecer café tras la cena puede convertirse en una oportunidad de vender productos de gama alta si el té y el café se ofrecen con una mejor presentación y calidad en lugar de ofrecerse con

la cafetera típica. Se espera que las ventas del café para *gourmets* alcancen o excedan el 30% de las ventas de café en Estados Unidos **[5]**.

Los cambios en los precios son fáciles de realizar y a menudo son vistos como una solución rápida a un problema complejo. A pesar de que es fácil subir o bajar los precios, es difícil cambiar la percepción de que el precio era incorrecto. Las decisiones sobre precios requieren un buen conocimiento del cliente, de los factores del mercado, sobre todo del entorno económico y de la competencia.

En esta sección veremos cómo la relación entre demanda y precio varía dependiendo de los distintos tipos de mercado y cómo la percepción que tiene el cliente de los precios afecta a las decisiones sobre la fijación de éstos. También trataremos distintos métodos para medir la relación entre demanda y precio.

La percepción del cliente sobre el precio y el valor

Al final es el consumidor el que decide si el precio de un producto es el correcto. Cuando se fijan los precios los directivos deben tener en consideración cómo los perciben los consumidores y la manera en que esas percepciones afectan a sus decisiones de compra. Como otras decisiones de marketing, las decisiones de precios deben estar orientadas al comprador.

«Nosotros no podemos apreciar el valor de nuestro producto», opina Carlos Talosa, vicepresidente de operaciones de Embassy Suites. «Solo podemos fijar el precio, pero el valor de mercado lo establecen nuestros clientes y nuestra habilidad de venderlo (...). Incluso en épocas de recesión los consumidores no compran necesariamente las opciones más baratas, sino que demandan valor a cambio de su dinero. Si no vendes en función del valor que ofreces, estás liquidando activos importantes» **[6]**.

Fijar el precio requiere algo más que conocimiento técnico; requiere de razonamientos creativos y de la comprensión de las motivaciones del comprador. El reconocimiento de que los compradores actúan de diversas maneras en estas cuestiones es tan importante para la fijación de precios como para una correcta política de promoción, de distribución o de producto.

Los especialistas en marketing deben buscar las razones del cliente para elegir un producto y fijar los precios según las percepciones de su valor por parte del cliente. Puesto que los consumidores difieren en el valor que asignan a los productos, los especialistas en marketing varían sus estrategias de fijación de precios para distintos segmentos. De esta forma, ofrecen distintos atributos de producto a precios distintos. Por ejemplo, una hamburguesa en McDonald's costaría cuatro euros, nueve euros en un restaurante con servicio en mesa y dieciséis euros en un exclusivo bar de la ciudad.

La fijación de los precios orientada al cliente implica que el especialista en marketing no puede diseñar un programa de marketing y luego fijar el precio. Una buena fijación de precios comienza con un análisis de las necesidades del cliente y de sus percepciones sobre el precio. Asimismo, los directores deben considerar otras variables del mix de marketing antes de fijar el precio. La mayoría de los hoteles y restaurantes están diseñados a partir de la identificación de una necesidad en el mercado. El concepto del producto incluye normalmente un rango de precios que el mercado

está dispuesto a pagar. Algunos hoteles de gama baja han identificado un segmento de mercado que no valoraba muchos los accesorios y detalles, ofrecidos por otros hoteles de gama alta: los viajantes que pernoctaban una sola noche. Estos clientes no utilizaban el bar, los restaurantes del hotel ni las instalaciones para banquetes o reuniones. Eliminando estos servicios, dichos hoteles han ahorrado en costes de construcción y de operaciones. Trasladaron parte del ahorro a los clientes en forma de precios más bajos, ofreciéndoles la misma habitación para dormir a un precio más bajo que el de los otros hoteles de categoría media o alta.

Los consumidores tienden a prestar atención al precio final para luego decidir si han recibido un buen valor. Por ejemplo, dos personas cenando en un restaurante reciben la cuenta y ven que asciende a ochenta euros. Los clientes deciden si están satisfechos con la compra en la evaluación que hacen después. En vez de repasar cada elemento del menú por separado y juzgar su valor, juzgan la vivencia completa de la cena frente al coste de experimentarla. Por ejemplo, si un restaurante ofrece un buen valor en la comida pero un valor pobre en la bodega al cobrar siete euros por una copa de vino de la casa, una pareja que ha tomado seis copas de vino puede apreciar que la factura total es demasiado alta cuando ven los 42 euros del vino añadidos en la cuenta.

Melvyn Greene, consultor de marketing de un hotel, entrevistó en cierta ocasión a unos clientes inmediatamente después de haber pagado sus cuentas para marcharse del hotel. Tan solo una quinta parte de ellos recordaba el precio de la tarifa que acababan de pagar. Sí podían, sin embargo, decir si habían recibido un buen valor. La mayoría de los clientes habían estado más de un día, habían hecho llamadas de teléfono y utilizado los servicios de restaurante y bodega del hotel. La tarifa de la habitación era solo una parte del precio total de la cuenta que acababan de pagar. Normalmente aceptaban la cuenta y la cargaban en sus tarjetas. Los clientes basaban su percepción del valor de acuerdo con la suma total, en los productos que habían recibido y en su satisfacción con esos productos.

Distintos segmentos del mercado evalúan los productos de manera diferente. Los directivos deben proporcionar a sus segmentos de mercado los atributos de los productos que son valorados y eliminar aquellas características que no son percibidas como valiosas. Entonces se pueden fijar los precios de sus productos de manera que el segmento de mercado perciba un buen valor a cambio del precio. En algunos mercados esto significa alojamientos modestos a precios bajos; para otros mercados esto significa un excelente servicio a un alto precio. El valor percibido es una función de la imagen de la marca, de los atributos del producto y del precio.

Análisis de la relación entre demanda y precio

Cada franja de precios que una empresa puede cobrar dará como resultado un nivel de demanda distinto. La curva de demanda representa la relación entre el precio cobrado y la demanda resultante. Muestra el número de unidades de producto que el mercado absorberá en un momento determinado los distintos precios que pueden cobrarse. En el caso normal la demanda y el precio están inversamente relacionados, es decir, cuanto mayor es el precio menor es la demanda **(Figura 11.2).** La empresa vendería menos si

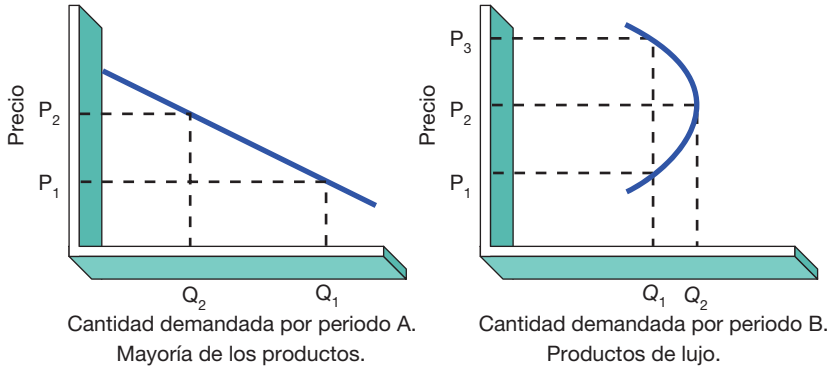


Figura 11.2.
Dos modelos hipotéticos de la curva de demanda-precio.

subiera los precios de P_1 a P_2. Normalmente los consumidores que disponen de una renta disponible limitada comprarán menos de algo cuyo precio es demasiado alto para ellos.

La mayoría de las curvas de demanda pueden ser curvas o rectas descendentes (con pendiente negativa). Pero en los productos de lujo, la curva de la demanda a veces asciende. Por ejemplo, un hotel de cinco estrellas puede descubrir que aumentando su precio de P_1 a P_2 venderá más habitaciones en vez de menos. Con un precio más bajo, los consumidores no percibirían que se trata de un hotel de lujo. De todos modos, si el hotel cobra un precio demasiado alto (P_3), el nivel de demanda será más bajo que en P_2.

La mayoría de los directivos comprende los fundamentos teóricos de la curva de la demanda, pero muy pocos son capaces de medir las curvas de demanda de sus productos. El tipo de mercado determina el tipo de curva. En un monopolio, la curva de demanda muestra la demanda total del mercado para distintos precios; pero si la compañía tiene competencia, su demanda dependerá de si los precios de la competencia permanecen constantes o cambian al mismo ritmo que los precios de la empresa.

Calcular las curvas de demanda requiere calcular la demanda para precios diferentes. Por ejemplo, un estudio de la Unidad de Inteligencia Económica (Economic Intelligence Unit) calculó la curva de la demanda para vacaciones en Europa. Sus resultados sugerían que una reducción de un 20% en el precio de la visita a un destino vacacional llevaría a un aumento de la demanda de un 35% y una bajada de un 5% resultaría en un 15% de aumento de la demanda **[7]**. El estudio tuvo en cuenta destinos en el Mediterráneo, y asumió que otras variables permanecían constantes.

Los investigadores pueden desarrollar modelos que asuman que otras variables permanecen constantes. Para los directivos, las cosas no son tan simples. En una situación normal, otros factores afectan a la demanda junto con el precio. Estos factores incluyen la competencia, la economía, la publicidad y los esfuerzos de venta. Si un centro turístico recorta sus precios y después se anuncia, sería difícil decir qué parte del aumento de la demanda se debe a la bajada del precio y qué parte se debe a la publicidad. El precio no puede aislarse del resto de los factores.

Los economistas muestran el impacto de los factores distintos al precio en la demanda mediante los cambios en la propia curva y en lugar del movimiento a lo largo de la curva. Supongamos que la curva inicial de demanda es D_1 **(Figura 11.3).** El vendedor está cobrando P y vendiendo Q_1 unidades. Ahora supongamos que la economía mejora o que el vendedor dobla su presupuesto de publicidad. Una demanda más alta por estas razones se reflejará mediante un cambio ascendente de la curva de la demanda de D_1 a D_2. Sin cambiar el precio P la demanda ha aumentado.

Elasticidad de la demanda con respecto al precio

Un concepto importante en marketing es el de la elasticidad demanda-precio, es decir, cómo responde la demanda ante un cambio en el precio. Consideremos las dos curvas de demanda en la **Figura 11.4.** En la **Figura 11.4A** el aumento del precio de P_1 a P_2 lleva a una pequeña caída de la demanda, de Q_1 a Q_2. En la **Figura 11.4B** el mismo aumento de precio lleva a una caída mayor de la demanda, de Q_1' a Q_2'. Si la demanda apenas varía con un cambio en el precio, decimos que la demanda es inelástica. Si la demanda varía mucho, decimos que es elástica.

$$\text{Elasticidad demanda-precio} = \frac{\text{Variación porcentual en la cantidad demandada}}{\text{Variación porcentual en el precio}}$$

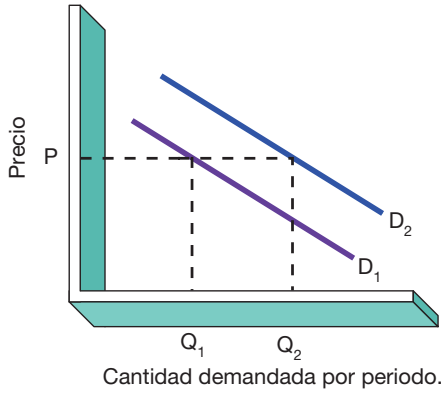


Figura 11.3.
Efectos de la promoción y otras variables distintas del precio en la demanda, mostrados a través de los cambios en la curva de demanda.

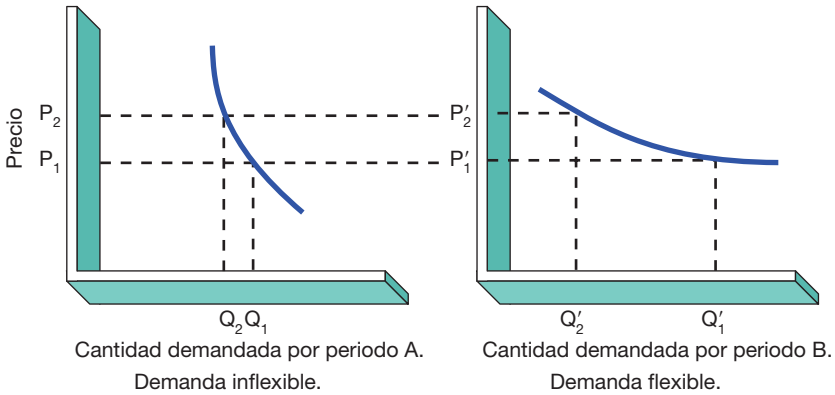


Figura 11.4.
Demanda inelástica y elástica.

Supongamos que la demanda cae un 10% cuando un vendedor sube sus precios un 2%. La elasticidad demanda-precio es, por tanto, de 5 (aunque el resultado sea negativo la elasticidad se suele expresar con signo positivo), y la demanda es elástica (demanda elástica: elasticidad > 1). Si la demanda cae un 2% con una subida del 2% en el precio la elasticidad es 1. En este caso los ingresos totales del vendedor permanecen iguales: el vendedor vende menos artículos pero a un precio más alto, lo que mantiene los mismos ingresos totales. Si la demanda cae un 1% cuando el precio aumenta en un 2%, la elasticidad es 0,5 y la demanda es inelástica (demanda inelástica: elasticidad < 1). Cuanta menos elástica sea la demanda, más afectará al vendedor aumentar el precio.

¿Qué determina la elasticidad demanda-precio? Los compradores son menos sensibles al precio cuando el producto es único o cuando su calidad, su prestigio o su exclusividad son altos. Las cadenas hoteleras, por ejemplo, intentan diferenciar su marca para crear una percepción de singularidad. Los consumidores son también menos sensibles al precio cuando es difícil encontrar productos sustitutivos.

Si la demanda es relativamente elástica, los vendedores pueden considerar una bajada de precios. Un precio más bajo generará más ingresos totales. Esta práctica tiene sentido cuando los costes extra de producir y vender más productos no excedan a los ingresos adicionales.

Factores que afectan a la sensibilidad respecto al precio [8]

Veremos ahora algunos de los factores que afectan a la sensibilidad al precio. Estos incluyen el efecto del valor único, el efecto del desconocimiento de un producto sustituto, el efecto de los gastos de representación, el efecto del beneficio final, el efecto del gasto total, el efecto de la inversión irrecuperable y el efecto calidad-precio.

Efecto del valor único Algunos bares en España han llegado a ser exitosos sin tener que hacer uso de promociones especiales o publicidad costosa. Han transmitido valor a aquellos clientes que compran una cerveza poniéndoles grandes porciones de comida (tapas) de forma gratuita; esto ha atraído clientela con presupuestos ajustados.

Crear la percepción de que lo que se ofrece es diferente de lo que ofrecen los competidores evita la competencia en precios. De este modo, la empresa deja que el cliente lo sepa ofreciendo más beneficios y ofreciéndole un valor superior al de sus competidores, valor que o bien captará la misma demanda a un precio más alto o bien más clientes al mismo precio. En México existen pequeños restaurantes (*taquerías*) en donde se puede encontrar un menú con una variedad limitada y predecible de platillos mexicanos pero que genera clientes fieles por la rapidez en el servicio, el ambiente informal y el sabor de la comida. A pesar de tener el mismo tipo de producto, muchas *taquerías* en México mantienen una relación valor-precio única, que es reconocida y apreciada por un amplio sector de la población local.

Efecto del desconocimiento de un producto sustituto La existencia de alternativas que el comprador desconoce puede afectar a su comportamiento

de compra. A menudo los restaurantes de los hoteles cobran más por la comida basándose en el efecto del desconocimiento de los clientes de un restaurante sustitutivo. Los clientes que llegan por la tarde y que desconocen la ciudad, desayunarán normalmente en el hotel. El cliente sabe que probablemente exista un sitio que ofrezca un mayor valor en otra parte, pero desconoce otros restaurantes de la ciudad. A pesar de que el desayuno en el hotel puede costar dos veces más que la comida de un restaurante cercano, los costes de la búsqueda, del tiempo que les llevaría encontrar el restaurante y del tiempo del trayecto son mayores que el ahorro en la comida.

Las *taquerías* en México son pequeños restaurantes que ofrecen comida rápida con gran rapidez, un buen sabor y a un precio asequible para la mayoría de la población.

Los restaurantes que tienen como objetivo el mercado de convenciones o el de los visitantes de fuera de la ciudad emplean el efecto del desconocimiento del producto sustitutivo en su beneficio. Estos restaurantes tienen grandes anuncios en las revistas de ocio en la ciudad que se distribuyen en los hoteles. A menudo no son los que elegirían los residentes de la zona, que creen que tienen un precio muy elevado, pero atraen a los clientes de los hoteles que desconocen posibles alternativas. Debe existir una fuente continua de clientes desinformados para poder beneficiarse del efecto del desconocimiento de un producto sustitutivo como la base para cobrar precios por encima de la media.

Cuando los clientes descubren productos que ofrecen un mejor valor cambian a estos productos. Muchos restaurantes de hotel están vacíos por las tardes pues el mercado local percibe que sus precios son demasiado altos. Los clientes de los hoteles tienen tiempo de buscar alternativas durante el día. Estos hoteles a menudo entienden la restauración como un servicio obligado más que como una oportunidad de competir con el mercado local. Una filosofía más efectiva es la de emplear los servicios de restauración como medio de atraer clientes.

Efecto de los gastos de representación Cuando es otro el que paga la cuenta, el cliente es menos sensible al precio. Un ejecutivo al que le reembolsan todos los gastos de su viaje no se sentirá atraído por una oferta de descuento en la tarifa de la habitación de un hotel ni por una oferta de un restaurante de 9,99 euros por una cena. Esta persona preferirá probablemente alojarse en un hotel de calidad, desayunar en la habitación y comer y cenar en restaurantes más caros. Cuando se fijan las tarifas, la dirección tiene que saber qué es lo que el mercado está dispuesto a pagar. Si un hotel puede atraer a ejecutivos que tienen unas dietas de viaje generosas y que pueden pagar tarifas altas, está perdiendo ingresos si propone descuentos.

En ocasiones las líneas aéreas ofrecen un segundo billete de clase preferente con un buen descuento cuando se compra uno al precio completo. Algunos hoteles incluso ofrecen millas de vuelo a clientes que viajan

con asiduidad. Estas dos promociones se aprovechan del efecto de los gastos de representación. Las compañías aéreas saben que la empresa reembolsará la tarifa completa del billete y que la persona en viaje de negocios podrá llevar un acompañante gratis. El hotel sabe que como la empresa del cliente paga la habitación, recortar ligeramente los precios no le reportará clientes extra, pero darle a la persona que está de viaje de negocios un bono personal que pueda utilizar en sus vacaciones sí lo hará. El efecto de los gastos de representación tiene numerosas aplicaciones en el sector turístico.

Muchos hoteles utilizan información sobre las dietas diarias de las empresas para determinar la estructura de las tarifas e identificar los mercados que están dispuestos a pagar ese precio.

Efecto del beneficio final Los clientes son más sensibles al precio cuando el precio del producto cubre una gran parte del coste total del beneficio global que obtiene por el consumo del producto. Por ejemplo, una pareja chilena que paga 2.000 euros por un billete de avión para ir a Barcelona pagará 250 euros por noche en un hotel de lujo con vistas al mar. Los 250 euros representan un coste pequeño del beneficio final (sus vacaciones).

Cuando la pareja de chilenos acuda a una visita guiada en la Sagrada Familia, pagará los dieciséis euros por entrada sin dudarlo. Los 32 euros para entrar son una pequeña parte del precio de sus vacaciones. Por otro lado, puede que para una familia local de cinco miembros que busca diversión para el fin de semana los dieciséis euros de la entrada sean excesivos. En este caso, los ochenta euros de las entradas representan una gran parte de los gastos mensuales destinados a diversiones. En este sentido, para atraer a los clientes locales algunos museos y parques temáticos ofrecen pases anuales por el doble del precio de una entrada y entradas para una segunda visita con un descuento especial, las cuales permiten al comprador entrar en cualquier ocasión durante los tres meses siguientes. En algunos casos, si se subieran los precios en un porcentaje, se perderían más clientes locales que turistas internacionales. Por ello, es importante saber la composición del segmento de clientes. Si el 75% de los clientes son locales, se debe ser cauteloso con las subidas de precios. Es común entre las atracciones para turistas proporcionar tarifas especiales para los residentes.

Los hoteles de lujo pueden utilizar el efecto del beneficio final como una herramienta comercial para convencer a los clientes potenciales de que paguen una cantidad adicional de dinero por las habitaciones del hotel. Una empresa que organice una convención de ventas de dos días podría gastarse seiscientos euros en pasajes aéreos individuales y mil euros de salarios al día, y gastar cien euros en material y doscientos euros por participante en honorarios de los ponentes. Así que, antes de los gastos de habitación y dietas, ha invertido 1.900 euros por persona. Un avezado encargado de ventas del hotel podría convencer al organizador de las reuniones de que aumente la calidad resaltando que los costes de hotel son una pequeña parte de los costes totales. La presentación de ventas por parte del hotel podría estar estructurada de la siguiente manera:

> ...Y la diferencia entre nuestras habitaciones de lujo y las habitaciones habituales es de solo treinta euros por noche o sesenta euros por participante, que es una pequeña parte de su coste total por participante. ¿No cree que merece la pena gastar sesenta euros para infundir ánimo a sus empleados y mostrarles que usted se preocupa lo suficiente por ellos como para alojarles en uno de los mejores hoteles de la ciudad? La diferencia de actitud que esto provocará en los participantes tendrá un papel importante en el éxito final de la convención.

Cuando se decide el precio, el beneficio global obtenido en la compra y consumo del producto es un concepto muy importante y a tener en consideración. El precio del beneficio final identifica a los mercados sensibles al precio y proporciona oportunidades para evitar reticencias del consumidor cuando el producto básico que se vende representa un coste pequeño dentro del beneficio total. Para gestionar correctamente este efecto hay que tener en cuenta que muchas compras tienen costes no monetarios. Por ejemplo, una madre que organiza la boda de su hija quiere que todo sea perfecto y quiere evitar momentos desagradables o inesperados. Un alto grado de implicación emocional hace que el comprador sea a menudo menos sensible al precio.

Efecto del gasto total Cuanto más gasta alguien de su renta disponible en un producto, más sensible es al precio del producto. El efecto del gasto total es útil en el caso de vender productos a bajo precio, o productos que ofrecen un ahorro de renta a consumidores de grandes cantidades.

El efecto del gasto total es una componente en la toma de decisiones dominante para muchos miles de viajeros que tienen un presupuesto fijo por viaje. A muchos camioneros les dan una cantidad determinada de dinero de antemano para el viaje. Los gastos que sobrepasen esta cantidad no les serán reembolsados. No todos los moteles se dirigen a los camioneros, pero los que lo hacen saben perfectamente cuál es la cantidad que se pueden gastar sus clientes. Saben que un aparcamiento amplio, con espacio para camiones entre dieciséis y dieciocho ruedas, una habitación limpia con dos camas y un precio razonable atraerán a los clientes.

Los hoteles que sirven a clientes de lujo a menudo ofrecen una única cama grande en la habitación, porque la mayoría cuenta con un presupuesto amplio y se pueden permitir grandes gastos, y ninguno quiere compartir habitación. Casi lo contrario ocurre con los camioneros o los empleados de la construcción que tienen dietas de viaje limitadas y fijas en la que una habitación por cuarenta euros compartida por dos personas hace que el gasto sea menor.

Efecto de la inversión irrecuperable Los compradores que han invertido esfuerzo y tiempo en la compra de un producto que están usando en la actualidad están menos dispuestos a cambiar ante un recorte en el precio. Por ejemplo, si IBM ha celebrado sus diez últimas reuniones regionales de ventas en el hotel NH Eurobuilding en Madrid, la empresa habrá invertido mucho tiempo trabajando con el personal de la sala de conferencias del hotel. El personal sabe exactamente cómo quiere IBM que se dispongan las salas, qué menús prefiere el organizador, el horario de llegadas de los asistentes y demás. Asimismo, IBM también habrá propuesto al personal me-

didas para evitar los errores que sucedieron en conferencias pasadas. Es decir, los organizadores de las reuniones de IBM han invertido semanas trabajando con el personal del NH, y debido a esto puede que no estén muy dispuestos al cambio, incluso si otro hotel les ofrece un precio más bajo.

El efecto de la inversión irrecuperable es una de las razones por las que puede ser difícil que una empresa cambie de hotel. Una vez que la empresa encuentra el hotel que realiza sus funciones correctamente y que cumple con sus necesidades, el precio se convierte en un factor menos importante. Por otro lado, un hotel que cambia con frecuencia a su personal de convenciones hará que el organizador de reuniones de la empresa tenga que formar a nuevos miembros del personal con regularidad. En este caso el organizador no tiene un efecto de la inversión irrecuperable; el organizador estudiará otras ofertas y tomará una decisión basada en el precio.

El concepto de inversión irrecuperable, combinado con la elasticidad de la demanda para varios segmentos de clientes, proporciona una poderosa razón para mantener precios altos para los clientes que son empresas.

Efecto calidad-precio Los consumidores tienden a igualar el precio con la calidad, en especial cuando carecen de experiencia previa con el producto. Por ejemplo, algún amigo puede recomendarle que se quede en el hotel Gran Meliá Colón en su próxima visita a Sevilla; si usted llama para reservar y le ofrecen una tarifa de diecinueve euros por noche, quizá pueda percibir que la tarifa sea demasiado baja para el tipo de hotel, sospeche que haya algo raro en él y busque otra alternativa. Seguramente el hotel Gran Meliá satisfaga todas sus necesidades, pero si le ofrece un precio muy bajo, usted asumirá que no.

Un precio elevado también aporta prestigio a un producto, debido a que limita su disponibilidad. Los restaurantes en los que la cuenta media es de cien euros por persona perderían muchos de sus clientes actuales si redujeran los precios. En casos en los que el precio se relaciona con la calidad, o en los que el precio es símbolo de prestigio, puede que haya una asociación positiva entre el precio y la demanda para determinados segmentos del mercado. Por ejemplo, el hotel Gosforth Park, en Newcastle, Reino Unido, descubrió que la ocupación aumentaba con el aumento de los precios **[9]**.

Precios y ofertas de la competencia

Los precios de la competencia y su posible reacción a los movimientos de precios de la empresa son otros factores externos que afectan a las decisiones sobre precios. Un organizador de reuniones que planifique una reunión en Madrid estudiará los precios y el valor ofrecido por los distintos hoteles. Por este motivo, el vendedor del hotel tiene que conocer los precios, la calidad y las características de las ofertas de sus competidores. Esto puede hacerse de distintas maneras: puede enviar compradores misteriosos que observen las tarifas y comparen los productos de la competencia. Puede revisar la lista de precios de la competencia y probar sus productos. También puede preguntar a los compradores cómo perciben el precio y la calidad de los hoteles o restaurantes de la competencia.

Una vez que una empresa está al tanto de los precios y las ofertas de sus competidores, puede usar esa información como punto de partida para

decidir sus propios precios. Por ejemplo, si un cliente percibe que el Sheraton de Singapur es similar al Hilton, el Sheraton debe fijar unos precios similares a los del Hilton si no quiere perder a ese cliente. Además, el Sheraton debería cobrar menos que la mayoría de los hoteles de lujo pero más que aquellos que no son tan buenos. El Sheraton utiliza los precios para posicionar su oferta con relación a la oferta de sus competidores.

Otros factores externos

Cuando fija los precios, una empresa también debe considerar otros factores del entorno. Los factores económicos como la inflación, el *boom* o la recesión y los tipos de interés afectan a la toma de decisiones sobre el precio. Por ejemplo, la última recesión de 2008 en la zona euro ha forzado a muchos restaurantes a bajar sus precios. Como la mayoría no podía ofrecer el mismo producto a precios más bajos y sobrevivir, entonces crearon nuevos menús con productos de coste menor y productos que podían venderse a un precio más bajo.

Cuando reacciona a presiones de los factores del macroentorno, una empresa debe considerar el impacto de su política de fijación de precios en su microentorno. Por ejemplo, los miembros de los canales de distribución a menudo se ven afectados por los cambios en los precios.

Todos los factores del entorno pueden afectar a la fijación del precio. Cumplir con nuevos reglamentos locales o leyes estatales puede hacer que los costes aumenten; también es posible que el gobierno fomente la modernización de los procesos, reduciendo así los costes. Si los grupos a favor del medio ambiente tienen éxito en su lucha por que se prohíban los pesticidas, los precios de los alimentos pueden aumentar. De igual forma, la adaptación de espacios libres de humo en algunos restaurantes conforme a las nuevas leyes antitabaco en muchos países ha significado una considerable inversión por parte de los empresarios, inversión que también presenta mayores oportunidades al ofrecer mayor valor al segmento de personas no fumadoras. Los especialistas en marketing deben conocer las leyes que pueden afectar al precio y asegurarse de que su política de fijación de precios respete la legalidad. Los especialistas en marketing también deben utilizar los conocimientos sobre el entorno obtenidos a través de los sistemas de información de marketing en el momento de tomar las decisiones sobre la fijación de precios.

Factores generales a tener en cuenta en la fijación de precios

El precio que la empresa cobra debe encontrarse entre una cantidad lo suficientemente baja para generar beneficios y otra no demasiado alta como para generar demanda. Los costes del producto marcan el umbral mínimo del precio mientras que la percepción del valor del producto por parte de los consumidores establecerá el umbral superior del precio. La empresa debe considerar los precios de la competencia, así como otros factores externos e internos, para calcular cuál es el mejor precio entre estos dos extremos.

Las empresas fijan los precios seleccionando un enfoque general de fijación de precios que incluya uno o más grupos de factores. Estudiaremos los siguientes enfoques: fijación de precios basada en el coste (mediante márgenes, en función del umbral de rentabilidad y fijación de precios en función del beneficio objetivo), el enfoque basado en el valor percibido (fijación del precio en función del valor percibido) y el enfoque basado en la competencia (estrategias seguidoras).

Fijación de precios en función de los costes

El sistema de fijación de precios más simple es el de los costes más un porcentaje, esto es, añadir un margen de ganancia estándar al coste del producto. Los gerentes de restauración y bodega utilizan el método de coste más margen para fijar el precio del vino. Por ejemplo, una botella de vino que cuesta catorce euros puede venderse a por veintiocho euros, un margen de beneficios del cien por cien sobre el coste.

El coste como porcentaje del precio de venta es otra técnica de fijación de precios utilizada comúnmente en el sector de la restauración. Algunos directores de restaurantes señalan como referencia el coste de cierto componente, y fijan los precios del menú en función de esto. Por ejemplo, un director que quiera fijar en el 40 por cien el coste de los alimentos, deberá fijar el precio dos veces y medio más alto de lo que vale. El factor multiplicador se halla dividiendo cien por el porcentaje deseado. Un director que quiera dejar en el 33% del precio el coste de los alimentos, multiplicará el coste por 3,33. Los directores que emplean este tipo de fijación de precios deben tener en cuenta que un restaurante no es eficaz al cien por cien. Para compensar las mermas, las pérdidas y los errores, los directores tienen que fijar los precios normalmente tres o cuatro puntos por debajo de los costes previstos. Así que un gerente que decida que el 40% del precio sea el coste de los alimentos tendrá que fijar realmente el precio del menú basándose en un 36 o un 37%. La cifra de ajuste varía dependiendo del volumen y la eficacia de la producción. En procesos de gran volumen y de menús limitados esa cifra será menor.

Para los gerentes que usen esta técnica se debe utilizar el coste neto (costes laborales más costes de las materias primas) cuando se determinen los precios del menú. A menudo hay una compensación entre los costes del trabajo y de los alimentos; por lo tanto, el coste neto es el que refleja de manera más veraz los costes de la producción de un elemento del menú. Por ejemplo, si un restaurante hace sus propios postres; el coste de los ingredientes es normalmente más barato que si se compra un producto similar en una pastelería; sin embargo, en un producto que se compra no hay costes derivados del trabajo de preparación. En este caso sería mejor observar los costes del trabajo y de los alimentos para determinar los precios.

¿Tiene algún sentido utilizar márgenes de ganancia bruta para fijar los precios? Normalmente no. Cualquier sistema de fijación de precios que ignore la demanda y la competencia no llevará a precios adecuados. Algunos restaurantes emplean los mismos márgenes de ganancia bruta independientemente de los costes del producto. Por ejemplo, utilizando un margen del 300%, el precio de venta de las botellas de vino que cuestan seis, veinticinco y cicuenta euros sería de dieciocho, 75 y 150 euros. Un enfoque más

sensato sería vender las botellas menos costosas por tres o cuatro veces su coste, y reducir ese porcentaje en las botellas más caras hasta llegar a 1,5 veces su coste. De esta forma el precio de venta de las botellas sería de veintidós, 55 y 85 euros. Al aumentar el margen de las botellas más baratas y reducir el precio de las botellas más caras, se obtiene un mayor beneficio por botella: se atraen clientes que gustan de un buen vino y de una cena *gourmet*, aumentando el total de la cuenta **[10]**. En el caso de los mejores vinos, algunos establecimientos prefieren reservarlos para ofrecerlos en cenas de lujo en donde en una misma cena se incluyan muchos platos y vinos.

La fijación de precios basada en márgenes de ganancia sigue siendo popular debido a varias razones. En primer lugar las empresas están más seguras del coste que de la demanda. Ligar los precios a los costes simplifica la fijación del precio y los gerentes no tienen que realizar ajustes ante cambios de la demanda. En segundo lugar, debido a que muchas actividades de restauración y bodega suelen utilizar este método, los precios son similares y la competencia en precios se minimiza.

Análisis del umbral de rentabilidad (punto muerto) y fijación de precios en función del beneficio objetivo

Otra técnica de fijación de precios a partir del coste es la **fijación basada en el punto muerto o umbral de rentabilidad,** análisis mediante el cual la empresa intenta determinar el precio al cual ni ganará ni perderá. Algunas empresas utilizan una variante de este sistema de fijación llamado **fijación de precios en función del beneficio objetivo,** que busca una determinada tasa de retorno de la inversión.

La fijación de precios mediante el beneficio objetivo emplea un gráfico de umbral de rentabilidad **(Figura 11.5).** Por ejemplo, un restaurante que sirve *buffet* puede querer obtener una ganancia de 200.000 euros. Su análisis del punto muerto muestra el coste total y los ingresos totales para diferentes

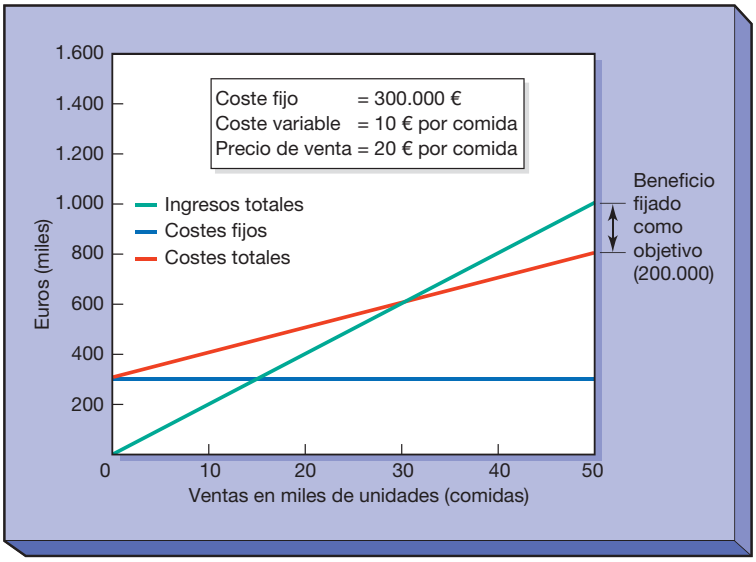


Figura 11.5.
Gráfico del umbral de rentabilidad para determinar el precio objetivo.

niveles de venta. Supongamos que los costes fijos son de 300.000 euros, y los costes variables son de diez euros por plato por persona. Los costes variables se añaden a los costes fijos para calcular el coste total, que aumenta con el volumen. Los ingresos totales comienzan en cero y suben con cada unidad vendida. La pendiente de la curva de los ingresos totales representa el precio. Si el restaurante vende 50.000 comidas al año al precio de, por ejemplo, veinte euros, los ingresos de la empresa son de un millón de euros.

Al precio de veinte euros la empresa debe vender al menos 30.000 unidades para cubrir gastos; esto es, a este nivel de ventas, los ingresos totales serán iguales al coste total de 600.000 euros. Si la empresa quiere un beneficio de 200.000 euros, debe vender al menos 50.000 comidas al año, o 137 comidas al día. Este nivel de ventas proporcionará un ingreso de un millón para cubrir unos gastos de 800.000 euros, más los 200.000 euros fijados como beneficio. Por otro lado, si la empresa cobra un precio más elevado, digamos veinticinco euros por comida, tendrá que vender solo 33.334 comidas al año, o 92 al día, para alcanzar el beneficio deseado. Cuanto más alto es el precio, más bajo es el umbral de rentabilidad de la empresa. El precio de venta menos el coste variable representan el beneficio bruto o la contribución que la venta hace para pagar los costes fijos. La fórmula para el umbral de rentabilidad es:

Volumen del umbral de rentabilidad =
= costes fijos/beneficio bruto (precio de venta − coste variable)

En el ejemplo anterior,

Volumen del umbral de rentabilidad = 300.000 euros/10 euros
(20 euros precio de venta − 10 euros de coste variable) = 30.000 comidas

Los hoteles utilizan este concepto de umbral de rentabilidad para establecer las tarifas cuando la demanda cae. Los hoteles fijarán en esa situación tarifas bajas, bajo el convencimiento de que al menos están cubriendo sus costes variables. Esto puede ser efectivo si crea demanda adicional. De todos modos, algunos hoteles intentan *robar* clientes a la competencia durante las épocas de bonanza recortando los precios. La **Figura 11.6** representa una hoja de cálculo que muestra el aumento necesario en la ocupación para compensar la reducción en la tarifa. Esta tabla ilustra la dificultad de recuperación de cualquier recorte sustancial en los precios en un mercado de demanda inelástica. Al 70% de ocupación, un hotel que reduce sus precios de 76 euros a sesenta (un 20%) necesitará aumentar su ocupación hasta un 95,5% para compensar la bajada del precio **[11]**.

Todo depende de la relación entre el precio y la demanda. Por ejemplo, supongamos que una empresa calcula que, dados sus costes fijos y variables actuales, puede cobrar un precio de treinta euros por el producto para obtener el beneficio deseado pero los resultados de la investigación de mercados muestra que pocos consumidores pagarían más de 25 euros por el producto. En este caso la empresa debe ajustar sus costes por debajo del umbral de rentabilidad para poder cobrar lo que están dispuestos a pagar los consumidores.

El precio de la tasa de corte

	Reducción de la tasa actual				
	5%	10%	15%	20%	25%
Ocupación actual	Ocupación necesaria para compensar la reducción				
76%	81,4%	87,7%	95,0%	103,6%	114,0%
74	79,3	85,4	92,5	100,9	111,0
72	77,1	83,1	90,0	98,2	108,0
70	75,0	80,8	87,5	95,5	105,0
68	72,9	78,5	85,0	92,7	102,0
66	70,7	76,2	82,5	90,0	99,0
64	68,6	73,8	80,0	87,3	96,0
62	66,4	71,5	77,5	84,5	93,0
60	64,3	69,2	75,0	81,8	90,0
58	62,1	66,9	72,5	79,1	87,0
56	60,0	64,6	70,0	76,4	84,0
54	57,9	62,3	67,5	73,6	81,0
52	55,7	60,0	65,0	70,9	78,0
50	53,6	57,7	62,5	68,2	75,0

Figura 11.6.
Consecuencias de la reducción de tarifas. De Horwath Accountant 47, n.º 7 (1967): 8.

Fijación de precios en función del valor percibido

Cada vez más empresas fijan sus precios en función del valor percibido del producto. La **fijación de precios en función del valor percibido** emplea la percepción del valor por parte del comprador y no el coste del vendedor, como la clave para fijar el precio. La fijación basada en el valor quiere decir que el especialista en marketing no puede diseñar un producto y un programa de marketing y luego fijar el precio. El precio se considera junto con otras variables del mix de marketing antes de que se decida el programa de marketing. La empresa utiliza las variables distintas del precio en el mix de marketing para lograr cierto valor percibido en la mente de los compradores y fija un precio que iguale dicho valor.

Consideremos los distintos precios que distintos restaurantes cobran por el mismo artículo. Un consumidor que quiere una taza de café y un trozo de tarta pagará cuatro euros en la barra de una cafetería, seis euros en un restaurante modesto, ocho en el servicio de habitaciones y doce en un restaurante de lujo. Cada restaurante de esta serie podrá cobrar más en función del valor añadido en cada tipo de servicio.

Cualquier empresa que utilice la fijación de precios basada en el valor percibido debe conocer el valor que tienen las distintas ofertas de los competidores en la mente del comprador. A veces los investigadores preguntan a los consumidores cuánto pagarían por cada beneficio añadido a la oferta. Un método para identificar cuánto están dispuestos a pagar los consumidores consiste en el llamado *análisis compensatorio (trade-off)*. Los investigadores preguntan a los consumidores cuánto pagarían por una habitación de

hotel con y sin ciertas comodidades. Esta información les da una idea sobre qué elementos añaden más valor de lo que cuestan. Si el vendedor cobra más del valor percibido del comprador, las ventas se resentirán. Muchas empresas fijan precios excesivos a sus productos, lo que da como resultado un nivel de ventas pobre. Otras empresas los fijan a la baja. Fijar los precios a la baja hace fácil la venta, pero produce menores beneficios que si la empresa elevara los precios hasta situarlos al nivel del valor percibido.

Jack Welch, antes director general de General Electric señala: «La mejor forma de retener a sus clientes es buscar constantemente formas para darles más por menos» **[12]**. Cada vez más especialistas en marketing han adoptado estrategias de fijación de precios basadas en el valor. Se esfuerzan por ofrecer la combinación adecuada de calidad y buen servicio a un precio justo. Esto puede resultar en una renovación de las marcas y productos ya existentes para proporcionar más calidad, u ofrecer la misma calidad por menos precio. Por ejemplo, Holiday Inn fue creado para clientes que solo querían una habitación sin las comodidades del servicio de restaurante en el hotel. La cadena es capaz de ofrecer habitaciones estándar a un precio bajo, creando valor para este mercado.

Saber el valor que un segmento da a un producto puede ayudar a los especialistas en marketing a distribuir sus productos entre los distintos segmentos. Un estudio de organizadores de reuniones comprobó que estos percibían un mayor valor pagando doscientos euros por habitación en vez de 175 euros. Aparentemente, los organizadores, como muchos de los clientes, asocian la calidad con los precios más altos **[13]**.

El precio de una habitación de hotel puede variar dependiendo del tipo de cliente. El hotel puede tener una tarifa para clientes individuales en viaje de negocios, una tarifa para grupos de diez o más personas, y una tarifa para asociaciones que quieren realizar grandes eventos en el hotel. Si un hotel tiene el objetivo de mantener el 60% de la ocupación con una tarifa media de noventa euros, necesitará determinar a qué segmentos de clientes dirigirse y con qué tarifa media por segmento. Por ejemplo, podría desarrollar el siguiente cuadro de tarifas para conseguir la tarifa de noventa euros en promedio:

	Porcentaje de ventas	Tarifa media
Clientes en viaje de negocios	30%	100 €
Grupo de empresa	40%	90 €
Asociación	30%	80 €

Para conseguir su tarifa objetivo de noventa euros, el hotel tendrá que vender por encima de la tarifa media en temporadas de alta ocupación para compensar el descuento en los precios durante la temporada baja. Es importante desarrollar tarifas objetivo y realizar un seguimiento de la consecución de estos objetivos. Si el hotel ofrece a un grupo cien habitaciones por tres noches a un precio de 75 euros, tendrá que conseguir 4.500 euros [(cien habitaciones por 3 noches por 90 euros de tarifa objetivo) menos (trescientos por 75 euros de tarifa actual)] en otros ingresos. Alternativamente, tendrá que vender a otros grupos por encima de los noventa euros

de la tarifa-objetivo, vender más habitaciones a viajeros de negocios con la tarifa de cien euros o aumentar la tasa de ocupación prevista y vender habitaciones adicionales **[14]**.

Una combinación de precios adecuada depende de un cuidadoso estudio de los perfiles de comportamiento de los segmentos de clientes más importantes. Para la mayoría de las empresas turísticas, este comienza con la clasificación de los clientes en segmentos de negocios y de ocio. A continuación, se puede efectuar otra segmentación de estos dos grupos, lo que proporcionará mucha más información sobre estas amplias categorías de clientes. Indudablemente, las características distinguibles más importantes de los perfiles de cada uno de los dos primeros segmentos es la información con respecto a sus curvas de elasticidad demanda-precio. En general las personas en viaje de negocios tienen un comportamiento inelástico con respecto al precio, y las personas que están en viaje de placer tienen una respuesta elástica con respecto al precio.

Fijación de precios en función de la competencia

Una estrategia de **fijación de precios en función de la competencia** consiste en establecer los precios basándose fundamentalmente en los de la competencia, prestando menor atención relativa a los costes o a la demanda. La empresa puede cobrar lo mismo, más o menos que sus principales competidores. Algunas empresas pueden cobrar algo más o menos pero mantienen la diferencia constante. Por ejemplo, una cadena de hoteles modestos puede cobrar diez euros menos que el líder de los mercados en los que compita. Esta forma de fijación de precios es bastante frecuente. Cuando es difícil medir la elasticidad, las empresas tienden a considerar que el precio actual representa la sabiduría colectiva del sector en relación con el precio y que proporcionará un beneficio aceptable. Por otra parte, el seguimiento en políticas de precios evitará guerras de precios dañinas para todos los concurrentes.

Estrategias de fijación de precios

Estrategias de fijación de precios de productos nuevos

Las estrategias de fijación de precios a menudo cambian a medida que el producto va agotando su ciclo de vida. La fase introductoria es especialmente difícil. Existen varias opciones para fijar el precio de un producto nuevo: fijación en función de una imagen de prestigio, estrategia por *descremación* del mercado y fijación de precios por penetración en el mercado.

Fijación de precios en función de una imagen de prestigio

Los hoteles y los restaurantes que buscan posicionarse como lujosos y elegantes entrarán en el mercado con un precio alto que contribuya a esta posición. Algunos clubes nocturnos pueden cobrar una entrada elevada para atraer a un tipo de cliente y crear una imagen de exclusividad. En estos casos, un precio bajo podría llevar el producto a otro tipo de posicionamiento, resultando en un fracaso a la hora de llegar al mercado objetivo.

El hotel Ritz en Madrid fue construido como palacio en1910 con el rey Alfonso XIII. Se considera uno de los hoteles más exclusivos y lujosos en España, con tarifas por habitación conforme a la imagen de prestigio que transmite.

Fijación de precios por descremación del mercado

Esta estrategia consiste en fijar un precio alto cuando el mercado es insensible al precio; puede tener sentido cuando un precio inferior implicaría obtener menos ingresos. Por ejemplo, el dueño del único motel de una pequeña ciudad puede fijar precios altos si en una temporada específica hay más demanda que habitaciones. La fijación por *descremación* puede ser una política efectiva a corto plazo. De todos modos, existe el peligro de que los competidores se den cuenta del alto precio que los consumidores están dispuestos a pagar y entren en el mercado, creando más oferta y llevando a la baja finalmente los precios. La descremación es una estrategia común en industrias con altos costes de investigación y desarrollo, como los laboratorios farmacéuticos y las empresas de informática. En el sector del turismo es prácticamente imposible llevarla a cabo durante un largo periodo de tiempo debido a la relativa facilidad de entrada de nuevos competidores.

Fijación de precios por penetración de mercado

En vez de fijar un alto precio inicial para *descremar* un segmento del mercado pequeño pero rentable, algunas empresas fijan un precio inicial bajo para penetrar en el mercado rápidamente, atrayendo al mayor número de clientes y ganando una elevada cuota del mercado. Un restaurante de comida española en el centro de Valencia abrió con unos precios un 20% más bajos que los de la competencia. La dirección había negociado un alquiler del local bajo, lo cual le daba a la empresa una ventaja competitiva en costes. Los competidores no podían igualar los precios porque sus costes eran muy superiores.

Hay varias condiciones que favorecen la fijación por penetración: el mercado debe ser altamente sensible al precio, de modo que un precio bajo produzca un crecimiento proporcionalmente mayor; debe haber economías de escala que reduzcan los costes conforme aumenta el volumen de ventas y los precios bajos deben servir para mantener alejada a la competencia.

Estrategias de fijación de precios basada en productos existentes

Las estrategias anteriores se utilizan principalmente cuando se introduce en el mercado un producto nuevo. De todos modos, también pueden ser de utilidad con productos ya existentes. Las estrategias que mostramos a continuación son las que se pueden emplear específicamente con este tipo de productos.

Fijación de precios por paquetes de productos

Los vendedores que utilizan este tipo de fijación de precios combinan varios de sus productos y ofrecen el paquete a un precio reducido. Por ejemplo, los hoteles venden paquetes de fin de semana que incluyen habitación, comidas y diversiones, y ofrecen tarifas comerciales que incluyen desayuno el periódico. Esta estrategia puede promocionar las ventas de productos que de otro modo es posible que el consumidor no compraría, pero el precio combinado debe ser lo suficientemente bajo para convencerles de comprar el paquete. Los elementos añadidos al servicio básico ofrecido deben representar para el cliente más valor que el coste que tienen por separado.

La fijación de precios por paquetes es una estrategia que ha estado bien implantada tanto por líneas marítimas de cruceros como por mayoristas de turismo. Las empresas de cruceros ofrecen normalmente paquetes que incluyen vuelo y crucero o vuelo-automóvil-crucero en los que los servicios de una empresa de alquiler de coches, una compañía aérea y una empresa de cruceros están combinados y ofrecidos a un precio muy por debajo del coste de la compra de sus servicios por separado. Internet ha aumentado el uso de paquetes de productos al permitir a otras empresas vender sus productos en sus sitios web tales como compañías aéreas vendiendo habitaciones de hotel, alquiler de coches o paquetes vacacionales en sus páginas web. En este sentido, intermediarios como ViajesElCorteingles.com o Expedia.es, *touroperadores* como MundoJoven.com, destinos turísticos como el de Nueva York (www.nycgo.com), metabuscadores (Kayak.com) o proveedores de sistemas tecnológicos para viajes como Amadeus.net ofrecen paquetes. Con el uso de Internet como sistema de distribución se espera que la oferta de paquetes de productos crezca y gane aún más popularidad **[15]**.

Los precios por paquetes tienen dos beneficios principales para las empresas hosteleras y las organizaciones del sector turístico. En primer lugar, los clientes tienen diferentes precios máximos o distintos precios de reserva que están dispuestos a pagar por un producto. Por lo tanto, al agrupar productos podemos transferir el excedente del precio de la reserva de uno a otro componente del paquete. Por ejemplo, supongamos que el cliente A está dispuesto a pagar 280 euros por dos noches en una habitación de hotel cerca de Disneyland París y 350 euros por dos entradas de tres días al parque. El cliente B estaría dispuesto, en cambio, a pagar 325 euros por dos noches en una habitación de hotel y trescientos euros por dos entradas de tres días. Un hotel que quiera cobrar 160 euros por noche es capaz de obtener pases de tres días a Disneyland con descuento y ofrecer un paquete

que incluya una habitación para dos noches y dos pases para tres días por 620 euros, con el que ambos clientes podrán aprovecharse del paquete. Incluso si la diferencia está por encima de lo que el cliente A estaba dispuesto a pagar, cuando la habitación y las entradas están en el mismo paquete sus componentes están por debajo del precio total. En este caso, una entrada de tres días cuesta cincuenta euros menos que el precio de reserva de la entrada del cliente A y la tarifa del hotel está veinte euros por noche por encima de lo que el cliente quería pagar. Cuando se encuentran en el mismo paquete, las entradas y la habitación son diez euros más baratas que el precio de reserva del cliente A para la combinación de productos. Los clientes tienen distintos precios de reserva; al emplear paquetes, podemos transferir los excedentes de un componente a otro para ampliar el mercado.

Un segundo beneficio de los precios por paquetes es que el precio del producto central puede ocultarse para evitar guerras de precios o la percepción de que se ofrece un producto de baja calidad. Por ejemplo, un hotel en París que normalmente tiene una tarifa media por encima de 150 euros puede vender habitaciones a compañías aéreas a sesenta euros para mejorar la ocupación del hotel. La compañía aérea hará un paquete con la habitación de hotel y un billete de ida y vuelta. El paquete de la compañía aérea podría incluir dos noches en el hotel y desplazamiento desde Barcelona por 399 euros. Esto crea una percepción mucho mejor del hotel que si este pusiera un anuncio ofreciendo tarifas de sesenta euros pues esta tarifa transmitiría a algunos el mensaje de que el hotel necesita hacer negocio con urgencia; a otros que no conozcan el hotel, que el hotel tiene la calidad de un hotel de sesenta euros, por lo que los que hayan pagado 150 euros por la habitación pedirán que les compensen por el sobreprecio. Mediante la venta de habitaciones a una compañía aérea y la creación de un paquete, el hotel se evita los problemas de imagen que pueden derivarse de los precios bajos.

Estrategias para ajustar precios

Las empresas ajustan normalmente sus precios básicos dependiendo de las diferencias entre sus clientes y de las situaciones cambiantes del mercado. Veremos las siguientes estrategias de precios ajustados: descuentos y rebajas, fijación de precios discriminatoria y gestión basada en rendimientos.

Descuentos por volumen La mayoría de los hoteles tienen tarifas especiales para atraer a los clientes que parecen dispuestos a comprar una gran cantidad de habitaciones, ya sea en una ocasión o en varias veces a lo largo del año. A menudo los hoteles ofrecen precios especiales o proporcionan artículos gratis a los organizadores de reuniones de asociaciones y empresas. Como ejemplo, suponga que a una convención organizada por una asociación industrial asisten personas que pagarán su propia habitación. Puede que la asociación prefiera recibir una habitación gratis por cada veinte noches de hotel reservadas antes que una rebaja en la tarifa por habitación ya que puede usar las noches gratis para su personal y los ponentes invitados, reduciendo el coste total a la asociación. Además de las tarifas de grupo, los hoteles ofrecen tarifas especiales de empresa a empresas que les garanticen el uso del hotel durante un número de noches acordadas al año.

Descuentos basados en el momento y lugar de la compra Los descuentos estacionales permiten a un hotel mantener la demanda estable durante todo el año. Hoteles, moteles y compañías aéreas ofrecen un descuento estacional durante los periodos en los que la demanda es más baja. Las compañías aéreas a menudo ofrecen precios por debajo de lo habitual, basándose en el momento del día o en el día de la semana en el que el pasajero va a volar. Los vuelos internacionales ajustan sus precios según la demanda estacional. Los restaurantes ofrecen a menudo ofertas para madrugadores para atraer clientes que acudan antes de las horas de máxima ocupación. Desgraciadamente, los distintos descuentos ofrecidos por una empresa pueden a veces no conseguir los efectos previstos. Por ejemplo, algunas personas encuentran injusto el incremento de precios del mismo menú de un restaurante por acudir a cenar en comparación del horario de la comida. De igual forma, algunos restaurantes aumentan indiscriminadamente el precio por comer en su terraza en lugar de hacerlo en el interior del restaurante.

Discriminación de precios El término **fijación de precios discriminatoria** evoca a menudo ideas relativas a la discriminación basada en la raza, la religión, el sexo o la edad. La discriminación en el precio basada en el sexo ha servido históricamente como táctica promocional en bares y discotecas que ofrecen a las mujeres vales por los que obtienen grandes descuentos en la entrada o en la consumición. Sin embargo, en California se presentó una demanda contra un establecimiento que ofrecía descuentos a las mujeres. El tribunal sentenció en contra del propietario del establecimiento basándose en la ley de derechos civiles estadounidense **[16]**. La discriminación se refiere a la segmentación del mercado y a las diferencias de precios basadas en la elasticidad demanda-precio de dichos segmentos. La discriminación de precios que se tratará en este capítulo se supone legal, y es vista por muchos incluso como altamente beneficiosa para el consumidor.

Las empresas ajustan a menudo sus precios básicos para tener en cuenta diferencias entre los clientes, los productos y las localizaciones. En la discriminación de precios, la empresa vende un producto o un servicio a dos o más precios, a pesar de que la diferencia en el precio no esté basada en diferencias de coste.

Supongamos, por ejemplo, que un restaurante especializado en carne tiene un menú por un precio de veinte euros, y la demanda es de cien cenas por ese precio. Si el restaurante baja el precio a catorce euros, la demanda aumenta a doscientas cenas. Si los costes variables de preparar y servir la cena son de ocho euros, el beneficio bruto en cada caso será de 1.200 euros. Pero si asumimos que de esas doscientas personas dispuestas a pagar catorce euros por la cena, cien fueran parte del grupo dispuesto a pagar veinte euros, se pierden seiscientos euros de ingresos potenciales de esos cien clientes.

La discriminación de precios sirve para maximizar la cantidad que paga cada cliente. Continuando con el ejemplo anterior, podríamos cobrar veinte euros a los clientes dispuestos a pagarlos. A aquellos que solo están dispuestos a pagar catorce euros les cobraríamos catorce. ¿Cómo se hace esto? No podemos preguntarle a un cliente: «¿Quiere usted pagar veinte euros o preferiría pagar catorce?». En vez de esto se ofrecen distintos precios a distintos

segmentos, ofreciendo el precio más alto a aquellos segmentos que son menos sensibles al precio. Por ejemplo, nuestro precio medio es de veinte euros la cena frecemos una oferta especial de catorce euros a los clientes que lleguen antes de las 21:00 horas de la noche. Una persona que trabaja hasta las cinco de la tarde probablemente no quiera ir corriendo a casa y luego al restaurante para beneficiarse del descuento. Este cliente prefiere relajarse en casa después del trabajo y llegar al restaurante a las 22:00 horas de la noche. Sin embargo, puede que las personas jubiladas que sean más sensibles al precio y que dispongan de más tiempo se sientan atraídas por esta oferta. Asimismo, el restaurante también puede decidir mandar vales de descuento por correo a clientes potenciales. Los clientes sensibles al precio guardarán el vale y lo utilizarán la siguiente vez que quieran comer fuera. Puede que otro público que reciba el vale lo tire. Estos clientes no quieren molestarse en rellenar el vale y buscarlo cuando quieran salir a cenar. Para estos clientes el ahorro de seis euros no merece las molestias de tener que utilizar el vale. La discriminación de precios discrimina a favor de los clientes sensibles al precio.

Las tarifas más baratas de las compañías aéreas requieren normalmente la compra por adelantado y pasar en el lugar de destino la noche del sábado para pasar el fin de semana. La estancia del fin de semana elimina a la mayoría de las personas que viajan por negocios, mientras que la compra por adelantado elimina emergencias familiares y viajes de negocios planificados con poca antelación. Las compañías aéreas saben que las personas en viaje de negocios y los que viajan por una emergencia familiar son menos sensibles al precio; esto es, exhiben un comportamiento inelástico ante el precio. Las compañías aéreas ofrecen tarifas bajas a la persona que viaja por placer como objetivo. Esta persona utiliza ingresos limitados de su renta disponible para pagar sus viajes y como resultado, es más sensible al precio que el ejecutivo en viaje de negocios. Una reducción en el precio a menudo resulta en una demanda adicional del segmento de viajes de placer.

Al igual que las compañías aéreas, muchos hoteles discriminan entre los segmentos de placer y los de negocios. Los hoteles en los distritos financieros de las ciudades que alojan a personas en viaje de negocios tienen una ocupación baja durante el fin de semana; muchos de estos hoteles han creado paquetes a un precio más bajo los fines de semana para atraer a la persona que viaja por ocio.

Los costes variables bajos combinados con las fluctuaciones en la demanda hacen de la discriminación de precios una herramienta útil para estabilizar la demanda y aportar ingresos y beneficios adicionales a la mayoría de los negocios. Esta forma de fijación de precios utiliza los precios más bajos para atraer a clientes adicionales, sin bajar los precios para todo el mercado.

Los sectores más importantes del turismo, como las compañías aéreas, los hoteles, las líneas de cruceros y las compañías ferroviarias, se enfrentan a costes fijos muy altos. Las empresas de este sector tienen la necesidad de ocupar todos los asientos o todas las camas. Richard Hanks, vicepresidente del área de ingresos de Marriott Corporation, cree que «su mayor coste de oportunidad es una habitación vacía». Marriott y otras cadenas de hoteles emplean un sistema de precios basados en la discriminación de precios para ocupar habitaciones y maximizar las oportunidades de ingresos. La compañía utiliza mecanismos y barreras para mantener a los clientes

poco sensibles al precio fuera del alcance de los precios que se ofrecen a clientes que que sí lo son **[17]**.

La discriminación en Marriott se realiza mediante el establecimiento de restricciones *(fencing*, en inglés) que permiten a los clientes elegir las tarifas que son más adecuadas a su situación. Dichas restricciones incluyen reservas y compras por adelantado sin posibilidad de obtener una devolución del dinero. Estas políticas permiten a los clientes sensibles al precio disfrutar de tarifas más bajas y a los segmentos inelásticos pagar la tarifa completa y no sufrir restricciones.

En la discriminación de precios deben seguirse los siguientes criterios **[18]**:

1. Distintos grupos de consumidores deben tener distintas respuestas al precio; esto es, deben valorar el servicio de manera distinta.
2. Los distintos segmentos deben ser identificables y debe existir un mecanismo para poder fijar sus precios de manera distinta.
3. No debería existir la posibilidad de que personas que han pagado un precio más bajo revendan el producto o servicio a otro segmento.
4. El segmento debería ser lo suficientemente numeroso para que la estrategia valga la pena.
5. El coste de desarrollar la estrategia de discriminación de precios no debería exceder los ingresos adicionales obtenidos. Esto está relacionado con el criterio número 4.
6. Los clientes no deberían confundirse por la existencia de precios distintos.

Gestión en función del rendimiento

Una aplicación de la discriminación de precios es la gestión en función del rendimiento. Un sistema de gestión por rendimientos se emplea, por ejemplo, para maximizar los resultados de un hotel o los márgenes de beneficio bruto. Esto se hace mediante las tarifas que el hotel cobra y el número de habitaciones disponibles para cada tarifa basándose en la ocupación proyectada para un periodo determinado. Estos sistemas ayudan a los hoteles a conseguir los márgenes de beneficio bruto máximos tomando como base la demanda de habitaciones de hotel. El concepto que fundamenta la gestión por rendimientos es la administración eficaz de los ingresos y del inventario mediante diferencias de precios basadas en la elasticidad de la demanda para segmentos de clientes seleccionados.

Un sistema de gestión por rendimientos eficaz establece restricciones para evitar que un segmento reciba precios propuestos para otros. Por ejemplo, los clientes en viaje de negocios con cargo a las dietas de su empresa exhiben un comportamiento inelástico con respecto al precio mientras que los huéspedes que están de vacaciones son a menudo más sensibles al precio (o elásticos con respecto al precio). Una estrategia de discriminación o filtraje típica para los clientes que están de vacaciones sería el requisito de pernoctar la noche del viernes y la del sábado y hacer una reserva con treinta días de antelación. Esto discrimina a los huéspedes en viaje de negocios, quienes pagan tarifas más altas para quedarse durante los días laborables con reservas realizadas con poca o ninguna antelación.

La gestión por rendimientos implica el diseño e implantación de distintos tipos de tarifas basadas en la demanda prevista del servicio. Estas tarifas se usan para maximizar los rendimientos. La fórmula del rendimiento es:

$$\text{Rendimiento} = \frac{\text{Noches de habitación vendidas}}{\text{Noches de habitación disponibles}} \times \frac{\text{Tarifa media por habitación}}{\text{Tarifa potencial por habitación}}$$

Un hotel con suficientes datos históricos puede hacer previsiones de ocupación basándose en los patrones de reserva actuales. Si hay prevista una baja ocupación, el hotel mantendrá las tarifas bajas en vigor para aumentar la ocupación. Las tarifas bajas se servirán de técnicas de discriminación por precio que favorecen a las personas que viajan por ocio. Sheraton, por ejemplo, tiene tarifas con descuento para reservas realizadas con 20 días de antelación. La idea es crear demanda adicional con tarifas bajas que atraigan a clientes que el hotel no habría recibido de otro modo. Si la ocupación prevista es alta, las tarifas bajas se cancelarán y solo se aceptarán las tarifas altas. En la actualidad hay varios sistemas informáticos disponibles que pronostican automáticamente los niveles de ocupación en una fecha determinada y que sugieren los niveles de precios para cada día. Es normal que un sistema de gestión basada en rendimientos aumente los ingresos al menos un cinco por ciento. Las reservas en el hotel Hyatt's Regency Club aumentaron un 20% después de la implementación de un sistema para gestionar el rendimiento y un hotel de la cadena Hilton aumentó su ingreso por habitación diario en 7,50 dólares sin disminuir la ocupación un mes después de introducir un sistema de gestión de rendimiento **[19]**.

Dos conceptos importantes en la gestión por rendimiento son el rendimiento por habitación disponible (RevPAR, *revenue per available room*, en inglés) y el rendimiento por asiento disponible por cada hora (RevPASH, *revenue per available seat hour).* El primero toma en cuenta tanto la ocupación como la tarifa media, calculando la tarifa media por habitación disponible. Un hotel con cien habitaciones que ha ocupado sesenta a una tarifa media de doscientos euros tendrá un índice de rendimiento de 120 euros (60/100 × 200 €). Por otro lado, el rendimiento por asiento disponible se registra cada hora, puesto que no se ocupan asientos por día, como en el caso de las habitaciones de hotel. En este caso se identifican periodos de alta demanda y periodos con menos demanda. Además, provee información para registrar la eficacia de las promociones utilizadas en aquellos periodos en donde hay una demanda baja. En algunos restaurantes aumentar este índice puede ser tan fácil como distribuir los asientos y las mesas en la forma correcta. Sentar a una pareja en una mesa para cuatro no genera ingresos para dos asientos. Por lo tanto, tener mesas para dos y juntarlas cuando venga un grupo de cuatro es una forma que no implica costes pero que sí incrementa los ingresos. En suma, ambos índices proveen datos que ayudan a gestionar por rendimientos **[20]**.

Los sistemas de gestión por rendimientos deben estar basados en un marketing sólido y en una visión de desarrollo de clientes a largo plazo. Uno de los primeros sistemas de gestión por rendimientos detenía las reservas

de las agencias de viaje cuando la ocupación prevista para una fecha determinada era alta. Esto se hacía para eliminar las comisiones de la agencia de viajes cuando el hotel podía vender directamente las habitaciones. Este sistema ahorraba costes a corto plazo mediante el ahorro de las comisiones de las agencias de viaje. De todos modos, a largo plazo el hotel podía perder una parte significativa de su negocio con la agencia de viajes. Pensemos en una persona que quiere alojarse en el hotel Meridian de Barcelona y volar a Barcelona con Iberia. La agencia de viajes informa al cliente de que el vuelo está confirmado, pero que no hay habitaciones disponibles en el Meridian, por lo que se ha hecho la reserva en el hotel Arts. Supongamos que el cliente llama al Meridian y es informado de que hay habitaciones disponibles. El cliente piensa que la agencia de viajes está promoviendo el Arts y se molesta con la agencia. Esta, a su vez, se molesta con el Meridian y rehúsa realizar futuras reservas con ellos. El Meridian obtiene ingresos extra a corto plazo pero pierde el negocio con la agencia de viajes a largo plazo. Los programas de gestión por rendimientos deberían centrarse en la rentabilidad a largo plazo, no solo en la maximización de los ingresos de un día.

Con algunos sistemas de gestión por rendimientos se llega a cobrar más a los clientes que se alojan durante un largo periodo que a los que se quedan pocas noches. Normalmente, sería de esperar una concesión a las estancias largas. Sin embargo, a veces la estancia larga puede hacer que el cliente entre en un periodo de alta ocupación. Los sistemas de gestión por rendimientos calculan el término medio de ocupación durante la estancia del cliente. Por ejemplo, basándonos en los niveles de ocupación de la siguiente tabla, a un cliente que se registre el 8 de mayo y salga el 10 de mayo le corresponderá, por ejemplo, una tarifa de 65 euros como tarifa más baja disponible. Un cliente que se registre el día 8 de mayo y salga el 12 tendrá una tarifa de 85 euros como tarifa más baja disponible porque el hotel puede vender habitaciones para el 10 y el 11 de mayo a un mínimo de, digamos, 105 euros la noche. Con este sistema el personal debe recibir información adecuada para poder explicar las diferencias en las tarifas a los clientes.

Ocupación prevista
8 de mayo 60%
9 de mayo 60%
10 de mayo 85%
11 de mayo 90%

Los sistemas de gestión por rendimientos pueden ser útiles para gestionar el número de habitaciones en los casos en que exista una demanda pasajera. La mayoría de los hoteles tienen una demanda transitoria estable y previsible, compuesta de clientes en viajes de negocios que pagan una tarifa alta y se alojan en el hotel varias veces al año. Por otro lado, los grupos organizados efectúan sus reservas con mayor antelación que los viajeros de negocios, pagan una tarifa baja y presentan una demanda más estable. Como consecuencia, los clientes que viajan en grupo ocupan las habitaciones que podrían ser asignadas a los viajeros de negocios pagando una tarifa menor.

Además, puede ser que los viajeros transitorios nunca regresen y que decidan alojarse en otro hotel por la escasez de habitaciones. De esta forma, los sistemas de gestión por rendimientos eliminan estos problemas al estimar el número de habitaciones que ocuparán los viajeros ocasionales.

Si se emplean correctamente, los sistemas de gestión por rendimientos pueden proporcionar ingresos adicionales. Un buen sistema de gestión por rendimientos beneficia tanto a la empresa turística como al cliente. Hace disponibles habitaciones con tarifas bajas para la persona en viaje por ocio durante épocas de poca ocupación y reserva habitaciones durante épocas de máxima demanda para las personas en viaje de negocios que quieran pagar tarifas completas. La empresa se ve beneficiada, porque la gestión por rendimientos se centra en maximizar los ingresos y no en recortar los costes.

Un sistema de gestión por rendimientos requiere disponer de una buena base de datos. Esto ha forzado a muchas empresas turísticas a renovarse y a desarrollar sistemas fiables de recuperación de información interna como los patrones de reserva y desarrollar y utilizar métodos de previsión mejores. El resultado final es que, incluso sin utilizar la gestión por rendimientos, la empresa se encuentra en una posición mucho mejor para tomar decisiones de dirección inteligentes.

Un sistema de gestión por rendimientos eficaz depende de varios aspectos **[21]**: la capacidad para segmentar los mercados, la capacidad para vender productos perecederos a tiempo, una demanda fluctuante, costes marginales de venta bajos, costes marginales de producción altos (añadir con rapidez otra habitación), información sobre los patrones de reserva, información sobre los patrones de demanda por segmentos de mercado, una política de *overbooking*, el conocimiento del efecto de los cambios en los precios, un buen sistema de información tanto externa como interna y la capacidad de dividir los precios de acuerdo a los segmentos de clientes.

A pesar de que la gestión por rendimientos sea una herramienta utilizada con ética, puede ser vista con recelo por parte del cliente. Un estudio sobre la equidad percibida en la gestión por rendimientos demostró que «muchas de las prácticas comunes en la gestión por rendimientos empleadas en el sector turístico eran inaceptables» **[22]**.

Prácticas inaceptables:

1. Ofrecer ventajas insuficientes a cambio de restricciones.
2. Imponer una restricción demasiado severa para acceder a los descuentos.
3. No informar a los clientes de los cambios en los requisitos para recibir descuentos en el precio.

Prácticas aceptables:

1. Disponibilidad de información concerniente a las alternativas en las tarifas.
2. Un descuento sustancial ofrecido por restricciones en la cancelación del viaje.
3. Restricciones razonables a cambio de una tarifa con descuento.
4. Precios distintos para productos percibidos como diferentes por el cliente.

Otro estudio sobre la equidad percibida en la fijación de precios en función de la demanda realizado en el sector de la restauración generó las siguientes conclusiones **[23]**:

Aspectos considerados como justos para los consumidores:

1. Uso de talonarios y vales de descuento de 2 × 1.
2. Diferencias de precios de acuerdo al momento del día.
3. Diferencias de precios entre la comida y la cena.

Aspectos considerados como relativamente injustos:

1. Precio en función de la mesa que se elija.
2. Precio en función de si es un día entre semana o fin de semana.

Los huéspedes en un hotel muchas veces se dan cuenta de la diferencia de precios existente por habitaciones similares en una misma noche. Esto hace aún mayor si cabe la percepción de molestia del cliente. Un estudio mostró que si al cliente se le diera más información sobre cómo funciona el sistema de precios, se reduciría la sensación de injusticia en los precios. Específicamente, cuando a los clientes se les dice que las tarifas varían de acuerdo con el día de la semana, la duración de la estancia y la antelación con la que se efectuó la reserva, la percepción sobre estas variaciones mejora **[24]**.

Fijación de precios en función de la mejor tarifa disponible

La fijación de precios en función de la mejor tarifa disponible es una técnica de fijación de precios relativamente nueva usada por clientes que pernoctan muchas noches. En lugar de cobrar una tarifa única para una estancia de algunas noches, digamos cien euros por noche, esta fijación de precios implica el cobro de una tarifa diferente por cada noche. De esta forma, algunas noches se cobrarán menos de cien euros y otras por más. Estas tarifas se determinan de acuerdo con la gestión por rendimientos.

La fijación de precios en función de la mejor tarifa disponible tiene sus orígenes en los intermediarios de internet Hotels.com, Expedia, Priceline y Orbitz. Esta práctica después se adoptó por cadenas de hoteles. Para asegurar que los clientes están recibiendo las mejores tarifas posibles en cada fecha, se otorgan ciertas garantías en precio que varían dependiendo de las compañías que las ofrecen **[25]**.

Ofertas de última hora

La prevención ante inventarios no vendidos crea un mercado para la liquidación de inventarios en el último momento. El empleo de la gestión por rendimientos ayuda considerablemente a reducir este problema, pero muchos miembros del sector turístico, tales como los pequeños hoteles, no utilizan este tipo de sistemas.

Existe un tipo de intermediario especializado que adquiere los excesos de inventario de diversos participantes del sector turístico, los agrupan en paquetes para los consumidores y los venden al público con descuento. Los suministradores que participan, como hoteles y casas rurales, por ejemplo, venden los inventarios disponibles con descuentos superiores al 50%.

Claves de marketing 11.1 *Fijación de precios en función del segmento de mercado: El producto adecuado, en el momento adecuado para el consumidor apropiado, al precio justo*

A muchas empresas les encantaría aumentar los precios de sus productos pero temen perder clientes. Cuando un recinto de ópera localizado en Washington D.C. pensó en aumentar los precios de las entradas tras pasar por una temporada difícil, el gerente de ventas, Jimmy Legarreta, consideró otra alternativa más adecuada después de analizar cuidadosamente modelos económicos en el sector de las artes escénicas. Legarreta, con ayuda de su base de datos, sabía que la compañía experimentaba llenos totales durante las funciones de los viernes y los sábados por la noche, especialmente intensa para ocupar las mejores butacas. Sin embargo, las entradas para los pases de entre semana no se vendían.

Legarreta también sabía que no todas las localidades eran iguales, aun en áreas de mejor visibilidad. De esta forma, el gerente de ventas y su equipo efectuaron un análisis en el que se asignaba un valor a la visibilidad y la acústica de cada una de las 2.200 localidades. Con el objetivo de ventas en mente, Legarreta jugó con diferentes precios hasta llegar a nueve rangos, de los cinco que había. Al final la compañía aumentó hasta el 50% el precio de la entrada por ocupar las mejores butacas pero también disminuyó el precio de seiscientos localidades. La estrategia supuso un aumento en ingresos del 9% en la temporada siguiente.

Sin saberlo, Legarreta había utilizado como estrategia la fijación de precios en función del segmento de mercado, conocido también por las compañías aéreas, hoteles y restaurantes como gestión por rendimientos, practicado religiosamente por ellos. Por su parte, Robert Cross, un consultor del sector aeronáutico, sugiere que todas las compañías deberían aplicar los conceptos propuestos por la gestión por rendimientos basada en un micromarketing agresivo para maximizar las ventas. «La gestión por rendimientos», señala Cross, «asegura que las empresas ofrecerán el producto adecuado, en el momento adecuado para el consumidor apropiado, al precio justo».

El mensaje principal de Cross es que: dos clientes no valoran un producto o servicio exactamente de la misma forma. Más aún, el valor percibido de un producto se origina por múltiples variables que cambian con el tiempo. Algunos de los clientes de Cross utilizan modelos de simulación de gestión por rendimientos sofisticados o sistemas computarizados para predecir las ventas con rangos de precios distintos; aun así, esta herramienta no debería ser imposible de aplicar. Si un gerente entiende la motivación de compra de sus clientes y se mantienen registros de venta detallados, es posible ajustar los precios para equiparar las disparidades entre la oferta y la demanda. Legarreta, por ejemplo, logró que las ventas de localidades de entre semana aumentaran y que la opera tuviese precios asequibles para muchas personas, conservando al público que está dispuesto a pagar más por los mejores asientos durante el fin de semana.

Probablemente la forma más simple de fijar precios en función del segmento de mercado sea la fijación de precios de temporada baja, algo muy común en el sector del entretenimiento y en el turístico. Marc Epstein, propietario del café Milk Street Cafe en Boston, adoptó esta técnica hace más de diez años cuando se dio cuenta que tenía filas de clientes a la hora de la comida y el café vacío a la hora de la merienda. Después de hacer varios ensayos, Epstein decidió ofrecer un 20% de descuento entre la hora en la que finaliza la comida y la merienda. «Si no ofreciésemos este descuento, nuestros ingresos totales serían menores», señala. En este caso, para compensar el ingreso perdido por este descuento, no aumentó los precios de los platos durante la hora de la comida, en su lugar, amplió el menú para las comidas a empresas, en donde podía cobrar más por ellas pues el valor percibido por cada plato para empresas es mayor.

Muchas otras empresas segmentan sus precios para incrementar los ingresos y los beneficios. Cross menciona ejemplos que van desde una peluquería con pocas sillas de cortar pelo, un bufete de contables o un centro de salud. Sin embargo, existen riesgos cuando se establecen niveles de precios específicos, pues los clientes que pagan precios más altos pueden sentirse estafados. «No debería ser un secreto que ofreces el mismo servicio a diferentes precios. Los clientes deben saberlo, para que puedan decidir en qué momento utilizar el servicio».

¿Cuál es la lección? Nunca se sabe demasiado sobre los clientes y los diferentes valores que asignan a un producto o servicio. Con el conocimiento que se tiene sobre el cliente, se tiene el poder para tomar las mejores decisiones con respecto a la fijación de precios.

Fuentes: algunas partes han sido adaptadas con permiso, de Susan Greco, «Are Your Prices Right?», INC., enero de 1997, 88-89. Copyright 1997 por Goldhirsh Group, Inc., 38 Commercial Wharf, Boston, MA 02110. Otras partes de Robert G. Cross, Revenue Management: Hard Core Tactics for Market Domination (Nueva York: Broadway Books, 1998), y William J. Quain, Michael Sansbury, y Dennis Quinn, «Revenue Enhancement, Part 3: Picking Low-Hanging Fruit—A Simple Approach to Yield Management,» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (abril de 1999): 76-83. Ver también Plumrao Desiraju y Steven M. Shugan, «Strategic Service Pricing and Yield Management», Journal of Marketing (enero de 1999): 44-56.

Los aeropuertos en Alemania disponen de puntos de venta en los que los viajeros pueden comprar estos paquetes de viajes con descuento. El contenido del paquete varía dependiendo de la disponibilidad en los destinos, pero hay paquetes con tarifas muy baratas para los viajeros con libertad de horarios y fechas.

A pesar de que la fijación de precios mediante ofertas de última hora proporciona una salida para el inventario que no se ha vendido, no sustituye a una buena estrategia de marketing de fijación de precios organizada sistemáticamente.

El uso de ofertas de último minuto a través de la Red de intermediarios turísticos es utilizado por algunas compañías aéreas y otros miembros del sector **[26]**.

Fijación de precios en función de aspectos psicológicos

La fijación de precios en función de aspectos psicológicos tiene en cuenta otros aspectos de los precios más allá de los económicos. Al principio de este capítulo hablábamos de la relación entre precio y calidad. El prestigio puede crearse, por ejemplo, vendiendo productos y servicios a un precio alto.

Otra vertiente de la fijación de precios en función de aspectos psicológicos es la de los precios de referencia; estos son precios que el consumidor guarda en su mente y a los que se refiere cuando están considerando un producto determinado. El precio de referencia de un comprador se forma por los precios actuales, por el recuerdo de precios del pasado o por la situación de compra. Los productos populares tienen a menudo precios de referencia. Para un determinado tipo de restaurante, la mayoría de los consumidores tienen una idea preconcebida sobre el precio o la escala de precios de determinados productos como una taza de café, un chuletón o una hamburguesa. Por ejemplo, una cadena de pizzas puede anunciar su pizza, mediana a un precio dos euros más barato que el de la competencia con el fin de establecer un precio de referencia para los consumidores de pizza y, sin embargo, ofrecer el precio de las bebidas y los ingredientes extra por el mismo precio que el de la competencia. El producto de referencia aporta la mayor parte de la percepción del valor; consecuentemente, se conseguiría poco bajando el precio de los otros artículos.

Los clientes tienden a simplificar la información sobre el precio ignorando los dígitos finales. Por ejemplo, aprecian una diferencia mayor entre 0,69 y 0,71 euros que entre 0,67 y 0,69 euros. Los consumidores también tienden a redondear. El estudio realizado por un restaurante americano demostró que los consumidores redondeaban los precios de la siguiente manera: entre 0,86 dólares y 1,39 dólares redondeaban a un dólar; entre 1,40 dólares y 1,79 dólares, redondeaban a un dólar y medio; y entre 1,80 dólares y 2,49 dólares redondeaban a dos dólares. Si este es el caso, habrá muy poca diferencia en la demanda resultante de un aumento de 0,30 dólares en el precio de 1,45 a 1,75 dólares, pero puede haber una significativa reducción en la demanda en la reducción de 1,75 a 2,06 dólares **[27]**.

El efecto de las cifras es otro factor que hay que tener en consideración. El salto de 0,99 euros a un euro o el salto de 9,99 euros a diez euros pueden verse como un aumento significativo, si bien es de solo 0,01 euros. Algunos

psicólogos defienden además que cada número tiene propiedades visuales y simbólicas que deberían ser tomadas en consideración para fijar los precios. Por ejemplo, debido a que la grafía del 8 es redonda, crea un efecto relajante, mientras que el 7, que es angular, crea un efecto estresante.

Precios promocionales

Cuando las empresas utilizan precios promocionales fijan temporalmente el precio de sus productos por debajo del precio de catálogo e incluso a veces por debajo de su coste. Los precios promocionales se presentan de varias maneras. Los restaurantes de comida rápida fijarán los precios de algunos productos como artículos que generan pérdidas para atraer a los clientes al establecimiento con la esperanza de que compren otros productos al precio habitual. Durante el primer trimestre de 2010, la cadena Dunkin Coffee redujo el precio de una taza de café a ochenta céntimos utilizando la imagen del presidente de gobierno español como reclamo publicitario; durante la promoción, el cliente que adquiere un café generalmente compra también un donut a precio normal.

Durante temporada baja, muchos hoteles ofrecen tarifas especiales promocionales para aumentar las ventas. En vez de ofrecer tan solo descuentos en los precios, los hoteles con un buen marketing ofrecerán eventos especiales para atraer clientes: fin de semana especial de San Valentín que incluye habitación, champán a la llegada, cena para dos y desayuno en la habitación, o un paquete cultural que incluye habitación, entradas para una obra de teatro, cena y desayuno para dos. Estas promociones dan al cliente una razón para pernoctar en el hotel pues el paquete de productos aporta valor al cliente. Este tipo de promociones fomentan una imagen positiva, mientras que el simple descuento en un único servicio puede dar lugar a una imagen negativa.

Fijación de precios en función de un valor ajustado

El término fijación de precios basada en un valor ajustado es confuso. Siempre que se compra un producto o un servicio, a cualquier precio, el comprador debe haber percibido cierto valor en ese producto. La fijación de precios basada en un valor ajustado ha de entenderse en este epígrafe como sinónimo del término *precios bajos todos los días*. Este tipo de fijación ha sido adoptado por muchos miembros del sector servicios, como los supermercados Walmart o Lidl, y las compañías aéreas Ryanair o EasyJet.

«La fijación de precios basada en un valor ajustado puede ser extremadamente arriesgada. Concebida y llevada a cabo adecuadamente puede reportar resultados positivos», pero también puede ser desastrosa **[28]**. En su forma más simple, significa ofrecer un precio por debajo del de la competencia de manera permanente. Esto es distinto de la fijación de precios promocionales, en la que el precio es rebajado temporalmente durante una promoción especial.

La fijación de precios basada en un valor ajustado es arriesgada si una empresa no tiene la habilidad de reducir los costes significativamente. Es normalmente más apropiada para empresas capaces de aumentar su cuota de mercado a largo plazo mediante precios bajos (Supermercados Día) o

para empresas con costes bajos de producción y operaciones que utilicen el precio para diferenciar sus productos (como la compañía aérea EasyJet). Un estudio de fijación de precios en función de un valor ajustado realizado en tiendas al por menor mostró que «los detallistas pueden incrementar el beneficio cobrando precios bajos pero solo cuando tienen costes bajos» **[29]**.

Antes de iniciar una estrategia de fijación de precios en función del valor ajustado, los directivos deben preguntarse:

- ¿Qué ocurrirá si la decisión provoca una guerra de precios?
- ¿Puede una empresa rebajar significativamente los costes o aumentar la productividad para compensar la bajada de precios?
- ¿Cuál es la elasticidad demanda-precio de los productos?
- ¿Es posible obtener una cuota de mercado significativa o asegurar una posición en un nicho de mercado con esta estrategia?
- ¿Es posible frenar esta estrategia si no funciona, o provocará mantener niveles de precios que no puedan sostenerse y que tampoco puedan elevarse fácilmente?

Análisis de la sensibilidad al precio

En ocasiones la fijación de precios basada en un valor ajustado ha fracasado porque en realidad ha sido simplemente una fijación de precios a la baja y se ha convertido en una estrategia basada exclusivamente en los costes que no tomaba en consideración la percepción del valor por parte del cliente **[30]**. El *análisis de la sensibilidad al precio* ayuda a establecer la relación del precio con el valor del producto o del servicio basado en la percepción del cliente. La fijación de precios mediante el análisis de sensibilidad tiene más posibilidades de éxito que simplemente elegir los precios para que sean más bajos que los de la competencia.

El análisis de sensibilidad al precio se sirve de una encuesta dirigida al consumidor objetivo con cuatro preguntas, cuyas respuestas son representadas gráficamente en una escala para dar una idea de la sensibilidad del consumidor ante el precio. Las cuatro preguntas son:

¿A qué precio de la escala considera...

1. ...que el producto o el servicio es barato?
2. ...que el producto o el servicio es caro?
3. ...que el producto o el servicio es demasiado caro o tan caro que no consideraría la posibilidad de comprarlo?
4. ...que el producto o el servicio es demasiado barato o tan barato que cuestionaría su calidad?

La cadena de comida rápida Taco Bell empleó este método para fijar los precios de su exitosa estrategia de precios basada en el valor ajustado. En vez de emplear la técnica habitual consistente en desarrollar un nuevo producto del menú y luego determinar cuál puede ser su valor, Taco Bell primero determinó qué consumidores estaban dispuestos a pagar por un tipo concreto de producto y después determinó lo que necesitaba la empresa para elaborar un producto en esa escala de precios. Si este precio era demasiado bajo para generar beneficios, no se volvía a considerar **[31]**.

Otras consideraciones sobre la fijación de precios

Efecto del diferencial de precios

El sector de la restauración ha utilizado históricamente una regla sencilla y práctica, según la cual las entradas más caras que se ofrecen en el menú no puede ser más de 2,5 veces más cara que las entrada más baratas. La razón es que si el espectro de precios es muy amplio, los clientes comprarán predominantemente los artículos de precio más bajo, que probablemente tengan también los márgenes más bajos. Un estudio de la Universidad Cornell efectuado en la popular cadena de restaurantes Terrace Restaurant confirma que esta regla es, además de intuitiva, correcta.

Modificaciones del precio

Cambios en los precios

Una vez desarrollada la estructura y la estrategia de precios, puede que las empresas tengan que enfrentarse a potenciales reducciones o incrementos de los precios fijados.

Iniciativas en la reducción de precios

Son varias las situaciones que pueden llevar a una empresa a bajar sus precios. Una es el exceso de capacidad. Incapaz de aumentar las ventas a través de esfuerzos promocionales, mejoras en el producto u otras medidas, un hotel puede decidir bajar sus precios. Como ya han experimentado las compañías aéreas, los hoteles, las empresas de alquiler de vehículos y los restaurantes en los últimos años, bajar los precios en un sector de empresas con exceso de capacidad lleva generalmente a una guerra de precios cuando los competidores tratan de recuperar su cuota de mercado.

Las empresas también pueden bajar los precios en un intento por dominar el mercado o aumentar su cuota de mercado a partir de costes relativamente bajos. O bien la empresa comienza con costes más bajos que sus competidores o bien baja los precios con la esperanza de ganar cuota de mercado mediante un mayor volumen de ventas. La reducción de precios para aumentar los ingresos debe ser adoptada cuidadosamente. En los estudios efectuados en hoteles, tanto en Estados Unidos como en Asia, se muestra que en la mayoría de los mercados maduros, la reducción en precios incrementa la ocupación pero el rendimiento por habitación disponible disminuye. De esta forma, aumentar la ocupación no compensa el descenso que sufre la tarifa media; para un hotel con una cartera de clientes sólida la mejor táctica es mantener los precios más altos que los de la competencia **[32]**. Algunas excepciones posibles serían los hoteles con casino, en el que el consumo de otras actividades, como las apuestas, las comidas o las bebidas, compensa una disminución en la tarifa por habitación.

Iniciativas en el incremento de los precios

Por otro lado, muchas empresas han tenido que elevar los precios en los últimos años. Incluso sabiendo que el incremento en los precios podría hacer que se resienta la clientela, los intermediarios y su propia fuerza de ventas. De todos modos, un incremento de los precios bien calculado puede aumentar mucho los beneficios. Por ejemplo, si el margen de beneficios de la empresa es del 3%, un aumento del 1% haría crecer los beneficios en un 33% si la demanda no se ve afectada.

Un factor importante en el incremento de los precios es la inflación en costes. El incremento de los costes reduce los márgenes de beneficios y lleva a las empresas a realizar aumentos de precio regularmente. A menudo las empresas incrementan los precios por encima del incremento en costes para anticiparse a una inflación adicional. Las empresas no quieren transmitir la idea a los consumidores de un precio a largo plazo cerrado pues temen que la inflación en costes futura reduzca los márgenes de beneficios. Por ejemplo, los hoteles prefieren no dar un precio cerrado para una convención reservada con tres años de antelación. Otro factor que lleva al incremento de los precios es el exceso de demanda. Cuando una empresa no puede satisfacer las necesidades de todos sus clientes puede incrementar sus precios, racionar los productos a los clientes o hacer ambas cosas a la vez. Cuando una ciudad es la sede de un evento importante los hoteles pueden cobrar tarifas que dupliquen la tarifa media. Saben que la demanda de habitaciones de hotel será muy grande y pueden aprovecharse de esa demanda excepcional.

Aumentar precios en el sector turístico puede ser peligroso aun cuando es para hacer frente a una inflación pues con la excepción de los viajes de negocios o para asistir a funerales, los viajes de placer presentan una curva demanda-precio elástica. Una pareja que planee celebrar su aniversario de bodas con amigos y familiares en un hotel *resort* o en un restaurante de lujo pueden cambiar fácilmente el lugar de la celebración a una reunión en casa o a un sitio modesto si los precios de las primeras opciones suben significativamente.

Al trasladar a los clientes el incremento en los precios, la empresa debería evitar la imagen de ser una empresa que abusa de su posición. Es mejor aumentar los precios cuando los clientes puedan apreciar que ese incremento está justificado. Los restaurantes tienen muy fácil este incremento en los precios de sus menús cuando los precios de la carne, por ejemplo, se disparan, ya que sus clientes se dan cuenta de que el precio sube también en el supermercado. Si los precios de los alimentos bajan pero los costes de las operaciones suben, es difícil hacer que los clientes acepten la necesidad de la subida de los precios. Los directores de los restaurantes deberían intentar escoger el momento oportuno para subir los precios de modo que los clientes acepten la necesidad de la subida, como, por ejemplo, cuando las subidas en el precio de los alimentos reciben la atención de los medios de comunicación, tras un aumento del salario mínimo o cuando la tasa de inflación aparece en las noticias. El aumento de los precios debería estar acompañado de un programa de comunicación por parte de la empresa que informe a los clientes y a los empleados del porqué de la subida de los precios.

En septiembre de 2004 Starbucks comunicó a la prensa que iba a subir los precios de su *frapuccino* por primera vez en cuatro años. El anuncio se publico en muchos medios de comunicación, incluido el *Wall Street Journal.* De esta forma, Starbucks mencionó los altos costes de la leche y de otros ingredientes así como aumentos en el alquiler y gastos en seguros médicos **[33]**.

Reacción de los consumidores ante los cambios en los precios

Cualquier modificación en los precios, ya sea un aumento o una bajada, afecta a los compradores, a la competencia, a los distribuidores y a los proveedores. Los cambios en los precios también pueden interesar a los gobiernos y a las provincias. Los clientes no siempre dan una interpretación directa al cambio en los precios. Puede que perciban una bajada en el precio de muchos modos distintos. Por ejemplo, ¿qué opinan de un restaurante que anuncia una oferta de *pague una comida y llévese otra gratis*? Si el restaurante se conoce y la percepción del mismo es buena, las personas pueden sentirse atraídas. Alguien que no conozca el restaurante puede sentir que el restaurante tiene problemas para atraer clientes o que hay algo deficiente en la comida o en el servicio. O puede preguntarse si es que habrán reducido el tamaño de las raciones o si servirán comida de calidad inferior. Los clientes asocian a menudo el precio con la calidad cuando evalúan productos turísticos que no han probado directamente.

De manera similar, un aumento en el precio que normalmente reduciría las ventas puede tener un significado positivo para los compradores. Una discoteca que aumente el precio de la entrada de veinte a treinta euros puede percibir este lugar como *el sitio de moda* al que hay que ir.

Reacción de los competidores ante los cambios en los precios

Una empresa que considere un cambio en sus precios tiene que preocuparse por la reacción de los competidores. Es más probable que los competidores reaccionen cuando el número de empresas implicadas sea reducido, cuando el producto es uniforme y cuando los compradores están bien informados.

Uno de los problemas de utilizar el precio como ventaja competitiva es que los competidores pueden neutralizar la ventaja bajando los suyos. En un mercado competitivo en el que la oferta excede a la demanda representa el inicio de una guerra de precios en las que toda la industria pierde. En los Estados Unidos, Burger King y McDonald's están inmersos en una intensa batalla por la cuota de mercado. Cuando uno de estos gigantes de la comida rápida baja sus precios, normalmente el otro le sigue.

Los competidores también pueden reaccionar a las bajadas de precio con tácticas no relacionadas con el precio. Por ejemplo, cuando Continental Airlines ofreció un descuento elevado en sus tarifas, la competencia respondió no reservando vuelos con Continental a los pasajeros que tenían que conectar con otro vuelo. De este modo, forzaron a Continental a frenar la bajada de precios. Antes de bajar los precios, es esencial considerar las reacciones de la competencia. Como se menciona al principio de este

capítulo, el precio es un elemento muy flexible dentro del mix de marketing y puede ser igualado por la competencia con facilidad. Una empresa que baja sus precios y que es igualada por sus competidores pierde tanto su ventaja competitiva como sus beneficios **[34]**.

Respuesta ante los cambios en los precios

Aquí invertimos la situación y analizamos cómo debería responder una empresa a un cambio en los precios por parte de un competidor. La empresa tiene que considerar varios factores: ¿por qué ha cambiado el competidor el precio? ¿Ha sido para ganar más cuota de mercado, para emplear el exceso de capacidad, para adecuarse a cambios en sus costes o para liderar un cambio en el sector? ¿Planea el competidor realizar un cambio en el precio de forma temporal o permanente? ¿Qué ocurrirá con la cuota de mercado y con los beneficios de la empresa si no responde? ¿Van a responder otras empresas? ¿Cómo va a ser a su vez la respuesta de los competidores y de otras empresas a cada posible reacción?

Además de apreciar estos aspectos, la empresa debe realizar un análisis más amplio. Debe considerar la etapa en la que se encuentra su propio producto en el ciclo de vida, su importancia en la cartera de productos de la empresa, las intenciones y los medios de la competencia y las posibles reacciones de los consumidores a los cambios en el precio.

TÉRMINOS CLAVE

Costes fijos. Los costes que no varían con la producción o el nivel de ventas. Pág. 369.

Discriminación de precios. Referida a la segmentación del mercado y a las diferencias de precios basadas en las características de la elasticidad demanda-precio de cada segmento. Pág. 391.

Fijación de precios en función de la competencia. Establecer los precios basándose fundamentalmente en los de la competencia, prestando menor atención relativa a los costes o a la demanda. Pág. 391.

Fijación de precios en función de los costes. Añadir un margen de ganancia estándar al coste de un producto. Pág. 382.

Fijación de precios en función del valor percibido. Emplea la percepción del valor por parte del comprador y no el coste del vendedor como la clave para fijar el precio. Pág. 385.

Gestión en función del rendimiento. Método de fijación de precios que calcula una previsión de la demanda para optimizar el beneficio. La demanda se gestiona mediante ajustes al precio. Adicionalmente se crean restricciones para prevenir que todos los clientes se aprovechen únicamente de los precios bajos. Por ejemplo, las restricciones más comunes existen cuando se realiza una reserva con dos semanas de antelación o el reservar una habitación un sábado por la noche. Pág. 383.

Oferta de productos de gama alta ('up-selling'). Se obtiene mediante la formación de la fuerza de ventas y el personal de reservas para que ofrezcan preferentemente los productos de mayor precio, en vez de los de precios más bajos. Pág. 371.

Precio. La cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de valores que los consumidores dan a cambio del beneficio de poseer o usar el producto o servicio. Pág. 364.

Supervivencia. Técnica utilizada por una compañía o un área de ventas cuando los ingresos bajan significativamente generando pérdidas que ponen el riesgo el futuro de la empresa. Puesto que los costes estructurales de un hotel o un restaurante son fijos, la supervivencia provoca reducciones de precios para incrementar la demanda y la liquidez. Esto genera mercados débiles hasta que la empresa sale del sector o la economía mejora. Pág. 366.

Venta cruzada ('cross-selling'). Sugerir la compra de productos complementarios de la empresa a los que el cliente consume o va a consumir. Pág. 371.

da es elástica, los vendedores previsiblemente bajarán sus precios si desean un mayor ingreso total. Los siguientes factores afectan a la sensibilidad ante el precio:

(a) **Efecto del valor único.** Crear la percepción de que la oferta es diferente de la de los competidores evita la competencia en el precio.

(b) **Efecto del desconocimiento de un producto sustituto.** La falta de información por parte del consumidor sobre las posibles alternativas a un producto reduce la sensibilidad ante el precio.

(c) **Efecto de los gastos de representación.** Cuando una empresa u otra persona es la que paga por un producto, el consumidor es menos sensible al precio.

(d) **Efecto del beneficio final.** Los clientes son más sensibles al precio cuando el precio del producto cubre una gran parte del coste total del beneficio global que obtiene por el consumo del producto.

(e) **Efecto del gasto total.** Cuanto más gasta alguien de su renta disponible en un producto, más sensible es al precio del producto.

(f) **Efecto de la inversión irrecuperable.** Los compradores que han invertido esfuerzo y tiempo en la compra de un producto que están usando en la actualidad están menos dispuestos a cambiar ante un recorte en el precio.

(g) **Efecto calidad-precio.** Los consumidores tienden a igualar el precio con la calidad, en especial cuando carecen de experiencia previa con el producto.

(5) **Precios y ofertas de la competencia.** Cuando una empresa tiene información de los precios y las ofertas de sus competidores, puede usar esta información como punto de partida para decidir sus propios precios.

(6) **Otros factores del entorno.** Otros factores incluyen la inflación, el entorno, la recesión, los tipos de interés, el gasto público y el desarrollo tecnológico.

3. **Factores generales a tener en cuenta en la fijación de precios:**

a) **Fijación de precios en función de los costes.** Fijación de precios a partir del coste más un tanto: añadir un margen de ganancia estándar al coste del producto.

b) **Análisis del umbral de rentabilidad (punto muerto) y fijación de precios en función del beneficio objetivo.** El precio se fija para cubrir los gastos de producción y comercialización de un producto en el mercado, o para conseguir el margen de beneficio deseado.

c) **Fijación de precios en función del valor percibido.** Las empresas basan sus precios en el valor percibido del producto. La fijación de precios en función del valor percibido emplea la percepción del valor por parte del comprador y no el coste del vendedor, como la clave para fijar el precio.

d) **Fijación de precios en función de la competencia.** La fijación de precios basada en la competencia consiste en establecer los precios basándose fundamentalmente en los de la competencia, prestando menor atención relativa a los costes o a la demanda.

4. **Estrategias de fijación de precios:**

a) **Fijación de precios en función de una imagen de prestigio.** Las empresas turísticas que busquen posicionarse como servicios de lujo habrán de entrar en el mercado con precios altos para que apoyen esta posición.

b) **Fijación de precios por descremación del mercado.** Consiste en establecer un precio alto cuando el mercado es insensible al precio. Es muy común en los sectores con altos costes de investigación y desarrollo, como las empresas farmacéuticas y las empresas de informática.

c) **Fijación de precios por penetración de mercado.** Las empresas fijan un precio inicial bajo para penetrar en el mercado rápidamente, atrayendo al mayor número de clientes y ganando una elevada cuota del mercado

d) **Fijación de precios por paquetes de productos.** Los vendedores que emplean fijación de precios por paquetes de productos combinan varios de sus productos y ofrecen el paquete a un precio inferior al que tendrían los productos individualmente. Es muy utilizado por las compañías que ofrecen cruceros.

e) **Descuentos por volumen.** Los hoteles tienen tarifas especiales para atraer a clientes que parecen dispuestos a adquirir un gran número de habitaciones de hotel, ya sea en único periodo o a lo largo del año.

f) **Descuentos basados en el momento y lugar de la compra.** Un descuento estacional es una reducción en el precio a los compradores que adquieren servicios fuera de temporada cuando la demanda es más baja. Los descuentos estacionales permiten a los hoteles mantener la demanda de manera estable durante todo el año.

g) **Discriminación de precios.** Referida a la segmentación del mercado y a las diferencias de precios basadas en la elasticidad demanda-precio en dichos segmentos. En la fijación de precios discriminatoria, la empresa vende un producto o un servicio a dos o más precios, a pesar de que la diferencia en el precio no esté basada en la diferencia en costes. Maximiza la cantidad que cada cliente puede pagar.

   (1) **Gestión basada en el rendimiento.** Un sistema de gestión por rendimiento se utiliza para maximizar los resultados y los márgenes de beneficio bruto.

h) **Ofertas de última hora.** A pesar de que la fijación de precios en el último momento proporciona una salida para el inventario que no se ha vendido, no sustituye a una buena estrategia de marketing de fijación de precios bien planificada.

i) **Fijación de precios en función de aspectos psicológicos.** Los aspectos psicológicos como el prestigio, los precios de referencia, el redondeo o el ignorar las cifras finales se emplean en la fijación de precios.

j) **Precios promocionales.** Los hoteles fijan temporalmente los precios de sus productos por debajo de la tarifa oficial, y a veces incluso por debajo de su coste, en ocasiones determinadas, como lanzamientos de productos nuevos o en eventos especiales. El precio promocional brinda a los huéspedes razones para acudir y promueve una imagen positiva del hotel.

5. **Otras consideraciones sobre la fijación de precios**

   a) **Efecto del diferencial de precios.** El sector de la restauración ha utilizado históricamente una regla sencilla y práctica, según la cual las entradas más caras que se ofrecen en el menú no pueden serlo más de 2,5 veces que la entrada más barata.

6. **Cambios en el precio:**

   a) **Iniciativas en la reducción de precios.** Las razones por las que una empresa baja los precios son por exceso de capacidad, por imposibilidad de aumentar las ventas a través de esfuerzos promocionales, por mejoras de los productos, por una fijación de precios en función de la competencia o para dominar el mercado.

   b) **Iniciativas el incremento de los precios.** Las razones por las que una empresa incrementa sus precios son la inflación en costes o el exceso de demanda.

   c) **Reacción de los compradores ante los cambios en los precios.** Los competidores, los distribuidores, los proveedores y otros compradores asociarán el precio con la calidad cuando evalúen los productos turísticos que no han experimentado directamente.

   d) **Reacción de la competencia ante los cambios en los precios.** Los competidores están más dispuestos a reaccionar cuando hay pocas empresas en el sector, cuando el producto es similar a otros y cuando los compradores están bien informados.

   e) **Respuesta ante cambios en los precios.** Los factores a considerar son las posibles causas del cambio, la cuota de mercado, el exceso de capacidad, adecuación a cambios en las curvas de costes, liderazgo de un cambio en el sector, duración previsible de los cambios realizados.

algunos restaurantes que ofrecían el acceso ilimitado a la barra de ensaladas con la compra de un plato ahora ofrecen como alternativa adicional una carta con platos más económicos sin incluir ensaladas. ¿Por qué cree que estos restaurantes lo hacen? ¿En qué momento se deberían ofrecer paquetes de productos?

5. Dé un ejemplo del uso adecuado de la discriminación de precios y explique por qué es un buen ejemplo.

6. ¿Puede un hotel o un restaurante aumentar o mantener su cartera de clientes a través de la implantación de un sistema de gestión por rendimientos? Explique su respuesta.

7. Las compañías aéreas y los hoteles ofrecen kilómetros gratuitos para los pasajeros habituales y ejecutivos así como regalos y billetes de avión para acompañantes con el fin de atraer a las personas en viajes de negocios. Estas promociones, a menudo, se ofrecen en vez de efectuar una reducción directa en el precio. El viajero obtiene un beneficio personal a pesar de que la empresa en donde trabaja no recibe un beneficio directo. ¿Es esto ético?

EJERCICIO PRÁCTICO

Haga el siguiente ejercicio:

Lleve a cabo una comparación de precios de varios hoteles o restaurantes de la misma categoría. ¿Qué diferencias de precio ha encontrado? ¿Cree que las empresas que tenían los precios más altos podían justificarlos mediante la oferta de atributos adicionales o de una calidad más alta?

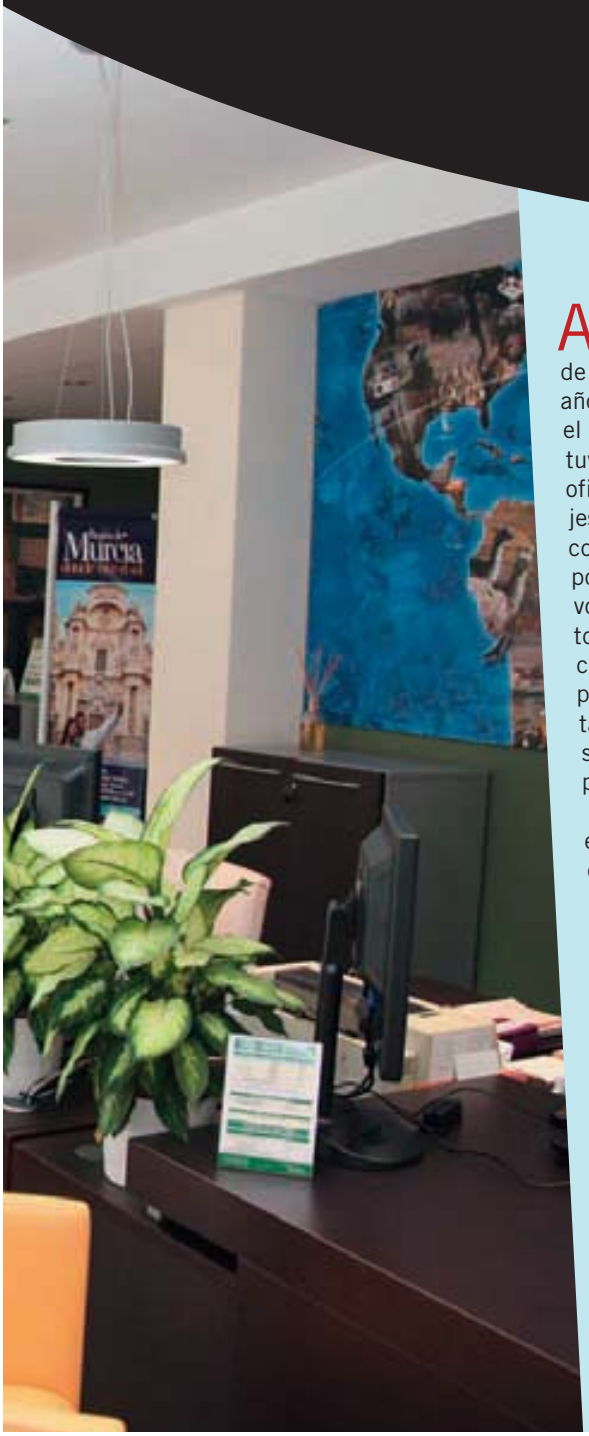
EJERCICIO EN INTERNET

Escoja un hotel grande de una ciudad de su elección. Realice una búsqueda en Internet para ver cuántos precios distintos puede encontrar para el mismo tipo de habitación. Redacte un informe de sus resultados.

5. Gail Bellamy, «Hot Stuff: Upselling Coffee and Tea», *Restaurant Hospitality* 75, n.º 2 (1991): 120-124.
6. «Embassy's Suite Deal», *Scorecard: The Revenue Management Quarterly* (Segundo trimestre de 1993), 3.
7. Anthony Edwards, «Changes in Real Air Fares and Their Impact on Travel», *EIU Travel and Tourism Analyst* 2 (1990): 76-85.
8. Esta sección fue extraída de Thomas T. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall,1987).
9. Melvyn Greene, *Marketing Hotels and Restaurants into the 90's*, p. 47.
10. Juliet Chung, «Cracking the Code of Restaurant Wine Pricing», *Wall Street Journal*, online.wsj.com (acceso el 15 de agosto de 2008): 1-4.
11. *The Horwath Accountant*, 47, n.º 7 (1967): 8.
12. Philip Kotler y Gary Armstrong, *Principles of Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2001), p. 387.
13. Leo M. Renaghan y Michael Z. Kay, «What Meeting Planners Want: The Conjoint Analysis Approach», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, n.º 1 (1987): 73.
14. Melvyn Greene, *Marketing Hotels and Restaurants in the 90's*, p. 42.
15. William J. Carroll, Robert J. Kwortnik, y Norman L. Rose, «Cornell Hospitality Report: Travel Packaging: An Internet Frontier», *The Center for Hospitality Research* 7, n.º 17 (2007): 7.
16. John E. H. Sherry, «Sex-Based Price Discrimination: Does it Violate Civil Rights Laws?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, n.º 2 (1994): 16-17.
17. Richard O. Hanks, Robert G. Cross, and Paul R. Noland, «Discounting in the Hotel Industry: A New Approach», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, n.º 1 (1992): 23.
18. John E. G. Bateson, *Managing Services Marketing* (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1992), p. 339.
19. Eric B. Orkin, «Boosting Your Bottom Line with Yield Management», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 28, n.º 4 (1988): 52-56.
20. Gary M. Thompson y Heeju (Louise) Sohn, «Cornell Hospitality Report: Accurately Estimating Time-Based Restaurant Revenues Using Revenue per Available Seat-Hour», *The Center for Hospitality Research* 8, n.º 9 (2008).
21. Zvi Schwartz y Eli Cohen, «Hotel Revenue Management Forecasting: Evidence of Expert-Judgment Bias», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 45, n.º 1 (2004): 49.
22. Sheryl E. Kimes, «Perceived Fairness of Yield Management», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 35, n.º 1 (1994): 29.
23. Sheryl E. Kimes y Jochen Wirtz, «Perceived Fairness of Demand-Based Pricing for Restaurants», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 43 (2002): 37.
24. Sunmee Choi y Anna S. Mattila, «Impact of Information on Customer Fairness Perceptions of Hotel Revenue Management», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46, n.º 4 (2005): 444-445.
25. Kristin V. Rohlfs y Sheryl E. Kimes, «Customers' Perceptions of Best Available Hotel Rates», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 46, n.º 2 (2007): 151.
26. See Bill Carroll and Judy Sigway, «The Evolution of Electronic Distribution: Effects on Hotels and Intermediaries», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 44 n.º 4 (2003): 38-50.
27. JoAnn Carmin y Gregory X. Norkus, «Pricing Strategies for Menus: Magic or Myth», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, n.º 3 (1990): 50.
28. David K. Hayes and Lynn M. Huffman, «Value Pricing: How Long Can You Go?» *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (febrero de 1995): 51-56.
29. Stephan J. Hock, Xavier Drge, y Mary E. Park, «EDLP, Hi-Low, and Margin Arithmetic», *Journal of Marketing* 58 (1994): 27.
30. Cathy A. Enz, Linda Canina, y Mark Lomanno, «Why Discounting Doesn't Work: The Dynamics of Rising Occupancy and Falling Revenue among Competitors», *CHR Reports* 4, n.º 7 (2004): 24.
31. *Ibid.*, p. 46.
32. Linda Canina y Cathy Enz, «Pricing for Revenue Enhancement in Asian Pacific Region Hotels: A Study of Relative Pricing Strategies», *Cornell Hospitality Report* 8, n.º 3 (febrero de 2008).
33. Steven Gray and Amy Merrick, «Latte Letdown: Starbuck's Set to Raise Prices», *Wall Street Journal* (2 de septiembre de 2004): B1, B5.
34. Nagle, *The Strategy and Tactics of Pricing*, pp. 95-96.

Canales de distribución

12



A consecuencia de la crisis económica, las ventas de la mayoría de agencias de viajes cayeron en 2009 por encima del 30% del total, y cerraron más de 1.600 oficinas, el doble de las que lo hicieron en 2008. Al término de este año, los intermediarios de viajes pensaron que ya se había tocado fondo y que el 2010 presentaría una lenta recuperación. Sin embargo, el cierre de 2010 estuvo marcado por conflictos y desastres que causaron el cierre de otras 1.500 oficinas y ha dejado en situación de desempleo a más de 1.600 agentes de viajes en este año. Esta caída se atribuye al efecto *bola de nieve* originado por la coyuntura política y los desastres naturales. Justo antes de comenzar la temporada de verano se produjeron en Europa miles de cancelaciones por la nube volcánica, que impidió realizar viajes, y aumentó las pérdidas de todo el sector. A pesar de la tímida recuperación en el verano, el otoño de 2010 fue, como en los últimos dos años, muy malo. El descalabro del sector turístico español se produjo durante el mes de diciembre, durante el puente más importante del año, con la huelga de los controladores aéreos y, para terminar, la suspensión de vuelos de media distancia por las fuertes nevadas en los aeropuertos europeos.

En los últimos años, y con el objetivo de disminuir sus costes y ahorrar en comisiones, las grandes líneas aéreas intentan eliminar intermediarios y dirigen su estrategia de marketing al consumidor final; el viajero puede adquirir sus billetes de avión en los sitios web de las empresas proveedoras de viajes. Entre las aerolíneas y las webs de viajes se mantiene una intensa disputa por el precio de los billetes; el objetivo de las líneas aéreas es vender más billetes a través de su propia web, ofreciendo más paquetes personalizados con hoteles y restaurantes. Por ejemplo, a finales del 2010 la línea aérea American Airlines dejó de vender sus billetes con el intermediario web Orbitz y al inicio del 2011 lo ha hecho con Expedia. Asimismo, Delta Airlines ha rescindido los acuerdos con cheapoair.com, onetravel.com y bookit.com para vender sus billetes. En España, Iberia, Spanair y Air Europa han rebajado las comisiones a las agencias de viaje desde hace algunos años y, a pesar de que en el 2011 Iberia no prevé reducir las comisiones ni cambiar totalmente el modelo retributivo a los agentes de viaje (los intermediarios representan el 75% de las ventas de billetes de Iberia), la fusión con British Airways y el acuerdo de negocio conjunto de ambas aerolíneas con American Airlines provocarán cambios en la política de retribución y la ges-

Relaciones de poder basadas en la confrontación solo funcionan si usted nunca vuelve a ver o a trabajar con la otra parte de nuevo.

PETER DRUCKER

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Describir la naturaleza de los canales de distribución y mencionar qué intermediarios comerciales intervienen.
2. Conocer a los intermediarios de marketing del sector turístico y mencionar las ventajas que ofrece cada uno de ellos.
3. Saber cómo utilizar Internet como canal de distribución.
4. Comprender la organización y el funcionamiento de los canales, y explicar los sistemas verticales de marketing corporativos, administrados y contractuales, así como los sistemas horizontales de marketing, incluidas las franquicias.
5. Mencionar las decisiones de gestión a tomar en el canal de distribución: la selección, la motivación y la evaluación de los miembros del canal.
6. Identificar los factores que hay que tener en consideración cuando se elige la localización de un negocio.

tión de este canal, con el objetivo de aproximar las prácticas de Iberia con sus socios estratégicos.

A pesar de este oscuro panorama para los intermediarios de viajes, algunas agencias han decidido reorientar su estrategia y ofrecer nuevos servicios para segmentos de mercado distintos del viajero de ocio que compra por Internet o a través de las tradicionales agencias de viajes. Viajes El Corte Inglés ha dado la vuelta a estas caídas en ventas del sector al ampliar su cartera de servicios y continuar siendo un intermediario que ofrece más valor a sus clientes que la competencia.

Como señala Miriam González Rodríguez, ejecutiva del departamento de marketing y comunicación de Viajes El Corte Inglés: «Viajes El Corte Inglés tiene una amplia gama de servicios, brinda la oportunidad de realizar viajes en familia, de pareja, profesionales y de negocios, viajes de incentivos, congresos y convenciones; bajo condiciones económicas muy ventajosas y siempre teniendo en cuenta nuestros estrictos criterios de calidad y ofreciendo un servicio *a la medida* de cada cliente».

Viajes El Corte Inglés, S.A. nació en Madrid en 1969 para dar respuesta a las necesidades de viajes de negocios de los diferentes departamentos y empresas del Grupo El Corte Inglés y pronto amplió sus servicios de venta a los clientes del Grupo, localizando sus primeras agencias de viaje en sus centros comerciales.

De esta forma, Viajes El Corte Inglés se ha adaptado a la demanda creciente y al dinamismo del sector turístico, ofreciendo al cliente servicios más especializados y abriendo establecimientos fuera de las tiendas de El Corte Inglés y creando distintos tipos de oficinas con diferente orientación: los viajes de vacaciones, los servicios integrales a las empresas y los canales de distribución alternativos, como la venta telefónica y por Internet.

A consecuencia de la globalización de los mercados, Viajes El Corte Inglés se ha expandido geográficamente a otros mercados y cuenta con oficinas en todas las provincias de España y en países como Argentina, Bélgica, Chile, Cuba, Estados Unidos, Francia, Italia, México, Perú, Portugal, República Dominicana y Colombia, lo cual le da mayor poder de negociación con muchas empresas turísticas al ofrecer un servicio integrado y global.

Por su parte, los segmentos de mercado de Viajes El Corte Inglés han sido clasificados de la siguiente forma:

1. **Segmento minorista**. Compuesto por el cliente final, se ofrecen los servicios tradicionales del mercado de viajes (reservas de alojamiento, expedición de billetes de transporte, alquiler de coches), con el valor añadido de una empresa grande que ofrece asesoramiento continuo, viajes a *medida*, viajes especializados de incentivos, cultura, deportes, aventura, seguros de viaje e incluso medios de pago exclusivos, como el pago con la tarjeta de compra de El Corte Inglés o un pago aplazado en tres meses sin intereses. Los canales de comercialización para este segmento se encuentran en centros comerciales de El Corte Inglés, Hipercor, Opencor y Sfera, oficinas situadas a pié de calle o dentro de organizaciones con las que se ha firmado un convenio de exclusividad o en las 87 oficinas en el extranjero, y a través de las oficinas en los principales lugares de tránsito de los viajeros, como aeropuertos y estaciones de ferrocarril.
2. **Venta a distancia.** Surge a raíz de los cambios en el comportamiento del consumidor. El servicio proporciona servicio telefónico a través de su número gratuito y un canal Internet para acceder a toda la variedad de productos, servicios y catálogos propios, tanto para obtener información como para realizar una compra (la recogida de la documentación puede realizarse en cualquier delegación de Viajes el Corte Inglés).
3. **Mayorista.** La empresa se distingue del sector por comercializar en exclusiva su propio mayorista, **Tourmundial**: cuyas funciones son: seleccionar y analizar los servicios, negociar y comprar los servicios turísticos a los mejores precios; diseñar y elaborar paquetes y productos turísticos a través del sitio web, catálogos y folletos; realizar reservas en tiempo real, y evaluar el servicio para saber si alcanza sus estándares de calidad. Estos procesos se abordan con el soporte de una herramienta informática exclusiva que permite al vendedor y al cliente-empresa, tras elaborar el contrato y publicar los precios del proveedor, gestionar en tiempo real y emitir la documentación desde cada uno de los puestos de trabajo.
4. **Central de reservas hoteleras.** En estas se ofrece la mejor tarifa disponible en cada momento a los clientes finales o a otros minoristas del sector, a través del desarrollo de *conexiones* directas con el sector hotelero e integrando sus tarifas con reservas anticipadas, con restricciones y promociones especiales a través de enlaces directos. Asimismo, ofrece servicios de transporte, entradas para espectáculos, eventos deportivos o musicales.
5. **Receptivo en destino e internacional.** Se ofrece asesoramiento y gestión de reservas a este segmento, así como de apoyo para conseguir que disfruten al máximo su viaje, en sus oficinas nacionales e internacionales.

Los principios de gestión empresarial de Viajes El Corte Inglés se basan en la oferta especializada, el compromiso de garantía de su servicio tomando como referencia las normas ISO 9000, la participación de sus profesionales mediante la motivación, la formación y la capacitación del personal, la política de crecimiento y expansión global, y la evaluación continua de sus procesos y sistemas tecnológicos.

Sin embargo, además de los aspectos señalados anteriormente, Viajes El Corte Inglés es líder por su constante búsqueda de oportunidades basada en el conocimiento del cliente y de su papel como intermediario turístico. De esta forma, en un mercado saturado por intermediarios de viajes online, Viajes El Corte Inglés añade una división dedicada en exclusiva a la atención de empresas. En esta división se presta un servicio integral para los clientes corporativos, contando con un equipo de profesionales encargados de iniciar y mantener la relación con cada organización,

Las cadenas de suministro y la red de generación de valor

Para la fabricación de un producto y para hacerlo llegar a los compradores, una empresa requiere establecer relaciones no solo con los clientes, sino también con los proveedores y los intermediarios clave de su *cadena de suministro*. Esta cadena de suministro está compuesta por socios *anteriores* y *posteriores* al fabricante del producto. En los eslabones anteriores a la empresa en la oferta del producto está un conjunto de empresas que proporcionan materias primas, componentes, recambios, información, finanzas y los conocimientos necesarios para crear el producto o servicio. Sin embargo, los profesionales de marketing tradicionalmente suelen conceder más importancia a los eslabones posteriores de la cadena de suministro: los canales de distribución más orientados hacia el cliente. Estos socios del canal de distribución, como los mayoristas y minoristas, constituyen una conexión vital entre la empresa y su público objetivo.

Los socios, tanto de eslabones anteriores como posteriores, también pueden formar parte de los canales de distribución de otras empresas; pero es el diseño exclusivo de la cadena de suministro de cada empresa lo que permite proporcionar un valor superior a los clientes. El éxito de una empresa individual depende no solo de lo bien que funcione la empresa, sino también de lo bien que compita toda la cadena de suministro y el canal de distribución con los canales de los competidores.

Puede ser que el término *cadena de suministro* sea demasiado limitado: adopta una perspectiva de negocio de únicamente *fabricar o vender*. Un término más adecuado sería quizá el de *red de generación de valor,* que se encuentra compuesta por la empresa, los proveedores, los distribuidores y, en última instancia, los clientes que se *asocian* entre sí para mejorar el desempeño de todo el sistema. Por ejemplo, la principal cadena mexicana de restaurantes y tiendas departamentales, Sanborns, gestiona una red muy compleja de proveedores, sistemas de gestión de inventarios y de transporte. Todos los socios colaboran estrechamente entre sí para ofrecer productos y servicios con un valor superior al que ofrecen sus competidores.

Este capítulo se centra en los canales de distribución correspondientes a los eslabones posteriores de la red de generación de valor. Sin embargo, es importante recordar que esta es solo una parte de toda la red de generación de valor. Para aportar valor a los clientes, las empresas necesitan a los socios proveedores (eslabones anteriores a la cadena) de la misma manera que dichas empresas necesitan a los socios posteriores. Cada vez más los responsables de marketing están participando e influyendo en las actividades relacionadas con los eslabones anteriores a la cadena, así como en las actividades posteriores. Más que gestores del canal de distribución, se están convirtiendo en gestores de toda la red de valor.

Naturaleza e importancia de los sistemas de distribución

Si vemos los establecimientos como el corazón de una empresa hotelera, los sistemas de distribución pueden ser vistos como el sistema circulatorio de esa empresa **[2]**. Los sistemas de distribución proporcionan una corriente continua de clientes. Un sistema de distribución bien gestionado puede suponer la diferencia entre ser un líder en el mercado y ser una empresa que se esfuerza por sobrevivir. Muchas empresas turísticas están haciendo un uso creciente de los canales de marketing disponibles. Por ejemplo, Ritz-Carlton recibe una importante cuota de su negocio a través de las agencias de viaje, debido al sólido desarrollo de este canal. La cadena de hoteles Marriott creó una alianza de marketing con New Otani Hotels, permitiendo que Marriott diese cobertura a los viajeros japoneses en Norteamérica. A cambio, New Otani se benefició de la experiencia comercial de Marriott para conseguir que los americanos viajaran a Japón **[3]**. En el entorno competitivo actual no es suficiente contar con una central de reservas o con la propia fuerza de ventas. Las empresas deben desarrollar redes de distribución cada vez más complejas.

La competencia, los mercados internacionales, los sistemas electrónicos de distribución y los productos no almacenables han aumentado la importancia de la distribución. De esta forma, son necesarios métodos y técnicas innovadoras para acercar a la empresa a los mercados ya existentes y a los nuevos. La globalización ha supuesto que muchas empresas hoteleras deban elegir socios extranjeros para que les ayuden a comercializar y distribuir sus productos. La cadena Sheraton creó una alianza con el grupo Welcome de la India para que dirigiera sus hoteles en el subcontinente indio. Los nuevos métodos electrónicos de distribución han provocado la implantación y desarrollo de sistemas internacionales de reservas, como Utell. Por último, la importancia de la distribución ha aumentado porque los productos turísticos no son almacenables.

Naturaleza de los canales de distribución

Un canal de distribución es un conjunto de organizaciones independientes involucradas en el proceso de hacer que un producto o servicio esté disponible para el consumidor o para otra empresa que actúe como cliente **[4]**. El desarrollo de un sistema de distribución comienza con la selección de los miembros del canal. Una vez que se ha elegido a los miembros, la atención se centra en la gestión del canal. Las redes de distribución en el sector turístico consisten en acuerdos contractuales y alianzas esporádicas entre organizaciones independientes **[5]**. En marketing los sistemas de distribución se utilizan tradicionalmente para trasladar productos (productos tangibles) del fabricante al consumidor. En el sector turístico los sistemas de distribución se utilizan para llevar al consumidor al producto: el hotel, el restaurante, el crucero o el avión.

En primer lugar veremos los sistemas de distribución tradicionales brevemente. Estos sistemas proporcionan el marco para el desarrollo de las redes de distribución en turismo. Los productos que las empresas turísticas utilizan vienen a través de canales de distribución; por lo tanto, es importante comprender su estructura. Los estudiantes titulados en turismo trabajan a menudo para empresas que distribuyen productos, por ejemplo, en una empresa que distribuya comida o bebida a restaurantes. De igual forma, puede ser que vendan equipamientos para la industria de la restauración o artículos de sobremesa a restaurantes y hoteles, o que vendan suministros a hoteles. Algunos titulados han encontrado trabajo como intermediarios en el sector de alimentación. Los **intermediarios de alimentación** trabajan como **agentes** para el fabricante, intentando fomentar la demanda de un producto. Por ejemplo, si el señor Ramiro Torres ha creado una línea de productos que incluyen platos argentinos precalentados para la industria de la alimentación, los agentes que trabajan para el señor Ramiro Torres intentarán introducir esta línea de productos entre gerentes y directores de hoteles y restaurantes que podrían estar interesados en ofrecerlos. La industria de la restauración y el sector de viajes invierten miles de millones de euros en productos que se desplazan a través de sistemas de distribución. Los canales de distribución crean miles de empleos.

¿Por qué son necesarios los intermediarios comerciales?

¿Por qué motivo un fabricante vende cubertería para restaurantes a través de un intermediario? A pesar de que hacerlo significa perder el control sobre la fijación de precios de sus productos, el fabricante obtiene ventajas de la venta a través de intermediarios. La empresa no tiene que tener salas de exposición ni una amplia fuerza de ventas en cada ciudad. En vez de eso, una empresa de suministros para restaurantes se encarga de mostrar el producto, promoverlo y realizar llamadas personales de ventas. La empresa que suministra el producto a los restaurantes vende cientos de productos para ellos. Su gran surtido les convierte en un proveedor adecuado para el sector de la restauración. El potencial de ventas de su cartera de productos les permite realizar visitas personales de los vendedores, mandar catálogos y proporcionar otros apoyos a los artículos que representan. Vender a través de mayoristas y detallistas es normalmente mucho más eficaz que la venta directa.

De esta forma, el gerente de un restaurante puede hacer una llamada a un proveedor de restaurantes y pedir un cuchillo francés, una docena de platos, una caja de velas, una docena de tenedores para ostras, una caja de vino blanco y una caja de servilletas de cóctel. Cada uno de estos artículos es producido por un fabricante diferente, pero todos estos productos están disponibles mediante una sola llamada de teléfono. Para el comprador esto implica acceso directo a cantidades pequeñas de productos, ya que estas son parte de un pedido grande. Esto reduce las necesidades de tener mucha mercancía en inventario, reduce también los envíos y el número de facturas procesadas. La **Figura 12.1** muestra gráficamente la forma en que los intermediarios pueden resultar ventajosos. Sin los sistemas de distribución, los restauradores tendrían que llamar individualmente a los fabricantes, como, por ejemplo, a un fabricante de cuchillos, a uno de vajillas de porcelana y a uno de productos de papel. Cada uno de estos fabricantes recibiría miles de llamadas de restauradores individuales. Esto generaría trabajo innecesario y costes de envío tanto para

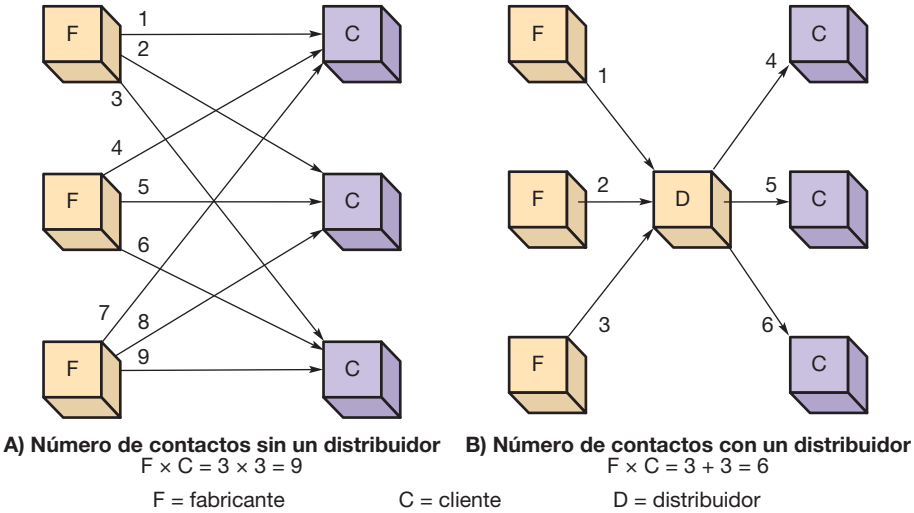


Figura 12.1.
Cómo reduce un distribuidor el número de transacciones en el canal.

el fabricante como para el cliente, como se ve en la **Figura 12.1A.** La **Figura 12.1B** muestra la eficacia aportada por un sistema de distribución. Los restaurantes o los clientes llaman a un distribuidor y consiguen todos los suministros. Los fabricantes pueden llegar a más restaurantes a través de un distribuidor.

Funciones de los canales de distribución

Un canal de distribución hace llegar los bienes del fabricante al consumidor. Reduce o elimina las diferencias de tiempo, lugar y posesión que separan los artículos y los servicios de aquellos que quieren utilizarlos. Los miembros del canal de distribución realizan una serie de funciones clave:

1. **Información.** Recogen y distribuyen estudios de mercado e inteligencia de marketing sobre el entorno de la empresa.
2. **Promoción.** Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta.
3. **Contacto**: Buscan y se comunican con compradores potenciales.
4. **Adaptación oferta-demanda.** Conforman y ajustan la oferta a las necesidades del comprador, incluidas actividades tales como la fabricación, la clasificación, el ensamblaje y el empaquetado.
5. **Negociación.** Acuerdan el precio y otros términos de la oferta para que la propiedad o la posesión pueda ser transferida.
6. **Distribución física.** Transportan y almacenan los productos.
7. **Financiación.** Adquieren y utilizan fondos para cubrir los gastos de funcionamiento del canal.
8. **Asunción de riesgos.** Asumen los riesgos financieros, tales como los derivados de la imposibilidad de vender el inventario en su totalidad.

Las primeras cinco funciones contribuyen a cerrar las transacciones. Las tres últimas ayudan a realizar las transacciones acordadas.

Todas estas funciones tienen tres puntos en común: los miembros utilizan recursos escasos, a menudo la especialización facilita su realización y las funciones pueden ser trasladadas a los diferentes miembros del canal de distribución. Trasladar funciones a los intermediarios contribuye a rebajar los costes y los precios del fabricante, pero los intermediarios deben añadir su margen para cubrir los costes de su trabajo. Para mantener los costes bajos, las funciones deberían ser asignadas a los miembros del canal que puedan realizar estas funciones más eficazmente. Por ejemplo, en el caso de las compañías que ofrecen cruceros, los agentes de viaje responden a las preguntas de los clientes, emiten los billetes, efectúan el cobro y, cuando los planes del pasajero cambian, vuelven a emitir el billete. Las agencias de viaje también están localizadas convenientemente, y muchas pueden entregar el billete el mismo día que se ha reservado. Para una compañía de cruceros no sería rentable establecer un sistema de distribución similar. Por esta razón, la mayoría de las reservas de las empresas de cruceros se hacen a través de agencias de viajes.

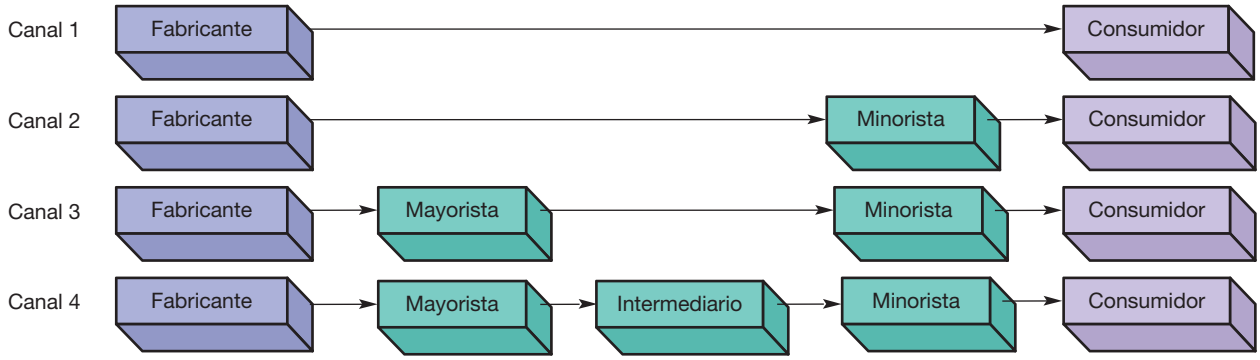
Número de niveles en el canal

Los canales de distribución pueden describirse por el **número de niveles del canal.** Cada conjunto de actividades realizadas para acercar el producto y su propiedad al comprador final es un nivel del canal. Puesto que el fabricante y el consumidor final realizan algún tipo de actividad, ambos son parte de cada canal. El número de niveles de intermediarios se utiliza para dar cuenta de la longitud de un canal. La **Figura 12.2** muestra varios canales de distribución en el mercado de consumo.

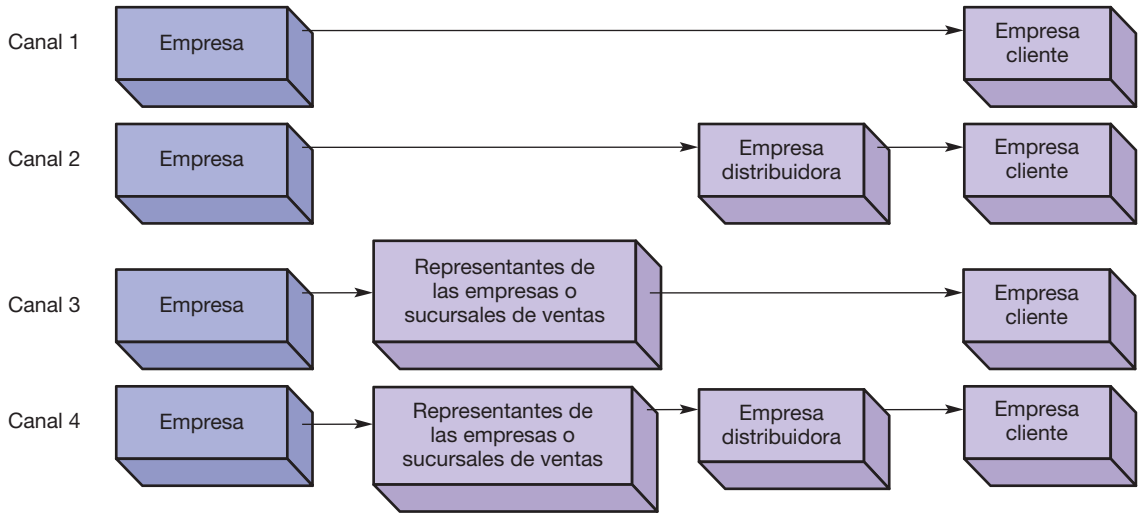
El canal 1, también llamado **canal de distribución directo,** no tiene ningún nivel de intermediación. Consiste en un fabricante que vende directamente al consumidor. Por ejemplo, un restaurador puede comprar productos directamente del agricultor en el mercado de abastos.

El canal 2 tiene un nivel. En mercados de consumo, este nivel es normalmente un minorista. Un restaurante cerca de Barbate, Cadiz (España), compra el pescado en una cooperativa de pescadores. La cooperativa vende el pescado, permitiendo que los pescadores se dediquen a la pesca y no

Figura 12.2.
Canales de distribución de consumidores y organizaciones.



A) Canales de comercialización al cliente



B) Canales de comercialización industrial

al marketing. Muchos de los productos agrícolas comprados por el sector de la hostelería vienen de cooperativas. En España, ante la polémica creada con el cultivo de alimentos transgénicos, la manipulación de frutas y verduras, y el desconocimiento de sus efectos para la salud del individuo, ha habido un incremento en la creación de cooperativas de alimentos ecológicos cuya gestión se realiza para que entre los productos y los consumidores no existan muchos intermediarios y los alimentos se mantengan libres de conservantes. Muchos restaurantes en la actualidad garantizan su cocina con alimentos ecológicos.

El canal 3 tiene dos niveles. En el mercado de consumidores finales son normalmente un **mayorista** y un minorista. Este tipo de canal es el que utilizan los pequeños fabricantes. El canal 4 tiene tres niveles. El comisionista compra al mayorista y vende a empresas más pequeñas que no son servidas por mayoristas grandes. Desde el punto de vista del fabricante, cuanto mayor es el número de intermediarios en el canal, menos control, mayor complejidad conlleva la gestión y mayores costes.

Todos los elementos del canal están relacionados a través de varios tipos de flujos. Entre estos están los flujos físicos de productos, la transmisión de titularidad, el flujo de pagos, el flujo de información y el flujo de promoción. Estos flujos pueden hacer que los canales con solo uno o pocos niveles sean muy complejos.

Existen muchos canales especializados para las empresas de restauración y las de viajes. En la siguiente sección se explicarán los componentes de un sistema de distribución en el sector turístico: agencias de viaje, los mayoristas turísticos, especialistas en viajes organizados y de incentivos, representantes de hoteles, oficinas de turismo municipales, autonómicas y nacionales, consorcios y sistemas de reserva, sistemas globales de distribución, Internet y el personal de recepción y conserjería. Un gerente debe elegir a los intermediarios que compondrán su sistema de distribución, así como el número de niveles que dicho sistema tendrá.

Intermediarios comerciales

Agencias de viaje

Un modo de llegar a mercados geográficos diferentes es a través de las agencias de viaje **[6]**. El número de agencias de viajes ha disminuido en los últimos años debido al crecimiento de las reservas por Internet. En la actualidad la mayoría de las reservas de las compañías aéreas son efectuadas desde su página web y la mayoría evita pagar comisión a las agencias de viaje **[7]**. Esto ha llevado a algunas agencias a cargar una comisión *(fee,* en inglés) de veinte a veinticinco euros por emitir los billetes. Además de vender los billetes de avión, las agencias de viaje reservan habitaciones de hotel y casi todos los cruceros **[8]**. Los hoteles pagan normalmente una comisión del 10% a las agencias de viaje, y las líneas de cruceros pagan hasta un 15%. Tanto la reducción de las comisiones como el crecimiento de las ventas directas de hoteles y compañías aéreas a los consumidores han llevado al cierre progresivo de muchas agencias de viajes en España y Latinoamérica.

Los hoteles interesados en el servicio de las agencias de viaje están dados de alta en los sistemas de reservas de las compañías aéreas y en las guías de hoteles. Los hoteles también mandan información a las agencias de viaje que incluyen material complementario y novedades sobre el hotel, incluidas actualizaciones sobre las ofertas, las promociones y los eventos especiales. Además, se invita a los agentes de viajes a visitar los hoteles en viajes de presentación y las compañías aéreas colaboran aportando billetes gratis. Es muy importante que estos viajes estén bien organizados **[9]**. Por último, pueden dirigirse campañas promocionales a agentes de viajes a través de publicaciones para este sector como Editur, Savia o Spic. El uso de campañas promocionales dirigidas a las agencias de viaje se estudiará en el Capítulo 14.

Los hoteles que quieran realizar transacciones con agencias de viaje deben facilitarles el proceso para efectuar reservas. Proporcionar números telefónicos de reserva gratuitos es esencial para ayudar a los agentes. Los hoteles que tienen un gran volumen de reservas por parte de las agencias de viaje tienen un número telefónico especial dedicado al negocio de viajes. A los agentes de viajes les gusta cobrar con prontitud. Los hoteles que precisen de los servicios de las agencias de viaje han de tramitar las comisiones con rapidez. Hyatt garantiza el pago de las comisiones en la moneda local del agente, eliminándole el costoso proceso de tener que convertir el cheque de las comisiones. En un cheque de una comisión de cincuenta euros en moneda extranjera, el agente pierde casi toda la cantidad, ya que la mayoría de los bancos cobran un mínimo de treinta a cuarenta euros por la operación de procesar y convertir cheques emitidos por un banco extranjero.

Los proveedores de hostelería que sirven a las agencias de viaje deben recordar que los agentes confían sus clientes al hotel. En una encuesta sobre el mercado de las agencias de viaje los agentes consideraban el mantenimiento de las reservas el factor más importante a la hora de seleccionar un hotel **[10]**. Los hoteles deben hacer todo lo posible para causar una impresión favorable a los clientes que han reservado a través de una agencia de viajes para asegurarse las relaciones comerciales con esa agencia en el futuro. Cuando consiguen ventas a través de intermediarios, los proveedores turísticos, tales como un hotel o una línea de cruceros, tienen dos clientes: el huésped y el intermediario. La mayoría de las líneas de cruceros no venden directamente al consumidor final, sino que insisten en que las reservas se realicen a través de agencias de viaje o de touroperadores.

Las empresas son una fuente importante de reservas de viajes. Las empresas estadounidenses gastan más de 150.000 millones de euros en viajes. Cada euro de esa cantidad representa un coste que las empresas querrían reducir. Consecuentemente, las empresas establecen acuerdos con las agencias de viaje y en ocasiones crean sus propias agencias. Muchas organizaciones firman acuerdos de exclusividad con una agencia de viajes como la de Viajes El Corte Inglés, y los empleados han de hacer las reservas a través de esa agencia. La agencia acepta la responsabilidad de buscar las alternativas más baratas para la empresa.

Mayoristas turísticos

Los mayoristas turísticos diseñan paquetes turísticos dirigidos al mercado del ocio. Estos paquetes incluyen generalmente transporte y alojamiento, pero también pueden incluir comidas, transporte hasta el alojamiento de destino y diversas actividades de entretenimiento. Para diseñar un paquete un mayorista turístico contrata un número específico de asientos y habitaciones con la compañía aérea y con los hoteles a cambio de un descuento por cantidad. El mayorista turístico también se encarga del transporte entre el hotel y el aeropuerto. Por su parte, las agencias de viaje minoristas tienen la responsabilidad de vender estos paquetes para recibir una comisión del mayorista; los mayoristas turísticos ofrecen a los clientes un paquete en el que los clientes finales perciben un valor mayor del que obtendrían si lo elaboran de forma independiente. Además, tienen que obtener un beneficio para ellos mismos. El margen de beneficios en cada paquete es pequeño. Generalmente los mayoristas tienen que vender el 85% de los paquetes disponibles para alcanzar el punto muerto **[11]**. Este alto índice en el punto muerto deja escaso margen para el error. Como resultado, no es raro que un mayorista turístico quiebre. Por lo tanto, es importante que los proveedores turísticos comprueben el historial del *touroperador,* reciban un depósito y sean pagados con prontitud.

Por otro lado, con el aumento del número de centros turísticos internacionales, los mayoristas turísticos se están convirtiendo en poderosos elementos dentro del canal de distribución. Es imposible que los agentes de viajes conozcan todos los centros turísticos. En vez de eso, se basan en los catálogos que les proporcionan los mayoristas turísticos. Si una pareja quiere ir de vacaciones a Florencia, le ofrecerán los catálogos de un *touroperador* que trabaje en Italia. El catálogo incluirá una selección de varios hoteles de lujo, hoteles de cuatro estrellas, de tres estrellas y hoteles de categoría inferior más una descripción de cada uno de ellos. El hotel puede proporcionar su propia información, pero el *touroperador* decide qué información sobre el hotel aparecerá en el folleto.

Si una pareja quiere alojarse en un hotel de lujo, puede ser que, por ejemplo, el folleto incluya solo tres hoteles de lujo. El resto de hoteles de otras categorías serán eliminados y no formarán parte del grupo sobre el que decidirá la pareja. La pareja elegirá el hotel que parezca ofrecer el mejor valor basándose en la información proporcionada por el mayorista turístico. Por lo tanto, el mayorista ejerce una gran influencia sobre los centros turísticos, especialmente en los mercados internacionales que están muy alejados.

El sector de los centros turísticos del Caribe es particularmente dependiente de los mayoristas turísticos, quienes proporcionan más de la mitad del negocio. Uno de los efectos del poder de los mayoristas turísticos en esta zona son los importantes descuentos que se les ofrecen independientemente de la temporada. Esto afecta seriamente a la capacidad de los directores de hotel en la fijación de precios mediante herramientas como la gestión basada en los rendimientos (*véase* el Capítulo 11) y afecta también a los flujos de caja. Los mayoristas turísticos en el Caribe reciben los pagos de los clientes entre tres y seis meses antes de que lleguen al hotel, pero la

mayoría de los hoteles tienen que esperar sesenta días tras la llegada del cliente para recibir el pago de los mayoristas.

Las compañías aéreas también funcionan como *touroperadores*. Casi todas las compañías aéreas principales tienen paquetes vacacionales que promueven mediante sus páginas Web. Una compañía aérea como Air New Zealand ofrece paquetes con diversos tipos de alojamiento y desayuno incluido para el mercado de los turistas extranjeros que van por su cuenta. Los visitantes de Nueva Zelanda pueden hacer reservas de automóviles o de vehículos con remolque, además de efectuar reservas con los proveedores de alojamientos especializados, en el mostrador de Air New Zealand.

Especialistas en viajes organizados y de incentivos

Los agentes turísticos especialistas en viajes organizados venden recorridos, normalmente en autobús, que resultan atractivos para un segmento del mercado. Circuitos por grandes parques y reservas naturales o regiones de interés y excursiones a universidades o con motivo de algún evento deportivo son ejemplos de estos populares viajes. Algunos circuitos en autobús son de temporada, algunos se realizan para celebrar un acontecimiento y otros se desarrollan a lo largo de todo el año. Para los hoteles que se encuentran dentro de sus rutas, estos circuitos pueden ser una importante fuente de ingresos **[12]**.

Los circuitos en autobús son muy importantes para los museos y los centros históricos. Los centros históricos, hoteles y las ciudades de destino participan habitualmente en actividades de patrocinio relacionadas con estos circuitos. Se alquilan *stands* y los comerciales que representan a estos proveedores intentan concretar citas con las empresas de circuitos turísticos en autobús que trabajan en esa zona.

Otro tipo de agente turístico es aquel que organiza viajes específicos a modo de incentivo para los empleados o los distribuidores como gratificación por sus esfuerzos. Las empresas recurren cada vez más a estos viajes como incentivo para los empleados que alcanzan sus objetivos de venta, o para el equipo de ventas que consigue más ventas. El viaje es normalmente a un centro turístico que incluye instalaciones de primera clase o de lujo (hoteles *resort*). Para estos hoteles *resort* que se dirigen al segmento más elitista del mercado, las agencias organizadoras de viajes de incentivos representan un canal de distribución muy eficaz. Las maneras de llegar hasta los especialistas en circuitos organizados o en viajes de incentivos incluyen revistas de negocios y asociaciones comerciales y turísticas **[13]**.

Representantes de hoteles

Los representantes de hoteles venden habitaciones y servicios de hotel en un segmento de mercado determinado. Para los hoteles es a menudo más eficaz contratar a representantes de hotel que utilizar a sus propios comerciales. Esto ocurre cuando el mercado está alejado y cuando las diferencias culturales pueden hacer que a un extranjero le sea difícil entrar en el mercado. Por ejemplo, un colectivo de hoteles en Houston puede descu-

brir que es más eficaz contratar un representante del hotel en la ciudad de México que mandar a su propio vendedor. Los representantes de ventas de los hoteles deben representar a hoteles que no compitan entre sí y pueden recibir una comisión pura, un salario o una combinación de ambos. A un representante de hotel le lleva tiempo familiarizarse con los productos de la empresa e informar al mercado sobre ellos. La elección del representante del hotel no debería hacerse a la ligera. De esta forma, los cambios frecuentes de representantes de hotel no son ni eficaces ni rentables desde el punto de vista de los costes.

Oficinas de turismo municipales, autonómicas y nacionales

Las oficinas de turismo municipales, autonómicas y nacionales son un excelente medio para conseguir información sobre el mercado y recibir reservas de habitaciones. Las oficinas nacionales o secretarías de estado promueven el turismo de sus propios países. Su impacto puede ser importante para las cadenas de hoteles que tengan establecimientos en todo el país. Las oficinas autonómicas promocionan las atracciones y los recursos de la región en el extranjero, en su propio país y en el mismo territorio. Las oficinas turísticas autonómicas tienen centros de información turística situados en zonas estratégicas de la región, a menudo en sus accesos. Las asociaciones regionales también pueden ayudar a las cadenas de operadores y a los operadores independientes.

Por ejemplo, el Instituto de Turismo de España (Turespaña), ya analizado en el Capítulo 3, tiene como función principal la promoción del turismo español en los mercados internacionales pero también promueve la comercialización de productos turísticos españoles, colaborando con las comunidades autónomas, los municipios y el sector privado. A través de sus 33 oficinas de turismo localizadas en Europa, América y Asia, obtiene información de los mercados turísticos mediante estudios de segmentación y posicionamiento de mercado apoya la comercialización de productos españoles y desarrolla la estrategia de comunicación de la marca España, y fortalece las relaciones con la industria mejorando las sinergias con sus socios estratégicos del sector privado.

Edición especial de la campaña de España «I need Spain» por TurEspaña en 2010: «No nos tomamos la siesta para dormir, sino para soñar».

Consorcios y sistemas de reserva

Los sistemas de reservas como Loews Representation International y Steigenberger Reservation Service están en fase de expansión y proporcionan un sistema central de reservas para los hoteles. Normalmente dan servicio a cadenas pequeñas o proveen un servicio de reservas internacional, pues permiten a los clientes de otros países llamar a un número local para contactar con el hotel.

En zonas de esquí, el centro turístico puede utilizar el sistema de reservas de hotel. El centro turístico realizará reservas para hoteles u hostales independientes a cambio de una comisión del 15%. Ya que el centro turístico tiene normalmente su propio alojamiento, la dirección de los hoteles y hostales independientes se enfrenta a menudo al poder que tiene esta organización y puede que rechace cooperar en esfuerzos promocionales conjuntos al no querer compartir su base de datos.

Un consorcio es un grupo de organizaciones turísticas que se asocian para el beneficio mutuo de sus miembros. La comunicación y los programas de marketing son a menudo una razón por la que se forman los consorcios. El consorcio permite a un hotel ser independiente en la titularidad y la dirección pero al mismo tiempo obtiene ventajas de aplicar estrategias de marketing en grupo. Un ejemplo de consorcio es Leading Hotels of the World. La diferencia entre un consorcio y un sistema de reservas es cada vez más difícil de precisar, ya que los sistemas de reservas, como SRS, Utell y Supranational, llevan también a cabo actividades de marketing. El hecho de que los sistemas de reservas añadan servicios adicionales una vez que han conseguido un número importante de hoteles adscritos se debe a la tendencia natural del sector a asociarse.

Cinco de los consorcios más grandes, medidos en términos del número de habitaciones que representan, son Supranational, Logis de France, Leading Hotels of the World, Golden Tulip y Utell. Logis de France es una asociación de más de 3.200 pequeños hoteles de una, dos y tres estrellas en Francia. Es un consorcio con hoteles que se identifican como miembros de la organización mediante señalizaciones en el hotel y señales en la carretera. Utell trabaja con más de 3.000 hoteles a través de sus centros regionales a nivel mundial. Utell ha reservado 9,6 millones de noches de habitación lo que supone 1.400 millones de euros en ventas **[14]**. La diferencia entre un consorcio y una compañía de sistemas de reservas es que el consorcio ofrece una mayor gama de servicios de marketing y sus miembros pagan unas cuotas anuales por estos servicios. Las compañías de sistemas de reservas han generado la mayor parte de sus ingresos por el cobro que realizan por cada reserva efectuada. Sin embargo, Utell ofrece más servicios de marketing que una compañía de sistemas de reserva, pero menos que un consorcio **[15]**.

Esta fotografía es un ejemplo de las imágenes ofrecidas por Sydney Convention and Visitors Bureau (Oficina de Turismo) para promocionar Sydney (cortesía de Sydney Convention and Visitors Bureau).

Algunas regiones también están creando consorcios para promocionar sus territorios como atracciones turísticas. Por ejemplo, las atracciones turísticas en el área de Bath, en el Reino Unido, han formado la Association of Bath and District Leisure Enterprises (ABDLE); en el caso de España, Turespaña ha desarrollado marcas suprarregionales, como *España Verde* o el *Camino de Santiago* para conseguir mayor efectividad entre los miembros de una

región. Este tipo de cooperativas regionales permite a organizaciones turísticas más pequeñas desarrollar y distribuir material promocional. Las agencias de viaje han formado consorcios para negociar tarifas más bajas de hoteles, compañías aéreas y otros productos turísticos. Uno de los consorcios de agencias de viaje más grandes es la Woodside Management Systems. Los consorcios también pueden desarrollar sistemas verticales de marketing mediante la negociación de precios especiales en los suministros y servicios que los miembros utilizan **[16]**.

Sistemas globales de distribución

Los sistemas globales de distribución (GDS) son sistemas de reservas informatizados que sirven como catálogo de productos para las agencias de viaje y otros distribuidores de productos turísticos. Estos sistemas de reservas fueron desarrollados originariamente por las compañías aéreas para promocionar sus ventas. Antes de la llegada de Internet, los GDS ofrecían una forma para que los proveedores y los usuarios de un sistema pudiesen comunicarse internacionalmente. Con la llegada de Internet los GDS comenzaron a desarrollar soluciones online para sus clientes. Asimismo, algunos proveedores de servicios de distribución sirven como vínculo entre la información que tiene un hotel y las de los GDS. De esta forma, los hoteles pequeños o gestionados de forma independiente pueden adquirir dichos servicios. Existen cuatro grandes GDS's en el mundo: Amadeus, Galileo, Sabre y Worldspan. Amadeus es el líder del mercado en reservas de viaje y tiene una red que incluye 75.000 agencias de viaje, quinientas compañías aéreas y 78.000 hoteles, y es parte del portal web vacations.com, la agencia de viajes de ocio más importante en la red. Por otro lado, Travelport es una empresa de sistemas de distribución que posee Galileo y Worldspan que gestiona 1.100 millones de transacciones de viajes por día. Asimismo, Travelport posee cuatro agencias de viaje, como Gulliver's Travel Associates. Finalmente, Sabre es otra compañía GDS que también ha incursionado en el negocio de las agencias de viaje online y tiene la propiedad de Travelocity, entre otras marcas **[17]**.

Internet

Las grandes cadenas de hoteles como Hilton y Marriott reservan millones de euros en habitaciones a través de la Red; por ejemplo, Hilton reserva más de 3.500 millones en habitaciones de hotel cada año por Internet. Además del crecimiento en las reservas por Internet, esta empresa reserva el 80% de su negocio de internet a través de sus propias páginas web **[18]**. Hilton es un buen ejemplo de lo que pasa en el sector turístico. Casi todos los sitios web de hotelería ofrecen garantías de precios bajos, lo cual motiva a los clientes a reservar directamente con el hotel, en lugar de hacerlo con un intermediario. Adicionalmente, algunos hoteles ofrecen *puntos de cliente frecuente* como forma de recompensar las reservas hechas directamente en su página web. De hecho, la mitad de los usuarios han señalado a estos *puntos* como la razón de haber reservado directamente con el hotel **[19]**. Internet ha llegado a ser un canal tan importante que algunas

compañías como la cadena de hoteles Hyatt, han creado el puesto de vicepresidente de distribución electrónica.

De acuerdo con la directora de comunicaciones corporativas de Best Western: «Cada uno de nosotros está interesado en estar en la autopista de la información porque sabemos que los canales de distribución para viajes están cambiando» **[20]**. Por su parte, la directora de comunicaciones globales de esta misma compañía señala que Internet permite a Best Western dar servicio al 72% de sus clientes que no utilizan una agencia de viajes **[21]**.

Un modelo de negocio importante en Internet es el llamado *merchant model*. Este término se refiere al comercio electrónico entre empresas que actúan como si fuesen mayoristas y minoristas bajo una infraestructura tecnológica capaz de recibir y procesar órdenes y pagos bajo estrictas medidas de seguridad. Los hoteles que actúan como mayoristas fijan los precios de las habitaciones de hotel con una tarifa especial o *tarifa web,* menor que las ofertas publicadas en su propia página web dirigida a los consumidores y las publican en las páginas de los intermediarios. De esta forma, los intermediarios que compran estas habitaciones a precios de mayorista diseñan paquetes que incluyan el viaje en avión y el transporte terrestre, dirigidos a mercados nuevos con estos paquetes **[22]**.

La cadena de hoteles InterContinental decidió dejar de ofrecer habitaciones a través de Expedia y Hotels.com (que utilizan el modelo de negocio *merchant model*) excepto en Travelocity y Travelocity Business, con la condición de que Travelocity no ofreciera tarifas más bajas que las que ofrecía InterContinental en su web. De esta forma, InterContinental está dispuesta a colaborar con otras empresas siempre que éstas se ajusten a las políticas de la cadena hotelera. Por otro lado, algunas cadenas, como Marriott, Hilton o Starwood, no ofrecen ni incentivos ni recompensas a los clientes que obtienen tarifas rebajadas a través de páginas que utilizan dichos modelos de negocio **[23]**.

Por otro lado, las empresas web Priceline y Hotwire utilizan un sistema en el que el comprador no puede especificar el nombre de un hotel o de una compañía aérea de forma que alguien con una preferencia de marca no puede comparar precios con hoteles específicos. Tanto Priceline como Hotwire poseen sistemas donde la marca aparece oculta y el precio se muestra. Asimismo, Priceline tiene una página en donde el cliente puja, como en una subasta, por un hotel de una categoría específica y en la ciudad de su elección. En este caso se dice que tanto los hoteles como el precio utilizan información *velada.* Algunos gerentes de hotel prefieren este modelo porque el huésped no puede realizar comparaciones directas en cuanto al precio. Como los clientes compran a un tercero por Internet, los hoteles deben registrar los datos personales del huésped en su base de datos al momento de entrar.

En este sentido, los hoteles que ofrecen habitaciones a través de un tercero deberían informar a su personal del mostrador y de reservas que puede haber un retraso entre el tiempo en el que un huésped reserva el hotel online y el momento en que llega la información al sistema informático del hotel. Algunos huéspedes que son nuevos en la reserva por Internet llaman desesperadamente al hotel para confirmar su reserva inmediatamente des-

pués de hacer clic en el botón de «Confirmar Reserva» de la pantalla del ordenador. Como al hotel aún no le llega la información de la otra empresa, el recepcionista pierde un tiempo valioso intentando encontrar la información sobre esa reserva. Una solución es preguntar al cliente cómo ha efectuado la reserva e informarle el tiempo que tarda en llegar la información, en caso de haberla efectuado a través de un tercero.

Los dos modelos de negocio online anteriores *(merchant model* y *portales con empresas ocultas)* así como las agencias de viaje online ofrecen alternativas para hoteles, restaurantes y compañías aéreas. Sin embargo, el canal menos costoso para la distribución de habitaciones es el canal directo a través de Internet, motivo por el que los hoteles han puesto mucho esfuerzo en el diseño de sus páginas web, ofreciendo garantías de precios bajos en ellas y complementando su estrategia a negociar con otras agencias online que respeten las garantías y precios bajos de las páginas web de los hoteles **[24]**.

Las empresas de restauración también están utilizando Internet como canal de distribución; por ejemplo, Telepizza y Domino's Pizza tienen sistemas de pedidos on-line. Asimismo, en os últimos años se han creado empresas online que ofrecen servicio de comida a domicilio de una selección de diversos restaurantes. El cliente tiene acceso al menú, incluyendo fotografías o imágenes a color de los platos de comida americana, asiática, mexicana, desayunos, cenas, y hasta vinos y bebidas. La base de datos permite a los usuarios buscar por el nombre del restaurante o por el tipo de comida. El cliente puede elegir si va a recoger el pedido o si quiere que se lo lleven a casa pagando en efectivo, con cheques de comida o tarjeta de crédito. Del mismo modo que los hoteles venden reservas a través de Internet, los restaurantes han creado páginas que permiten a los clientes reservar sus mesas.

La tecnología está cambiando la forma en que el cliente ordena en restaurantes de comida rápida o con servicio en mesa. Con los teléfonos y dispositivos electrónicos móviles conectados a Internet, se puede hacer un pedido en el autobús de vuelta a casa para que la comida esté lista cuando el cliente ha llegado.

Algunas de las ventajas de Internet son que nunca cierra, que está abierto veinticuatro horas al día, siete días a la semana, que tiene cobertura global y que se pueden transmitir fotografías e imágenes a color. La capacidad de transmitir fotografías a color a millones de personas en todo el mundo hace de Internet un prometedor canal de distribución. Permite a las empresas hacer que sus productos sean tangibles mediante el uso de fotografías a color y de vídeos. El Grand Aleutian es un centro turístico a más de mil kilómetros al sudeste de Anchorage, en Alaska. Atrae a pescadores y a aquellos que quieren explorar las Islas Aleutianas. Solo tiene 112 habitaciones, pero a través de una página de Internet puede proporcionar a cientos de clientes fotografías de sus habitaciones, del bar y del restaurante, permitiéndoles realizar consultas a través del correo electrónico. En general, los hoteles muestran fotografías tanto del exterior como del interior de sus instalaciones para que el cliente se haga una idea del diseño y la decoración. Con este canal online las pequeñas empresas pueden tener acceso a viajeros de todo el mundo. Asimismo, a través de la Red, economías emergentes como China y la India han puesto a disposición del viajero in-

formación valiosa sobre la cultura, el transporte o el alojamiento. En este sentido, para entrar en un mercado internacional la página web debe estar disponible en diferentes idiomas.

Mediante el uso de menús, las páginas web transmiten mucha información simultáneamente, permitiendo a los usuarios un rápido acceso a la información de su interés. Algunos hoteles que cambian de tarifa cada día las pueden mostrar en la página web para que el cliente elija el día que mejor se ajuste a su presupuesto. La página del Hyatt proporciona información de cada hotel y tiene un formulario para solicitar su tarjeta de fidelización, una lista de habitaciones con descuento, información para aficionados al golf y muchas cosas más. Alguien que quiera información de los hoteles Hyatt localizados en cualquier ciudad del mundo podría ir directamente al directorio y buscar la información correspondiente. A pesar de que muchos clientes realicen una reserva directamente a través de Internet, otros utilizan Internet como fuente de información y les gusta tratar con una persona para realizar las reservas. La reserva para esta persona se realiza más rápidamente: saben lo que quieren puesto que Internet ya ha respondido a muchas de sus preguntas.

Los usuarios que visitan páginas de Internet tienen la posibilidad de imprimir copias de la información proporcionada en estas páginas. El Hilton se aprovecha de esta ventaja y facilita un mapa interactivo de cada hotel en su página inicial. El mapa se puede agrandar o hacer más pequeño para ofrecer todo el detalle que el cliente potencial necesite. Otros restaurantes y empresas hoteleras tienen mapas como parte de sus páginas, o tienen un enlace con mapas online. Esto hace que al turista le sea más fácil encontrar un hotel o un restaurante en una ciudad que no conoce. Algunos restaurantes ofrecen vales de descuento que pueden imprimirse. Internet también permite la interacción con el cliente a través del correo electrónico, y a través del teléfono y del correo postal cuando el cliente proporciona la información apropiada.

Una de las mayores ventajas de Internet es que ahorra trabajo y mano de obra. Internet es un ejemplo excelente de cómo las empresas de servicios pueden hacer que los clientes se conviertan temporalmente en sus propios empleados. Cuando hace reservas o compras online, el cliente está actuando como su propio agente de reservas. Para que un centro de reservas realizara un número equivalente de reservas a las que realiza el Marriott en su página Web, necesitaría un local con cien personas trabajando a tiempo completo y el equipamiento necesario para que pudieran realizar su trabajo.

El personal del hotel puede ser una excelente fuente de negocios para los restaurantes y para el comercio y organizaciones turísticas. Fotografía por cortesía de Ritz-Carlton Hotel Company, LLC.

Internet se está convirtiendo rápidamente en un importante canal de distribución con unos costes relativamente bajos, lo que facilita que los operadores independientes tengan acceso al mercado global. Esto permite a los operadores que distribuyen varios productos ofrecer información sobre las localizaciones, incluyendo folletos a color y recorridos guiados por los hoteles. Esta información es valiosa para el viajero individual,

el organizador de reuniones y convenciones y el agente de viajes. Las empresas turísticas están desarrollando páginas específicas para satisfacer las necesidades informativas de estos segmentos concretos.

Hoteles 'resort' todo incluido

Un creciente número de personas desean hacer de las vacaciones un proceso sencillo y recibir un excelente valor. Muchas personas han encontrado en Internet la forma de buscar y adquirir paquetes de viaje todo incluido. En algunos casos contactan directamente con el hotel y en otros lo hacen a través de una agencia de viajes online. Este tipo de hoteles *resort* buscan disminuir algunas de las quejas de los clientes relacionadas con las promesas incumplidas, el exceso de reservas o los gastos extra que no están señalados con claridad en el contrato. De esta forma, Internet representa una valiosa oportunidad para ofrecer información clara respaldada con fotografías reales.

Conserjería y personal de recepción

Los conserjes, los botones y el personal de recepción pueden ser buenos canales de distribución para los productos turísticos locales, tales como restaurantes, recorridos, guías turísticos. El personal del hotel puede ser una importante fuente de ventas para restaurantes que tienen un buen menú, un buen ambiente o simplemente una comida y un servicio excelentes. Estos atributos serán los que atraigan a los viajeros. Los restaurantes que quieran establecer este tipo de relación con los empleados del hotel harían bien en invitarles a conocer el restaurante personalmente. El restaurante también debería proporcionar al hotel menús para que puedan mostrárselos a sus clientes que pregunten por el restaurante. Por último, el restaurante debería instruir a su personal sobre cómo comportarse con las llamadas de un conserje; por ejemplo, aunque el personal de recepción sabe que no hay posibilidad de hacer una reserva en un restaurante muy popular un sábado por la noche, está obligado a llamar porque el cliente se lo ha pedido y está esperando a su lado. Por lo tanto, cuando llegan estas peticiones la persona que responde a la llamada en el restaurante debería ser cortés y comprender la situación.

Organización y comportamiento en los canales de distribución

Los canales de distribución son más que una simple relación entre empresas con distintos procesos; son complejos sistemas de comportamiento en los que los individuos y las empresas interactúan para cumplir sus propios objetivos. Algunos canales consisten en interacciones formales entre empresas organizadas libremente entre sí. Otros consisten en interacciones formales regidas por fuertes estructuras organizacionales. Los canales no son inmóviles. Aparecen nuevos tipos y se desarrollan nuevos sistemas de distribución. Trataremos ahora el comportamiento en el canal y cómo se organizan sus miembros para desarrollar las funciones del canal.

Comportamiento y conflictos en el canal

Un sistema de distribución consiste en un grupo de empresas que se relacionan entre sí por un interés común. Cada miembro del canal depende de los otros, desempeñan un papel en la cadena y se especializan en desarrollar una o más funciones.

En teoría, puesto que el éxito de los miembros del canal depende del éxito de todo el canal, todas las empresas que lo integran deberían trabajar en sintonía y deberían comprender y aceptar sus funciones, coordinar sus objetivos y actividades, y cooperar para conseguir los objetivos finales del canal. Mediante la cooperación pueden comprender y servir al mercado al que desean dirigirse de manera más eficaz.

Sin embargo, rara vez los participantes en un canal tienen una visión tan amplia. Normalmente están más preocupados por sus objetivos a corto plazo y sus relaciones con las empresas del canal que trabajan más cerca de ellos. La cooperación para conseguir los objetivos globales del canal implica a menudo dejar de lado los objetivos individuales de la empresa. A pesar de que los miembros del canal dependen los unos de los otros, a menudo actúan solo en beneficio de sus propios intereses a corto plazo. Con frecuencia no están de acuerdo con el papel que debería desempeñar cada miembro o con quién debería hacer qué para obtener determinados beneficios. Estos desacuerdos sobre los objetivos y las funciones generan **conflictos en el canal.**

Un **conflicto horizontal** es un conflicto entre empresas del canal situadas en el mismo nivel. Por ejemplo, algunos franquiciados de los restaurantes de comida argentina El Noble Repulgue pueden quejarse de que otros franquiciados están engañando con los ingredientes y están dando un servicio pobre, dañando así la imagen general de la marca.

Un **conflicto vertical,** que es más usual, tiene lugar entre niveles diferentes del mismo canal. El conflicto vertical que pueda existir entre el franquiciador y el franquiciado de una cadena de restaurantes muestra que los sistemas de distribución no están del todo equilibrados: lo que pueda ser bueno para un miembro del canal puede no serlo para otro, lo cual genera desacuerdos y luchas de poder. Los directivos deben prestar especial atención al elegir el canal de distribución puesto que sus consecuencias tienen un efecto a largo plazo. De la misma forma, los directivos deben trabajar para resolver conflictos dentro del canal cuando estos ocurran **[25]**.

Algunos de los conflictos en el canal ocurren como competencia sana. Sin ella, los miembros del canal se volverían pasivos y no innovarían. Sin embargo, otros conflictos pueden dañar al canal. Para que el canal funcione correctamente como grupo, cada uno de los participantes debe tener claramente especificadas sus funciones y los conflictos en el canal deben ser resueltos. La cooperación, la asignación de papeles y la solución de los conflictos se consiguen gracias a un fuerte liderazgo en el canal. El canal funcionará mejor si dispone de una empresa, una agencia o un mecanismo que tenga el poder de asignar papeles y resolver los conflictos.

Hoy en día la complejidad de los canales hace más difícil tanto la dirección de los participantes como la actuación en el mejor interés de todos

los miembros del canal. Algunos tipos de conflicto son el resultado de una dirección que no piensa en cómo afectarán las decisiones de marketing a todos los miembros del canal. Por ejemplo, la empresa hotelera americana Embassy Suites tuvo que modificar una promoción que desarrolló conjuntamente con Hertz ofreciendo pagos en metálico a los clientes de Hertz que alquilaran coches y se quedaran a pasar la noche en su hotel. La promoción ofrecía a los clientes de Hertz que tuvieran una reserva confirmada en cualquier hotel un vale al contado si se cambiaban a un hotel Embassy Suites. Embassy Suites vio una oportunidad para conseguir clientes de forma inmediata, y Hertz vio la oportunidad de aumentar su volumen de negocio mediante la oferta a sus clientes de un bono en metálico. Parecía una buena idea para ambas empresas, pero la Asociación Estadounidense de Agentes de Viaje protestó por el acuerdo. Creían que la cadena de hoteles estaba llevándose injustamente las comisiones de las agencias de viaje que habían realizado las reservas originales **[26]**. Tanto Embassy Suites como Hertz no supieron reconocer el impacto negativo que la promoción podría tener sobre uno de los miembros de su canal: la agencia de viajes.

En una empresa grande la estructura organizacional formal asigna funciones y establece el liderazgo necesario, pero en un canal de distribución compuesto de empresas independientes, el liderazgo y el poder no están establecidos formalmente. Tradicionalmente los canales de distribución han adolecido de fata del liderazgo necesario para asignar papeles y resolver los conflictos. En los últimos años han aparecido nuevos tipos de organización en los canales con el objetivo de proporcionar un liderazgo más fuerte y mejorar la actuación **[27]**.

Organización del canal

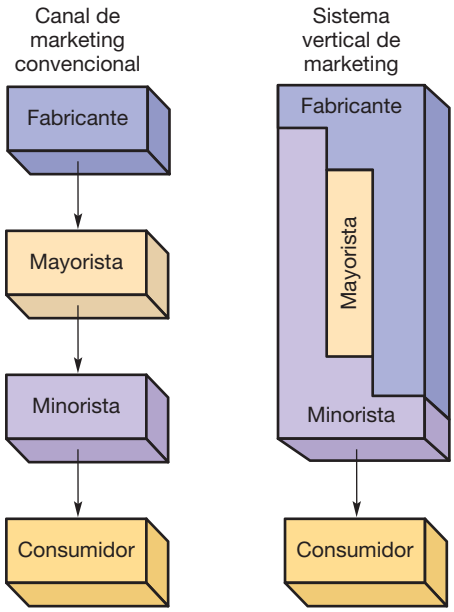
Históricamente los canales de distribución han sido grupos informales de empresas independientes en donde cada empresa muestra poco interés por la actuación global del canal. Estos sistemas de distribución convencionales carecen de un fuerte liderazgo y muestran problemas derivados de los conflictos y de su pobre rendimiento.

Sistemas verticales de marketing

Uno de los canales de distribución más recientes ha sido el sistema vertical de marketing, que se contrapone con el sistema convencional de marketing. La **Figura 12.3** ofrece una comparación entre estos dos tipos de organización del canal.

Un canal convencional de marketing consiste en uno o más fabricantes, mayoristas y minoristas que actúan de forma independiente. Cada uno de ellos es una empresa independiente que busca la maximización de sus beneficios, incluso a costa de los beneficios del sistema como conjunto. Ninguno de los miembros del canal tiene mucho control sobre el resto de los participantes y no hay sistemas formales para asignar papeles ni resolver los conflictos del canal. Por ejemplo, la mayoría de los

Figura 12.3.
Comparación del canal de distribución convencional con el sistema vertical de marketing.



hoteles paga una comisión a las agencias de viaje en donde no hay contratos formales entre el hotel y los agentes. El hotel simplemente comunica su política y tiene la potestad de, si lo desea, bloquear habitaciones para las agencias de viaje durante un tiempo.

Por el contrario, un **sistema vertical de marketing (SVM)** está compuesto por fabricantes, mayoristas y minoristas que actúan como un sistema integrado. Un miembro del canal es propietario de los otros, o tiene un contrato con ellos o tiene tanto poder que hace que el resto coopere **[28]**. El sistema vertical de marketing puede estar dominado por el fabricante, el mayorista o el minorista. Los sistemas verticales de marketing surgieron originalmente para controlar el canal y resolver los conflictos. Otro de los principales beneficios es la consecución de economías de escala gracias a su tamaño, al poder de negociación y a la eliminación de servicios duplicados. Los sistemas verticales de marketing se están convirtiendo en los sistemas dominantes en los mercados de consumo, llegando al 64% del mercado total.

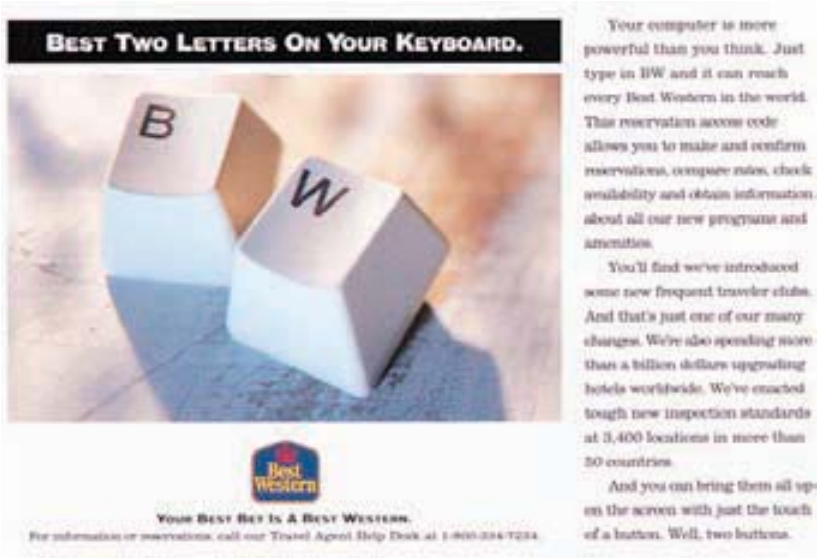
Veamos ahora los tres tipos de sistema vertical de marketing que aparecen en la práctica. Cada uno utiliza medios diferentes para establecer el liderazgo y el poder en el canal. En un **sistema vertical de marketing corporativo** la coordinación y la resolución de conflictos se consiguen a través de la propiedad común en distintos niveles del canal. En un **sistema vertical de marketing administrado** el liderazgo es asumido por uno o unos pocos miembros dominantes del canal. En un **sistema vertical de marketing contractual** el liderazgo se consigue mediante acuerdos contractuales entre los miembros del canal.

Un **sistema vertical de marketing corporativo** integra fases sucesivas de producción y distribución bajo una única propiedad. Por ejemplo, Breweries, en Gran Bretaña, tiene sus propios bares, que sirven cerveza exclusivamente de sus propias fábricas.

Un **sistema vertical de marketing administrado** integra sucesivas fases del proceso de producción y distribución a través del tamaño y el poder de los participantes y no a través de la propiedad común o de los lazos contractuales. Por ejemplo, en la década de los años setenta, una popular marca de cerveza obtuvo el derecho en exclusiva para abastecer de cerveza de barril a un bar o un restaurante gracias al peso de su marca. Los fabricantes no permitían a los bares que servían su cerveza de barril que sirvieran otra, arguyendo que las otras cervezas que se servían desde el mismo grifo podrían empobrecer la calidad de sus productos. Además, comentaban que otras fábricas tenían controles de calidad menores y ajustaban los barriles con la presión incorrecta. Utilizaron el poder de su marca para desplazar a la competencia.

El sector de las compañías aéreas se ha visto afectado por los SVM administrados desde sus orígenes. Muchos países siguen siendo fieles a la compañía nacional subvencionada, conocida también como compañía aérea de bandera. Estas compañías aéreas ejercen a menudo un poder excesivo sobre el sistema de reservas, los touroperadores y las agencias de viaje de sus respectivos países.

Un tercer tipo de sistema vertical de marketing es el contractual. Un **sistema vertical de marketing contractual** consiste en una serie de empresas independientes en distintos niveles de la producción y la distribución que colaboran mediante contratos para obtener mayores economías en costes



Best Western es un tipo de sistema vertical de marketing contractual pues ofrece a sus miembros apoyo en marketing como códigos de acceso para permitir a las agencias de viaje reservar desde sus computadores. Fotografía por cortesía de Best Western International, Inc., y Lord, Dentsu and Partners.

y más ventas. Un contrato con el representante de un hotel sería un ejemplo de sistema vertical de marketing contractual. Una importante forma de sistema vertical de marketing contractual es la franquicia.

Franquicias

«La franquicia es una fórmula empresarial mediante la cual a un franquiciado se le da el derecho de participar en la oferta, la venta o la distribución de productos bajo un plan de marketing que está diseñado por el franquiciador. El franquiciador permite al franquiciado utilizar su marca, su nombre y su publicidad» **[29]**. Las franquicias han sido la forma de venta al por menor de mayor crecimiento en los últimos años. Los hoteles franquiciados suponen más del 65% de la oferta de habitaciones en Estados Unidos **[30]**. Una de las razones de la popularidad de las franquicias es que son el modo más seguro de emprender un negocio. Los cálculos del porcentaje de éxito de los distintos métodos empleados por emprendedores de nuevos negocios son los siguientes **[31]**:

- *Emprender un negocio desde cero:* un 20% de oportunidades de sobrevivir.
- *Comprar un negocio ya existente:* un 70% de oportunidades de sobrevivir.
- *Comprar una franquicia:* un 90% de oportunidades de sobrevivir.

Las franquicias han sido formas populares formas de distribución tanto para hoteles como para restaurantes. Algunas populares franquicias de hoteles son Hyatt Place, Holiday Inn, y Sol Meliá. Entre los restaurantes con franquicias se encuentran McDonald's, Burger King, Kentucky Fried Chicken (KFC), Pans & Company y Subway. Las franquicias han sido las responsables del cambio en el sector de la restauración, convirtiendo a operadores independientes en grupos interdependientes.

Por el derecho a usar el nombre, los métodos de operación y otros beneficios que conlleva la franquicia, el franquiciado paga una cuota inicial, un *royalty* y un pago de marketing a la organización franquiciadora. En el caso de los hoteles también se cobra una tarifa por la utilización del sistema central de reservas. Radisson cobra una cuota inicial mínima de 50.000 euros. El *royalty* es del 4% de los ingresos brutos anuales por habitación, la tasa por marketing es el 1,75% de los ingresos brutos anuales por habitación y la tasa de reservas es del 2% de los ingresos brutos anuales por habitación **[32]**. Obsérvese que los porcentajes son sobre ingresos brutos que se pueden comprobar a través de documentos públicos del Registro Mercantil, por ejemplo. La **Tabla 12.1** muestra algunos ejemplos del coste en el que se incurre al adquirir una franquicia de los grupos de hoteles y restaurantes más conocidos del mundo.

Tabla 12.1 Costes de algunas franquicias de hoteles y restaurantes en el mercado americano.

Franquicias de hoteles			
Cadena	**Inversión inicial**	**«Royalty»**	**Publicidad/marketing**
Best Western International	51.000 dólares por habitación/100 habitaciones	N/A	4,5 dólares por habitación
Embassy	75.000 USD		4%
Fairfield Inns de Marriott	Máximo de 50.000 dólares o 400 USD por habitación	4,5%	2,5%
Holiday Inn Worldwide	Mínimo de 50.000 dólares	43/5.046	2,5%
Hyatt Place	60.000 dólares	5%	3,5%

Fuente: «Franchise Report», *Hotel Business* (7 de agosto de 2007): 18.

Franquicias de restaurantes				
Franquicia	**Inversión inicial**	**«Royalty»**	**Publicidad/marketing**	**Inversión total**
Applebee's	40.000 dólares	4% inicial	4,0%	600-1 millón de dólares americanos
Neighborhood Grill & Bar		5% después del primer año		
Arby's	37.500 dólares	4%	1,2%	700-1.100
KFC	20.000 dólares	6%	6%	875-1.400
McDonald's	45.000 dólares	4%	4,0%	1-2 millones de dólares americanos
Pizza Hut	25.000 dólares	6,5%	6%	N/A
Subway Sandwiches & Salads	10.000 dólares	8,0%	2,5%	100-300
Taco Bell	45.000 dólares	5,5%	4,5%	875-1.400
T.G.I. Friday's	75.000 dólares	4,0%	4%	2.000-2.500

Fuentes: www.yum.com; www.subway.com; www.fridays.com; www.mcdonalds.com; www.arbys.com (acceso el 28 de septiembre de 2008).

La cuota inicial y el royalty dependen del valor de la marca de la franquicia. Por ejemplo, McDonald's está reconocido como restaurante de comida rápida en todo el mundo. Cuanto más fuerte es la posición en el mercado, más valor tiene el nombre de la marca. Por lo tanto, una franquicia de McDonald's aporta más valor que una franquicia que vende hamburguesas en una ciudad únicamente. Las ventajas que una franquicia ofrece al franquiciado (la persona o la organización que compra una franquicia) son:

- Reconocimiento de la marca.
- Menor riesgo de fracaso del negocio.
- Publicidad nacional, anuncios ya creados y planes de marketing.
- Crecimiento más rápido del negocio.
- Ayuda en la selección de la localización.
- Proyectos arquitectónicos.
- Sistemas operativos, *software* y manuales de funcionamiento de los sistemas y procedimientos.
- Contratos nacionales con los proveedores.
- Desarrollo de productos nuevos
- Asesoramiento.
- Ayuda en la búsqueda de financiación.

Las desventajas de adquirir una franquicia son:

- Pago de cuotas y royalties.
- Limita los productos a vender y las técnicas utilizadas en su elaboración.
- A menudo se obliga al franquiciado a abrir un número mínimo de horas y a ofrecer unos productos determinados.
- Una empresa mal gestionada puede afectar a la reputación de toda la cadena.
- El rendimiento del franquiciador afecta a la rentabilidad de los franquiciados.
- Algunos franquiciados pueden no beneficiarse de la publicidad nacional del mismo modo que otros, lo cual es a menudo una fuente de conflictos.

Una de las razones por la que las empresas deciden crear franquicias es que permite mejorar la distribución de sus productos. La inversión del franquiciado amplía el negocio, mientras que el franquiciador recibe las cuotas iniciales y el *royalty*. Las franquicias no son convenientes para todas las empresas. La empresa debe ser capaz de ofrecer sistemas operativos, apoyo en la gestión y una buena guía del negocio. Para los negocios nuevos, requiere tiempo y dinero proporcionar un buen paquete de franquicias. Las cadenas pequeñas ofrecen a menudo franquicias a gente cercana al negocio. Por ejemplo, la franquicia se utiliza en cadenas pequeñas de restaurantes para ayudar a retener a los gerentes. Para una cadena pequeña es difícil competir con las oportunidades que una cadena grande ofrece a sus gerentes. Algunas cadenas pequeñas compensan las oportunidades de mejoras profesionales que ofrecen las cadenas grandes ayudando a sus gerentes a tener su propio establecimiento a través de una franquicia. Esto permite a la cadena mantener gerentes que, de otra forma, estarían desmo-

tivados para permanecer en el mismo puesto. Las ventajas de poseer una franquicia para el franquiciador son las siguientes:

- Recibe un porcentaje de las ventas brutas.
- Consolida la marca.
- Obtiene apoyo para las campañas nacionales de publicidad.
- Mayor poder de negociación en los contratos nacionales con los proveedores.

Las desventajas de una franquicia para el franquiciador son:

- Pone límites a otras formas de expansión. Por ejemplo, la capacidad de desarrollar alianzas puede ser limitada si estas alianzas violan los acuerdos territoriales de los franquiciados.
- Las franquicias deben ser controladas para asegurar la homogeneidad de los productos.
- Hay una capacidad limitada para forzar a los franquiciados a cambiar sus sistemas de operación. Por ejemplo, en algunos países Pizza Hut pasó por momentos difíciles cuando hizo que los franquiciados añadieran el servicio de entrega a domicilio, cosa que sus competidores ya estaban ofreciendo en el mercado.
- Los franquiciados quieren y necesitan tener un papel activo en la toma de decisiones.

Una variante de la forma tradicional de franquicia es la subfranquicia, conocida también como *master franquicia*. En este tipo de franquicia, el franquiciador vende el derecho de distribución de la franquicia a un tercero y este agente lo vende a los franquiciados **[33]**. Un franquiciador vende el derecho de distribución y de gestión de franquicias a una subfranquicia. El subfranquiciador recibe el pago de las franquicias que ha vendido, da una parte al franquiciador y se queda con el resto. El subfranquiciador también proporciona apoyo de gestión a sus franquiciados. De acuerdo con una investigación, se calcula que el 31% de los restaurantes de comida rápida y el 37% de los restaurantes con servicio en mesa se gestionan bajo este modelo de subfranquicia **[34]**. Esto permite al franquiciador ampliar el negocio gracias a los recursos de gestión y marketing del agente subfranquiciador. Otro caso sería el de una empresa que se convierte en subfranquiciadora, vendiendo franquicias de otras empresas a sus propios franquiciados o a sus socios en el negocio.

Alianzas entre empresas

Las **alianzas** son otra forma de acuerdos contractuales. Las alianzas se establecen entre dos empresas para que cada una de ellas se beneficie de las fortalezas de la otra. Para establecerse en la India, el grupo Sheraton estableció una alianza con el grupo Welcome, pues hacerlo por sí solo sería muy difícil, si no imposible, debido a la legislación de ese país en lo referente a los negocios propiedad de extranjeros. El grupo Welcome le ofrecía a Sheraton un socio indio. Además, el grupo Welcome tenía una buena reputación en la India y sabía el modo en que se hacen negocios allí. Sheraton ofrecía al grupo Welcome un nombre en el mercado de viajes de

negocios internacionales así como formación y sistemas de apoyo en la gestión. Por lo tanto, ambos socios se beneficiaban de la alianza.

Las alianzas entre dos o más empresas entre las que no hay competencia son una estrategia eficaz para ampliar mercados. Por ejemplo, los restaurantes están formando alianzas con tiendas de artículos de consumo y hoteles para distribuir sus productos. Los restaurantes de comida rápida como Dunkin, Coffee o Starbucks localizados en la salida del hipermercado permiten a este ofrecer productos de marca adicionales y a la cadena de restaurantes obtener puntos de distribución adicionales con una alta afluencia de público. Por otro lado, muchos consumidores creen que los restaurantes de algunos hoteles tienen precios excesivos y poca calidad. La introducción de cadenas de restaurantes como McDonald's o Burger King dentro de los hoteles ha resuelto este problema.

Las compañías aéreas están formando alianzas para acceder a clientes en otras partes del mundo y para proporcionar a sus clientes la oportunidad de elegir nuevos destinos, como lo han hecho Iberia con British Airways o SAS con Continental Airlines. En este último caso, SAS formó una alianza con Continental Airlines para acceder al mercado estadounidense. Antes de la alianza, SAS servía solo a unas pocas ciudades estadounidenses. Desde la alianza, los vuelos en Estados Unidos de Continental pueden utilizarse para enlazar con los vuelos de SAS en Europa. Continental se hizo con los clientes de SAS que volaban hasta diferentes aeropuertos de Estados Unidos, quienes ahora utilizarían a Continental para llegar hasta su destino final en Estados Unidos.

Sistemas horizontales de marketing

Otra variante de los canales de distribución son los **sistemas horizontales de marketing,** en los que dos o más empresas en el mismo nivel se unen para explotar una oportunidad de mercado **[35]**. Al trabajar juntas las empresas pueden sumar su capital, sus capacidades de producción, o los recursos de marketing para lograr más de lo que conseguiría una empresa trabajando sola. Por ejemplo, el parque temático Warner en Madrid ofrece entradas a un precio reducido a ciertas universidades, las cuales promueven estos descuentos como un beneficio entre sus miembros. A cambio, el Parque Warner se dirige a miles de académicos, administrativos y estudiantes. Este tipo de simbiosis a través de acuerdos de marketing es un éxito para muchos negocios.

Con la tarjeta de fidelización Travel Club, empresas como Sol Meliá, Repsol, Eroski Viajes o Avis ofrecen puntos cada vez que el consumidor utiliza el servicio de estas empresas y los puede canjear por viajes, estancias, entradas a zoos, parques u hoteles de compañías que forman parte de esta gran alianza.

Sistemas de distribución multicanal o múltiple

En el pasado muchas empresas utilizaban un único canal para vender a un solo mercado o segmento del mercado. Hoy en día, debido a la proliferación de los segmentos de clientes y a las posibilidades que ofrecen los

Claves de marketing 12.1 *Adquisición de franquicias de restaurantes*

Actualmente es casi imposible caminar por las calles de una ciudad o conducir por una avenida sin ver un Telepizza, un Domino's, un McDonald's o un Starbucks. Una de las franquicias más reconocidas y más exitosas es Subway, que cuenta con 33.749 restaurantes a nivel mundial. De cerca le sigue McDonald's, que cuenta con 32.737 restaurantes en todo el planeta.

¿Cómo funciona una franquicia? Una franquicia consiste en un conjunto de unidades de negocio cuyas operaciones se efectúan de manera sistemática, planificada, dirigida y controlada por un franquiciador. De acuerdo con el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio español, una franquicia es el contrato según el cual «el franquiciador cede al franquiciado la explotación de un modelo empresarial de éxito, basado en la cesión de uso de una marca o imagen corporativa, o presentación uniforme de locales o medios de transporte, la aportación de conocimientos técnicos o saber hacer y la asistencia comercial y/o técnica». En este modelo de negocio, el franquiciado paga por el derecho de ser parte del sistema de franquicia. La cantidad inicial que el franquiciado invierte es solo una pequeña parte de la cantidad total que se requiere para firmar un contrato de franquicia. La inversión inicial incluye la renta y el alquiler del equipo y los accesorios y algunas veces una cantidad fija para obtener la licencia. Los franquiciados de McDonald's, por ejemplo, invierten entre uno y dos millones de euros en inversión inicial mientras que los de Subway entre 100.000 y 300.000 euros, lo cual hace de esta franquicia una de las más accesibles y más atractivas. Sin embargo, los franquiciados de Subway pagan un 8% de *royalty* sobre las ventas brutas, una de las más altas de las franquicias de alimentación, más un 2,5% de cuota de publicidad. A cambio, el franquiciador provee a sus franquiciados de todo un sistema de marketing y operaciones para comenzar a hacer negocios. Por su parte, McDonald's requiere que los franquiciados asistan a su Universidad de la Hamburguesa en Oak Brook, Illinois, por un periodo de tres semanas, para que aprendan a gestionar la empresa; los franquiciados también deben ceñirse a diversos procedimientos para la compra de materiales.

En los mejores casos, la adquisición de franquicias implica una relación mutuamente beneficiosa para las partes involucradas. Los franquiciadores amplían el poder de la marca en otras áreas geográficas y obtienen un poder de compra enorme. Los franquiciadores también se benefician del conocimiento de los franquiciados sobre el área de impacto y la comunidad local, así como de tratar con emprendedores motivados y con iniciativa, en lugar de con mano de obra desinteresada. De forma similar, los franquiciados se benefician de adquirir una franquicia con experiencia en la gestión, con el respaldo de una marca reconocida y aceptada y del apoyo en áreas como marketing, publicidad, marketing local, gestión del personal y financiera.

Como resultado del surgimiento de un gran número de franquicias en los últimos años, algunas franquicias de comida rápida están preocupadas por la saturación de mercado experimentada. Un indicador de este fenómeno es la cantidad de quejas interpuestas ante la Comisión Federal de Comercio americana (*Federal Trade Commission*) en contra de los franquiciadores, la cual ha aumentado un 50% anual desde 1990. La demanda más común es que los franquiciadores vulneran el área de impacto de un franquiciador al abrir otra unidad de negocio muy cerca. Por ejemplo, los franquiciados de McDonald's en California y otros estados se quejaron recientemente de que la compañía había decidido abrir otros restaurantes propiedad de McDonald's en sus territorios. En sentido general, los franquiciados pueden rechazar los planes estratégicos de marketing si estos afectan sus propias actividades. De esta forma, algunos franquiciados se resistieron a implementar la promoción de McDonald's «Campaña 55», en la que la empresa reducía los productos *Big Mac* y los *Egg McMuffins* a 55 centavos de dólar en un esfuerzo por recuperar los niveles de venta bajos; muchos franquiciados creían que la promoción *abarataba* la imagen de McDonald's y reducía sus márgenes de forma innecesaria. Otro tipo de queja es la comunicación de índices de fracaso más bajos de lo que en realidad son. Subway, por ejemplo, ha sido critica-

canales, un creciente número de empresas han adoptado un **sistema de distribución multicanal.** La distribución multicanal tiene lugar cuando una sola empresa utiliza uno o más canales de distribución para alcanzar a uno o más segmentos de clientes **[36]**. Por ejemplo, McDonald's vende a través de una red de distribución de franquicias independientes, pero posee más de una cuarta parte de sus establecimientos. Por lo tanto, los restaurantes que son de su propiedad compiten en cierto modo con los que poseen las franquicias de McDonald's.

da por engañar a sus franquiciados al decir que solo cuenta con un índice de fracaso del 2%, cuando la realidad es muy diferente. Además, algunos franquiciados sienten haber sido engañados al haber recibido poco apoyo y haber sido abandonados después de firmar el contrato y entregar el dinero de la inversión.

Siempre habrá un conflicto entre los franquiciadores, quienes buscan mayores índices de crecimiento; y los franquiciados, quienes demandan mayores beneficios de sus unidades de negocios. Una alternativa para mediar en estos conflictos es la apertura en mercados internacionales. Las franquicias de restaurantes de comida rápida son muy populares en todo el mundo. Por ejemplo, Domino's entró en el mercado japonés con la master franquicia Ernest Higa, quien posee 106 restaurantes en Japón con ventas totales de 140 millones de dólares. Parte del éxito de Higa se debe a la correcta adaptación de los productos de Domino's en el mercado japonés, en donde la presentación del producto lo es todo: Higa distribuye los ingredientes en la pizza de forma cuidadosa así como los cortes de la pizza uniformes y bien distribuidos. En el mercado latinoamericano, Alsea es el operador líder de restaurantes de comida rápida en América Latina al gestionar marcas como Domino's Pizza, Starbucks Coffee, Burger King, Chili's Grill & Bar, California Pizza Kitchen y P. F. Chang's China Bistro en México, Argentina, Chile y Colombia. ALSEA cuenta con 1.171 unidades de negocios y 20.000 colaboradores, así como con una experiencia consolidada de veinte años iniciando como master franquicia de Domino's Pizza, adquiriendo y desarrollando sus marcas a nivel internacional.

Parece que la fiebre por las franquicias no se enfriará. Los expertos del sector estiman que las franquicias obtienen un 50% de todo el comercio minorista en Estados Unidos. De las doce franquicias con mayores ingresos, diez se encuentran en el sector turístico. Estas franquicias son McDonald's, Carlson Wagonlit Travel, Burger King, KFC, Pizza Hut, Wendy's, Marriott Hotels, Subway Restaurants, Sheraton y Taco Bell.

En España el desarrollo de la franquicia ha sido enorme en los últimos años, gracias a la creciente terciarización de la economía y la evolución del número de turistas, contándose en la actualidad con más de 210 marcas franquiciadoras españolas operando en 108 países. Con respecto al 2008, el incremento de número de establecimientos a nivel internacional ha sido del 25% en 2009, es decir, 10.135 locales más en funcionamiento en el extranjero. Los sectores con mayor presencia de franquicias españolas en el exterior son los de moda (45 marcas en 96 países y 2.388 tiendas), del sector de la hostelería y restauración (34 marcas en 44 países y 1.141 países), seguidas de tiendas especializadas, belleza y estética y mobiliario y textil hogar. En relación con los países en los que mayor presencia tienen las franquicias españolas, Portugal aglutina el 27,7% del total de las franquicias nacionales en el exterior, con 152 marcas y 2.098 establecimientos. Le sigue México, con 56 cadenas y 517 locales; Francia, con 48 firmas y 1.411 establecimientos; Andorra, con 43 marcas y 57 locales, e Italia, donde operan 39 enseñas españolas, que suman 451 establecimientos.

Fuentes: «Unusual Store Locations Fiel Subway's Grounth» en online.wsj.com (acceso el 20 de marzo de 2011); www.mcdonalds.com (acceso el 5 de diciembre de 2004); www.subway.com (acceso el 5 de diciembre de 2004); www.alsea.com.mx (acceso el 22 de octubre de 2010); www.franquiciadores.com, Asociación Española de Franquiciadores (acceso el 2 de diciembre de 2010); www.mityc.es, Ministerio de Industria, Turismo y Comercio (acceso el 8 de diciembre de 2010); «The Top 200», Franchise Times (octubre 2003); Norman D. Axelrad y Robert E. Weigand, «Franchising—A Marriage of System Members», en Marketing Managers Handbook (3rd ed.), ed. Sidney Levy, George Frerichs, y Howard Gordon (Chicago: Dartnell, 2004), pp. 919-934; Andrew E. Sewer, «McDonald's Conquers the World», Fortune (17 de octubre de 1994): 103-116; Roberta Maynard, «The Decision to Franchise», Nation's Business (enero 1997): 49-53; Cliff Edwards, «Campaign '55 Flop Shows Power of Franchisees», Marketing News (7 de julio de 1997): 9; Richard Behar, «Why Subway is the Biggest Problem in Franchising», Fortune (16 de marzo de 1998): 126-134, y Patrick J. Kaufman y Sevgin Eroglu, «Standardization and Adaptation in Business Format Franchising», Journal of Business Venturing (enero 1999): 69-85.

El distribuidor multicanal obtiene ventas con la incorporación de un canal nuevo pero también se arriesga a entrar en conflicto con los ya existentes. Los canales ya existentes pueden objetar la existencia de competencia desleal y amenazar con abandonar al distribuidor a menos que este limite la competencia o les compense de algún modo. En este sentido, hay franquicias que han llevado a los tribunales a franquiciadores que han desarrollado operaciones competitivas en su segmento de mercado.

Selección de los miembros del canal

Seleccionar a los miembros del canal abarca una serie de factores que incluyen las necesidades de los clientes, la capacidad de la empresa para conseguir la participación de los miembros del canal, la viabilidad económica de cada miembro del canal y el control al que habría que renunciar para conseguir la participación de cada miembro del canal.

Las necesidades de los consumidores

La selección de los miembros del canal comienza determinando los servicios que los clientes demandan. Un centro turístico tan grande como el Fiesta Americana en Puerto Vallarta México podría considerar establecer una alianza con un mayorista turístico. El mayorista podría diseñar un paquete turístico que incluyera billete de avión, habitación y transporte en el destino, y distribuirlo por las agencias de viaje de los Estados Unidos. Al hacer esto el mayorista proporciona un producto que le ofrece al cliente todo lo que necesita para ir de vacaciones a Puerto Vallarta, ahorrándole las preocupaciones prácticas derivadas del desconocimiento de un país extranjero. Para diseñar un canal eficaz, la empresa debe saber el servicio que sus clientes requieren y equilibrar las necesidades de los clientes al compararlas con la viabilidad y los costes de satisfacerlas.

Atraer a miembros del canal

Las empresas tienen distintas capacidades para atraer a intermediarios cualificados. Las cadenas hoteleras reconocidas que tengan una buena reputación por pagar las comisiones con prontitud y por respetar las reservas de los agentes de viajes no tendrán problemas para obtener el apoyo de las agencias de viaje. Una cadena hotelera nueva, que cuente con pocos hoteles, tendrá dificultad para conseguir una alta cobertura de agencias de viajes que vendan sus hoteles. Sería más inteligente que la cadena nueva eligiera algunas agencias de viaje que trabajen en ciudades estratégicamente localizadas en las que hay mayor posibilidad de que se genere negocio.

Antes de que una empresa hotelera firme un contrato con un representante de ventas, querrá investigar el número y el tipo de hoteles que dicho agente representa, sus dimensiones y la cualificación de sus recursos humanos. Del mismo modo que la empresa hotelera selecciona cuidadosamente a sus empleados, debería escoger a los miembros del canal. Estas empresas representarán a la empresa y serán parcialmente responsables de la imagen de ésta.

Evaluación de los principales canales alternativos

Viabilidad económica de cada miembro del canal

Cada canal generará distintos niveles de ventas y costes. El negocio que generen los miembros del canal debe compensar el coste de pagar y apoyar a los miembros del canal. Estos costes se miden de dos maneras: di-

rectamente y mediante costes de oportunidad. Por ejemplo, algunos casinos estadounidenses utilizan compañías de autobuses para llevar a los clientes hasta sus establecimientos. Al operador se le paga una cuota por cada autobús y el conductor obtiene también un incentivo, como diversas consumiciones dentro del casino. Sin embargo, algunos casinos descubrieron que el coste medio de utilizar este tipo de autobuses para acercar a un cliente al casino era mayor que lo que el casino ingresaba por cada cliente nuevo. La dirección anterior estaba contenta porque los autobuses traían cientos de clientes al casino pero cuando se hizo un cálculo de costes se encontró que no eran rentables porque no cubrían su coste directo. Otro coste directo de trabajar con intermediarios es el apoyo en marketing que necesitan de la empresa. Los intermediarios necesitan folletos y material complementario, formación, viajes de familiarización y comunicación regular. Una empresa debería limitar el tamaño de su sistema de distribución en función de la capacidad que tiene para darle su apoyo.

Cuando el MGM Grand Hotel de Las Vegas abrió, utilizaba *touroperadores* para ocupar muchas de sus habitaciones. Esta modalidad de negocio hacía que la tarifa del hotel por habitación fuera baja; sin embargo, esta tarifa cubría con creces los costes variables de la habitación, generando beneficios en la operación. Con el aumento de la demanda de habitaciones del MGM Grand Hotel, el MGM pudo vender sus habitaciones directamente a través de agencias de viaje y cobrar una tarifa más alta por las habitaciones. En este punto surge un coste de oportunidad asociado con el touroperador, esto es, la diferencia entre la tasa aplicada al *touroperador* y la tasa más alta que podía recibir a través de las agencias de viaje. Un coste de oportunidad aflora cuando un producto se vende por un precio más bajo que su valor real de mercado. Los costes de oportunidad ocurren también cuando se hace un descuento en el precio de los productos, solo para descubrir que podíamos haberlos vendido a un precio más alto. En el ejemplo, el hotel redujo el número de habitaciones que daba a los touroperadores y aumentó el número de habitaciones que canalizaba a través de las agencias de viaje o de forma directa, para reducir el coste de oportunidad de tener que vender habitaciones a los touroperadores.

Una empresa debe evaluar regularmente la actuación de sus intermediarios. Con la evolución de la empresa, el valor de un intermediario puede cambiar, como sucedió en el caso del MGM, porque el intermediario no actúa como esperaban. En este caso la empresa debe negociar con el intermediario para intentar conseguir la actuación esperada o prescindir del intermediario si deja de ser rentable.

El control de los intermediarios puede ser una tarea delicada. A veces, los problemas pueden deberse a un apoyo inadecuado por parte del proveedor. Las empresas tienen que evaluar el apoyo que dan a los miembros de su canal y hacer los ajustes necesarios. La empresa debe comunicar a los intermediarios que tengan un rendimiento inferior al esperado con tal situación. Puede que necesiten más formación o motivación. Si no se corrige el problema, puede que sea más acertado prescindir de su colaboración.

Factores relativos al control

Un factor importante en la selección de los canales es el control. Tener representantes de ventas supone un menor control que el que se tiene de un equipo de ventas propio. Esto se debe a que quizás los representantes de ventas prefieran vender habitaciones de otros hoteles que requieran menos esfuerzos o eviten a los clientes pequeños, y prefieran contactar con empresas grandes que representen un mayor número de hoteles.

El control es también un factor muy importante en las franquicias y en la elección de miembros de canales múltiples. Uno de los aspectos que hay que tener en cuenta con las franquicias es que la empresa sacrifica algo de control para conseguir una distribución más amplia. Puede que la empresa tenga problemas para hacer que las franquicias incorporen nuevos productos o que participen en promociones. Algunas empresas tienen dificultades para hacer que sus franquicias superen los controles de calidad.

Cuando una empresa utiliza múltiples canales, debe considerar los derechos de los miembros de los canales existentes. A menudo, los miembros actuales de los canales ven limitadas sus actividades con la incorporación de nuevos miembros y canales. Así, en el ejemplo anterior sobre la promoción entre Embassy Suites Hotel y Hertz, la promoción se modificó debido a que iba en contra de los intereses de otro distribuidor, la agencia de viajes.

Cada canal implica un compromiso a largo plazo y una pérdida de flexibilidad. Una empresa hotelera que tenga un representante de ventas en la ciudad de México puede haber firmado un contrato por cinco años. Durante este periodo, puede que la empresa hotelera desarrolle una alianza con una compañía aérea o una empresa hotelera con base en México, haciendo que el representante de ventas de la Ciudad de México se haga innecesario. Sin embargo, la empresa hotelera no puede terminar la relación hasta que finalice el contrato. A menudo, hay una compensación entre los beneficios obtenidos de una alianza a largo plazo y la pérdida de flexibilidad que conllevan dichas alianzas. Comprender este tipo de compensaciones entre beneficios y costes y cómo podrá cambiar el mercado en el futuro puede ayudar a un gerente a tomar decisiones relativas a la duración de los acuerdos contractuales con los miembros del canal.

Responsabilidad de los miembros del canal y de los proveedores

La empresa y sus intermediarios deben acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal. Por ejemplo, los hoteles dicen claramente a las agencias de viaje con qué tarifas obtienen comisión y cuál es el importe de la comisión que se va a pagar, y a menudo garantizan el pago de las comisiones en un número determinado de días. Para evitar conflictos es importante que las empresas tengan un acuerdo explícito por escrito con los miembros de su canal.

Tras la selección de los miembros del canal, una empresa debe motivar continuamente a sus miembros para que colaboren. Del mismo modo que

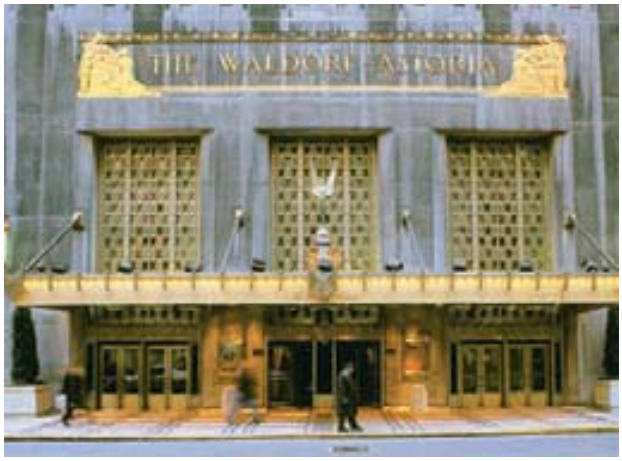
una empresa debe hacerse valer ante sus empleados, también debe promocionarse frente a sus intermediarios. La mayoría de las empresas utilizan incentivos durante temporadas de escasa demanda. Por ejemplo, durante la temporada baja, los hoteles o las empresas de alquiler de vehículos suelen aumentar el porcentaje de la comisión que pagan. Mantener informados a los miembros del canal sobre los productos de la empresa es otro modo de motivar a los miembros del canal. Los hoteles con representantes de ventas deben informarles sobre los cambios en los servicios y sobre nuevos productos. Una empresa ha de facilitar la comunicación y el apoyo a los miembros de su canal.

Localización del negocio

Uno de los aspectos más importantes de la distribución de las empresas turísticas es la localización. Para los negocios a los que acuden los clientes, la empresa debe estar situada convenientemente. Muchos minoristas dirían que los secretos de la venta al por menor son localización, localización y localización. No hay una fórmula única para esto; una buena localización para el Ritz-Carlton será diferente de una buena localización para un Burger King. Los locales de los restaurantes suelen ser evaluados por la capacidad de generar negocio de la zona circundante. Los locales de los hoteles se evalúan por el atractivo que la localización tiene para el público que viaja a ese destino. En ambos casos la localización depende de la estrategia de marketing de la empresa. Cada empresa ha de tener sus propios criterios para evaluar una localización.

En general hay cuatro pasos a seguir para la localización de un establecimiento. El primero es conocer bien la estrategia de marketing y el mercado al que se quiere dirigir la empresa. Los moteles La Quinta alojan a los ejecutivos y a otros huéspedes de clase media que llegan mayoritariamente en coche. Estos moteles se encuentran principalmente a lo largo de las autopistas de entrada a las zonas metropolitanas más importantes, pero están lo suficientemente cerca del distrito financiero de las ciudades; ofrecen accesos convenientes y suficientemente lejos para permitir que el precio sea económico. Hyatt, por otro lado, aloja a grupos y a hombres de negocios que a menudo llegan en avión. Los hoteles Hyatt están situados en el centro del distrito financiero. La decisión sobre la localización, al igual que otras decisiones comerciales, no puede considerarse con independencia del resto de la estrategia de marketing.

El segundo paso en la selección es el análisis regional, que implica la selección de áreas geográficas de mercado **[37]**. Una cadena de restaurantes puede planear su expansión en un mercado metropolitano nuevo. Esta cadena tendría entonces que encontrar una zona geográfica que pueda albergar al menos cinco nuevos restaurantes. Por otro lado, una cadena de hoteles ejecutivos que esté realizando su expansión por el sudeste asiático se dirigirá a ciudades como Singapur, Bangkok, Kuala Lumpur o Yakarta. La cadena en ese caso tendría presencia en las ciudades más importantes de la región para que los ejecutivos en viaje de negocios pudiesen alojarse en los hoteles de la cadena mientras viajan por la zona.



El hotel de lujo Waldorf-Astoria promociona su inmejorable ubicación: «En el corazón del mundo se encuentra el Waldorf-Astoria, el hotel insignia de los hoteles Hilton, rodeado de un ambiente único por los teatros de Broadway, la zona comercial más exclusiva sobre la Quinta Avenida, la sede de las Naciones Unidas, y el epicentro de negocios mundiales». Obtenido de un folleto de Waldorf-Astoria, un hotel Hilton. Foto por cortesía de Hilton Hotels Corporation.

Las empresas tienen que asegurarse de que una región tiene la demanda necesaria para establecer un hotel (u hoteles) o un restaurante (o restaurantes). Una zona en expansión con una base económica diversa es bastante atractiva. Las áreas basadas en una sola industria son atractivas cuando esa industria está en alza, pero son muy vulnerables cuando esa industria se resiente.

Esto vale también cuando el turismo es la industria principal. Miami Beach tuvo problemas sectoriales cuando algunos turistas europeos fueron atracados y asesinados. De igual forma, los centros turísticos de esquí dependen de los caprichos de la naturaleza. Mucha nieve, o muy poca, puede crear importantes problemas económicos.

Una vez que la empresa ha elegido la región geográfica, el siguiente paso es seleccionar un área dentro de la región. Si una cadena de restaurantes quiere abrir cinco restaurantes en una zona metropolitana, debe elegir las localizaciones donde los emplazará. La cadena estudiará las características demográficas y psicográficas de sus habitantes; se evaluarán también la competencia y el crecimiento potencial de las diferentes áreas. El resultado será la elección de las cinco áreas dentro de la región que parezcan más prometedoras.

Asimismo, la empresa elegirá los emplazamientos individuales. Un factor clave en la consideración y el análisis del emplazamiento es la compatibilidad de actividades comerciales. Un restaurante o un hotel buscarán fuentes potenciales de demanda. Para un hotel estos pueden ser grandes complejos empresariales, aeropuertos, o complejos integrados de comercios, viviendas y empresas. Un restaurante buscará zonas residenciales, centros comerciales o pequeños hoteles en donde no existan servicios de restauración. Las fuentes de demanda varían dependiendo de los mercados elegidos por la empresa. Para las empresas es muy importante tener una tipología bien definida de sus clientes en el momento en que buscan información de otros clientes en un área determinada.

Además de buscar fuentes de demanda, una empresa estudiará también a la competencia. Si hay una oferta adecuada de hoteles y restaurantes, se rechazará el emplazamiento. Los hoteles han entrado en mercados saturados únicamente para tener presencia en una ciudad determinada y sin embargo, la competencia no es siempre un factor negativo. A menudo, los restaurantes tienden a estar apiñados, formando *zonas* de restaurantes. Esto puede ser beneficioso pues los clientes que van a un restaurante son susceptibles de elegir otro cercano.

La evaluación del emplazamiento incluye la accesibilidad. ¿Es el sitio lo suficientemente accesible por carretera desde distintas direcciones, o existen barreras que impidan la entrada fácilmente? ¿Es el sitio lo suficientemente visible para permitir que los conductores se desvíen hacia él? La velocidad del tráfico es otro factor. Cuanto más lento es el tráfico, mayor es la visibilidad. Los restaurantes localizados en intersecciones en las que hay un semáforo tienen la ventaja de estar expuestos a los conducto-

res que esperan a que cambie el color. También hay que tener en cuenta el atractivo de los alrededores del emplazamiento. ¿Es una zona atractiva? Si el emplazamiento está en un centro comercial, ¿está el centro comercial en buenas condiciones? En este sentido, otros aspectos a tener en cuenta incluyen los saneamientos, el alcantarillado, los servicios públicos y el tamaño.

A menudo, las empresas dispondrán de un conjunto de características o preferencias definidas para la localización. Por ejemplo, un restaurante de comida rápida que ofrece hamburguesas aplicó las siguientes **[38]**:

- Emplazamiento independiente en un centro comercial.
- Emplazamiento independiente en una esquina (con un semáforo en la intersección).
- Local con un mínimo de 43 metros de fachada.
- Que se encuentre dentro de un centro comercial cerrado.
- Población de 12.000 habitantes o más en un radio de un kilómetro y medio (preferiblemente áreas en crecimiento).
- Fácil acceso del tráfico al restaurante.
- Tráfico intenso de vehículos o peatones.
- Un área en la que el valor de las viviendas y los ingresos familiares estén en la media o la superen.
- Cercano a oficinas u otras fuentes de demanda.
- Tamaño del local de 2.700 a 4.500 metros cuadrados.
- A no menos de tres kilómetros de otros emplazamientos de la empresa.

A menudo la elección de la localización está determinada por una lista de criterios, un análisis estadístico o la combinación de ambos. Una lista de criterios contiene normalmente detalles como los que aparecen en el ejemplo anterior, además de requisitos específicos de construcción. Detalles tales como códigos de construcción, restricciones relativas a la publicidad exterior, disponibilidad de servicios públicos, aparcamiento y saneamientos están incluidos en la lista de criterios. Uno de los tipos de análisis estadísticos utilizados más comúnmente en la elección de la localización es el análisis de regresión. La variable dependiente en la ecuación es la venta, y las variables independientes son los factores que contribuyen a la venta. Entre las variables independientes típicas pueden incluirse la población dentro del área comercial, los ingresos por unidad familiar, los competidores y los atributos de la localización.

Los restaurantes han reducido su tamaño para permitir el acceso a mercados más pequeños y a nuevos tipos de localizaciones. Por ejemplo, McDonald's fue una de las primeras cadenas que desarrollaron puntos de venta más pequeños para hacer viable el establecimiento en ciudades más pequeñas y dentro de establecimientos de venta al por menor. The Cheesecake Factory, un popular restaurante con servicio de mesa, creó The Cheesecake Factory Café como tipo de establecimiento en el que vender sus conocidos postres **[39]**. Como los buenos emplazamientos son cada vez más difíciles de encontrar, los restaurantes están buscando localizaciones no tradicionales y están construyendo puntos de venta que se adapten a ellas y utilizando la fuerza de su marca como ventaja competitiva. La localización

es una característica clave para un hotel o un restaurante. La localización debe ser adecuada en un momento determinado, pero debe seguir siéndolo durante la vida del negocio.

Los grandes grupos de empresas generalmente tienen un departamento de bienes inmuebles que es responsable de elegir sitios y negociar alquileres o contratos para comprar propiedades bien ubicadas. Las agencias de bienes raíces para empresas pueden ser muy útiles para las compañías del sector turístico que deseen vender en un nuevo mercado. Estas agencias participan en varias etapas del proceso, desde la planificación hasta la adquisición del inmueble; además, ofrecen servicios de asistencia en muchas de las actividades descritas anteriormente.

(3) **Contractual.** Un sistema vertical de marketing contractual consiste en una serie de empresas independientes en distintos niveles de la producción y la distribución que colaboran mediante contratos para obtener mayores economías en costes y más ventas.

(a) **Franquicias.** La franquicia es una fórmula empresarial mediante la cual a un franquiciado se le da el derecho de participar en la oferta, la venta o la distribución de productos bajo un plan de marketing que está diseñado por el franquiciador. El franquiciador permite al franquiciado utilizar su marca, su nombre y su publicidad.

(b) **Alianzas.** Las alianzas se establecen entre dos organizaciones para que cada una de ellas se beneficie de las fortalezas de la otra.

(4) **Sistemas horizontales de marketing.** Dos o más empresas en el mismo nivel se unen para explotar una oportunidad de mercado. Al trabajar juntas las empresas pueden sumar su capital, sus capacidades de producción, o los recursos de marketing para lograr más de lo que conseguiría una empresa trabajando sola.

(5) **Sistemas de marketing multicanal o múltiple.** Una sola empresa utiliza uno o más canales de distribución para llegar a uno o más segmentos de consumidores.

9. **Decisiones de gestión del canal:**

a) **Seleccionar a los miembros del canal.** Cuando se selecciona a los miembros del canal, la dirección de la empresa habrá de evaluar las necesidades de los clientes, la capacidad de la empresa para conseguir la participación de los miembros del canal, la viabilidad económica de cada miembro del canal y el control al que habría que renunciar para conseguir la participación de cada miembro del canal.

b) **Motivar a los miembros del canal.** Una empresa debe motivar a los miembros de su canal continuamente.

c) **Evaluar a los miembros del canal.** Una empresa debe evaluar regularmente la actuación de sus intermediarios y aconsejar y asesorar a los que estén rindiendo por debajo de lo esperado.

d) **Responsabilidades de los miembros del canal y de los proveedores.** La empresa y sus intermediarios deben acordar los términos y las responsabilidades de cada miembro del canal. Según los servicios y la clientela de los que se disponga, las responsabilidades se formularán tras un estudio adecuado.

10. **Localización del negocio.** Hay cuatro pasos que seguir para elegir una localización:

a) **Conocer la estrategia de marketing.** Conocer el mercado que la empresa ha elegido.

b) **Análisis geográfico.** Seleccionar las áreas geográficas con mercado.

c) **Elegir una zona dentro de la región geográfica.** Las características demográficas y psicográficas de los habitantes y la competencia son factores a tener en consideración.

d) **Elegir el emplazamiento concreto.** Las actividades empresariales compatibles, los competidores, la accesibilidad, los saneamientos, el alcantarillado, los servicios públicos y las dimensiones son factores a tener en consideración.

50% de todas las solicitudes de franquicias son de individuos que anteriormente trabajaban para empresas grandes y que perdieron su trabajo como resultado de una reducción de plantilla. ¿Cómo cree que estos ejecutivos de nivel intermedio y en plena carrera profesional se adaptarán a la vida de propietarios de una franquicia? ¿Cómo les ayudará su experiencia previa en una empresa? ¿En qué les perjudicará?

(Washington D.C.: Hotel Sales and Marketing Association, undated).

10. Fran Golden, «Room for Growth», *Travel Weekly* 53, n.º 65 (1994): 118.
11. Michael M. Coltman, *Tourism Marketing* (Nueva York: Van Nostrand Reinhold, 1989).
12. Para más información sobre este tema, ver *HSMA/ Group Tour Information Manual* (Washington, D.C.: Hotel Sales and Marketing Association, sin fecha de publicación).
13. Coltman, *Tourism Marketing*.
14. Utell's Web site, http://www.utell.com/ (acceso el 29 de septiembre de 2008).
15. France Martin, «Consortia Extend Hotels' Regional, Global Reach», *Hotels* 25, n.º 9 (1991): x; Chris Baum, «How Utell Reacts to the Market», *Hotel* 25, n.º 9 (1991): 73-74; James Carper, «The New Brand of SRS», *Steigenberger Hotels* 25, n.º 10 (1991): 72-74.
16. Véase J. C. Holloway y R. V. Plant, *Marketing for Tourism* (London: Pitman, 1992), pp. 124-126.
17. Stowe Shoemaker y Margaret Shaw, *Marketing Essentials in Hospitality and Tourism: Foundations and Practices* (Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008); www.sabre-holdings.com; www.Travelport.com; www.amadeus.com (acceso el 29 de septiembre de 2008).
18. Stan Luxenberg, «Wooing Hotel Customers Online», *National Real Estate Investor* (febrero de 2007): 86-89.
19. «Internet and Marketing Distribution Trends in Hospitality», Marketing2tourism.wordpress.com, 10 de septiembre de 2008 (acceso el 19 de septiembre de 2008).
20. Ken Western, «Internet Inn: Best Western Marketing on Network», *Arizona Republic* (31 de enero de 1995): E1.
21. David Vis, «Best Western Is Latest Hotel Chain to Market Properties on Internet», *Travel Weekly* 54, n.º 8 (1995): 1, 53.
22. Jay Campbell, «Hotel Merchant Model Gets Corp. Makeover», www.btnmag.com, 21 de junio de 2004 (acceso el 28 de noviembre de 2004).
23. Bruce Serlen, «Hotels Withhold Web Points», www. btn mag.com, 7 de junio de 2004 (acceso el 24 de Noviembre de 2004); IHG Certifies Travelocity as Distributor, Denies Expedia, www.btnmag.com, 16 de agosto de 2004 (acceso el 24 de noviembre de 2004).
24. Bomi Kang, Kathleen Pearl Brewer, Seyhmus Baloglu, «Profitability and Survivability of Hotel Distribution Channels: An Industry Perspective», *Journal of Travel and Tourism Marketing*, 22, n.º 1, 2007, 37-50.
25. Milford Prewitt, «Little Caesar's Licensees Debate Kmart Deal», *Nation's Restaurant News* 25, n.º 23 (1991): 1, 3; Milford Prewitt, «Little Caesars, Kmart Deal Riles Franchisee Group», *Nation's Restaurant News* 26, n.º 21 (1992): 1, 40; Laura Liebeck, «Hall Hails Kmart Comeback, But Results Need Improvement», *Discount Store News* (June 2, 1997): 11; R. Gibson, «Little Caesars Pizza Isn't Slimming Down, It Wants Drive-Thru—Sudden Closure of 300 Outlets Fuels Some Speculation, But Is Move to Remodel», *Wall Street Journal online*, 29 de julio de 1999, http://proquest.umi.com/pqdweb?ts (acceso el 21 de abril de 2000).
26. Dinah A. Sprotzer, «Hotel Chain Shifts Policy on Coupons», *Travel Weekly* 51, n.º 8 (1992): 11.
27. See Irving Rein, Philip Kotler, y Martin Stroller, *High Visibility* (Nueva York: Dodd, Mead, 1987).
28. Stern y El-Ansary, *Marketing Channels*.
29. Andy Kostecka, *Franchising in the Economy* (Washington D.C.: U.S. Government Printing Office, 1987), p. 2.
30. Stephen Rushmore, «Hotel Franchising: How to Be a Successful Franchisee», *Real Estate Journal* (verano de 1997): 56; citado en James R. Brown y Chekitan S.Dev, «The Franchisor-Franchisee Relationship», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (diciembre de 1997): 30-31.
31. Michael Levy y Barton A. Weitz, *Retailing Management* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1995), pp. 29-35.
32. David Fraboutta, «The Price of Franchising» *Hotel and Motel Management* (21 de mayo de 2001): 23-32.
33. See Yae Sock Roh y William P. Andrew, «Subfranchising», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* (diciembre de 1997): 39-45.
34. R. Bond, *Source Book of Franchise Opportunity* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1993): 216-301.
35. Véase Lee Adler, «Symbiotic Marketing», *Harvard Business Review* (noviembre/diciembre de 1966): 59-71; P. Varadarajan y Daniel Rajaratnam, «Symbiotic Marketing Revisited», *Journal of Marketing* (enero de 1986): 7-17.

36. Ver Robert Weigand, «Fit Products and Channels to Your Markets», *Harvard Business Review* (enero/febrero de 1977): 95-105.

37. Véase Avijit Gosh, *Retail Management* (Fort Worth, TX: Dryden Press, 1990), pp. 216-249.

38. Donald E. Lindberg, *The Restaurant from Concept to Operation* (Nueva York: Wiley, 1985), p. 35.

39. Paul Frumkin, «Have Concept, Will Travel: Chains Find Smaller Units Have Legs», *Nation's Restaurant News* (19 de febrero de 2001): 55-58.

Estrategia de comunicación de marketing integral: la publicidad

13

Desde 1997 Turismo Andaluz ha presentando la oferta turística de Andalucía a través de un plan de comunicación de marketing integral orientado y diseñado para establecer relaciones con los diferentes segmentos de turistas a escalas nacional e internacional. Desde entonces las campañas han explicado el significado de Andalucía y de su pluralidad: paisajes, playas, cultura, deporte, pueblos y gastronomía, mediante un mix de comunicación adaptado a cada uno de los públicos objetivo.

Bajo el concepto creativo «Andalucía te quiere», Turismo Andaluz persigue consolidar la imagen de Andalucía como destino turístico de alta calidad y comunicar los beneficios intrínsecos de Andalucía: carácter, clima, naturaleza, riqueza cultural y patrimonial, y amplios recursos turísticos con un tono vitalista, sentido y moderno; con imágenes que muestren una Andalucía moderna, que respeta el medio ambiente, y con una oferta hotelera, deportiva y de infraestructuras del más alto nivel. El estilo elegido en la campaña es único, por su carácter abierto, alegre, cariñoso, sencillo y fácil de recordar, sin dobles interpretaciones; universal, pues el concepto se traslada a todos los idiomas fácilmente; con sentimiento, con mensajes que ilusionan e involucran emocionalmente.

La campaña de comunicación del 2010 se dirigió a distintos grupos de población de clase medialta y alta, segmentados por su procedencia geográfica e interés: el **público Andaluz,** que visita otras ciudades de su comunidad autónoma; el **turista nacional,** que representa el 30% del turismo actual y cada año cobra mayor importancia por la cercanía geográfica y la posibilidad de efectuar visitas en distintas épocas del año, ayudando a aumentar la demanda en momentos de temporada baja; el **turista europeo,** quien ve en Andalucía una opción turística de bajo riesgo, con una buena relación calidad-precio y una región atractiva en cualquier época del año, y los **profesionales del sector y la prensa económica,** con el fin de promover la modernización y el avance de las infraestructuras entre ellos. Los objetivos generales de la campaña «Andalucía te quiere» 2010 han sido captar la atención de los potenciales visitantes a Andalucía, resaltar el prestigio de la marca turística *Andalucía* y lograr los mayores resultados posibles en concepto de rentabilidad de la inversión.

Para la realización de la campaña de comunicación, la planificación de medios y la asignación del presupuesto, se tuvo en cuenta la diferenciación geográfica entre aquellos países europeos que envían más turistas: Reino Unido, Alemania, Francia, Portugal, Italia, países escandinavos, Holanda y

La verdad es que la publicidad es solo una parte del marketing, y el marketing comienza con lo que su empresa es y lo que hace (…). Dicho de una forma simple, la publicidad se hace de forma correcta cuando se dice la verdad, pero una verdad bien contada.

BLOG DE 'MARKETING NEWS', AMERICAN MARKETING ASSOCIATION

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Discutir el proceso y las ventajas de la comunicación de marketing integral a la hora de comunicar valor para el cliente.
2. Definir las cinco herramientas de la comunicación y analizar los factores a tener en cuenta cuando se define todo el mix de comunicación.
3. Destacar las etapas para el desarrollo de una comunicación de marketing eficaz.
4. Explicar los métodos para definir el presupuesto de comunicación y los factores que afectan al diseño del mix de comunicación.
5. Definir el papel de la publicidad en el mix de comunicación.
6. Describir las decisiones más importantes en publicidad, incluidos el establecimiento de los objetivos y del presupuesto, la creación del mensaje publicitario, la selección de los medios publicitarios, la elección de los canales de comunicación, los vehículos y el momento de colocación del mensaje, así como la evaluación de la eficacia publicitaria.

Bélgica. Asimismo, se realizaron campañas en revistas *inflight* (revistas que las líneas aéreas proporcionan a sus pasajeros durante el vuelo de forma gratuita y que generalmente se publican cada mes) y a través de canales de televisión paneuropea. En cada país se ha adaptado un mix de comunicación distinto que aporta un valor añadido y que ayuda a la marca *Andalucía* a diferenciarse del resto de campañas de comunicación de otros destinos turísticos en cada uno de los segmentos elegidos. Como resultado, se ha aumentado la cuota de mercado y se ha reforzado el posicionamiento de la marca *Andalucía* en estos segmentos internacionales. De forma específica, los públicos objetivo y los medios utilizados han sido:

Público objetivo. El público objetivo se dividió en un segmento genérico de personas de entre veinticinco y sesenta y cinco años que han viajado a Andalucía o destinos parecidos durante el año anterior, más cuatro segmentos, de acuerdo con el tipo de actividad preferida por ellos: (1) sol y playa; personas de entre 25 y 65, que han viajado a Andalucía a destinos con sol y playa. (2) Cultura; personas de entre 35 y 65 con poder adquisitivo de nivel medio alto o alto. (3) Naturaleza; personas de entre cuarenta y sesenta y cinco años que demuestran interés en todos los temas relacionados con la naturaleza, haciendo especial hincapié en el senderismo y excursionismo en general, con poder adquisitivo de nivel medio alto o alto; (4) Golf; golfistas que coincidan con personas de un nivel medio alto o alto adquisitivo.

Medios de comunicación offline utilizados. Publicidad exterior en el área metropolitana de las principales ciudades de cada país; prensa nacional y regional, diarios y dominicales, suplementos con temas relacionados con los segmentos sol y playa, cultura, naturaleza, golf; radio, mediante cuñas de treinta segundos, patrocinios del tiempo, reportajes en emisoras nacionales y regionales, entre las 6:00 y las 9:00 horas, y las 16:00 y las 19:00 horas; *spots* de treinta segundos en televisión por canales y programas afines al público objetivo en televisión con difusión nacional; revistas de turismo, revistas del sector turístico profesional, revistas especializadas en los segmentos cultura, naturaleza y golf.

Medios de comunicación online. Para los medios electrónicos se ha buscado aprovechar y crear sinergias con medios online que complementan los medios offline seleccionados, así como generar tráfico a www.andalucia.org. Asimismo, se incrementó la difusión informativa del turismo de Andalucía en espacios y piezas online que han generado un gran impacto visual para la inserción de una creatividad genérica tipo *collage* de los segmentos sol y playa, cultura, naturaleza y golf.

La creación de buenas relaciones con los clientes requiere, además de desarrollar un buen producto, fijar un precio atractivo y ponerlo a disposición de los clientes objetivo; *comunicar* sus propuestas de valor a los clientes y no dejar al azar lo que comunican. Toda su comunicación debe estar planificada e implementada en programas de comunicación de marketing cuidadosamente integrados. La comunicación efectiva es un elemento crucial en los esfuerzos de una empresa para construir y mantener relaciones rentables con los clientes.

El mix de comunicación de marketing

El **mix de comunicación de marketing** de una empresa se compone de un conjunto de herramientas de publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas, venta personal y marketing directo que la empresa utiliza para comunicar de forma persuasiva el valor para el cliente y crear relaciones con él. Las definiciones de las cinco herramientas fundamentales de la comunicación son las siguientes **[1]**:

Publicidad: toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios.

Promoción de ventas: incentivos a corto plazo para impulsar la compra o la venta de un producto o servicio.

Relaciones públicas: acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una notoriedad favorable, crear una buena imagen de la empresa y abordar o eliminar los rumores, las informaciones y los acontecimientos desfavorables.

Venta personal: presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes.

Marketing directo: contactos directos con clientes individuales cuidadosamente identificados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con el cliente: la utilización del correo, el teléfono, los correos electrónicos, Internet y otras herramientas para comunicarse directamente con clientes concretos.

Cada categoría incluye herramientas de comunicación específicas utilizadas para comunicarse con los clientes. Por ejemplo, la publicidad incluye la radio, la televisión, la prensa, Internet, las vallas publicitarias en exteriores, entre otros medios. La promoción de ventas incluye descuentos, cupones, expositores en el punto de venta y demostraciones. La venta personal incluye presentaciones de ventas, ferias comerciales y programas de incentivos. Las relaciones públicas incluyen comunicados de prensa, actividades de patrocinio, acontecimientos especiales y páginas web. El marketing directo incluye catálogos, telemarketing, kioscos e Internet, entre otros.

Al mismo tiempo, la comunicación de marketing va más allá de estas herramientas de comunicación concretas. La actitud y la apariencia del vendedor, la decoración del lugar, la imagen corporativa: todo indica algo a los compradores. Cada contacto con la marca genera una impresión que puede reforzar o empobrecer la imagen que el cliente tiene de la compañía. Hay que coordinar todo el mix de marketing (comunicación y producto, precio y distribución) para ofrecer un mensaje coherente y un posicionamiento estratégico adecuado.

Comunicación de marketing integral

En las últimas décadas los profesionales de marketing han perfeccionado el arte del marketing de masas: la venta de productos estandarizados a un volumen masivo de clientes. Para respaldar estas estrategias de marketing de masas han desarrollado técnicas de comunicación eficaces en medios masivos de comunicación. Las grandes empresas invierten de forma recurrente millones o incluso miles de millones de dólares en publicidad por televisión, revistas u otros medios masivos de comunicación, llegando a decenas de millones de clientes con un único anuncio. Hoy en día los directivos de marketing tienen que afrontar algunas nuevas realidades en la comunicación de marketing.

El nuevo paisaje de la comunicación de marketing

Existen varios factores que están cambiando la apariencia de la comunicación de marketing actual. En primer lugar, los consumidores están cambiando. En esta era digital sin cables los consumidores están mejor informados y los canales de comunicación online tienen mayor poder. Más aún, los consumidores pueden conectarse entre sí fácilmente para intercambiar información sobre las marcas o incluso, para diseñar sus propios mensajes publicitarios.

En segundo lugar, las estrategias de marketing están cambiando. A medida que se fragmentan los mercados masivos, los ejecutivos de marketing se alejan del marketing de masas. Cada vez más están desarrollando programas de marketing orientados y diseñados para crear relaciones más estrechas con clientes en micromercados que son definidos de manera más precisa. Las inmensas mejoras de la tecnología de la información están acelerando el movimiento hacia un marketing segmentado. Con las tecnologías informáticas actuales los responsables de marketing pueden acumular información del cliente detallada, hacer un seguimiento cercano de sus necesidades y adaptar sus productos para seleccionar cuidadosamente segmentos específicos.

Finalmente, la evolución en la tecnología de la información también ha generado cambios sorprendentes en la forma en que la mayoría de las empresas y los clientes se comunican entre sí. La era digital ha desencadenado toda una serie de nuevas herramientas de información y de comunicación: desde teléfonos móviles táctiles, *iPods, iPads* hasta sistemas de televisión a la carta. Las nuevas tecnologías ofrecen a las empresas herramientas mediáticas nuevas y excitantes para relacionarse con los clientes objetivo. También proporcionan a los clientes más control sobre el tipo y el momento de recepción de los mensajes que quieren enviar y recibir.

El modelo cambiante de la comunicación de marketing

El cambio hacia un marketing segmentado y los explosivos avances de la tecnología de la información y de la comunicación han tenido un drástico impacto sobre la comunicación de marketing. De la misma manera que el marketing de masas provocó en el pasado la aparición de una nueva generación en medios masivos, el cambio hacia un marketing enfocado y el entorno cambiante de la comunicación están dando lugar a un nuevo modelo de comunicación de marketing.

Aunque la televisión, las revistas y otros medios masivos de comunicación siguen siendo muy importantes, su dominio está disminuyendo. Los anunciantes están ahora incorporando una amplia selección de medios más especializados y muy enfocados para llegar a segmentos de clientes más pequeños con mensajes más personalizados. Los nuevos medios van desde las revistas especializadas, los canales de televisión por cable y la televisión a la carta hasta la colocación de productos en programas de televisión y en videojuegos, catálogos por Internet, correos electrónicos y *podcasts*. En general las empresas transmiten masivamente en menor cuantía y co-

municanden de forma más individual; en otros términos, la tendencia es hacia efectuar menos *broadcasting* y más *narrowcasting*.

Algunos expertos de la industria incluso predicen un escenario caótico y desmoralizante en el que se colapsará por completo el viejo modelo de la comunicación a través de los medios masivos clásicos. Creen que los profesionales de marketing abandonarán cada vez más estos medios tradicionales a favor de «la brillante promesa de las nuevas tecnologías digitales: desde los sitios web y el correo electrónico hasta los contenidos en teléfonos móviles y el vídeo a demanda (…). La fragmentación, el abandono total de las grandes cadenas de televisión y del marketing de masas en todas partes, ese será *el santo grial*, la oportunidad de llegar a y poder hablar con pequeños grupos de clientes que consumen no lo que se les obliga a consumir, sino exactamente lo que quieren consumir» **[2]**.

Solo tiene que pensar en lo que está ocurriendo con las audiencias de televisión en la actualidad. «Ajuste su televisor», comenta un periodista; «la televisión está cambiando tan rápidamente como los canales de televisión. Está en los teléfonos móviles, está en los reproductores de música digital, está en casi cualquier cosa que tenga una pantalla. Se pueden ver los programas en su horario habitual o cuando usted quiera, con o sin anuncios. Algunos programas de televisión ni siquiera se transmiten por las grandes cadenas en abierto o por cable o vía satélite; se están creando solo para que se vean en Internet» **[3]**.

Los clientes, especialmente los más jóvenes, parecen estar alejándose de las grandes cadenas de televisión y decantándose por la televisión por cable o medios totalmente distintos. Según un estudio reciente hecho en Estados Unidos, solo uno de cuatro individuos de entre doce y 34 años sabe el nombre de las cuatro grandes cadenas de televisión estadounidenses: ABC, NBC, CBS y Fox. Puede que los adolescentes no conozcan el nombre de las cuatro cadenas principales, pero sí que conocen MTV, Cartoon Network y Comedy Central. ¿Su actividad más popular? Navegar por Internet. En primer lugar, el 84% afirmó que navegaba por Internet en sus periodos de inactividad. El salir con los amigos vino en segundo lugar, con un 76%; ver películas en tercer lugar, con un 71%, y ver la televisión en cuarto lugar, con un 69% **[4]**. De forma similar, la fragmentación de la audiencia de televisión también aumenta en España; cada año la cuota de las grandes cadenas de televisión, TVE, Antena 3, Telecinco y Cuatro y La Sexta, registran caídas considerables, mientras que la cuota de las nuevas cadenas nacionales creadas por la TDT observa un firme crecimiento.

Por ello, los ejecutivos de marketing están perdiendo la confianza en la publicidad en televisión. A medida que aumentan los costes de los medios masivos de comunicación, disminuyen las audiencias, aumenta el exceso de anuncios y más telespectadores utilizan la televisión a la carta y los sistemas de *tipo TiVo* para saltarse los anuncios en televisión; muchos escépticos incluso predicen el abandono del viejo pilar de los medios masivos de comunicación: el anuncio de veinte segundos en televisión. En una encuesta reciente el 70% de los publicistas de las principales marcas afirmó que creía que los grabadores digitales de vídeo y la videograbación digital (TiVo) reducirán o destruirán la eficacia de los tradicionales anuncios de veinte segundos **[5]**.

Así pues, muchos grandes publicistas están trasladando sus presupuestos de publicidad, alejándose de las cadenas de televisión a favor de otros medios más enfocados, más eficientes en costes, interactivos y participativos. «El argumento de la empresa publicitaria solía ser mucho más sencillo: las audiencias se están dividiendo en docenas de nuevas direcciones, viendo programas de televisión en sus *iPods*, viendo películas en reproductores de videojuegos y escuchando la radio en Internet», observa un analista. Por tanto, los responsables de marketing tienen que «empezar a planificar cómo van a llegar a los clientes de nuevas e inesperadas maneras» **[6]**:

> En vez de predecir un escenario caótico, otros expertos de la industria ven un cambio más paulatino hacia el nuevo modelo de comunicación de marketing. Señalan que la televisión retransmitida y otros medios masivos de comunicación seguirán llevándose la parte gruesa de los presupuestos de comunicación de la mayoría de las principales empresas de marketing, un hecho que no es probable que cambie rápidamente. Aunque algunos se pueden plantear el futuro del anuncio de veinte segundos, este anuncio sigue siendo muy utilizado en la actualidad. El gasto publicitario en la televisión estadounidense aumentó más de un 7% el año pasado (mientras que la inversión publicitaria por Internet lo hizo un 25%).

A consecuencia de la situación económica, los últimos años han sido malos para la inversión publicitaria española; según InfoAdex, la inversión publicitaria en 2009 cayó un 14% (12.699,4 millones de euros) con respecto a 2008 (14.915,7 millones de euros). Dentro de los medios convencionales la televisión ocupa la primera posición en inversión publicitaria (2.368,2 millones de euros), seguida de los diarios (1.174,1 millones de euros), mientras que la publicidad en Internet ocupa la tercera posición (654,1 millones de euros); detrás se sitúan la radio (537,3 millones de euros), las revistas (401,9 millones de euros), la publicidad exterior (401 millones de euros), dominicales (68,9 millones) y cine (15,4 millones). A pesar de las caídas generalizadas en inversión publicitaria española con respecto a años anteriores, como en el caso de Estados Unidos, la inversión publicitaria en Internet y el marketing móvil han sido los únicos medios que registraron aumentos del 7,2 y, 8,5%, respectivamente.

Un experto en publicidad aconseja: «Puesto que la televisión está a la vanguardia de muchos adelantos tecnológicos, como las grabadoras digitales de vídeo y la televisión a la carta, su audiencia seguirá aumentando. Así pues, si cree que la televisión es un dinosaurio envejecido o es usted un publicista que está pensando en alejar sus euros del presupuesto publicitario de la televisión, tal vez debería replanteárselo» **[7]**.

Parece probable que el nuevo modelo de comunicación de marketing será coherente con un mix que cambiará paulatinamente, compuesto por medios tradicionales de comunicación masiva y una amplia gama de nuevos medios, más enfocados y personalizados. «Tenemos que volver a inventar la manera en que comercializamos nuestros productos a los consumidores», afirma el consejero delegado de Procter & Gamble. «El mar-

keting de masas sigue teniendo un papel importante, pero necesitamos nuevos modelos que coexistan inicialmente con el marketing de masas y que, al final, terminen derrocándolo» **[8]**.

La necesidad de una comunicación de marketing integral

El cambio hacia una combinación más rica de medios y enfoques de comunicación plantea un problema para los responsables de marketing. Los clientes de hoy en día están bombardeados por mensajes comerciales de una amplia gama de fuentes. Sin embargo, los clientes no diferencian las distintas fuentes del mensaje de la forma en que lo hacen los profesionales de marketing. En la mente de los clientes los mensajes de los distintos medios y los enfoques de comunicación se convierten todos en parte de un único mensaje sobre la empresa. Los mensajes contradictorios de estas distintas fuentes pueden generar imágenes confusas sobre la empresa y afectar negativamente al posicionamiento de la marca y, por ende, a las relaciones con el cliente.

Con demasiada frecuencia las empresas no consiguen integrar sus diversos canales de comunicación. El resultado es un montón de mensajes dispares dirigidos a los consumidores. Los anuncios en los medios masivos de comunicación afirman algo que la comunicación de precios desvirtúa, mientras que la etiqueta del producto envía una señal distinta. De igual forma, la publicidad en medios impresos de la empresa dice una cosa totalmente distinta, y el sitio web de la empresa parece totalmente fuera de sintonía con todo lo demás.

El problema es que todos estos mensajes suelen provenir de distintas partes de la empresa. Los mensajes publicitarios se diseñan y ejecutan en el departamento de publicidad o en una agencia publicitaria. La comunicación a través de la venta personal es desarrollada por la dirección de ventas, mientras que otros ejecutivos de la empresa son responsables de las relaciones públicas, la promoción de ventas, el marketing por Internet y otras formas de comunicación de marketing. Sin embargo, mientras que estas empresas han separado sus herramientas de comunicación, los clientes no lo han hecho, lo cual genera una percepción difusa sobre la marca.

Hoy en día cada vez más empresas están adoptando el concepto de **comunicación de marketing integral (CMI).** Según este concepto, tal y como se ilustra en la **Figura 13.1,** la empresa integra cuidadosamente todos sus canales de comunicación para proveer un mensaje claro, coherente y atractivo sobre la organización y sus marcas.

La CMI exige que se reconozcan todos los puntos de contacto donde el cliente puede encontrarse con la empresa y con sus marcas. Cada *contacto con la marca* proveerá un mismo mensaje, ya sea bueno, malo o indiferente. Un reconocido publicista señala: «El mundo se ha convertido en un lugar donde las marcas que necesitan hablar con su público tienen que entender que todo lo que hacen se convierte en un medio de comunicación» **[9]**. La empresa quiere proporcionar un mensaje coherente y positivo en cada contacto. La CMI lleva a una estrategia de comunicación de marketing total, dirigida a construir fuertes relaciones con el cliente y demostrando cómo pueden su empresa y sus productos ayudar a los clientes a resolver sus problemas.

La CMI une todos los mensajes e imágenes de la empresa. Los anuncios en prensa y televisión de la empresa tienen el mismo mensaje, la misma apariencia, y dan la misma sensación que su comunicación de venta personal o por correo electrónico. Los materiales de relaciones públicas proyectan la misma imagen en su sitio web. Muchas veces los diferentes medios juegan un papel único al atraer, informar y persuadir a consumidores, y estos roles deben ser coordinados cuidadosamente bajo un plan de comunicación general.

En el siglo XX ninguna persona o departamento de la empresa era responsable de reflexionar sobre los papeles de la comunicación de las diversas herramientas y de coordinar el mix de comunicación. Para ayudar a ejecutar la comunicación de marketing integral, algunas empresas nombran a un director de comunicación de marketing que tiene la responsabilidad de gestionar todos los esfuerzos de comunicación de la empresa. Esto ayuda a lograr una mayor coherencia de la comunicación y un mayor impacto sobre las ventas. A esta persona se le asigna la responsabilidad de unificar la imagen de la empresa tal y como es conformada por las miles de actividades de la misma.

Etapas en el desarrollo de una comunicación eficaz

El punto de inicio para una comunicación eficaz es realizar un examen de cada posible contacto que los clientesobjetivo pueden tener con la empresa. Por ejemplo, alguien interesado en planificar unas vacaciones hablará con

otras personas, verá los anuncios de televisión, leerá artículos, hablará con una agencia de viajes y buscará información en Internet. El profesional de marketing tiene que valorar qué experiencias e impresiones tendrán una mayor influencia en cada fase del proceso de compra. Este entendimiento ayudará a distribuir el dinero destinado a la comunicación de manera eficaz.

Hay seis pasos para desarrollar una comunicación efectiva: (1) identificar a la audiencia objetivo, (2) definir los objetivos de la comunicación, (3) diseñar el mensaje, (4) elegir los canales de comunicación, (5) elegir la fuente del mensaje y (6) medir los resultados del proceso de comunicación.

Identificación de la audiencia objetivo

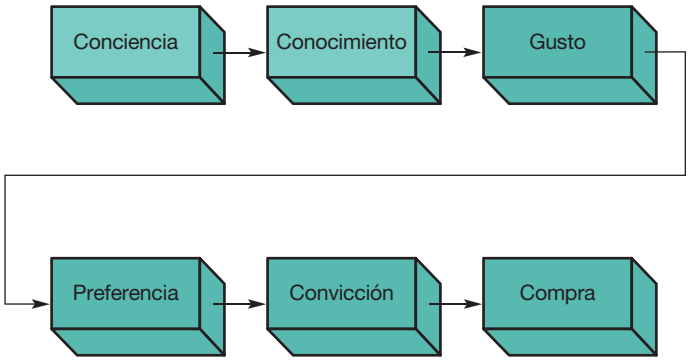
Un comunicador de marketing empieza con una clara idea sobre quién es su audiencia objetivo. La audiencia pueden ser compradores potenciales o usuarios actuales, aquellos que van a tomar la decisión de compra o aquellos que influyen sobre la misma. La audiencia puede estar compuesta por individuos, grupos, públicos especiales o el público en general. La audiencia objetivo influirá en gran medida sobre las decisiones que tome el comunicador sobre qué va a decir, cómo va a decirlo, cuándo se va decir, dónde y quién lo va a decir. Para crear una comunicación efectiva, se debe comprender a la audiencia objetivo mediante la creación de un mensaje que sea significativo en un medio de comunicación que la audiencia entienda. Por ejemplo, un estudio entre propietarios de albergues *bed & breakfast* expresó que, más que la comunicación bocaoreja, los canales de comunicación más importantes eran los folletos y las guías de viaje. Cuando se les preguntó a los huéspedes de estos albergues qué canales eran los que más utilizaban, los dos más importantes, además de la comunicación bocaoreja, señalaron las revistas y los periódicos (una categoría), y los carteles **[10]**. Es decir, los directivos tienen que comprender a su mercado objetivo antes de poder comunicarse con ellos.

Definición de los objetivos de comunicación

Una vez definida la audiencia objetivo, los profesionales de marketing tienen que decidir cuál es la respuesta que buscan. Por supuesto que en muchos casos se buscará una respuesta de compra, pero el proceso de decisión de compra del cliente es un largo proceso. El comunicador de marketing tiene que saber en qué situación se encuentra ahora la audiencia objetivo y a qué etapa pasará a continuación.

La audiencia objetivo puede estar en cualquiera de las seis fases de disposición a la compra, es decir, las etapas por las que suelen pasar normalmente los clientes en su camino hacia una compra. Estas fases incluyen la concienciación, el conocimiento, el gusto, la preferencia, la convicción y, finalmente, la compra (véase la **Figura 13.2).**

Figura 13.2.
Fases de disposición a la compra.



Conciencia

En primer lugar, el comunicador debe ser capaz de valorar el grado de notoriedad por parte de la audiencia objetivo acerca del producto o la organización. La audiencia puede no saber de su existencia, identificar solo su nombre o un par de aspectos. Si la mayoría de la audiencia no tiene conciencia de la existencia del producto, el comunicador intentará generarla, por lo menos con el nombre del producto. Este proceso puede comenzar con mensajes sencillos que repitan el nombre. Sin embargo, incluso con mensajes sencillos generar conciencia de un nombre lleva su tiempo; suponga que un restaurante independiente llamado El Rincón Paellero abre en un barrio de las afueras de la ciudad de León en una zona en la que se encuentran 50.000 personas en un radio de unos cinco kilómetros del restaurante. Inicialmente el restaurante será poco identificado por su nombre, pero puede establecer como objetivo que el 40% de las personas que vivan en los cinco kilómetros más cercanos al restaurante identifiquen su nombre.

Algunos restaurantes utilizan el color de sus tejados y que el lugar cuente con buena visibilidad (cerca de las autopistas) para crear esa conciencia de marca. Otra estrategia es desplegar varios locales simultáneamente en un área. Esto tiene un mayor efecto visual, ya que los automovilistas ven estos restaurantes desde todas partes. La gente olvida los nombres de personas, lugares y productos. Por lo tanto, la comunicación que fomenta la conciencia de marca es una tarea sin fin en la que se persigue el máximo nivel posible.

Conocimiento

Puede que la audiencia objetivo sea consciente de la existencia de la empresa o del producto y que sepa poco más. El Rincón Paellero puede especializarse en paella valenciana, pero puede que el mercado no lo sepa y entonces decida enfocarse en la etapa de conocimiento del producto como su primer objetivo de comunicación.

Algunas cadenas de restaurantes se anuncian en las revistas que ofrecen las compañías aéreas durante el vuelo, utilizan un eslogan muy sencillo y dirigen su mensaje a aquellos que vuelan frecuentemente a un mismo destino. En el anuncio suele aparecer una foto a color con la especialidad de la casa, una lista de las direcciones de los restaurantes y el eslogan de estos restaurantes. Este sencillo formato provee rápidamente al lector del conocimiento sobre la localización del restaurante y el tipo de cocina, y una idea sobre el diseño y la imagen del establecimiento.

Gusto

Si la audiencia objetivo conoce el producto o la marca, ¿qué sienten con respecto a él? Podemos desarrollar una gama de preferencias medidas a través de una escala Likert, que abarca los distintos grados de gusto, como por ejemplo: «El Rincón Paellero no me gusta nada, no me gusta, me es indiferente, me gusta, me gusta mucho». Si el cliente elige las primeras opciones, el gerente debe descubrir el porqué y desarrollar una campaña de comunicación que fomente sentimientos favorables. Si el sentimiento desfavorable se basa en problemas reales, tales como un servicio lento o la ca-

lidad de los alimentos, entonces la comunicación no podrá hacer el trabajo por sí sola. El Rincón Paellero tendrá que solucionar estos aspectos y después comunicar las mejoras desempeñadas.

Preferencia

Puede que a los consumidores les guste el producto pero que no lo prefieran frente a otros. En este caso el comunicador debe intentar fomentar la preferencia del consumidor al promover la calidad, el valor, el servicio u otras características del producto. De esta manera, puede comprobar el éxito de la campaña midiendo las preferencias del público al término de dicha campaña. Si El Rincón Paellero descubre que a muchos residentes de la zona les gustan el nombre y el concepto pero eligen otros restaurantes, entonces la gerencia tendrá que identificar las áreas en las que sus ofertas son mejores que las de los restaurantes de la competencia y promocionar entonces sus ventajas como forma de conseguir la preferencia entre los clientes potenciales.

Convicción

Aunque los consumidores prefieran el producto, quizá no tengan la convicción necesaria para comprar el producto. Los especialistas en marketing son los responsables de convertir las actitudes favorables y la preferencia en convicción, ya que esta está estrechamente ligada a la compra. Entonces, la estrategia de comunicación de El Rincón Paellero se dirigirá a hacer que su público crea que el restaurante ofrece la mejor paella al mejor precio en esta zona.

Compra

Por último, a pesar de que las personas tengan la convicción sobre el producto, pueden no decidirse a realizar la compra y esperar a obtener más información, o que planeen realizarla más tarde. El comunicador debe dirigir a esos consumidores para que entren en la última etapa. Las actividades que has de realizar pueden incluir ofrecer el producto a un precio bajo, ofrecer una bonificación o dejar que los consumidores prueben el producto de forma limitada. El Rincón Paellero puede diseñar una promoción llamada «Cenas locas del martes» y ofrecer todas las paellas a un precio de 14,95 euros por persona en vez de los veinticuatro euros habituales.

Diseñar el mensaje

Una vez definida la respuesta deseada de la audiencia, el comunicador tiene que desarrollar un mensaje eficaz. Lo ideal es que el mensaje consiga llamar la atención, despertar el interés, suscitar el deseo y llevar a la acción (un marco conceptual conocido como el modelo AIDA). En la práctica, pocos mensajes consiguen llevar al cliente a recorrer todo el camino de la conciencia a la compra, pero el marco conceptual AIDA sugiere las cualidades deseables de un buen mensaje.

Claves de marketing 13.1 *La audiencia objetivo de Burger King: voraces consumidores de 'Whopper'*

La agencia de publicidad Crispin Porter+Bogusky ha dado un nuevo aire, una nueva personalidad y más rentabilidad a la debilitada Burger King. Su campaña estaba dirigida a los *superseguidores*, grupo integrado en su mayoría por chicos jóvenes y voraces consumidores de *Whopper,* quienes acuden a un restaurante de comida rápida de seis a ocho veces a la semana y que suman casi la mitad de los clientes de Burger King. La agencia ha rescatado el viejo «Pídela como quieras», pero de una forma más personalizada y con un giro más interesante para los seguidores. La campaña de Burger King comenzó con mucho presupuesto destinado a televisión; los anuncios tenían el sello de Crispin: ingredientes que cantaban y bailaban hasta formar una *Whopper* a medida, publicidad con el tema «Despierta con el *Rey*», en la que las personas se encontraban cara a cara con el singular y agradable Burger King, un personaje que rápidamente se ha convertido en un icono de la cultura pop.

Y para estar a la moda, la campaña de Burger King fue más allá de la televisión, gracias a la creación de un atrevido sitio web llamado Pollo Servil (Subservient Chicken), en el que un hombre dentro de un apartamento y con un disfraz de pollo se pone de pie frente a una *webcam* y hace todo lo que el internauta le pide —«pídelo como quieras» ¿recuerda?—. La página ha sido visitada por 460 millones de personas en dos años. Asimismo, Crispin ha dejado muestra de su creatividad en todo, desde las cajas de hamburguesas o los manteles de las bandejas hasta los carteles de «Tirar» que van en las puertas para adaptarlos al manual de empleados de Burger King.

La campaña de comunicación en Estados Unidos ha sido muy efectiva: las ventas se han incrementado 11% en el primer año de la campaña, situando a Burger King en la segunda posición entre los restaurantes de hamburguesas de Estados Unidos, por detrás de McDonald's. A su vez, mientras que antes los franquiciados se mostraban inconformes con la empresa, ahora muestran mucho entusiasmo. «Creo que nuestros competidores tienen miedo del *Rey*», dice uno de ellos. «Deberían».

En España la publicidad de Burger King ha seguido la misma línea creativa, aunque en ocasiones los anuncios han sido objeto de polémica, como el lanzamiento de la nueva hamburguesa *Tex-Mex* a principios de 2009, con el que las autoridades diplomáticas de México se sintieron ofendidas, ya que mostraba a un chaparrito panzón vestido con un poncho con los colores de la bandera mexicana al lado de un cowboy estadounidense. En otra ocasión, a finales de 2006, el Ministerio de Sanidad y Consumo español denunció que la campaña publicitaria «XXL» de Burger King incumplía los acuerdos de la Estrategia Naos; un plan, para luchar contra la obesidad en España, al incentivar el consumo de raciones gigantes, especialmente en niños y jóvenes.

El personaje de Burger King, con la cara hecha de cerámica, se ha convertido en un icono de la cultura pop. La marca Burger King y las imágenes correspondientes son utilizadas con permiso de Burger King Brands, Inc.

Fuentes: algunas partes han sido adaptadas de Warren Berger, «Dare-Devils,» Business 2.0 (abril de 2004): 110; citas y más información obtenidas de David Kiley, «The Craziest Ad Guys in America,» BusinessWeek (22 de mayo de 2006): 73-80; www.elmundo.es «Sanidad denuncia que Burger King incumple el plan contra la obesidad» (acceso el 15 de noviembre de 2010); www.elpais.es «México se declara ofendido por Burger King» (acceso el 15 de noviembre de 2010); Matthew Creamer, «Agency of the Year,» Advertising Age (10 de enero de 2005): S1-S2; Mae Anderson, «Crispin, Burger King Win Grand Clio» (24 de mayo de 2005), acceso en www.adweek.com; «Blood, Sweat, and the Agency of the Year,» Creativity (diciembre de 2005); y Kate MacArthur, «BK Rebels Fall in Love with King,» Advertising Age (1 de mayo de 2006): 1-2.

Cuando se crea el mensaje el comunicador de marketing tiene que decidir qué es lo que va a decir (contenido del mensaje) y cómo lo va a decir (estructura y formato del mensaje).

Contenido del mensaje

El profesional de marketing tiene que encontrar un tema o un argumento que provoque la respuesta deseada. Hay tres tipos de llamamientos: racionales, emocionales y morales.

Los **argumentos racionales** hacen referencia al interés personal de la audiencia y muestran que el producto generará los beneficios deseados. A veces los llamamientos racionales se sobreutilizan. Este es el tradicional problema de perder de vista el bosque por mirar únicamente a los árboles. Por ejemplo, la ciudad de Denver, en Estados Unidos, era criticada por ser una ciudad que no estaba preparada para la celebración de grandes convenciones debido a que no tenía un hotel de 1.000 habitaciones, pues los costes para la construcción eran demasiado altos para justificar una edificación de semejante envergadura. El problema se resolvió cuando el Hyatt Regency, hotel de 551 habitaciones, y el Hotel Marriot, con 613 habitaciones, que distan escasos metros, unieron fuerzas para ofrecer al mercado sus establecimientos de forma conjunta, como si se tratase de un único hotel con 1.000 habitaciones, perfecto para las convenciones. Al promover los dos hoteles como uno solo, se hicieron visibles varios beneficios para los clientes, como la eliminación de la duplicación de las reuniones de trabajo, una única cuenta que combinaba los gastos de ambos hoteles, llamadas telefónicas gratuitas entre los dos hoteles, coordinación del personal de servicio y colocación de carteles anunciando los eventos en ambos hoteles **[11]**.

Los **argumentos emocionales** intentan provocar emociones que puedan motivar la compra. Estas emociones incluyen el temor, la culpa o la vergüenza, que incitan a la gente a hacer cosas que deben (cepillarse los dientes, comprar neumáticos nuevos) o a dejan de hacer cosas que no deberían (fumar, beber demasiado, comer en exceso).

Los argumentos emocionales son ampliamente utilizados por destinos turísticos y hoteles para estimular la venta cruzada *(cross-selling)*:

- Los folletos sobre las televisiones de las habitaciones y los carteles y trípticos en los escritorios pueden promover el servicio de *spa* para reducir el estrés o deshacerse de aquellos kilos que se han ganado durante la estancia.
- El mensaje tradicional de «Piensa en tus hijos y tu esposa, que se quedaron en casa» se utiliza frecuentemente para promocionar multitud de productos disponibles en el hotel, desde bombones hechos a mano hasta peluches. Este llamamiento también se utiliza para convencer a las personas en viaje de negocios de que reserven las vacaciones para la familia en uno de los establecimientos de la cadena.

Los **argumentos morales** están dirigidos al sentimiento de la audiencia de lo que es correcto y adecuado. A menudo se utilizan para animar a la gente a respaldar causas sociales, como un medio ambiente más limpio, mejores relaciones sociales, igualdad de derechos para las mujeres y ayuda a los necesitados.

Los argumentos morales son utilizados abiertamente por un subsector de la industria hostelera: el sector de los campamentos religiosos y lugares de retiro espiritual. Los participantes de este sector pueden acudir a un monasterio con media docena de habitaciones, a campamentos de verano para niños o a lujosos hoteles vacacionales.

Los argumentos morales recurren normalmente a la necesidad de renovación espiritual en el medio adecuado con compañeros creyentes. Estas

organizaciones realizan sus labores de comunicación a través de miembros de distintas confesiones, huéspedes anteriores y anuncios en publicaciones religiosas.

Estructura del mensaje

Los ejecutivos de marketing también tienen que decidir cómo van a abordar tres cuestiones sobre la estructura del mensaje. La primera hace referencia a si hay que dar una conclusión o dejar que la audiencia la extraiga. La investigación sugiere que, en muchos casos, en vez de extraer una conclusión el publicista consigue mejores resultados si plantea preguntas y deja que los compradores alcancen sus propias conclusiones.

La segunda cuestión relativa a la estructura del mensaje es si hay que presentar un mensaje parcial (mencionando únicamente los puntos fuertes del producto) o un mensaje bilateral (mencionando los puntos fuertes del producto al tiempo que también se admiten sus deficiencias). Habitualmente el mensaje parcial es más eficaz en las presentaciones de ventas, excepto cuando las audiencias tienen un gran nivel educativo o cuando es probable que se puedan oír afirmaciones contrarias, o cuando el comunicador tiene que superar una asociación negativa.

El tercer aspecto relacionado con la estructura del mensaje hace referencia a si hay que plantear los argumentos más fuertes al principio o al final. Cuando se presentan al principio se obtiene una gran atención, pero puede que se provoque un final apático **[12]**.

«La piscina más grande del mundo» es el primer mensaje presentado por el *resort* San Alfonso del Mar en Chile. El alojamiento y la comida son un aspecto secundario frente a la belleza y la dimensión de la piscina de agua salada de un kilómetro, los tres metros de profundidad y los 250 millones de litros de agua.

Formato del mensaje

El comunicador de marketing también debe tener en cuenta el formato del mensaje. En un anuncio impreso el comunicador tiene que decidir el eslogan, el texto, la ilustración y el color. Para llamar la atención, los publicistas pueden utilizar la novedad y el contraste, las imágenes y los eslóganes atractivos, los formatos llamativos, el tema y la posición del mensaje, y el color, la forma y el movimiento. Si el mensaje se va a transmitir en la radio, el comunicador tiene que elegir las palabras, los sonidos y las voces. El sonido de un anuncio que promociona a Burger King debería ser distinto de uno que promocione a un restaurante italiano como Il Tempietto, a pesar de pertenecer al mismo grupo empresarial (Grupo Zena).

Si el mensaje se va a transmitir por televisión o en persona, hay que prever todos estos elementos y, además, el lenguaje corporal. Los presentadores prevén cada detalle: sus expresiones faciales, sus gestos, la ropa que llevan, la postura y el corte de pelo. Si el mensaje se transmite con el producto o su envase, el comunicador tiene que prestar atención a la textura, el color, el olor, el tamaño y la forma. Por ejemplo, el color tiene un

papel importante para comunicar los atributos de la comida. En una investigación de marketing, cuando unas personas probaron cuatro tazas de café que habían sido colocadas cerca de un recipiente marrón, otro azul, otro rojo y otro amarillo (el café era el mismo en todas las tazas, pero los consumidores no lo sabían), el 75% creía que el café cerca del recipiente marrón era demasiado fuerte, casi el 85% dijo que el café en el recipiente rojo era el que tenía el sabor más intenso, mientras que en el azul era suave y en el amarillo, flojo.

Elección de los canales de comunicación

El comunicador debe elegir ahora los canales de comunicación. Hay dos grandes tipos de canales de comunicación: personales e impersonales.

Canales de comunicación personales

En los canales de comunicación personales dos o más personas se comunican directamente entre sí. Pueden comunicarse cara a cara, por teléfono, por correo postal, por correo electrónico o incluso a través de un chat en Internet. Los canales de comunicación personal son eficaces porque permiten una interacción personal y una retroalimentación.

Algunos canales de comunicación personal están controlados directamente por la empresa. Por ejemplo, los vendedores de la empresa se ponen en contacto con los compradores objetivo. Sin embargo, puede llegar otra comunicación personal sobre el producto hasta los compradores a través de canales que no están controlados directamente por la empresa. Estos canales podrían incluir a expertos independientes (defensores de los consumidores, guías de compras online y otros) que hacen diferentes afirmaciones a los compradores. Otros canales pueden ser los vecinos, los amigos, los familiares y los compañeros de trabajo que hablan con los consumidores actuales. Este canal, conocido como *canal de influencia boca a oreja*, tiene un efecto considerable en muchos tipos de productos.

La influencia personal tiene un gran peso en los productos caros, arriesgados o muy visibles. A menudo los productos turísticos se consideran arriesgados porque no se pueden probar con antelación. Por lo tanto, frecuentemente se recurre a las fuentes personales de información antes de comprar un paquete turístico, elegir un restaurante o permanecer en un hotel.

Las empresas pueden llevar a cabo varias acciones para que los canales personales funcionen. Pueden redoblar los esfuerzos por vender sus productos a gente o empresas muy conocidas, quienes pueden influir sobre otros para que compren. Pueden crear líderes de opinión (gente cuya opinión es solicitada por otros) ofreciéndoles el producto o el servicio a precios reducidos o de forma gratuita. Finalmente, la empresa puede trabajar en el desarrollo de las comunicaciones boca a oreja investigando lo que los consumidores les cuentan a otros, tomando las medidas oportunas para satisfacer a los clientes, corrigiendo los errores y ayudando a los clientes a obtener información sobre la empresa y sus productos **[13]**.

Un medio muy común de comunicación personal empleado por hoteles y líneas de cruceros es invitar a sus clientes actuales y potenciales

a cenar con el capitán o el director general. Una versión creativa y siempre exitosa es cenar en la cocina, donde los invitados son recibidos por el chef, quien les ofrece muestras de los platos que se están preparando y les hace sentir *como en casa*.

El Hotel y Casino Condado Plaza, en San Juan, Puerto Rico, emplea uno de los medios de comunicación más antiguos y efectivos: escribir una carta personal. El presidente envía una carta personal impresa en papel de alta calidad en un sobre de tamaño comercial (18,5 cm x 26,5 cm aproximadamente) a los clientes más importantes del hotel. Para que el cliente vuelva se adjunta un bono de cien euros para usarlo en servicios del hotel como incentivo añadido. Este método de comunicación de eficacia probada sigue siendo efectivo en la era del fax, del e-mail y las redes sociales.

Una adaptación de esta técnica fue empleada por el nuevo director general del Hotel Palace localizado en Beijing, China. El director había sido trasladado desde otro hotel de la empresa localizado en Hong Kong y envió su tarjeta de visita junto a una espectacular tarjeta de saludo amarilla y roja que decía: «Guarde esta tarjeta; nos vemos en el Hotel Palace, en Beijing». Los miembros de la dirección de un hotel se encuentran con miles de huéspedes y clientes a lo largo del año. En muchas ocasiones especialmente en Asia, se intercambian tarjetas. La colección de tarjetas debe servir de base de datos personal para el director, que puede usarlas para mantenerse en contacto con los clientes actuales y con los potenciales. Las personas que se encuentran de visita en Beijing, especialmente las que llegan por primera vez, agradecerán la oportunidad de ser clientes de un hotel dirigido por una persona conocida.

Canales de comunicación impersonales

Los canales de comunicación impersonal son medios que transmiten mensajes sin establecer un contacto o una retroalimentación personal directa que incluyen los principales medios, ambientes y eventos. Los principales **medios** son los impresos (periódicos, revistas, correo directo), los retransmitidos (radio, televisión), en expositores (vallas publicitarias, carteles, señales) y online (correo electrónico, sitios web). Los **ambientes** son entornos diseñados que crean o refuerzan la tendencia de un comprador a adquirir un producto. En el recibidor de un hotel de cinco estrellas encontramos arreglos florales, obras de arte originales y mobiliario lujoso que refuerza la percepción del comprador de que el hotel es de cinco estrellas. Los **eventos** son sucesos preparados que comunican mensajes a las audiencias objetivo. Los departamentos de relaciones públicas preparan conferencias, grandes inauguraciones, recorridos turísticos y otros acontecimientos para comunicarse con públicos concretos.

Algunos centros de conferencias u hoteles utilizan su vestíbulo como galería de arte para exhibir pinturas, esculturas o fotografías originales. Esto genera excelentes resultados tanto para el artista como para la empresa que aloja los objetos de arte en sus espacios. Algo similar pasa con ciertos restaurantes y teatros que promueven el arte como forma de reafirmar su imagen. Riverside Studios, un espacio cultural localizado en Londres, no solo ofrece espectáculos de teatro, ópera o danza, sino que también des-

tina una gran parte de su espacio a realizar exposiciones de pintura, fotografía y escultura de artistas *amateurs*.

La comunicación impersonal afecta directamente a los compradores. Además, la utilización de medios masivos de comunicación suele afectar indirectamente a los compradores al generar una comunicación más personal. La comunicación fluye primero de la televisión, las revistas y otros medios masivos de comunicación hacia los líderes de opinión, y después, en un segundo momento, de estos líderes a otras personas. Este proceso de dos etapas implica que el efecto de los medios masivos no es tan directo, poderoso y automático como se pensaba en un primer momento. Más bien los líderes de opinión se encuentran entre los medios masivos y el público objetivo. Los líderes de opinión están expuestos a los medios masivos y transmiten los mensajes a la parte del público que no está expuesta.

La idea de un proceso en dos fases contradice la idea de que el consumo se ve afectado por la información y la opinión generada por personas de clases sociales más altas. Puesto que la gente se relaciona más con personas de su misma clase social, adoptan modas y opiniones de personas que están en su mismo estrato. El concepto de un proceso en dos fases también sugiere que los comunicadores de masas deberían dirigir sus mensajes directamente a los líderes de opinión adecuados, dejando que ellos lleven el mensaje a los demás.

Elección de la fuente del mensaje

El impacto que tenga el mensaje sobre la audiencia objetivo también se verá afectado por la forma en que la audiencia ve al emisor. Los mensajes enviados por medio de fuentes creíbles resultan más persuasivos. ¿Qué factores dan credibilidad a una fuente? Los tres factores que más a menudo se tienen en cuenta son la experiencia, la confianza que transmita y el carisma (la capacidad que tenga para gustar). La experiencia la constituye el grado de conocimiento y autoridad adquirida por el comunicador a lo largo del tiempo para apoyar el producto. Médicos, científicos y profesores la poseen en sus campos. La confianza está relacionada con la objetividad y la honestidad que la fuente pretende mostrar. Los amigos, por ejemplo, generan más confianza que los vendedores. El carisma o la capacidad para gustar consiste en lo atractiva que resulta una fuente para la audiencia. El público prefiere como emisores aquellas personas que tienen humor o que son abiertas y naturales. No debe sorprender que el emisor más convincente sea una persona que transmita los tres valores: experiencia, confianza y carisma.

Por ejemplo, las empresas farmacéuticas prefieren que sean médicos quienes hablen de sus productos. En general no hay sector comercial en el que no existan líderes de opinión. Por su imagen sana, versátil, tenaz y exitosa, muchos deportistas son elegidos para anunciar marcas de diversos sectores. Fernando Alonso, por ejemplo, ha sido

Fernando Alonso ha participado en numerosas campañas de comunicación de diversas empresas.

parte de la publicidad de una marca de barritas energéticas, ha promocionado el *Mégane* de Renault, el videojuego *Fórmula 1* para la *PlayStation 2*, a Vodafone, a Silestone, al Banco Santander y a ING Direct, entre otras marcas. Los personajes famosos son muy efectivos cuando personifican un atributo clave del producto; pero, como se mencionó anteriormente, es importante que esta persona posea credibilidad.

Sin embargo, trabajar con personalidades también puede ser complicado. Una derrota o una etapa polémica en sus carreras profesionales pueden afectar la imagen de la empresa patrocinadora, como ha sido el caso de cantantes como Britney Spears o, en el pasado, del desaparecido Michael Jackson. Para compensar estos posibles errores, las compañías confían en mascotas o en personajes animados por la consistencia que poseen al generar una imagen positiva. Por décadas, McDonald's ha utilizado a Ronald McDonald; la compañía de cereales Kellogg's utiliza la imagen del tigre *Tony* para su producto *Frosties*.

Evaluación de los resultados de la comunicación

Tras haber transmitido el mensaje el comunicador debe evaluar su efecto en la audiencia objetivo. Esto implica preguntar a los miembros de la audiencia objetivo si recuerdan el mensaje, cuántas veces lo vieron, qué puntos recuerdan, cómo se sintieron con respecto al mensaje y sus actitudes pasadas y actuales hacia el producto y la empresa. El comunicador también debería medir el comportamiento resultante del mensaje: cuánta gente compró el producto, si habló a los demás de él o si visitó la tienda.

Después de no haber empleado anuncios publicitarios en televisión, los hoteles y *resorts* Sheraton comenzaron una agresiva campaña en medios masivos que incluía televisión, radio y medios impresos. El objetivo principal de la campaña era mencionar las mejoras en los servicios de la cadena. La conocida *S* del Sheraton fue incorporada la publicidad para restablecer la identidad de marca. Un estudio observó que la *S* del Sheraton tenía un reconocimiento espontáneo de marca del 93%. El término *espontáneo* se refiere a no provocar la respuesta con elementos que aparezcan en la publicidad. Por otro lado, *asistida* se referiría al reconocimiento de marca en el que se muestran elementos de la campaña publicitaria **[14]**. Al término de la campaña, las reservas online se incrementaron un 20% **[15]**.

La **Figura 13.3** muestra un ejemplo de evaluación de la respuesta de dos marcas de hoteles. Si observamos al hotel *A,* se aprecia que un 80% del mercado total recibió el mensaje, del cual un 60% probó los servicios de la empresa y solo un 20% quedaron satisfechos. Estos resultados sugieren que aunque la comunicación fue excelente y creó conciencia del producto en el mercado, el producto falló en generar la satisfacción esperada a los clientes. La empresa debería, pues, mejorar el producto y continuar con su eficaz campaña. Con respecto a la marca *B*, la situación era diferente: solo un 40% del mercado total supo de la existencia del hotel, del cual solo un 30% lo probó; de este un 80% quedó satisfecho. En este caso sería preciso reforzar la comunicación para sacar partido de la capacidad de satisfacción que la empresa tiene con su producto.

Fijación del presupuesto total de comunicación

Una de las decisiones más difíciles en marketing es la cantidad que se va a gastar en comunicación. John Wanamaker, el magnate de unos grandes almacenes, afirmó en una ocasión: «Sé que la mitad de mi publicidad se desperdicia, pero no sé qué mitad es. Gasto dos millones de dólares en publicidad, y no sé si eso es la mitad de lo necesario o el doble».

No se requieren solo grandes presupuestos para una estrategia de comunicación bien planificada y bien dirigida, sino de creatividad para diseñarla. Por ejemplo, la propietaria de un pequeño restaurante independiente, California Tortilla, cuenta con poco presupuesto para la estrategia de comunicación, y utiliza el humor como recurso básico en sus promociones. Un ejemplo de sus satisfactorias campañas era Jungle Noise Day (el día del grito de la selva). Todo el que entraba y emitía un grito como el de Tarzán conseguía patatas y salsa gratis. Dado que hay problemas para aparcar por la zona y la gente suele usar los *parkings*, la propietaria invita a un taco a todos los que presenten su *ticket* de *parking* para compensar la molestia derivada de sacar el *ticket*. En general, utiliza estas inusitadas promociones para crear un ambiente simpático y también para dar a sus clientes algo a cambio **[16]**.

¿Cómo determinan las empresas los presupuestos de sus promociones? Existen cuatro métodos para decidir el presupuesto total empleado en publicidad: (1) el método de lo asequible, (2) el método del porcentaje sobre ventas, (3) el método de la paridad competitiva y (4) el método según objetivos y tareas **[17]**.

El método de lo asequible

Algunas empresas utilizan el método de lo asequible: determinan el presupuesto de comunicación según el nivel que creen que se puede permitir la empresa. Un directivo ha explicado en qué consiste: «Es muy simple; primero hablo con el director financiero y le pregunto cuánto podemos gastar este año. Me dice que un millón y medio. Luego cuando el jefe me consulta cuánto deberíamos gastar le digo lo mismo».

Por desgracia, este método para establecer los presupuestos ignora por completo los efectos que tiene la comunicación sobre las ventas. Tiende a situar la comunicación en último lugar en las prioridades de gasto, incluso en las situaciones en las que la publicidad es crítica para el éxito de la empresa. Genera un presupuesto anual de comunicación incierto, lo que dificulta la planificación a gran escala del mercado. Aunque el método de lo asequible puede dar lugar a un excesivo gasto en publicidad, con más frecuencia provoca una insuficiencia de gasto.

El método del porcentaje sobre las ventas

Otras empresas utilizan el método del porcentaje sobre ventas, y definen su presupuesto de comunicación por un porcentaje del volumen de ventas actuales o previstas. O definen el presupuesto como un porcentaje del precio de venta unitario. Algunas firmas lo emplean porque resulta fácil. Por ejemplo, algunos hosteleros saben que el gasto medio en la promoción de un restaurante es del 4% de las ventas, de manera que establecen el presupuesto con base en tal cantidad.

Este método tiene varias ventajas. Primero, su utilización garantiza la variación del presupuesto en función de lo que la empresa pueda gastar; también ayuda a los directivos a reflexionar sobre la relación entre el gasto en promoción, el precio de venta y los beneficios unitarios del producto; finalmente, crea una estabilidad competitiva porque las empresas tienden a destinar a comunicación el mismo porcentaje de sus ventas.

Sin embargo, aunque se le atribuyan ventajas, este método tiene poca justificación. Considera de forma inadecuada que las ventas son la causa de la comunicación y no el resultado. El presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos y no en las oportunidades. Puede impedir un incremento en el gasto, lo que a veces es necesario para dar un giro a la tendencia de las ventas y evitar que caigan. Puesto que el presupuesto varía de año en año, hace imposible su planificación a largo plazo. Finalmente, este método no aporta una base sobre la que poder decidir un porcentaje concreto, excepto por acciones pasadas o por lo que los competidores estén haciendo.

El método de la paridad competitiva

Otras empresas fijan como presupuesto el que coincide con el de sus competidores. Observan la publicidad de sus competidores u obtienen los presupuestos de comunicación de otras empresas por medio de publicaciones o asociaciones empresariales, y después deciden sus presupuestos basándose en la media de la industria. Por ejemplo, los gastos destinados a publicidad un hotel medio son de un 1% de las ventas. Sin embargo, los hoteles que ofrecen servicios limitados emplean el 2% de sus ventas **[18]**.

Existen dos argumentos a favor de este método. Primero, los presupuestos de los competidores representan el conocimiento colectivo de la industria. Segundo, gastarse la misma cantidad que los competidores ayuda a evitar guerras de comunicación. Sin embargo, ninguno de estos argumentos es válido. No existe evidencia empírica de que los competidores tienen una mejor idea de la cantidad a emplear en la comunicación. Las empresas difieren entre ellas enormemente y cada una presenta unas necesidades de comunicación distintas. Es más, no se encuentra evidencia que indique que los presupuestos basados en el método de la paridad competitiva eviten las guerras de comunicación.

El método según objetivos y tareas

El método más lógico para definir el presupuesto es el método según objetivos y tareas, por el que la empresa define su presupuesto de comunicación en función de lo que quiere conseguir con la misma. Este método de fijación del presupuesto implica (1) definir objetivos concretos de comunicación, (2) determinar las tareas necesarias para alcanzar estos objetivos y (3) calcular los costes que conlleva realizar estas tareas. La suma de estos costes es el presupuesto de comunicación propuesto.

Este método obliga a la dirección a explicar con detalle la relación entre el dinero gastado y los resultados esperados. Es el método más difícil de usar porque es complicado determinar qué tareas serán las más apropiadas para conseguir el objetivo. De esta forma, la dirección debe tener en cuenta estas preguntas aunque no sean fáciles de responder. Con este método la empresa establece su presupuesto basándose exactamente en lo que quiere conseguir.

Dirección y coordinación de la estrategia de comunicación de marketing integral

La empresa ahora debe distribuir el total del presupuesto de comunicación entre las herramientas más importantes: publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo. Debe combinarlas cuidadosamente en un mix de comunicación coordinado que sea capaz de alcanzar los objetivos en publicidad y en marketing. Las empresas, aun perteneciendo a una misma industria, pueden diseñar distintas combinaciones de mix de comunicación, ya que se pueden alcanzar determinados niveles de ventas usando múltiples combinaciones de publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo.

Las empresas están explorando nuevas formas para mejorar su comunicación continuamente, al cambiar una herramienta por otra que creen que tendrá el mismo efecto pero a un coste más bajo. Muchas son las que han sustituido una parte de su fuerza de ventas por la venta telefónica o el correo directo. Otras han aumentado su promoción de ventas en relación con lo gastado en publicidad para obtener ventas inmediatas.

Diseñar el mix de comunicación es incluso más complejo cuando una herramienta debe apoyar a otra. Así, cuando McDonald's decide emplear un millón de euros en vales de descuento para hacerse válidos en sus restaurantes (esto sería un ejemplo de promoción de ventas) también debe tener en cuenta los gastos derivados de la publicidad necesaria para informar al público de su oferta. Existen muchos factores que influyen en la elección final de las herramientas de comunicación.

La naturaleza de las herramientas de comunicación

Cada herramienta de comunicación —publicidad, venta personal, promoción de ventas, relaciones públicas y marketing directo— tiene características y costes singulares. Por eso los responsables de marketing tienen que comprender estas características para elegir correctamente su mix de comunicación.

Publicidad

Dadas las múltiples formas y usos de la publicidad, generalizar acerca de sus características únicas como parte del mix de comunicación resulta difícil. La naturaleza intrínseca de la publicidad sugiere que el producto anunciado cumple con los estándares y es legítimo. Puesto que mucha gente ve los anuncios del producto, los compradores saben que si lo adquieren será fácilmente aceptado y comprendido. La publicidad también permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. La publicidad a gran escala dice algo positivo sobre la importancia del vendedor, su popularidad y su éxito. También puede utilizarse para crear una imagen del producto a largo plazo (como los anuncios de McDonald's) y estimular las ventas de forma inmediata (como cuando las agencias de viajes anuncian una promoción especial en Valencia para asistir a Las Fallas o en Sevilla para asistir a la celebración de la Semana Santa). La publicidad puede llegar a grandes masas de compradores geográficamente dispersos a un coste por contacto reducido.

Pero la publicidad también tiene algunos inconvenientes; aunque llega a mucha gente con rapidez, es impersonal y no resulta tan persuasiva como lo podría ser un vendedor de la empresa. En su mayor parte, la publicidad solo puede lograr una comunicación de un único sentido con el público, y el público no siente que tenga que prestar ninguna atención o reaccionar. Además, la publicidad puede ser muy cara. Aunque algunas formas de publicidad, como los anuncios en periódicos y radio, se pueden hacer con presupuestos más pequeños, otras formas, como la publicidad en las grandes cadenas de televisión, requieren grandes presupuestos.

En el caso de algunas compañías turísticas, hoteles y restaurantes que se dirigen a los viajeros que utilizan vehículo propio, el uso de publicidad exterior *(billboards)* representa el mayor porcentaje en sus presupuestos de publicidad.

Uno de los desafíos más importantes en marketing turístico es tener altas cotas de notoriedad de marca para asegurar que esta se incluya en el abanico de opciones de alojamiento contempladas por los viajeros. El conjunto de marcas preferidas, el impacto relativo de la publicidad y el conocimiento previo del destino turístico fueron investigados en un estudio realizado con viajeros frecuentes en el que se descubrió que las cadenas cuyos nombres llevan presente mucho tiempo en la mente del viajero a menudo triunfan en el mercado de viajes. Si no se acompaña de un anuncio publicitario, existe poco reconocimiento del nombre de una cadena aunque haya habido una experiencia previa; de forma similar, existe poca influencia de un anuncio publicitario si no existe una experiencia previa con la cadena. Es decir, el efecto combinado de la publicidad con una estancia previa constituye una importante influencia en la elección de la marca **[19]**.

Venta personal

La venta personal constituye la herramienta más efectiva en determinadas fases del proceso de compra, especialmente en las que se refiere a la formación de preferencias, a la convicción y a la compra. Comparada con la publicidad, la venta personal posee varias cualidades únicas. Conlleva una interacción personal entre dos o más personas, permitiendo que cada uno observe las necesidades y características del otro y reaccione rápidamente. También permite que surjan todo tipo de relaciones, desde la relación profesional, estrictamente comercial, hasta una buena amistad entre el comprador y el vendedor. El vendedor eficiente consigue crear un clima de confianza cuando se trata de los intereses del comprador y construir una relación duradera. Finalmente, la venta personal siempre logra que el comprador escuche y responda, aunque sea para decir que no.

Estas características únicas tienen un precio. La fuerza de ventas implica un compromiso de la empresa más duradero que el de la publicidad, la cual puede cesar y retomarse continuamente; en el caso de la fuerza de ventas, su tamaño resulta difícil de modificar. Asimismo, es la herramienta promocional que más cara le resulta a la empresa (una media de 225 euros por visita) **[20]**. Por ejemplo, las marcas estadounidenses invierten tres veces más en venta personal que en lo relativo a la publicidad.

La venta personal entre miembros del sector turístico se usa principalmente para clientes que son clave, agencias de viaje y otros intermediarios con la responsabilidad de traer un gran volumen de ventas.

Promoción de ventas

La promoción de ventas incluye una variedad de instrumentos (concursos, vales y ofertas de descuentos, premios y otros) que tienen cada una sus cualidades únicas. Captan la atención del consumidor y ofrecen la información necesaria para hacer que este compre el producto. Ofrecen también grandes incentivos de compra a través de descuentos o paquetes que aportan

un valor adicional a los consumidores y que incitan y premian la respuesta rápida. De esta forma, si el mensaje de la publicidad es «Compre nuestro producto», el de la promoción de ventas es «Cómprelo ya».

Las empresas usan esta herramienta para conseguir una respuesta mayor y más rápida. Puede utilizarse tanto para aumentar considerablemente la oferta de un producto como para recuperar ventas que han caído. Sin embargo, sus efectos son de corta duración y no sirven para construir una preferencia de marca a largo plazo.

Relaciones públicas

Las relaciones públicas tienen una gran credibilidad: las noticias, los artículos, las actividades de patrocinio y los eventos parecen más reales y creíbles para los clientes que los anuncios. Las relaciones públicas también pueden llegar a muchos clientes potenciales que evitan a los vendedores y a los anuncios: el mensaje llega a los compradores en forma de noticia en vez de como una comunicación dirigida a las ventas. Y al igual que con la publicidad, las relaciones públicas pueden representar a una empresa o producto.

Un elemento relativamente nuevo añadido al mix de comunicación es el publirreportaje, un híbrido entre la publicidad y las relaciones públicas. Las empresas programan relatos o historias relacionadas con el uso de un producto y se transmiten por televisión durante las franjas de baja audiencia, como a primera hora de la mañana. Estas historias contienen la suficiente información como para mantener la atención del telespectador combinada con un acercamiento suave al producto o a la publicidad de la marca.

En el ámbito turístico se tiende a desestimar el uso de las relaciones públicas o utilizarlas como elemento adicional, a pesar de que, si se planifica bien, esta herramienta, junto con algún otro elemento del mix de comunicación, puede resultar muy eficaz y económica.

Marketing directo

Aunque hay muchas formas de marketing directo (correo y catálogos, telemarketing, marketing online, etc.), todas comparten cuatro características distintivas. El marketing directo *no es público:* el mensaje suele estar dirigido a un individuo concreto. El marketing directo es *inmediato* y *personalizado:* los mensajes se pueden preparar muy deprisa y se pueden personalizar para que resulten atractivos para determinados consumidores. Finalmente, el marketing directo es *interactivo:* permite un diálogo entre el equipo de marketing y el cliente, y se pueden alterar los mensajes en función de la respuesta a los mismos. Así pues, el marketing directo se adecua bien a unos esfuerzos de marketing enfocados y a crear relaciones de uno a uno con el cliente.

Factores para decidir el mix de comunicación adecuado

Las empresas consideran muchos factores antes de decidir el mix de comunicación más acertado entre los cuales están el tipo de producto y de mercado, la estrategia tipo *push* frente a la estrategia tipo *pull*, el nivel de predisposición del comprador y la etapa del ciclo de vida del producto.

El tipo de producto y de mercado

La importancia de las diferentes herramientas de comunicación varía según los consumidores y los mercados. Cuando las empresas turísticas venden en el mercado de consumo, emplean más dinero en publicidad y en promoción de ventas que en herramientas como la venta personal. Sin embargo, las que centran su actividad en el mercado empresarial apuestan más por la venta personal. En general, la venta personal se usa de manera más extensa con productos de alto precio cuyas compras suponen un riesgo alto de equivocación y en mercados que cuentan con pocos compradores pero de gran tamaño. La promoción de una convención o un congreso se hace por encargo de la empresa que lo organiza. Se necesita un vendedor muy cualificado para diseñar un paquete que satisfaga a los clientes por un precio razonable y que haga que la empresa obtenga buenos ingresos.

Las estrategias tipo 'push' y tipo 'pull'

La decisión al elegir entre una estrategia tipo *push* o *pull* en una empresa afecta enormemente al mix de comunicación. Ambas estrategias se comparan en la **Figura 13.4**. Una estrategia de tipo *push* consiste en *impulsar* el producto a través de los canales de marketing hasta los clientes finales. El productor dirige sus actividades de marketing (fundamentalmente venta personal y promoción comercial) hacia los miembros del canal para inducirlos a ofrecer el producto y a promocionarlo ante los clientes finales.

Por ejemplo, la empresa de alquiler de coches Dollar Rent-A-Car ofreció a sus agentes de viajes un 15% de comisión en lugar de un 10% para convencerlos de ofrecer sus coches para los clientes. La cadena Continental Plaza Hotels and Resorts desarrolló una promoción en la que ofrecían a los agentes de viajes diez euros extra aparte de su comisión habitual por reservas. Una estrategia tipo *push* ofrece un incentivo a los miembros del canal para que estos promocionen el producto a sus clientes o lo impulsen a través de los canales de distribución.

Figura 13.4. Estrategia de comunicación tipo *push* frente a la estrategia tipo *pull*.

Utilizando una estrategia de tipo '*pull*', el productor dirige sus actividades de marketing (fundamentalmente publicidad y promoción entre los consumidores) hacia los clientes finales para inducirlos a comprar el producto. Cuando un hotel promociona sus servicios en alguna revista o en algún periódico, espera que la audiencia interesada llame a su agencia de viajes favorita. Si la estrategia '*pull*' es eficaz, los clientes demandarán el producto a los miembros inmediatos del canal, quienes a su vez lo demandarán a los productores. Así pues, con la estrategia '*pull*', la demanda del cliente *tira* del producto a través de los miembros en el canal.

La disposición a la compra del consumidor

Las herramientas de comunicación presentan variaciones en sus efectos dependiendo de las diferentes etapas por las que pasa el consumidor, desde su predisposición hasta realizar la compra. La publicidad y las relaciones públicas juegan un papel muy importante en las fases de toma de consciencia y conocimiento del producto, mayor incluso que las *frías* llamadas de los vendedores de telemarketing. Que al cliente le guste el producto, lo prefiera y tenga la convicción de que es la mejor opción del mercado son los aspectos que se ven más afectados por la venta personal, seguida de cerca por la publicidad. Finalmente el cierre de una venta se consigue principalmente con visitas y promoción de ventas. En consecuencia, la venta personal, dado su alto coste, debería centrarse en las últimas fases del proceso de compra del cliente.

Etapas del ciclo de vida del producto

Los efectos de las diferentes herramientas de comunicación también varían según las etapas que atraviesa el producto en su ciclo de vida. En la fase introductoria la publicidad y las relaciones públicas son eficaces para crear consciencia del producto la promoción de ventas, por su parte, resulta útil para probar por primera vez el producto. La venta personal debe usarse para que el mercado impulse el producto a la etapa de crecimiento; en esta etapa de crecimiento la publicidad y las relaciones públicas continúan siendo efectivas; la promoción de ventas a corto plazo se reduce porque aquí se necesitan pocos incentivos inmediatos. En la etapa de madurez, la promoción de ventas vuelve a cobrar mayor importancia con relación a la publicidad. Los compradores ahora conocen las marcas y la publicidad solo es necesaria para recordarles la existencia del producto. En la etapa de declive, la publicidad se mantiene como elemento de recuerdo, las relaciones públicas se dejan a un lado y la venta personal concede poca atención al producto. La promoción de ventas, sin embargo, debe continuar con firmeza **[21]**.

La publicidad

El resto de este capítulo examina la publicidad con mayor detalle: los siguientes capítulos se ocupan de la venta personal y la promoción de ventas. Definimos la **publicidad** como toda forma de comunicación no

personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios.

El mercado de comida rápida en Estados Unidos ha alcanzado la fase de madurez y las empresas de este sector pelean por conseguir hacerse un hueco en el mercado. McDonald's, Burger King y Wendy's refuerzan sus campañas e intentan hacerse un sitio en el mercado. Las guerras de marketing como las que ocurren entre compañías que ofrecen hamburguesas o pizzas compiten entre sí con dinero invertido en la publicidad, en mercados maduros donde el crecimiento es lento. Para aumentar sus ventas, las empresas deben intentar robarles ventas a sus competidores.

La publicidad es un buen modo de informar y persuadir; no importa que el propósito sea vender por todo el mundo los productos de los hoteles Hilton International o conseguir que los habitantes de Kuala Lumpur, capital de Malasia, se vayan de vacaciones a un *resort* cercano a la isla de Langkawi. Las empresas tienen diferentes maneras de gestionar la publicidad. Por ejemplo, el propietario o el encargado de un restaurante independiente es quien normalmente realiza la publicidad del restaurante. Por otro lado, la mayoría de las cadenas hoteleras le dan la responsabilidad de la publicidad a cada hotel de la cadena, mientras que es la dirección general la que se encarga de ella a nivel nacional e internacional. En algunas empresas es el director de marketing quien se responsabiliza de esta tarea. Otras empresas cuentan con departamentos de publicidad que fijan el presupuesto, trabajan con una agencia de publicidad externa y se ocupan de la publicidad por correo y de otras actividades de las que la agencia no se encarga. Las grandes empresas utilizan comúnmente una agencia de publicidad externa porque es una opción que ofrece ciertas ventajas.

Principales decisiones en publicidad

La gerencia de marketing debe tomar cinco decisiones importantes para desarrollar un programa publicitario. Estas decisiones aparecen reflejadas en la **Figura 13.5** y se describen en los siguientes puntos.

Claves de marketing 13.2 *¿Cómo funciona una agencia de publicidad?*

La avenida de Madison resulta un nombre familiar para la mayoría de los americanos. Se trata de una calle de Nueva York donde se encuentran algunas de las agencias de publicidad más importantes. Sin embargo, la mayoría de las agencias de publicidad de EE.UU., unas 10.000, se hallan fuera de Nueva York; casi cada ciudad cuenta con una agencia, al menos con una sucursal pequeña. Algunas de las agencias son enormes; la más grande, Young BBDO Worldwide, tiene una facturación anual (esto es, la inversión en publicidad por cuenta de clientes) a escala internacional de más de 1.200 millones de euros. En los últimos años, muchas agencias se han fusionado para crear enormes grupos publicitarios. El grupo más grande es Onmicom Group que agrupa a muchas de las agencias más importantes de publicidad, relaciones públicas y de promoción que combinadas facturan más de 8.000 millones de euros.

En España, deacuerdo con el y *Estudio InfoAdex de la Inversión Publicitaria en España 2010* que maneja los datos publicitarios del 2009, la inversión gestionada de las agencias durante el 2009 se muestra en la Tabla 13.1.

Incluso las empresas con sólidos departamentos de publicidad se dirigen a las agencias ya que en éstas trabajan especialistas que a menudo desarrollan mejor las tareas publicitarias que el propio personal de la empresa. Las agencias también ofrecen un punto de vista externo a la hora de resolver los problemas que plantea la empresa, además de contar con la experiencia de haber trabajado en situaciones y con clientes diferentes. Las agencias obtienen sus ingresos en gran parte a través de descuentos en los medios de comunicación que a menudo le cuestan muy poco a la empresa anunciante. Debido a que los clientes pueden cambiar de agencia sin mayor compromiso, la mayoría de estas trabajan mucho para mantener a los mismos. Los clientes de menor envergadura han de pagar unos honorarios ya que no suelen utilizar medios publicitarios que ofrezcan comisiones.

Las agencias de publicidad tienen normalmente cuatro departamentos: el creativo, en el que se crean y desarrollan los anuncios; el de los medios de comunicación, en el que se seleccionan los medios donde se colocará el anuncio; el de investigación, que estudia las características y necesidades de la audiencia, y el financiero o de administración, que se encarga de las actividades empresariales de la agencia. Los directores de cuentas supervisan a cada cliente. A cada miembro del personal de los departamentos se le asigna trabajo con uno o más clientes.

A menudo, las agencias atraen nuevas ventas según su reputación o su tamaño. Sin embargo, generalmente es el cliente quien invita a unas cuantas agencias a hacer una presentación de su producto para luego elegir la definitiva.

El pago a las agencias se ha hecho tradicionalmente por medio de comisiones y algunos honorarios. Mediante este sistema, la agencia recibe el 15% del coste del medio a modo de descuento. Supongamos que la agencia compra 60.000 euros del espacio publicitario de una revista para un cliente. La revista cobra a la agencia 51.000 euros (60.000 menos el 15%) y la agencia cobra al cliente 60.000 euros, con lo que se queda con 9.000 euros de comisión. Si el cliente comprase el espacio directamente a la revista, pagaría igualmente 60.000 euros, porque las comisiones solo se pagan a las agencias de reconocido prestigio. Tanto los anunciantes como las agencias se han mostrado progresivamente en desacuerdo con este sistema de comisiones. Los anunciantes de mayor envergadura se quejan de que pagan más por los mismos servicios recibidos que los anunciantes de menor envergadura solo porque las grandes empresas trabajan con mayor cantidad de publicidad. También creen que el siste-

Definición de los objetivos

El primer paso consiste en definir los objetivos de la publicidad. Estos objetivos deberían basarse en las decisiones sobre el mercado objetivo, el posicionamiento y el mix de marketing, que definen la tarea que debe desempeñar la publicidad en el programa total de marketing.

Un objetivo de publicidad es una tarea específica de comunicación que se quiere alcanzar con determinado público objetivo en determinado periodo de tiempo. Los objetivos de publicidad pueden clasificarse por su propósito: *informar*, *persuadir* o *recordar*. La **publicidad informativa** se utiliza mucho cuando se lanza una nueva categoría de productos y cuando el objetivo principal es generar demanda. Cuando una compañía aérea introduce un nuevo destino, la dirección de marketing generalmente diseña publicidad en páginas completas, con las que informa al mercado sobre el nuevo

Tabla 13.1 Inversión de las agencias de publicidad españolas durante el 2009.

	Agencias de publicidad	Inversión controlada gestionada en 2009 (€)		Agencias de publicidad	Inversión controlada gestionada en 2009 (€)
1	MCCANN	302.046.793	16	IGNITIONK	43.172.170
2	BASSAT, OGILVY & MATHER	284.597.775	17	SAATCHI & SAATCHI	42.357.152
3	DDB	231.560.134	18	EL LABORATORIO	30.020.755
4	GREY	226.969.858	19	REMO	26.914.862
5	EURO RSCG ESPAÑA	215.556.117	20	GRUPO RUIZ NICOLI LINEAS	24.473.060
6	PUBLICIS ESPAÑA	161.481.832	21	ROAD	19.207.655
7	SRA. RUSHMORE	143.250.669	22	RICARDO PÉREZ ASOCIADOS	18.076.602
8	VINIZIUS YOUNG & RUBICAM	136.888.832	23	DRAFT FCB	17.023.365
9	TBWA	133.208.924	24	SINTESIS SPC	15.486.388
10	SCPF	130.143.984	25	NEXT DOOR	13.737.844
11	TIEMPO BBDO	111.214.083	26	PAVLOV	10.519.597
12	TAPSA	99.990.923	27	GAP'S COMUNICACION	9.481.254
13	JWT DELVICO	99.914.458	28	BAP & CONDE	9.455.458
14	IGRIEGA	58.688.324	29	FMRG	5.952.724
15	ZAPPING M&C SAATCHI	56.878.535	30	ENGLOBA GRUPO DE COMUN, S. L.	4.936.582

ma de comisiones aleja a las agencias de los medios de comunicación de bajo coste o que no ofrecen comisiones y de las campañas publicitarias de corta duración. Las agencias muestran su descontento porque realizan servicios extra para un cliente sin recibir nada a cambio. Como resultado, la tendencia actual es al pago de honorarios o una combinación de honorarios y comisión. Algunos de los grandes anunciantes están asociando compensaciones económicas al resultado de la campaña realizada por la agencia.

Fuentes: para más información sobre los ingresos de las agencias, véase «Agency Report on Advertising Agency Revenues» de «Agency Report 2007,» Advertising Age (25 de abril de 2007), www.adage.com; Walecia Konrad, «A Word from the Sponsor: Get Results or Else,» Business Week (4 de julio de 1988): 66.

servicio. De la misma forma, los organizadores de congresos muestran a sus posibles clientes información valiosa sobre el espacio funcional, los salones de conferencias, así como el tipo de comida servida en el restaurante.

La **publicidad persuasiva** adquiere mayor importancia cuando la competencia entre marcas se acentúa y el objetivo de la empresa se convierte en la creación de una demanda selectiva. Algunos anuncios pertenecientes a este tipo de publicidad se han convertido en publicidad comparativa, la que compara una marca directa o indirectamente con una o más marcas distintas. Por ejemplo, Burger King usó publicidad comparativa directa contra McDonald's, mostrando una hamburguesa en una fotografía y dentro de ella el contorno (más pequeño) de una hamburguesa de McDonald's, comparando así el tamaño de ambas. El anuncio decía: «El único al que no le va a gustar nuestra nueva hamburguesa es McDonald's. La nueva hamburguesa de Burger King a la parrilla tiene un 75% más de carne que la de McDonald's».

Este tipo de publicidad constituye un asunto polémico. Muchos especialistas en marketing creen que no es apropiada, puesto que obviamente se atrae la atención hacia la competencia en lugar de atraerla estrictamente al producto. Una norma no escrita dice que las marcas de prestigio y los líderes de mercado no deberían nunca usar esta táctica, ya que desvía la atención hacia los competidores y provoca que el cliente se cuestione el valor de la marca líder.

La **publicidad recordatoria** es importante para los productos maduros: ayuda a mantener las relaciones con los clientes y hace que los consumidores sigan pensando en el producto. Los costosos anuncios televisivos de Coca-Cola están diseñados para que la gente recuerde la marca; no para informar o persuadir.

La publicidad no es un substituto de los productos malos. Para que una campaña consiga ventas a largo plazo, el producto anunciado debe ser satisfactorio para los clientes. Un error que a menudo cometen los propietarios de nuevos restaurantes es anunciarse antes de haber atravesado un periodo de prueba. Ansiosos por recibir una respuesta a su inversión, se anuncian antes de que el personal del restaurante haya sido debidamente formado y el sistema de producción esté probado en las situaciones de mayor demanda.

Debido a que la mayoría de los consumidores quieren probar un restaurante nuevo, las campañas publicitarias son normalmente efectivas, lo que provoca colas en el local en las horas punta. Sin embargo, el éxito del restaurante puede acabar pronto si en él se sirve comida de poca calidad, el servicio no es bueno o tiene poco valor añadido. Los clientes insatisfechos rápidamente pueden difundir la mala fama del restaurante entre los clientes potenciales que se encuentran deseosos de probarlo. Con frecuencia, anunciar un producto poco competitivo acelera su caída por medio de las críticas negativas de la gente. El propietario de un restaurante de Houston que pasó por esta experiencia y acabó arruinando su negocio culpó a los cambiantes clientes de su fracaso; sus palabras textuales fueron: «En el restaurante solía haber colas todas las noches de la semana ahora está vacío. No puedo creer lo poco constantes que son los clientes». Una buena comida y un buen servicio: esto fue lo que no se ofreció en el restaurante desde su apertura.

El presidente de marketing, publicidad y relaciones públicas de una empresa turística cree que la puesta en marcha de una campaña efectiva de marketing es una de las maneras más rápidas de poner en peligro las actividades de un establecimiento mediocre. Primero se debe estar seguro de que el establecimiento se ajusta a las expectativas que se muestran en el anuncio. Si el servicio no es coherente con lo que el anuncio ofrece, el dinero que se emplee en generar ventas adicionales solo conseguirá aumentar el número de clientes insatisfechos **[22]**.

Incluso los clientes muy satisfechos necesitan que se les recuerde el producto con frecuencia. Las estaciones de esquí y de buceo tienen el mismo problema. Los visitantes satisfechos tienden a no volver, ya que al gustarles estos deportes desean practicarlos en lugares diferentes. Pueden pasar años antes de que un visitante regrese a la estación donde una vez estuvo; sin embargo, la publicidad recordatoria puede servir para acortar ese periodo de tiempo.

Publicidad basada en ofertas y descuentos especiales

Algunos moteles en carretera, restaurantes y otras empresas turísticas, ofrecen a clientes potenciales algunas ofertas, como dos productos por el precio de uno, postre gratis o 15% de descuento. Estas ofertas se presentan de muchas formas:

1. Folletos, cupones y trípticos entregados en la calle a los turistas.
2. Publicaciones de viaje disponibles en oficinas de turismo.
3. Asociaciones de empresas de turismo en donde la llave del hotel sirva como medio para efectuar descuentos en restaurantes.
4. Campañas de publicidad en las que un grupo de compañías se asocian para otorgar puntos y descuentos entre las empresas participantes. El programa de la compañía aérea Iberia, Iberia Plus, por ejemplo, tiene un programa en el que pernoctar en miles de hoteles otorga puntos canjeables por puntos para volar.

Para esto, se les pide a los clientes que rellenen un formulario con información personal para incorporarla en la base de datos.

La efectividad de este tipo de programas varía mucho. Los directivos deben equilibrar el coste de participar en estos programas frente al descuento extra ofrecido. Es importante mantener registros del coste y de los ingresos de las transacciones efectuadas antes de participar en un programa como estos. Muchos gerentes creen que introducir estas ofertas debilita la imagen de una empresa porque los clientes potenciales pueden creer que la empresa está desesperada por hacer negocio ofreciendo un producto con calidad inferior.

Elaboración del presupuesto de publicidad

Tras definir sus objetivos de publicidad, la empresa tiene que elaborar a continuación su presupuesto publicitario para cada producto, presupuesto cuya cantidad contribuye a conseguir el objetivo de ventas. El papel de la publicidad es influir en la demanda de un producto. Al principio del capítulo se han expuesto cuatro métodos para establecer el presupuesto promocional. Estos métodos —el método de lo asequible, el del porcentaje de ventas, el de la paridad competitiva y el basado en objetivos y tareas— también suelen usarse para elaborar el presupuesto para publicidad. Sin embargo, el presupuesto publicitario depende de factores específicos que han de considerarse antes de fijarlo.

- *Etapa del ciclo de vida del producto*. Los productos nuevos necesitan normalmente presupuestos mayores para fomentar la conciencia de su existencia y ganarse al cliente. Las marcas veteranas, por el contrario, requieren presupuestos más bajos, en proporción a las ventas. Por ejemplo, un restaurante informal de barrio puede invertir 2.000 euros en publicidad al mes en su primer año y el año siguiente pasar a mil euros. Al cabo de un año debería tener una base de clientes fija. Después de este punto necesita mantener a sus clientes habituales y conseguir nuevos (aunque en menor proporción que el primer año). Al mismo tiempo, se espera que sus clientes habituales hayan difundido la buena fama del restaurante mediante la comunicación boca a oreja durante el primer año.

- *La competencia y la saturación del mercado*. En un mercado con muchos competidores y un sólido apoyo publicitario, una marca debe anunciarse con frecuencia para hacerse escuchar por encima del *ruido* existente en el mercado.
- *La cuota de mercado*. Las marcas con altas cuotas necesitan normalmente mayores inversiones en publicidad que las marcas con cuotas más bajas. Crear mercado o adquirir una cuota de mercado de los competidores requiere presupuestos para publicidad mayores que mantener una cuota de mercado ya establecida. Por ejemplo, McDonald's gasta el 18% de sus ventas en publicidad.
- *La frecuencia de los anuncios*. El presupuesto será mayor si es necesario que se repita a menudo el anuncio para presentar el mensaje de la marca.
- *Diferenciación del producto*. Los productos de una marca que se parecen mucho a los de otra dentro de una misma categoría (pizzas, hoteles, vuelos) necesitan anunciarse intensivamente para que sobresalgan. Sin embargo, cuando un producto apenas se parece al de la competencia, se puede usar la publicidad para comunicar las diferencias a los consumidores.

¿Pero cuál es el verdadero impacto de la publicidad en las compras de los consumidores y en la fidelidad a la marca? En un estudio se descubrió que la publicidad aumentaba las compras entre los consumidores fieles pero era menos efectiva para captar nuevos compradores. El estudio mostró también que no es probable que la publicidad tenga un efecto acumulativo que conduzca a la fidelidad del consumidor. Las características del producto, su presentación y sobre todo el precio tienen un impacto mayor en la respuesta que la publicidad **[23]**.

Estos hallazgos no fueron muy bien recibidos por la comunidad publicitaria y varios profesionales atacaron el estudio y su metodología. Consideraban que el estudio medía básicamente el impacto en las ventas a corto plazo, de manera que esto favorecía las políticas de fijación de precios y la promoción de ventas, que tienden a causar un impacto más inmediato. La mayor parte de la publicidad tarda muchos meses o incluso años en construir un sólido posicionamiento de marca y en conseguir la fidelidad del consumidor. Los efectos a largo plazo son difíciles de evaluar. Este debate subraya el hecho de que la evaluación de resultados derivados de la publicidad está aún por desarrollarse.

Presupuestos estratégicos y presupuestos tácticos

Los últimos tres aspectos que hay que tratar versan sobre cuestiones estratégicas, la construcción del reconocimiento de marca y la imagen de marca. Otra decisión que debe tomarse en torno al presupuesto es la cantidad a emplear en publicidad estratégica y en publicidad táctica. La publicidad táctica se refiere a la promoción de ventas y a menudo incluye los descuentos. Thomson, el mayor *touroperador* del Reino Unido, divide a partes iguales su presupuesto general para publicidad estratégica y para publicidad táctica. Por su parte, la publicidad estratégica fomenta la conciencia sobre la existencia de la marca y de los destinos vacacionales **[24]**.

Presupuesto total de comunicación

Otro factor que interviene en la planificación de la publicidad es el presupuesto de comunicación en conjunto. Para conseguir sinergia entre los diferentes elementos del mix de comunicación se deberían reservar fondos para dar formación a los empleados sobre nuevas promociones, para material de promoción en la empresa, material auxiliar y para las actividades de relaciones públicas.

Consistencia

En su libro *Guerrilla Advertising,* Jay Conrad Levinson afirma que el presupuesto para publicidad debe considerarse como el alquiler, algo que se paga cada mes **[25]**. Cuando la empresa atraviesa por malos momentos hay una tendencia a recortar el presupuesto. Hay que pagar el alquiler, a los empleados, los fungibles y a los proveedores, por lo que el presupuesto asignado a la publicidad del mes siguiente se considera secundario, lo que puede conducir a que las ventas continúen bajando y al final se produzca el declive del negocio.

Oportunidades para estirar el presupuesto

A menudo las empresas turísticas encuentran fórmulas para incrementar ligeramente sus presupuestos para publicidad. El intercambio de productos o servicios es una de ellas; este tipo de *trueque* consiste en cambiar espacios publicitarios por productos que ese medio de comunicación pueda aprovechar, como habitaciones, comida o viajes. Este sistema puede resultar un buen modo de hacer publicidad sin gastarse dinero; para sacarle un buen partido, la audiencia del medio de comunicación ha de ser la misma que el tipo de consumidores del restaurante, hotel o agencia de viajes. En segundo lugar los anuncios deberían emitirse cuando el mercado objetivo esté expuesto a ellos. Otra manera de estirar el presupuesto es la publicidad cooperativa, esto es, cuando dos a más empresas se unen para pagar por un mismo anuncio. Por ejemplo, una compañía de tarjetas de crédito tiene la opción de pagar parte de un anuncio si en él se menciona su nombre; asimismo, las líneas de cruceros pueden ofrecer publicidad cooperativa a sus agentes de viaje principales. Las agencias de viajes también pueden usar la última sección del anuncio, es decir, colocar su marca debajo de la empresa anunciante, de manera que los individuos que lo lean y se interesen por el producto puedan ver el de la agencia de viajes al terminar de leer el anuncio principal.

El presupuesto final de comunicación

El presupuesto de publicidad es una parte del presupuesto de marketing que depende de los objetivos tanto de los planes de marketing y de comunicación. Establecer un presupuesto para publicidad es un proceso complejo. En él se deben considerar las otras partidas del presupuesto de marketing, equilibrando los objetivos de publicidad con el dinero de que dispone la empresa. El método más efectivo para establecer un presupuesto es el de

objetivos y tareas: determinar qué necesidades se quieren cubrir y después desarrollar un presupuesto para realizar con éxito las tareas que ayuden a alcanzar los objetivos, siempre y cuando el gasto genere resultados positivos. Sin embargo, a menudo es la dirección general quien dicta el presupuesto; en este caso el director de marketing debe defender un presupuesto más alto o conformarse con uno más bajo. Si sucede lo segundo, el presupuesto se ha de revisar y se han de establecer las prioridades, eliminándose aquellos aspectos menos importantes.

El presupuesto final deberá hacer uso eficaz de los fondos incluidos en él. Tendrá en cuenta los fondos que se necesitan para otras áreas del mix de comunicación y finalmente se incluirán fondos que garanticen campañas promocionales durante todo el año.

Decisiones sobre el mensaje

Las decisiones sobre el mensaje es la tercera etapa en el proceso para gestionar la publicidad. Dos anunciantes pueden emplear la misma cantidad de dinero en publicidad con resultados radicalmente distintos. Existen estudios que han demostrado que la creatividad en los mensajes publicitarios puede resultar más importante que la cantidad invertida. No importa el coste del presupuesto; la publicidad puede triunfar solo si el mensaje llama la atención y comunica bien.

Los buenos mensajes publicitarios son especialmente importantes en el costoso y caótico mundo de la publicidad. Todo este *caos* incomoda a algunos consumidores y causa grandes problemas a los anunciantes. Tomemos por ejemplo la situación de los anunciantes en las cadenas de televisión, quienes pagan cientos de miles de euros por veinte segundos de emisión durante las franjas horarias de máxima audiencia en un programa de televisión e incluso pagan aún más si se trata de un programa especialmente famoso o de un evento como la final del mundial de fútbol o de la Super Bowl. En tales casos sus anuncios se agolpan desordenadamente cada hora junto a otros sesenta *spots,* anuncios y promociones de la cadena.

Hasta hace poco los televidentes eran casi una audiencia cautiva para los anunciantes, pues la audiencia disponía de unos pocos canales entre los que elegir, y los que tenían el suficiente interés como para levantarse y cambiar de canal durante una pausa publicitaria normalmente encontraban lo mismo en los otros canales. Con la popularización de la televisión digital de pago y la televisión a la carta, los telespectadores de hoy tienen muchas más opciones; pueden evitar todos los espacios publicitarios solo con cambiar a un canal de pago sin publicidad; alternativamente, pueden dejar de ver los anuncios utilizando el botón de avance rápido si se trata de un programa grabado, quitarle el volumen o hacer zapping por otros canales. Los anunciantes se toman muy en serio estas cuestiones. Un experto afirma que el 60% de los telespectadores cambia de canal cuando hay anuncios **[26]**. En este sentido, desde que Televisión Española (TVE) dejó de emitir publicidad (enero de 2010) el televidente se ha mostrado más satisfecho; el resto de las cadenas de televisión han aumentado un 20% el precio de sus anuncios y el consumo de televisión también ha visto un crecimiento. Sin embargo, la decisión de TVE ha dejado insatisfechos a mu-

chos anunciantes y agencias de publicidad, quienes mencionan como aspectos perjudiciales el incremento de precios en las tarifas de las cadenas comerciales y la imposibilidad de emitir mensajes a través de este canal de comunicación público.

Para conseguir atraer y mantener la atención, los mensajes publicitarios deben estar mejor planificados, ser más creativos y entretenidos, y, de alguna forma, deben recompensar la atención del espectador. Las estrategias creativas juegan un papel que es cada vez más importante en el éxito de la publicidad. Desarrollar una estrategia creativa requiere de tres fases: generación del mensaje, evaluación y elección, y por último ejecución del mensaje.

Generación del mensaje

Los hoteles, *resorts,* los albergues o las compañías de cruceros se enfrentan a un obstáculo para mantener una comunicación efectiva con el cliente: la intangibilidad del producto. Como todos los servicios, el que presta un hotel se disfruta solamente después de su adquisición. Esta característica, común a los servicios, constituye auténticos retos para la creación del mensaje. Como señaló el editor del *Cornell Quarterly:* «Un anuncio puede representar a un producto —alimentos, un escritorio, un aparato para hacer gimnasia—, ¿pero cómo representamos la estancia en un hotel?» **[27]**.

Los creativos cuentan con diferentes fórmulas para desarrollar mensajes publicitarios. Muchos comienzan por hablar con los consumidores, distribuidores, expertos y competidores. Otros se imaginan a los consumidores usando el producto para determinar los beneficios que buscan en él. A pesar de que los anunciantes desarrollen muchos mensajes, solo se usarán unos pocos.

Los directores de marketing tienen la responsabilidad de revisar con mirada crítica el mensaje, el medio, las ilustraciones gráficas y el concepto creativo recomendados por la agencia publicitaria. En ocasiones, una delgada línea separa a la revisión cuidadosa de la intrusión en el trabajo profesional de las agencias. Sin embargo, los directores de marketing que trabajan en empresas turísticas deben conocer sus productos, a los clientes y a los empleados mejor que cualquier agencia publicitaria; deben asumir la responsabilidad de mensajes que no consiguen motivar a los clientes o que ofenden a los empleados. El lado bueno de su trabajo es que si el mensaje funciona bien, su trabajo brillará en el mundo de la publicidad creativa.

Evaluación y elección del mensaje

El anunciante debe evaluar posibles tipos de mensaje, basándose en tres aspectos: Primero, los mensajes deberían tener significado, resaltando los beneficios que hacen más deseable o interesante al producto. En segundo lugar, el llamamiento debería ser un diferenciador y decir en qué aspectos el producto es mejor que el de sus competidores. Finalmente, debe ser creíble, lo que constituye una tarea difícil, ya que muchos consumidores desconfían de la publicidad. En este sentido, cierto estudio concluyó que el consumidor medio califica los mensajes publicitarios como «algo no creíble».

Ejecución del mensaje

El impacto del mensaje depende de su contenido, pero también de cómo se expresa, de su ejecución. El anunciante tiene que exponer el mensaje de manera que llame la atención y el interés de la audiencia a la que va dirigido. Los anunciantes normalmente comienzan mencionando el objetivo así como un primer enfoque de cómo debería ser el anuncio deseado.

El equipo creativo debe encontrar el mejor estilo, enfoque, tono, palabras y formato para ejecutar el mensaje. Cualquier mensaje se puede presentar en distintos estilos de ejecución, como los siguientes:

1. **Escenas de la vida.** Este estilo muestra a una o más personas *corrientes* utilizando el producto en una situación habitual. Por ejemplo, el anunciar por televisión a un grupo de amigos disfrutando de una tarde en un bar del centro de Madrid.
2. **Estilo de vida.** Este estilo muestra cómo se ajusta el producto a determinado estilo de vida. Por ejemplo, una compañía aérea que quiera anunciar su servicio de primera clase podría mostrar a un hombre de negocios sentado en un sofá de piel, en un salón lujoso, bebiendo un cóctel y disfrutando de un periódico. En el otro lado del anuncio podría mostrarse al mismo hombre, en la misma posición, relajadamente, bebiendo un cóctel y leyendo el periódico, pero en un asiento de primera clase de la compañía aérea.
3. **Fantasía.** Este estilo crea una fantasía en torno al producto o su aplicación. Por ejemplo, imagine una compañía de trenes anunciando sus servicios exprés, incorporando en el anuncio un tren en el aire, rodeado de aves, dirigiéndose a un destino paradisiaco.

   El uso de la fantasía también se ha aplicado para los hoteles resort. Disney comenzó la tendencia con los hoteles propiedad de Disney World, pero otros hoteles de Hyatt Corporation, Westin y muchos más han adoptado este concepto en donde se crea un ambiente de fantasía que acompaña a los huéspedes: empleados con vestidos de época, escenas de entretenimiento o con ambientes naturales con cascadas, pirámides o ríos. Los sentidos son muy recep-

Yao Ming, un jugador profesional de baloncesto de China, promocionando McDonald's (cortesía de Damian Dovarganes/ AP Wide World Photos).

tivos a la fantasía. Muchos libros de cuentos infantiles, tiras cómicas, y novelas de ciencia ficción tienen sus orígenes en el género fantástico. No es de extrañar que la publicidad que evoca a la fantasía sea efectiva porque hace un llamamiento a nuestros deseos de escapar de la realidad momentáneamente.

4. **Estado de ánimo o imagen.** Este estilo crea un estado de ánimo o una imagen en torno al producto o servicio, como la belleza, el amor o la serenidad. Se hacen pocas afirmaciones sobre el producto, excepto mediante sugerencias. Por ejemplo, los anuncios de Singapore Airlines tienen una luz tenue y muestran a refinados asistentes de vuelo que atienden a unos clientes felices y relajados.
5. **Musical.** Este estilo muestra a individuos o personajes de dibujos animados que cantan sobre un producto. Por ejemplo, uno de los anuncios más famosos de la historia fue un anuncio de Coca-Cola en torno a la canción *I'd Like to Teach the World to Sing*. Algunas culturas son particularmente receptivas al uso de canciones o *jingles* en la publicidad. Los australianos generalmente usan *jingles* sencillos y pegadizos en su publicidad mientras que los brasileños prefieren adaptaciones de música de samba, especialmente música que es popular durante los carnavales.
6. **Personaje simbólico.** Este estilo crea un personaje que representa al producto. El personaje puede ser un personaje animado (*Don Limpio, Tony el Tigre*, etc.) o real (el hombre de Marlboro).
7. **Pericia técnica.** Este estilo muestra la pericia de la empresa en la fabricación del producto. Así, algunos hoteles utilizan este estilo en publicidad dirigida para los organizadores de congresos y reuniones, en donde se subraya la habilidad técnica y la experiencia para apoyar a un planificador de eventos. Análogamente, American Airlines informa continuamente sobre la experiencia y el conocimiento de sus mecánicos y de sus pilotos.
8. **Evidencia científica.** Este estilo presenta encuestas o pruebas científicas de que la marca es mejor o gusta más que una o más marcas distintas. Una cadena de hoteles española podría utilizar evidencia científica de alguna Universidad para afirmar que su cadena de hoteles ofrece el tipo de servicios buscado por los huéspedes que vienen de Alemania o del Reino Unido.
9. **Avales o testimonios.** Este estilo muestra a una fuente muy creíble o que gusta mucho a la audiencia respaldando el producto: deportistas, como Tiger Woods, Michael Jordan, Rafael Nadal; presentadores de informativos, como Matías Pratts con ING Direct, o cantantes de pop, como Madonna en la campaña de H&M.

El anunciante también debe elegir el tono para el anuncio. Hyatt siempre usa un tono positivo con anuncios que expresan algo beneficioso sobre su propio producto. La cadena trata de evitar el humor, ya que puede apartar la atención del mensaje o puede ser malinterpretado por muchos de los clientes internacionales. En contraste, Burger King utiliza un tono gracioso e irónico en su publicidad, lo que le ha valido la preferencia por parte del público joven, que se siente identificado con los mensajes.

Finalmente, los elementos del formato marcan la diferencia en el impacto de un anuncio, así como en su coste. Un pequeño cambio en el diseño del anuncio puede marcar una importante diferencia en cuanto a sus efectos. En un anuncio en prensa una imagen es lo primero que mira el lector; de esta forma, esta imagen debe ser suficientemente impactante como para atraer la atención. A continuación el título debe llamar la atención y ser leído por aquellas personas a quien va dirigido el producto/servicio. Posteriormente el texto del anuncio debe ser sencillo pero potente y convincente. Estos tres elementos deben funcionar juntos de forma eficaz.

Sin embargo, a pesar de integrar estos tres elementos efectivamente, solo un 50% o menos de la audiencia expuesta al anuncio se fijará en él. De este 50%, en torno al 30% de la audiencia recordará el tema central del anuncio; aproximadamente un 25% recordará el nombre del anunciante y menos de un 10% habrá leído todo el texto. En consecuencia, si el anuncio no es tan bueno, los resultados serán mucho más pobres.

Decisiones sobre el tipo de medio

El cuarto paso es elegir el medio en el que insertar el mensaje. Las principales etapas en este punto son: (1) decidir el alcance, la frecuencia y el impacto; (2) elegir los medios más importantes, (3) seleccionar soportes concretos y (4) decidir el momento de colocación en los medios.

Decisiones sobre el alcance, la frecuencia y el impacto

Para elegir los medios el anunciante debe decidir cuáles son el alcance y la frecuencia necesarios para lograr los objetivos de la publicidad. La cobertura es un indicador del porcentaje de individuos en el mercado objetivo que están expuestos a la campaña publicitaria durante determinado periodo de tiempo. Por ejemplo, el anunciante puede intentar llegar al 70% del mercado objetivo durante los tres primeros meses de la campaña. La frecuencia es un indicador del número de veces que la persona media del mercado objetivo queda expuesta al mensaje. Por ejemplo, el anunciante puede querer lograr una frecuencia de exposición media de tres ocasiones pero los anunciantes no quieren limitarse a alcanzar un determinado número de consumidores un cierto número de veces. El anunciante también tiene que decidir cuál es el impacto mediático deseado: el valor cualitativo de la exposición de un mensaje a través de determinado medio. Por ejemplo, el mismo mensaje en una revista (por ejemplo, *Newsweek, Letras Libres* o *The Economist*) puede tener un impacto diferente en otra (por ejemplo, *Hola, Superpop,* o *¿Qué me dices?*).

Supongamos que un producto turístico tiene el potencial para atraer a un mercado de un millón de consumidores y cuyo objetivo es tener un alcance de 700.000 personas (70% de un millón). Como el consumidor medio debe estar expuesto tres veces al anuncio, entonces se han de comprar 2,1 millones de exposiciones (700.000 × 3). Como el anunciante desea un índice de impacto por encima de la media (que en este caso podría ser de 1,0) de 1,5 se han de comprar un total de 3,15 millones de exposiciones (2,1 millones × índice de impacto superior a la media 1,5). Con estos datos

sobre el alcance, la frecuencia y el impacto deseados, si queremos contratar un paquete de mil impactos a un coste de diez euros cada uno, el presupuesto para publicidad debe ser de 31.500 euros (3.150 × 10 euros). En general, cuanto mayor es la cobertura, la frecuencia y el impacto deseados, mayor presupuesto se necesitará.

Los puntos de audiencia GRP's (Gross Rating Points) indican el alcance general de una campaña publicitaria a través de un soporte específico. Los GRP's se obtienen multiplicando el porcentaje de audiencia objetivo alcanzado por un anuncio y la frecuencia con que ven dicho anuncio. En el ejemplo anterior, si la audiencia objetivo es de un millón de personas, un anuncio con una cobertura de 700.000 personas o del 70% de la audiencia objetivo, y una frecuencia media de tres exposiciones por persona, produciría 210 GRP's; es decir, 3 × 70. En otras palabras, cada punto GRP equivale a un uno por ciento del mercado.

El esfuerzo superfluo hace referencia a la parte de la audiencia del medio que no está dentro de la audiencia objetivo a la que la empresa quiere llegar **[28]**. Un propietario de un pequeño albergue juvenil de Madrid puede darse cuenta que solo el 20% de las personas que leen el periódico local del barrio pertenecen a su mercado objetivo y buscará otro tipo de medio en donde este porcentaje sea mayor. Por ejemplo, puede anunciar su albergue en alguna revista editada en inglés, que sea leída por un 70% de personas que busquen alojamiento. En este sentido, en la selección del medio la circulación de un medio dirigida al mercado objetivo es el factor importante, no la circulación total.

Elección entre los principales tipos de medios

El planificador de medios debe conocer la cobertura, la frecuencia y el impacto de cada uno de los principales tipos de medios. Como se resume en la **Tabla 13.1,** los principales tipos de medios son los periódicos, la televisión, el correo postal, la radio, las revistas, las vallas publicitarias en exteriores e Internet. Cada medio tiene sus ventajas y limitaciones. Por ejemplo, más del 75% de los clientes del Holiday Inn Express llegan en coche por lo que, de acuerdo a la directora de marketing de esta cadena, «las vallas publicitarias sirven como un refuerzo en la comunicación. Contribuyen a generar *top-of-mind,* que marca la diferencia cuando las decisiones de último minuto sobre alojamiento se efectúan» **[29]**.

Los planificadores de medios tienen en cuenta muchos factores cuando realizan la elección del medio, entre los cuales se hallan los hábitos o preferencias mediáticas de los consumidores. La radio y la televisión, por ejemplo, son los mejores medios para llegar a los adolescentes. La naturaleza del producto también afecta a la selección de medios. Los destinos vacacionales se muestran mejor en revistas a todo color. Los anuncios de restaurantes de comida rápida son más efectivos a través de la televisión, para llegar a una audiencia infantil. Dependiendo de los diferentes tipos de mensaje se elige entre los distintos medios. Un mensaje anunciando una comida especial para el Día de la Madre se transmite eficazmente por radio o en periódicos. Un mensaje que contiene datos técnicos, como uno en el que se expliquen los detalles de un paquete de viajes, se distribuye con mayor efectividad en

Tabla 13.1 Perfiles de los principales tipos de medios

Medio	Ventajas	Limitaciones
Televisión	Buena cobertura de marketing de masas; reducido coste por exposición; combina la imagen, el sonido y el movimiento; resulta atractivo a los sentidos	Costes absolutos elevados; gran saturación de anunciantes; exposición fugaz; menor posibilidad de selección de la audiencia
Periódicos	Flexibilidad; precisión temporal; gran cobertura del mercado local; amplia aceptabilidad; elevada credibilidad	Corta duración; mala calidad de reproducción; escasa permanencia en la audiencia
Correo postal	Elevada selectividad de la audiencia; flexibilidad; no hay competencia publicitaria dentro del mismo medio; permite la personalización	Coste por exposición relativamente elevado; imagen de correo basura
Revistas	Gran selectividad geográfica y demográfica; credibilidad y prestigio; elevada calidad de la reproducción; larga duración y gran permanencia para los lectores	Requiere mucho tiempo para comparar el espacio para el anuncio; coste elevado; no se garantiza la ubicación
Radio	Buena aceptación local; elevada selectividad geográfica y demográfica; coste reducido	Solo tiene sonido, exposición fugaz; reducida atención (es el medio «medio oído»); audiencias fragmentadas
Publicidad exterior	Flexibilidad; exposición elevada y repetida; coste reducido; escasa competencia del mensaje; buena selectividad de la posición	Escasa selectividad de la audiencia; limitaciones creativas
Internet	Elevada selectividad; coste reducido; inmediatez; interacción	Audiencia demográficamente sesgada; impacto relativamente reducido; la audiencia controla la exposición

revistas o a través de la publicidad directa. El coste es también un factor muy importante en la elección del medio. La televisión es muy cara y la publicidad en periódicos cuesta mucho menos. Por esta razón, se sugiere comparar los costes totales derivados de la utilización de un medio y el coste por cada mil inserciones, es decir, el coste que supone llegar a mil personas.

Asimismo, las ideas sobre el impacto del medio y el coste se deberían evaluar regularmente. Durante muchos años, la televisión y las revistas dominaron el mix de medios de los anunciantes en EE. UU. y en Europa mientras otros medios eran ignorados. Recientemente, los costes y la saturación de mercado (ocasionada por los mensajes similares de la competencia) han aumentado mientras que la audiencia objetivo ha disminuido. Como resultado, muchos especialistas en marketing han adoptado estrategias dirigidas a segmentos más pequeños y los ingresos obtenidos por la publicidad televisiva o por las revistas han sufrido un descenso. Los anunciantes han optado paulatinamente por medios alternativos y que ofrecen la posibilidad de segmentar a la audiencia de forma más efectiva, desde la televisión digital y sobre todo, la publicidad en Internet. Dadas estas y otras características de los medios, el planificador debe decidir qué proporción de espacio publicitario contratar en cada uno.

Selección de los soportes concretos

El planificador de medios tiene que elegir ahora los mejores vehículos mediáticos: los medios concretos dentro de cada tipo general de medios. Una comparación entre los mejores programas de televisión en EE. UU. para

jóvenes (de dieciocho a 34) y adultos (de 35 a 54) encontró que no había programas que apareciesen entre los diez mejores para ambos grupos; cada grupo tenía un perfil único. Por lo tanto la publicidad debe tener en cuenta los medios favoritos del mercado objetivo. Dentro del medio *revistas*, por ejemplo, se incluyen los siguientes soportes: *Newsweek, Turismo y Viajes, National Geographic* e incluso los suplementos de viajes que aparecen en los periódicos nacionales.

Si el medio elegido para poner el anuncio es una revista, hay que tener en cuenta las tiradas, los costes de los diferentes tamaños, el color, la posición del anuncio y la frecuencia de cada una de las revistas especializadas. El planificador de medios pasará entonces a evaluar a cada revista mediante factores tales como la credibilidad, el estatus, la calidad del papel, la línea editorial y los plazos de entrega de los anuncios. El planificador decide qué soportes ofrecen mayor alcance, frecuencia e impacto con respecto al dinero invertido.

Los planificadores de los medios deben calcular el coste por mil personas alcanzadas con cada soporte. Por ejemplo, un anuncio a cuatro colores y toda página en la edición nacional estadounidense de *Newsweek* cuesta 220.500 euros, el número de lectores de esta publicación es de 3,1 millones de personas, entonces el coste de llegar a cada grupo de mil personas es de unos 71 euros. El mismo anuncio en *Business Week* puede costar únicamente 99.500 euros, pero solo llega a 971.000 personas, a un coste por mil personas de unos 102 euros. El planificador de medios clasifica cada revista en función del coste por mil lectores y elige aquellas revistas con el menor coste por mil lectores para llegar a los consumidores objetivo.

El planificador de medios también debe considerar los costes de producción de un anuncio por cada medio. Mientras que la producción de un anuncio en prensa puede costar muy poco; otro en televisión puede costar millones. Algunos anuncios con efectos especiales pueden llegar a costar más de 1 millón de euros por tan solo 30 segundos **[30]**.

El responsable de la gestión de medios publicitarios debe equilibrar el coste de los medios con el impacto de los mismos. Primero, los costes deberían ponerse con relación a la calidad de la audiencia de un soporte en determinado medio. Para un anuncio de un hotel de negocios, las revistas *El Economista* o *Business Week* obtendrían un índice de impacto alto mientras que la revista Hola tendría índice de impacto bajo. Segundo, el planificador de medios debería tener en cuenta la atención de la audiencia. Los lectores de la revista *Vogue,* por ejemplo, normalmente prestan más atención a los anuncios que los lectores de *Le Monde Diplomatique*. Tercero, el planificador evalúa la calidad editorial del vehículo: los periódicos *El País* y *ABC* son más creíbles y prestigiosos que algunas revistas del corazón, en las que se muestra la vida privada de actores y personas de la televisión.

Los planificadores de medios están desarrollando sofisticados modelos que evalúan la eficacia publicitaria de los medios y de los soportes a través de análisis estadísticos que muestran la mejor combinación de medios posible. Muchas agencias publicitarias usan programas informáticos para hacer una primera selección de los medios y después realizan mejoras en la programación basándose en criterios más cualitativos y en la experiencia del planificador, aspectos que no son considerados por un modelo matemático **[31]**.

Programación de medios

El anunciante también tiene que decidir cuál es el momento de emitir el anuncio a lo largo del año. Para un hotel o centro turístico la publicidad efectiva requiere de un conocimiento de la procedencia de los clientes y del tiempo de antelación en el que los clientes hacen sus reservas. Si los clientes que viven en Sevilla hacen sus reservas en noviembre para ir de vacaciones a un centro turístico del Caribe en enero, no resultará efectivo para el centro turístico anunciarse en diciembre, después de que los clientes ya hayan hecho sus planes de vacaciones. Por otro lado, los restaurantes con una fuerte demanda local pueden variar su publicidad para seguir el modelo estacional, para oponerse a él o para mantenerlo invariable durante todo el año. La mayoría de las empresas incluyen algo de publicidad estacional en sus campañas.

Finalmente, el anunciante debe elegir el patrón que seguirán los anuncios. Un *patrón por continuidad* significa que se programan los anuncios de forma constante dentro determinado periodo. Un *patrón por pulsos o discontinuo* consiste en programar los anuncios de forma desigual durante determinado periodo de tiempo. Así, se podrían programar 52 inserciones a uno por semana durante todo el año o en pulsos en varios conjuntos. Los que prefieren el patrón por pulsos consideran que la audiencia tendrá una mayor conciencia del mensaje y que el coste será mucho menor. Una vez que emplean este patrón utilizando el mismo anuncio muchas veces, abandonan la campaña publicitaria. Por ejemplo, una compañía puede programar muchos impactos durante un periodo de seis meses, con el objetivo de recuperar el crecimiento en ventas que se ha perdido desde hace un año **[32]**.

Programación simultánea

Los anunciantes pueden a veces utilizar esta táctica para asegurarse de que un público objetivo recibe el mensaje publicitario. Great Keppel, *resort* situado en una isla tropical en Queensland (Australia), sabía que sus clientes de Brisbane, Sydney y Melbourne escuchaban ciertas emisoras de *rock,* así que Great Keppel compró *spots* para que salieran a la misma hora (la hora de máxima audiencia) en todas las emisoras de esos tres mercados locales. Este tipo de táctica permite que los oyentes que cambien a otra emisora puedan escuchar el mismo spot.

Evaluación de la campaña publicitaria

Los directores de publicidad deben evaluar regularmente los resultados de comunicación y de ventas de la publicidad.

Evaluación de los efectos de la comunicación

Esta evaluación (llamada también **'copy testing')** revelará si el anuncio está comunicando correctamente el mensaje publicitario. Este proceso puede desarrollarse antes o después de la publicación o la emisión del anuncio. Los tres principales métodos de evaluación previa son la **evaluación di-**

recta, en la que el anunciante expone a un grupo de consumidores anuncios alternativos y les pide que los califiquen. Este método muestra en qué medida los anuncios llaman la atención y en qué forma afectan al consumidor. Aunque es una evaluación imperfecta del impacto real del anuncio, una alta evaluación indica que un anuncio es potencialmente efectivo. En la **evaluación de un conjunto de anuncios** los consumidores ven o escuchan un conjunto de anuncios, tomándose el tiempo que necesiten. El entrevistador entonces les pide que traten de recordar los anuncios y sus contenidos. Este proceso puede ser guiado o no por el entrevistador. El nivel de recuerdo indicará hasta qué punto el anuncio destaca y el mensaje se entiende y se recuerda. En los **tests de laboratorio** se utiliza material específico para medir las reacciones psicológicas del consumidor hacia el anuncio: frecuencia cardiaca, tensión arterial, dilatación de las pupilas o sudoración. Este tipo de tests mide la capacidad de atracción del anuncio pero revelan poco sobre su impacto en las creencias, actitudes o intenciones del consumidor.

Existen dos métodos muy conocidos para la evaluación a *posteriori* o postest de los anuncios. En la utilización de **tests de recuerdo** el anunciante le pide al público, que ha estado expuesto a revistas y programas de televisión, que trate de recordar todo lo que puedan con relación a anunciantes y productos. Los índices de recuerdo indicarán la capacidad del anuncio para llamar la atención y ser recordado. En los **tests de reconocimiento** el investigador pide a los lectores de un número de una revista, que destaquen lo que han visto en ella. Los resultados pueden usarse para evaluar el impacto del anuncio en diferentes segmentos del mercado y para comparar los anuncios de la empresa con los de la competencia.

Evaluación del resultado en las ventas

¿Qué parte de las ventas y de los beneficios se producen por un anuncio que aumenta el reconocimiento de marca un 20% y la preferencia de marca un 10%? El efecto de la publicidad en las ventas es a menudo más difícil de medir que los efectos en la comunicación pues existen muchos factores además de la publicidad que afectan a las ventas, como las prestaciones de un producto, el precio y su disponibilidad. Una manera de medir el efecto en las ventas es comparar las ventas anteriores con los gastos previos en publicidad. Otra es por medio de experimentos.

Evaluación de la conciencia de marca

Si el objetivo de la publicidad es informar, entonces se utiliza un pretest y un postest sobre la notoriedad de marca en el mercado objetivo, de forma que la empresa pueda medir el efecto que ha tenido una campaña publicitaria. Por ejemplo, en la **Figura 13.3** el 60% del mercado no es consciente de la existencia de la marca B. Los objetivos de la campaña publicitaria para la marca B es aumentar su notoriedad al 50% e intentar que un 50% (del 30% existente) pruebe el producto. De esta forma, se podría obtener una nueva figura como la **Figura 13.3** con los nuevos resultados y ver si la campaña publicitaria ha logrado sus objetivos.

La inversión inteligente de un presupuesto publicitario requiere definir objetivos, elaborar un presupuesto conforme a ellos, diseñar un mensaje efectivo, tomar decisiones sobre los medios publicitarios y evaluar los resultados.

La publicidad genera mucha atención por su poder mediático para afectar estilos de vida y opiniones. De esta forma, la publicidad se enfrenta a un aumento de las restricciones legales que aseguren su utilización responsable.

Relaciones públicas. Acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una notoriedad favorable, crear una buena imagen de la empresa y abordar o eliminar los rumores, las informaciones y los acontecimientos desfavorables. Pág. 457.

Soporte. Los vehículos concretos dentro de cada categoría general de medios. Pág. 494.

Venta personal. Presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes. Pág. 457.

REPASO DEL CÁPITULO

1. **Mix de comunicación de marketing:**
   a) **Publicidad:** toda forma de comunicación no personal que es pagada por una empresa identificada para presentar y promocionar ideas, productos o servicios.
   b) **Promoción de ventas:** incentivos a corto plazo para impulsar la compra o la venta de un producto o servicio.
   c) **Relaciones públicas:** acciones que persiguen construir buenas relaciones con los diversos públicos de la empresa para obtener una notoriedad favorable, crear una buena imagen de la empresa y abordar o eliminar los rumores, las informaciones y los acontecimientos desfavorables.
   d) **Venta personal:** presentación personal por la fuerza de ventas de la empresa con el objetivo de cerrar ventas y establecer relaciones con los clientes.
   e) **Marketing directo:** contactos directos con clientes individuales cuidadosamente identificados tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas con el cliente: la utilización del correo, el teléfono, los correos electrónicos, Internet y otras herramientas para comunicarse directamente con clientes concretos.
2. **Comunicación de marketing integral:** la integración cuidadosa por parte de la empresa de todos sus canales de comunicación para proveer un mensaje claro, coherente y atractivo sobre la organización y sus marcas.
   a) **Factores que afectan el papel de la comunicación:**
      (1) El cliente tiene acceso a Internet y a otras tecnologías para buscar información por su propia cuenta.
      (2) Mientras los mercados masivos tienden a fragmentarse, los ejecutivos de marketing se adaptan a estos cambios modificando sus estrategias masivas para definir pequeños nichos de mercado.
      (3) La era digital ha generado una multitud de herramientas de comunicación, desde los teléfonos móviles táctiles, reproductores de música y vídeo, hasta medios online para ver televisión o hacer compras al instante.
   b) **Características de la comunicación de marketing integral:**
      (1) La comunicación de marketing integral identifica todos los puntos de contacto entre el cliente y la empresa. En cada contacto la empresa busca generar un mensaje positivo y coherente
      (2) La comunicación de marketing integral agrupa todos los mensajes y las imágenes de la empresa. De esta forma, los anuncios publicitarios y en prensa emiten el mismo mensaje que la comunicación online o a través de la fuerza de ventas. De la misma manera, la imagen que proyectan las relaciones públicas es la misma que la que ofrece la página web.
3. **Etapas en el desarrollo de una comunicación eficaz:**
   a) **Identificación de la audiencia objetivo.**
   b) **Definición de los objetivos de comunicación.** Las seis fases de disposición a la compra son la conciencia, el conocimiento, el gusto, la preferencia, la convicción y, finalmente, la compra.
   c) **Diseño de un mensaje.**
      (1) **Modelo AIDA.** El mensaje debería llamar la atención, despertar el interés, suscitar el deseo de compra y llevar al consumidor a la acción.
      (2) **Tres problemas que el responsable de comunicación debe resolver:**
         (a) **Contenido del mensaje (qué decir).** Existen tres tipos de argumentos para provocar la respuesta deseada:

i **Argumentos racionales:** relacionados con el interés personal. Muestran que el producto producirá los beneficios deseados.

ii **Argumentos emocionales:** intentar provocar emociones que motiven la compra.

iii **Argumentos morales:** están dirigidos al sentimiento de la audiencia de lo que es correcto y adecuado.

(b) **Estructura del mensaje (cómo expresarlo):**

i Ofrecer una conclusión o dejar que la audiencia la extraiga.

ii Presentar un argumento con un mensaje parcial o bilateral.

iii Presentar los argumentos más sólidos y contundentes al principio o al final.

(c) **Formato del mensaje** (cómo expresarlo simbólicamente)

i **Anuncio visual:** uso de la novedad y el contraste, imágenes atractivas a la vista y títulos, formatos distintivos, tamaño y posición del mensaje, color, forma y movimiento.

ii **Anuncio sonoro:** uso de palabras, sonidos y voces.

d) **Elección de los canales de comunicación:**

(1) **Canales de comunicación personales:** utilizados para productos caros y complejos. Pueden fomentar la existencia de líderes de opinión que influyan en que los otros compren.

(2) **Canales de comunicación no personales:** son medios que transmiten mensajes sin establecer un contacto o una retroalimentación personal directa e incluyen los principales medios, ambientes y eventos.

e) **Elección de la fuente del mensaje.** Los mensajes enviados a través de fuentes creíbles resultan más persuasivos, como la utilización de personajes famosos.

f) **Evaluación de los resultados de la comunicación.** Evaluar el efecto que tiene el mensaje en la audiencia objetivo.

4. **Fijación del presupuesto total de comunicación.**

a) Cuatro métodos frecuentes para decidir el presupuesto total de promoción:

(1) **Método de lo asequible:** se basa en la previsión que los gerentes de la empresa tienen sobre los fondos disponibles para la promoción.

(2) **Método del porcentaje sobre ventas:** se basa en un determinado porcentaje de las ventas actuales o previstas, o en un porcentaje del precio de venta.

(3) **Método de la paridad competitiva:** se basa en la cantidad que la competencia emplea.

(4) **Método según objetivos y tareas:** se basa en la determinación de objetivos específicos, y la decisión de qué tareas deben realizarse para la consecución de tales objetivos, además de la previsión de los costes derivados de su realización.

b) **Dirección y coordinación de la estrategia de comunicación de marketing integral:**

(1) **Publicidad:** el producto anunciado es estándar y legítimo; se utiliza para crear una imagen de producto a largo plazo y para estimular las ventas inmediatas. Sin embargo, se considera un tipo de comunicación impersonal, unilateral.

(2) **Venta personal:** promueve las relaciones personales, tiene en cuenta los intereses del consumidor en todo momento con el fin de crear una relación a largo plazo y da margen a la interacción personal con los clientes. También se considera la herramienta promocional más cara por contacto efectuado.

(3) **Promoción de ventas:** cuenta con un conjunto de herramientas: bonos, sorteos, descuentos, obsequios, etc. Atrae la atención del consumidor y difunde información. Crea una respuesta inmediata y contundente. Sirve de apoyo a las ofertas del producto e impulsa las ventas en declive. También se considera una herramienta a corto plazo.

(4) **Relaciones públicas:** credibilidad. Llega a los compradores potenciales y representa fielmente a la empresa o al producto.

(4) **Marketing directo:** el mensaje está dirigido a un individuo concreto; es inmediato, personalizado, flexible e interactivo. Crea relaciones de uno a uno con el cliente.

c) **Factores en la determinación del mix de comunicación adecuado:**

(1) **Tipo de producto y de mercado.** La importancia de los diferentes instrumentos promocionales varía según el consumidor y el mercado comercial.

(2) **Estrategias tipo 'push' y tipo 'pull':**

(a) **Estrategia tipo 'push'.** Consiste en 'impulsar' el producto a través de los canales de marketing hasta los clientes finales.

(b) **Estrategia tipo 'pull'.** El productor dirige sus actividades de marketing (fundamentalmente publicidad y promoción entre los consumidores) hacia los clientes finales para inducirlos a comprar el producto.

(c) **Disposición a la compra del consumidor.** Las herramientas de comunicación presentan variaciones en sus efectos dependiendo de las diferentes etapas por las que pasa el consumidor, desde su predisposición hasta realizar la compra.

(d) **Etapas del ciclo de vida del producto.** Los efectos de las distintas herramientas promocionales también varían según las etapas del ciclo de vida del producto.

5. **Principales decisiones publicitarias:**

a) **Definición de los objetivos.** Estos objetivos deberían basarse en las decisiones anteriores sobre el mercado objetivo, el posicionamiento y el marketing mix, que definen la tarea que debe desempeñar la publicidad en el programa total de marketing. Los objetivos publicitarios pueden clasificarse según su finalidad: informar, persuadir o recordar:

(1) **Publicidad informativa:** utilizada para presentar una categoría nueva de producto o cuando la finalidad es crear una demanda inicial.

(2) **Publicidad persuasiva:** utilizada cuando aumenta la competencia y el objetivo de la empresa es fomentar una demanda específica y selectiva.

(3) **Publicidad recordatoria:** utilizada en productos maduros, para que el consumidor siga teniéndolos en cuenta.

b) **Elaboración del presupuesto de publicidad.** Los factores a tener en cuenta son: la etapa del producto en su ciclo de vida, la cuota de mercado, la competencia y la saturación publicitaria en el mercado, la frecuencia publicitaria y la diferenciación del producto.

c) **Decisiones sobre el mensaje publicitario.** La publicidad solo resulta satisfactoria si el mensaje llama la atención y es eficaz en el proceso de comunicación:

(1) **Generación del mensaje:** los directores de marketing deben colaborar con la agencia publicitaria en la creación de un mensaje que resulte eficaz en los mercados a los que va dirigido.

(2) **Evaluación y elección del mensaje:** el mensaje debería ser significativo, diferenciador y creíble.

(3) **Ejecución del mensaje:** el impacto del mensaje depende de lo que en él se dice y de cómo se expresa.

d) **Decisiones sobre el tipo de medio:**

(1) **Decidir el alcance, la frecuencia y el impacto.**

(2) **Elegir entre los principales tipos de medios.** Seleccionar entre periódicos, televisión, correo directo, radio, revistas o publicidad exterior.

(3) **Elegir los soportes concretos.** Los costes deben ponerse en relación con los diferentes soportes de cada medio: tipo de audiencia, capacidad para captar la atención y prestigio editorial.

(4) **Programación de medios.** El anunciante también tiene que decidir cuál es el momento de emitir el anuncio a lo largo del año, basándose en la fluctuación estacional de la demanda, el tiempo que transcurre entre el anuncio del producto y su llegada al mercado (la antelación en las reservas de viajes) y también si desea un patrón de publicidad continuo o por pulsos.

e) **Evaluación de la eficacia publicitaria.** Existen tres métodos principales para la evaluación a priori de la publicidad y dos muy frecuentes para la evaluación a posteriori de los anuncios.

(1) **Evaluación de los efectos de comunicación ('copy testing'):**

(a) **Evaluación directa.** El anunciante muestra a un grupo de consumidores diferentes alternativas y les pide que las evalúen.

(b) **Evaluación de un conjunto de anuncios.** Se pide al entrevistado que trate de recordar todos los anuncios tras haberle expuesto a un conjunto de ellos.

(c) **Tests de laboratorio.** En los que es necesario utilizar material específico para medir las reacciones fisiológicas del consumidor ante el anuncio.

(2) **Evaluación a posteriori o postest.**

(a) **Tests de recuerdo.** El entrevistador pide al público que ha estado expuesto a revistas o programas televisivos que trate de recordar todo lo que pueda sobre los anunciantes y los productos que ha visto.

(b) **Tests de reconocimiento.** El investigador pide al público que previamente ha estado expuesto a los medios que señale todos los anuncios que recuerdan.

(c) **Evaluación del resultado en las ventas.** Puede efectuarse comparando las ventas pasadas con el gasto realizado en publicidad o mediante experimentos.

2. Bob Garfield, «The Chaos Scenario, «*Advertising Age* (4 de abril de 2005): 1, 57+; y «Readers Response to "Chaos Scenario"», *Advertising Age* (18 de abril de 2005): 1+.
3. Chase Squires y Dave Gussow, «The Ways in Which We Watch TV Are Changing Right Before Our Eyes», *St. Petersburg Times* (27 de abril de 2006) y Geoff Colvin, «TV Is Dying? Long Live TV!» *Fortune* (5 de febrero de 2007): 43.
4. Abbey Klassen, «Study: Only One in Four Teens Can Name Broadcast Networks», *Advertising Age* (15 de mayo de 2006).
5. Bob Garfield, «The Chaos Scenario 2.0: The Post-Advertising Age», *Advertising Age* (26 de marzo de 2007): 1, 12-13.
6. Brian Steinberg y Suzanna Vranica, «As 30-Second Spot Fades, What Will Advertisers Do Next?» *Wall Street Journal* (3 de enero de 2006): A15, y Warren Berger, «A Hard Sell», *Business 2.0* (mayo de 2007): 91-96.
7. Mike Shaw, «Direct Your Advertising Dollars Away from TV at Your Own Risk», *Advertising Age* (27 de febrero de 2006): 29. Datos de publicidad en televisión obtenidos de «Domestic Advertising Spending Totals by Medium», *Advertising Age* (25 de junio de 2007): 8.
8. Jack Neff, «P&G Chief: We Need New Model Now», *Advertising Age* (15 de noviembre de 2004): 1, 53.
9. Bob Garfield, «Lee Chow on What's Changed Since "1984"», *Advertising Age* (11 de junio de 2007): 3.
10. Marc Lubetkin, «Bed-and-Breakfast», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 40, n.º 4 (1999): 84-90.
11. Steve Raabe, «2 Hotels Link Up for Sales», *Denver Post* (4 de mayo de 1994): C1.
12. Para más información sobre contenido y estructura del mensaje, ver Leon G. Schiffman y Leslie Lazar Kanuk, *Consumer Behavior* (4th ed.) (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1991), capítulo 10; Frank R. Kardes, «Spontaneous Inference Processes in Advertising: The Effects of Conclusion Omission and Involvement on Persuasion», *Journal of Consumer Research* (septiembre de 1988): 225-233.
13. K. Michael Haywood, «Managing Word of Mouth Communications», *Journal of Services Marketing* (Primavera de 1989): 55-67.
14. Marketing Glossary Dictionary, American Marketing Association, http://www.marketingpower.com/mg-dictionary.php?Searched=1&SearchFor=recall%20test (acceso el 12 de diciembre de 2004).
15. «Sheraton Wakes Up», *Hotels* (enero de 2004): 20.
16. Gregg Cebrzynski, «Goofy Promotions, or How to Generate Word of Mouth with Wax Lips», *Nation's Restaurant News* 34, n.º 3 (2000): 18-20.
17. Para más información sobre la elaboración del presupuesto, ver Michael L. Rothschild, *Advertising* (Lexington, MA: D.C. Heath, 1987), Capítulo 20.
18. The Hospitality Research Group of PKF Consulting, como ha sido citado en *Hotel and Motel Management* (15 de mayo 2000): 44.
19. Michael S. Morgan, «Traveler's Choice: The Effects of Advertising and Prior Stay», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 32, n.º 4 (1991): 40-49.
20. «The Rise (and Fall) of Cost per Call», *Sales and Marketing Management* (abril de 1990): 26.
21. Para más información sobre publicidad y las etapas del ciclo de vida del producto, ver John E. Swan y David R. Rink, «Fitting Market Strategy to Product Life Cycles», *Business Horizons* (enero/febrero de 1982): 60-67.
22. Peter C. Yesawich, «Execution and Measurement of Programs», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, n.º 4 (1989): 89.
23. Gerald J. Tellis, «Advertising Exposure, Loyalty, and Brand Purchase: A Two-Stage Model of Choice», *Journal of Marketing Research* (mayo de 1988): 57-70.
24. Scheherazade Daneshkhu, «Media: A Trade in Dreams of Escape», *Financial Times* (10 de febrero de 1997): 15.
25. Jay Conrad Levinson, *Guerrilla Advertising* (Nueva York: Houghton Mifflin, 1994).
26. Christine Dugas, «And Now, a Wittier Word from Our Sponsors», *Business Week* (24 de marzo de 1986): 90; véase también Felix Kessler, «In Search of Zap-Proof Commercials», *Fortune* (21 de enero de 1985): 68-70; Dennis Kneale, «Zapping of TV Ads Appears Pervasive», *Wall Street Journal* (25 de abril de 1988): 29.
27. Withiam Glenn, «Hotel Advertising in the 80's: Surveying the Field», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 27, n.º 1 (1986): 33-34.
28. Joel R. Evans y Barry Berman, *Principles of Marketing* (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 1995), p. 432.

29. Jeff Higley, «Hoteliers Emphasize Importance of Billboard Marketing», *Hotel and Motel Management* (3 de noviembre de 2003): 76.

30. Jane Meyers y Laurie Freeman, «Marketers Police TV Commercial Costs», *Advertising Age* (3 de abril de 1989): 51.

31. Ver Roland T. Rust, *Advertising Media Models: A Practical Guide* (Lexington, MA: Lexington Books, 1986).

32. Philip H. Dougherty, «Bud 'Pulses' the Market», *New York Times* (18 de febrero de 1975): 40.

Estrategia de comunicación de marketing integral: relaciones públicas y promoción de ventas

14

Las relaciones públicas son una de las herramientas de comunicación utilizadas por muchas empresas turísticas, a favor de otras actividades más *populares,* como la publicidad en televisión o en radio. Sin embargo, en un entorno sobrecomunicado es difícil hacer llegar un mensaje turístico a la audiencia objetivo deseada de forma efectiva; los medios masivos de comunicación tradicionales han perdido credibilidad, algo que las relaciones públicas pueden aportar entre clientes y viajeros. Desde su creación en 1987, la Feria Internacional del Libro en Guadalajara, México, es un ejemplo de cómo una organización que integra el sector cultural y el turístico ha implantado un programa de relaciones públicas correctamente.

Creada en 1987 por iniciativa de la Universidad de Guadalajara, la Feria Internacional del Libro de Guadalajara —la FIL de Guadalajara— es actualmente el mayor mercado mundial de publicaciones en español y la feria de libros más importante de la comunidad iberoamericana, así como un generador de turismo de la ciudad. Cada año recorren sus pasillos editores, agentes literarios, promotores de lectura y el turismo, traductores, distribuidores y bibliotecarios de cuarenta países, que acuden a realizar intercambios comerciales y profesionales. En la FIL también se da cita más de medio millón de personas, que a lo largo de nueve días se sumergen en los libros y disfrutan de uno de los festivales culturales más importantes del continente americano.

La feria pertenece al corporativo de empresas de la Universidad de Guadalajara y actualmente es una empresa que financia la totalidad de sus operaciones mediante los recursos que genera por la venta de espacios de exposición y espacios para presentaciones, así como por los patrocinios que recibe de empresas tanto públicas como privadas. La organización de esta feria deja en Guadalajara una inversión económica superior a los 250 millones de euros en actividades relacionadas directamente con los servicios turísticos de la ciudad, mientras que las transacciones comerciales que se realizan en ella superan los 30 millones de euros.

Desde 1993 la feria tiene un país (o región) invitado de honor para que muestre en este evento internacional lo mejor de su producción editorial y cultural: Colombia (1993), Nuevo México (1994), Venezuela (1995), Canadá (1996), Argentina (1997), Puerto Rico (1998), Chile (1999), España (2000), Brasil (2001), Cuba (2002), Quebec (2003), la cultura catalana (2004), Perú (2005), Andalucía (2006), Colombia (2007), Italia (2008),

Existen muchos malentendidos sobre las relaciones públicas. Uno de los más extendidos es el que afirma que son fáciles.

PETER CELLIERS

Los Ángeles (2009), Castilla y León, cuna del español (2010), y Alemania (2011).

En su vertiente turística, la Oficina de Visitantes y Convenciones de la ciudad de Guadalajara, entidad responsable de hacer la promoción de la ciudad como destino a escala internacional, considera que el periodo de realización de la FIL es el que genera el movimiento turístico más importante, con una ocupación hotelera de casi el cien por cien en hoteles de cuatro estrellas y gran turismo (la propia feria tiene acuerdos directos con 32 hoteles de estas categorías). El tipo de visitante profesional que atrae la feria mezcla la actividad empresarial y la turística, tiene estancias de al menos tres noches en hoteles y consume más de 130 euros en restaurantes y bares al día. Por otro lado, el turista cultural visita la ciudad por el programa literario y cultural de la feria. El impacto de la FIL es también notable en las ciudades que integran el área metropolitana de Guadalajara, donde el comercio local, los bares y restaurantes ofrecen descuentos especiales a los participantes en la feria, y muchos establecimientos amplían sus horarios y sus días de apertura.

Las actividades que organiza la FIL Guadalajara pueden dividirse en siete líneas fundamentales:

Premios y reconocimientos. Mediante la entrega de ocho premios y fallos de concursos literarios organizados por editoriales e instituciones de la industria editorial.

Actividades literarias. Foros, coloquios, charlas, mesas redondas, programas de fomento a la lectura, conferencias o lecturas de libros para satisfacer las expectativas de los lectores experimentados, de los lectores en formación y de los no lectores.

Foros y encuentros. Se realizan más de veinte encuentros académicos y más de una docena de foros sobre temas de actualidad que rebasan el ámbito literario y que convocan no solo a reconocidos intelectuales, sino también a importantes académicos, investigadores y a cientos de estudiantes cada año.

FIL niños. La feria desarrolla cada año un proyecto de promoción de la lectura dedicado a los niños, que se estructura a través de la oferta de diecisite talleres y una veintena de espectáculos, todos con contenidos relacionados con la lectura, el desarrollo de la imaginación y de las capacidades narrativas, para más de 130.000 niños.

Programa cultural del invitado de honor. Cada año la feria tiene un país, región o ciudad como invitado de honor que presenta un programa de actividades estructurado en tres ejes: literario, artístico y cultural.

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Identificar los diferentes tipos de relaciones públicas: relaciones con la prensa o agencia de noticias, notoriedad del producto *(publicity),* comunicación corporativa, relaciones con grupos de presión política y asesoramiento o consultoría.
2. Comprender el proceso de relaciones públicas: investigación, determinación de los objetivos de marketing, delimitación de los públicos a los que van dirigidas, elección de los mensajes y de los medios de comunicación, y evaluación de los resultados.
3. Describir cómo las empresas utilizan las relaciones públicas para comunicar e influir en sus públicos más importantes.
4. Explicar de qué forma se desarrollan y se implantan las campañas de promoción de ventas
5. Implementar un programa para la gestión de momentos críticos en una empresa del sector turístico.

Actividades profesionales. Los profesionales de la industria iberoamericana del libro encuentran espacios de negocios, formación y actualización profesional, así como una idea de la estructura y la situación del mercado.

Presentaciones de libros. Las editoriales participantes contratan los espacios para presentar los libros como complemento a la actividad comercial desarrollada.

En cuanto al evento que ha tenido mayor aceptación con el público, Myriam Vidriales, coordinadora general de prensa y difusión de la FIL, señala que las actividades que son mejor recibidas por el público y en las que el equipo de la feria puede actuar con mayor libertad creativa son aquellas en las que se opta por dar voz y acción a los lectores. Entre estos proyectos destaca especialmente **El placer de la lectura,** que es un espacio en el que un autor reconocido dialoga con otra persona (otro autor, un periodista, académico, etc.) sobre sus gustos literarios. ¿Por qué lee? ¿Cuándo lee? ¿Cómo lee? ¿Qué le gusta leer? ¿Cuándo deja de leer algo? son el tipo de preguntas que se plantean. Este espacio nació cuando el equipo de la feria detectó, al hablar con el público asistente a la feria, que uno de los mayores miedos de las personas que no acostumbran a leer pero que quieren hacerlo es que no saben por dónde comenzar. Se buscó entonces crear un espacio sin formalismos, en el que el público pudiera apreciar que todos los autores son, en principio, lectores como ellos mismos.

Sin embargo, la organización de un evento de esta naturaleza, con una gran cantidad de participantes, editoriales, organizaciones públicas y visitantes, presenta algunos obstáculos y retos a los que se ha enfrentado el equipo de la FIL. Por ejemplo, por el éxito del evento, cuando el recinto ferial pasó de 16,000 a 24,000 m^2 en el año 2000 el lugar no estaba preparado para responder al crecimiento de la feria por la cantidad de proveedores y materiales necesarios; el equipo se vio obligado a mejorar sus sistemas de montaje de *stands* y la comunicación con los proveedores. Asimismo, el cambio del uso del fax al correo electrónico se dio con mucha rapidez en las áreas de relaciones institucionales o prensa, pero con mucha lentitud entre las editoriales, quienes rechazaban el correo electrónico para la emisión de comprobantes de pago, formatos, solicitudes o formularios.

En el área de eventos uno de los mayores obstáculos ha sido, paradójicamente, el entusiasmo de la gente por acudir a ciertas actividades. Cuando cientos de personas desean acudir a la misma presentación de libro o al mismo espectáculo, se corren riesgos concretos y reales que el equipo ha tenido que aprender a valorar, medir y resolver: promover reglas como la puntualidad o el orden entre los asistentes, así como proyectar en vivo los eventos en lugares distintos.

El mayor obstáculo que desde el área de prensa se ha vivido con la feria está relacionado con un problema que tenía que ver fundamentalmente con el centralismo del periodismo mexicano. A pesar del reconocimiento de la feria a escala internacional, los periodistas de México D. F. minimizaban el impacto y el rol de la feria. Como respuesta, el área de prensa de la FIL tuvo que trabajar con datos históricos, testimonios y, en general, contactos y referencias de voces independientes a la organización para que los periodistas concediesen el papel que tiene la FIL.

Más allá de las cifras, la FIL de Guadalajara se ha consolidado como punto de encuentro para la discusión en torno a la cultura contemporánea, la promoción de la lectura y el libro, la participación de la industria editorial como plataforma de negocios a gran escala en Norteamérica y la creación de sinergias entre autores, visitantes, editores, intelectuales y empresas turísticas. La cantidad de actividades organizadas en la feria atienden a diversos públicos con intereses profesionales, culturales o de entretenimiento. Este tipo de eventos genera un importante valor a los que de forma directa o indirecta participan en él.

Las relaciones públicas

«Las relaciones públicas, tal vez la parte menos comprendida de la comunicación en marketing, puede, en ocasiones, resultar la herramienta más eficaz» **[1]**. Las definiciones de relaciones públicas difieren enormemente entre sí. Quizás la definición dada por Hilton International sea la que mejor encaja en el sector turístico: «El proceso en el que se crea una imagen positiva y una preferencia de marca mediante la intervención y el apoyo de un tercero» **[2]**.

Las **relaciones públicas** constituyen una herramienta de comunicación muy importante y que hasta hace poco era considerada una hija menor del marketing. Las relaciones públicas están experimentando una fase de crecimiento intenso y las empresas se están dando cuenta de que el marketing de comunicación de masas ya no es la respuesta a algunas de sus necesidades. Los costes de la publicidad siguen en aumento mientras cobertura del público objetivo sigue en declive. Asimismo, la saturación de la publicidad reduce el impacto de todos los anuncios. Por otro lado, los costes de la promoción de ventas también han aumentado, debido a que los intermediarios del canal piden precios más bajos, mejores comisiones y acuerdos más beneficiosos. La venta personal puede llegar a costar hasta unos quinientos euros por visita. En este contexto las relaciones públicas se convierten en una opción que promete una relación calidad-precio ventajosa. El uso creativo de los acontecimientos, publicaciones, eventos sociales, relaciones con la comunidad y otras técnicas de las relaciones públicas ofrece a las empresas una manera de distinguirse y diferenciar sus productos de los de la competencia **[3]**.

El departamento de relaciones públicas de las líneas de cruceros, cadenas de restaurantes, compañías aéreas u hoteles se localiza habitualmente en las sedes centrales de la empresa. A menudo, el personal que lo integra está tan ocupado atendiendo a varios grupos de interés —accionistas, empleados, legisladores y personalidades locales— que el apoyo que prestan las relaciones públicas a los objetivos de marketing del producto a menudo es relegado a un segundo plano. Muchas cadenas hoteleras de cuatro y cinco estrellas han corregido esta deficiencia y contratan directores de relaciones públicas para cada establecimiento.

En el pasado lo normal era que existiesen dos departamentos en la misma empresa, uno de marketing y otro de relaciones públicas; sin embargo, hoy están cada vez más integrados en uno. Existen varias razones para comprender está integración: en primer lugar, las empresas están aplicando con mayor intensidad las relaciones públicas orientadas al mercado. Quieren que sus departamentos de relaciones públicas dirijan actividades que contribuyan a la promoción de la marca y a la mejora de sus puntos esenciales. En segundo lugar, las empresas están estableciendo grupos de relaciones públicas para apoyar directamente la promoción de la imagen de marca o del producto, así como la creación de imagen.

Principales funciones de los departamentos de relaciones públicas

Los departamentos de relaciones públicas llevan a cabo cinco actividades (no todas ellas tienen que ver con el apoyo directo al producto), que se describen a continuación.

Relaciones con la prensa o agencia de noticias

El objetivo de las **relaciones con la prensa** es crear y colocar noticias de interés en los medios de divulgación de noticias a fin de atraer la atención hacia una persona, un producto o un servicio. La razón del crecimiento de las relaciones con la prensa en el sector turístico se debe al aumento de credibilidad que genera. Estos tipos de *publicity* son vistos por el consumidor como información proveniente de otras fuentes que no están directamente relacionadas con un producto. Por ejemplo, un artículo escrito en el periódico local por un crítico experto en gastronomía acerca de un restaurante tiene mayor impacto que un anuncio diseñado por el propietario de ese restaurante.

Notoriedad del producto ('publicity')

La **notoriedad del producto o 'publicity'** supone varios esfuerzos para dar a conocer productos específicos asegurando un espacio editorial o una noticia de interés pero de forma gratuita: productos nuevos, acontecimientos especiales, como festivales gastronómicos; productos renovados, como un hotel con una nueva decoración, y productos que ganan en popularidad debido a las modas del momento, como postres bajos en calorías. Todos ellos son candidatos potenciales para aumentar la notoriedad del producto. La **Tabla 14.1** muestra el ejemplo de un calendario que seguir en una campaña de relaciones públicas para la apertura de un nuevo hotel.

Comunicación corporativa

La **comunicación corporativa** abarca las comunicaciones externas e internas, y promueve el conocimiento de la empresa. Un aspecto importante de marketing en la comunicación corporativa es la comunicación orientada a los empleados, como los boletines internos de la empresa. Las compañías también necesitan dirigir su comunicación hacia los accionistas para asegurarse de que estos comparten las metas y objetivos de la compañía.

Relaciones con los grupos de presión política

La gestión de las relaciones con los grupos de influencia conlleva el trato con las autoridades y órganos legisladores para cambiar o intentar eliminar aspectos concretos de la legislación vigente o de las diferentes regulaciones que afecten a las actividades de la empresa. Las grandes firmas cuentan con sus propios contactos, que intervienen en los grupos de presión política, mientras que las pequeñas se sirven de diversas asociaciones y colectivos.

Tabla 14.1 Ejemplo de un calendario con las actividades de relaciones públicas previas a la apertura de un hotel.

Este programa comienza seis meses antes de la inauguración de un hotel. En ese momento, el anuncio de los planes para la construcción y el acto en el que se ponga la primera piedra tienen que haberse llevado a cabo.

De 150 a 180 días antes de la apertura

1. Reunión para definir los objetivos y la coordinación de las relaciones públicas con la publicidad; establecer un calendario teniendo en cuenta la fecha de finalización del programa.
2. Preparación de la programación de medios.
3. Pedido de fotografías y presentaciones.
4. Comenzar la preparación de *mailings* y elaboración de una lista de medios de comunicación.
5. Contactar con todos los interesados potenciales en actos de inauguración.
6. Reserva de fechas y locales para la realización de conferencias de prensa.

De 120 a 150 días antes de la apertura

1. Envío del comunicado de apertura con foto o presentación a todos los medios.
2. Envío del primer informe de progreso a agencias y medios (también a clientes corporativos, si se desea).
3. Comienzo de la elaboración del folleto definitivo.
4. Delineación de los planes finales para los actos de inauguración, en los que se incluyan los compromisos y citas con los interesados y beneficiarios potenciales.

De noventa a 120 días antes de la apertura

1. Lanzamiento de la campaña publicitaria en los medios nacionales.
2. Envío de *mailings* a los medios.
3. Envío del segundo informe de progreso de las actividades.
4. Organización de entrevistas en exclusiva sobre la actividad comercial que tendrá lugar y presentaciones en consonancia con la campaña en marcha.
5. Inicio de los comunicados a los agentes del sector sobre las actividades comerciales planificadas.

De sesenta a noventa días antes de la apertura

1. Lanzamiento de la campaña en los medios de comunicación locales (y otros) que requieren poca anticipación de su programación; subrayar la contribución del hotel al interés general; comunicación pública de donaciones, beneficiarios y similares.
2. Envío del tercer y último informe de progreso de las actividades con el folleto definitivo.
3. Comienzo de las visitas guiadas promocionales.
4. Organización de almuerzos de cortesía con redactores de las secciones de los medios de comunicación.
5. Toma de decisiones sobre los diferentes tipos de visitas guiadas.

De treinta a sesenta días antes de la apertura

1. Envío de circulares y boletines previos a la apertura (para seguir haciéndolo trimestralmente)
2. Celebración del acto de inauguración oficial (con el correspondiente *corte de la cinta* inaugural).
3. Celebración de la primera rueda de prensa.
4. Planificación de la gala de apertura.

El mes anterior a la apertura

1. Envío masivo de *mailings* a agentes del sector.
2. Celebración de actos festivos con ocasión de la apertura.
3. Invitaciones de viaje y estancia a la prensa especializada.

Fuente: reimpreso con permiso de Elsevier Science, Inc., de «Public Relations for the Hotel Opening» de Jessica D. Zive, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 22, n.º 1, p. 21 copyright 1981. Cornell University.

Asesoramiento y consultoría

El asesoramiento y la consultoría apoyan a los directivos y responsables de la gestión empresarial sobre los asuntos públicos, el posicionamiento de la empresa y su imagen **[4]**. El asesoramiento cobra importancia cuando hay asuntos delicados relacionados con el negocio. Por ejemplo, el agua es un recurso escaso en Las Vegas. Los principales complejos hoteleros que tienen en su decoración exterior grandes fuentes aconsejan a los responsables de la gestión que hagan un esfuerzo por ahorrar agua, como, por ejemplo, reciclando el agua residual del hotel.

'Publicity'

La **'publicity'** es una función directa de las relaciones públicas que consiste en asegurar un espacio editorial o una noticia de interés en un medio impreso o audiovisual para promover el uso de un producto o de un servicio, y difiere de los espacios publicitarios *pagados* que requiere la publicidad ordinaria; la *publicity* es una de las cinco herramientas de las relaciones públicas. Algunos de sus usos más comunes se describen a continuación.

Uno de los usos de la *publicity* es ayudar a lanzar nuevos productos. Por ejemplo, cuando el Hard Rock Café anunció que iba a aventurarse en el negocio hotelero con la apertura de su primer Hard Rock Hotel, los medios cubrieron la noticia durante la fase inicial del acontecimiento y los actos de inauguración. Más tarde, cuando el hotel abrió sus puertas, se ofrecieron un par de conciertos con The Eagles y Sheryl Crow en sus instalaciones, y fueron emitidos por televisión. Estos conciertos, más la originalidad de hacerlo en el hotel, aseguraron que la inauguración se anunciara a escala internacional, sin que la empresa tuviese que pagar por la cobertura extra que realizaron los distintos medios.

La *publicity* también se utiliza en eventos especiales. Para que resulte un éxito, el **comunicado de prensa** emitido para obtener *publicity* ha de resultar interesante para la audiencia de los medios a los que la empresa lo dirige. Por ejemplo, un crítico gastronómico se interesará por recetas y acontecimientos gastronómicos, ya que serán de interés para sus lectores. Un redactor de viajes se interesará por los aspectos originales de cierto destino turístico y no solo por las prestaciones del hotel. Un periodista de economía se interesará por el éxito financiero de una operación. El comunicado de prensa debería dirigirse a una audiencia determinada y tener interés para la audiencia de cada medio. Ahora vamos a considerar algunas de las maneras en que la *publicity* puede usarse para mejorar la imagen de una empresa.

Las empresas pueden emplear la publicity para fomentar una imagen positiva en grupos específicos. Por ejemplo, McDonald's patrocina eventos especiales de carácter social en los barrios de las comunidades hispanas y de color. El patrocinio de eventos y la *publicity* generada por dicho patrocinio fomentan la buena imagen de la empresa.

La *publicity* también se utiliza como recurso para afrentar problemas o una percepción negativa de la empresa. Tras sufrir una serie de incendios de los que se hicieron eco los telediarios, un hotel invitó a un equipo de televisión para enseñarle las últimas medidas incorporadas en sus instalaciones. El resultado fue que el hotel volvió a ocupar varios minutos en los telediarios de la noche, pero esta vez para hacer público que habían puesto remedio a su problema. Los destinos turísticos son especialmente sensibles a la publicidad negativa. Cuando ocurre un desastre en una región o ciudad, los turistas rápidamente buscan otro destino alternativo. En parte, la recuperación del turismo depende de la recuperación de un destino turístico. El relanzamiento debe superar las adversidades resultantes de un desastre natural y puede que lleve varios años reconstruir las actividades comerciales para alcanzar el nivel previo al desastre. La velocidad de recuperación depende de **[5]**:

1. El grado de daño causado por el desastre.
2. La eficacia con la que los agentes y empresas reconstruyen las instalaciones.
3. Un mensaje de marketing eficaz que deje patente la reapertura y que esté listo para ofrecer (o continuar ofreciendo) sus servicios turísticos.

La *publicity* también apoya la imagen de un destino turístico y lo proyecta. En 2008 la agencia publicitaria española Shackleton lanzó una campaña de comunicación titulada «El pueblo en el que nunca pasa nada» **[6]** para convertir un pueblo completamente desconocido en un fenómeno mediático utilizando *spots* en canales de televisión temáticos, una página web y un programa de relaciones públicas por medio de *publicity* con la prensa y las agencias de noticias. Miravete de la Sierra es un pueblo que se localiza muy cerca de Teruel, en España, y que cuenta con solo doce habitantes, quienes fueron los protagonistas de la campaña. Frente a la gran cantidad de actividades y servicios turísticos que se ofrecen, el objetivo de esta campaña era invitar a la gente a no hacer nada, a pasar unos días en un pueblo tranquilo y lleno de encanto, lejos del ruido y la muchedumbre. Se realizaron cuatro *spots* de televisión distintos, una página web que ofrecía una visita virtual, vídeos presentando a cada uno de sus habitantes, una central de reservas online para alojamiento tanto en la casa rural del pueblo como en el Hostal Casa del Cura, *merchandising* y juegos online. Además del uso creativo de estas herramientas, las relaciones públicas han sido fundamentales para cumplir los objetivos de comunicación pues muchos canales de televisión y emisoras de radio difundieron la campaña de forma gratuita en sus telediarios o en programas de noticias y tertulias. Este tipo de *publicity* hizo que rápidamente aumentaran el tráfico y las ventas, no solo del pueblo, sino también de los canales temáticos y las páginas web turísticas relacionadas con él.

El proceso de relaciones públicas

Las relaciones públicas eficaces son el resultado de un proceso. Este proceso debe integrarse en la estrategia de marketing de la empresa. Un concepto erróneo muy común sobre las relaciones públicas y la publicidad es que la cantidad es más importante que la calidad. Algunas empresas de relaciones públicas miden el éxito por el número de boletines o artículos que consiguen sacar en los medios. Al igual que otras actividades de marketing, las relaciones públicas tienen que ser relevantes para el mercado objetivo.

El proceso de relaciones públicas consta de los siguientes pasos: investigación, establecimiento de los objetivos de marketing, determinación de la audiencia objetivo, selección de los mensajes de relaciones públicas y sus medios, ejecución del plan de relaciones públicas y evaluación de los resultados.

Pamela Parsehian, editora jefe de la publicación *Nation's Restaurant News*, menciona un ejemplo sobre la importancia de aplicar el proceso de

relaciones públicas en una situación en la que un chef se ha ofrecido para escribir una serie de artículos en una columna de un periódico importante; este chef no ha tenido ningún tipo de contacto previo con este periódico y esta publicación ni siquiera ha hecho una reseña del restaurante de este chef, por lo que no había posibilidad para que el periódico eligiera a un *extraño* para escribir algo en su medio. Pamela subraya la importancia de analizar y leer la publicación antes de hacer una propuesta o de enviar un artículo; de hecho, en ocasiones le llaman para preguntarle si *Nation's Restaurant News* publica artículos sobre restaurantes, lo cual confirma que estas personas no se han leído la publicación nunca. Una vez que se conoce el medio, se pueden hacer coincidir los objetivos y la audiencia del medio con los objetivos profesionales propios. Posteriormente se pueden elegir noticias e historias que puedan publicarse, como recetas de cocina creativa o cenas temáticas. Pamela también menciona la importancia de que una historia sea exclusiva para que tenga valor. Posteriormente, una vez que un profesional ha publicado algunos artículos y con los resultados obtenidos de ellos, se puede decidir si escribir una columna con regularidad tiene sentido o no **[7]**.

Investigación

Antes de desarrollar un programa de relaciones públicas, la empresa debe conocer la misión, los objetivos, las estrategias y la cultura corporativa. Asimismo, la empresa debería saber los medios que serán efectivos en la transmisión de mensajes a la audiencia objetivo. Mucha de la información que necesita un director de relaciones públicas debe aparecer en un plan de marketing bien diseñado; de hecho, lo ideal es que él mismo se involucre en el desarrollo del plan de marketing.

La observación sistemática del entorno empresarial es otra importante fuente de información para el director de relaciones públicas. El análisis de esta información debería identificar las tendencias existentes y dar a la empresa las claves para reaccionar ante las prácticas nuevas. Por ejemplo, muchas empresas hosteleras dan cuenta actualmente de sus aportaciones para la protección del medio ambiente.

Establecimiento de los objetivos de marketing

Una vez que el director de relaciones públicas ha identificado las oportunidades por medio de la experiencia y la investigación, se han de establecer las prioridades y los objetivos. Las relaciones públicas pueden contribuir a la consecución de los siguientes objetivos:

- *Crear conciencia*. Las relaciones públicas pueden llevar noticias e información a los medios para que llamen la atención sobre un producto, servicio, persona, organización o idea.
- *Generar credibilidad*. Las relaciones públicas pueden añadir credibilidad si la comunicación del mensaje tiene lugar mediante editoriales (espacios no pagados en la prensa). La credibilidad puede aumentar por medio de relaciones con asociaciones, empresas o individuos que son respetados por la audiencia.

- *Estimular a los vendedores y a los intermediarios de los canales*. Las relaciones públicas también pueden ayudar para crear entusiasmo y motivación a la fuerza de ventas y a los franquiciados. La información positiva sobre un producto nuevo en la carta impresionarán a los clientes, empleados y franquicias de una cadena de restaurantes. La *publicity* que reciben los restaurantes que obtienen alguna estrella Michelin provoca entusiasmo, cooperación y compromiso entre los proveedores y los intermediarios. Por ejemplo, el 25 de noviembre de 2010 en la ciudad de San Sebastián y su Hotel María Cristina se publicaban las novedades en las estrellas de la famosa guía roja para 2011. Los grandes triunfadores de la noche que obtuvieron su segunda estrella Michelin fueron Dani Garcia y su Calima de Marbella, y Ramón Freixá y su nuevo restaurante de Madrid. Otros que han conseguido las dos estatuillas son Azurmendi, de Eneko Atxa, en Larrabetzu (Vizcaya), y Paco Pérez por el Miramar de Llança, en Gerona. De esta manera, se mantienen los siete restaurantes que ostentan las tres estrellas Michelin en España: El Bulli, Arzak, Martin Berasategui, Akelarre, Sant Pau, Can Fabes y El Celler de Can Roca, en Gerona **[8]**.
- *Reducir los costes de promoción*. Los costes de las relaciones públicas son menores que los del correo directo o la publicidad ordinaria en los medios. Cuanto más pequeño es el presupuesto promocional de una empresa, más motivos hay para utilizar las relaciones públicas como instrumento para obtener notoriedad y conocimiento.

La empresa debería establecer objetivos específicos para cada campaña de relaciones públicas. La asociación de viticultores de California contrató a una empresa de relaciones públicas para desarrollar una campaña publicitaria y convencer a los americanos de que beber vino forma parte de un estilo de vida placentero y también para mejorar la imagen y la cuota de mercado de los vinos californianos. La empresa estableció los siguientes objetivos para obtener *publicity:* (1) elaborar noticias y artículos en revistas sobre el vino y colocarlas en las mejores revistas y periódicos (columnas gastronómicas, secciones de viajes), (2) informar sobre los muchos aspectos saludables que posee el vino y dirigirlas al sector médico, y (3) desarrollar *publicity* específica para el mercado joven y el adulto, el mercado de universitarios, grupos de gobierno y varias comunidades étnicas. Estos objetivos fueron convertidos en acciones concretas para que sirviesen a fines específicos y se pudiesen evaluar los resultados finales.

Por otro lado, las asociaciones de restaurantes en muchas ciudades americanas patrocinan un evento llamado A Taste of the Town (en español, *una prueba del pueblo*), en el que se ofrece la degustación de platos de los restaurantes de la ciudad. Los restaurantes tienen la oportunidad de mostrarse en una sola noche a muchos clientes potenciales. La asociación cobra una entrada pues ayuda a asegurarse de que los que asisten están interesados en descubrir la calidad de los restaurantes. El dinero recaudado se dona a obras benéficas, lo que les da notoriedad adicional.

Determinación de la audiencia objetivo

Un mensaje relevante dirigido a la audiencia objetivo y utilizando el medio apropiado es crucial para el éxito de cualquier campaña de relaciones públicas. Los profesionales eficientes de las relaciones públicas identifican con cautela los tipos de público a los que quieren llegar. Después los estudian y seleccionan los medios que pueden utilizar como vehículos para transmitir el mensaje. Identifican temas que serán de importancia para el público y seleccionan el mensaje para que resulte natural y lógico para esa audiencia objetivo.

Elección del mensaje y los medios de las relaciones públicas

El profesional de las relaciones públicas ya está preparado para identificar o desarrollar noticias o artículos interesantes sobre el producto o el servicio. Si el número de ellas es insuficiente, habrá de proponer la realización de actos y acontecimientos que despierten el interés de los medios y que la empresa pueda patrocinar. El desafío aquí es la elaboración de noticias y no el hecho de encontrarlas de forma espontánea. Algunas sugerencias incluyen la organización de conferencias académicas con famosos que dan una charla, y llevar a cabo ruedas de prensa. Cada acto es una oportunidad para desarrollar multitud de contenidos dirigidos a audiencias diferentes.

Documentos escritos

Las empresas pueden utilizar de forma extensiva materiales de comunicación para alcanzar e influir en sus mercados objetivo; entre ellos se encuentran folletos, artículos, materiales audiovisuales, boletines de noticias y revistas. Los folletos pueden jugar un buen papel en la información al cliente potencial del producto, su funcionamiento y cómo está fabricado. McDonald's desarrolló una serie de folletos en los que se mostraba la calidad de los ingredientes que utiliza, las actividades realizadas para preservar el medioambiente y el contenido nutricional de sus productos. Los artículos bien pensados y escritos por ejecutivos pueden atraer la atención hacia la empresa y sus productos. Los boletines de empresas y las revistas pueden ayudar a construir una imagen de la empresa y transmitir noticias importantes al mercado objetivo. El material audiovisual, como películas en formato digital, se está utilizando como herramienta promocional cada vez más frecuentemente, ya que aunque su coste es generalmente mayor que el de los materiales impresos, también lo es su impacto. Muchos centros turísticos utilizan vídeos para promocionarse; Disney World realizó un vídeo de veinte minutos dirigido a familias que lo consideraban un buen destino vacacional. Por otro lado, la tecnología digital a través de la Red y las redes sociales permite reducir los costes de transmitir un mensaje en medios tradicionales más costosos.

Eventos

Las empresas turísticas pueden atraer la atención hacia nuevos servicios u otras actividades mediante eventos especiales, como los eventos gastronómicos mencionados anteriormente. Entre estos eventos se pueden incluir

también las conferencias de prensa, seminarios, excursiones, exposiciones, sorteos y competiciones, aniversarios, patrocinios deportivos y culturales dirigidos al público objetivo. El patrocinio de eventos deportivos da a las empresas patrocinadoras la oportunidad de invitar a sus proveedores, distribuidores, a los periodistas y clientes, y ser sus anfitriones, así como llamar su atención repetidamente hacia el nombre de la empresa y sus productos.

Por ejemplo, Fitur es uno de los mayores eventos turísticos en España y es un punto de encuentro de los profesionales del turismo para definir las líneas de trabajo, estrategias y alianzas empresariales, con el objetivo de dinamizar y reforzar la actividad turística para atender las cambiantes demandas del mercado. Instituciones promotoras, empresas operadoras, hoteles, agencias de viajes, consultoras y expertos en general en la gestión y desarrollos turísticos internacionales tienen un lugar de encuentro en Madrid, en Fitur. En la edición de 2011, 10.966 empresas expositoras de 166 países y regiones, 124.644 profesionales participantes y 7.352 periodistas se reunieron en Fitur para convertir el ocio en negocio y el negocio en desarrollo para los destinos que acogen a los millones de viajeros que los visitan y disfrutan.

Noticias

Una de las actividades más importantes de los profesionales de las relaciones públicas es encontrar o crear noticias favorables sobre la empresa, sus productos y sus empleados. La generación de noticias requiere habilidad para desarrollar una historia, investigarla y escribir un artículo para la prensa. Sin embargo, la habilidad del profesional de relaciones públicas va más allá de preparar noticias. Conseguir que los medios acepten las noticias y asistir a conferencias de prensa exige tanto conocimientos de marketing como talento para las relaciones personales. Un buen director de medios al realizar acciones de relaciones públicas entiende que las noticias para la prensa deben ser interesantes, estar bien escritas y llamar la atención. Cuanto más cuidada esté la prensa, más y mejor cobertura dará a la empresa.

Una técnica de probada eficacia para escribir un buen artículo de prensa es la utilización del esquema básico que podríamos denotar como ¡eh!-tú-mira-¿entonces?. En otras palabras, imaginemos que un adolescente ve a un amigo en el instituto y le dice: «¡Eh [llamada de atención], Rodrigo! [Tú], mira lo que tengo, tres entradas para un concierto de *rock* que hay el sábado [Mira]… ¿Por qué no vamos? [¿Entonces?]». Cuando en una rueda de prensa se sigue esta sencilla regla la eficacia se incrementa.

Otra técnica periodística consiste en escribir un artículo de prensa en forma de pirámide invertida. Visualicemos esta pirámide invertida y recordemos que los redactores pueden, y de hecho lo hacen, acortar el artículo por motivos de espacio. El artículo de prensa debería escribirse de manera que el grueso de información que la empresa quiere transmitir se encuentre en el primer párrafo. Cada párrafo adicional simplemente añade un poco más de información al párrafo precedente, lo cual hace que el artículo pueda editarse sin dañar el contenido principal.

Los discursos constituyen otra herramienta para el desarrollo de las relaciones públicas de un producto o una empresa. Cada vez con más frecuencia los ejecutivos deben contestar a las preguntas realizadas por los medios o dar charlas a asociaciones comerciales o en reuniones de vendedores. Estas declaraciones públicas pueden ayudar a crear una imagen de la empresa o perjudicarla. Las empresas deben elegir a sus portavoces cuidadosamente y servirse de personas capacitadas para la redacción de discursos y declaraciones para ayudar a mejorar la capacidad de hablar en público de estos portavoces. Actualmente el papel del *coaching* ha sido cada vez más popular en la formación y preparación de ejecutivos para este tipo de actos.

La redacción de buenos discursos y declaraciones es costosa para cualquier empresa, tanto en personal como en tiempo. Por lo tanto, es normal que se quiera obtener la máxima cobertura en cada caso. Esto puede conseguirse distribuyendo copias o fragmentos a la prensa, los accionistas, empleados y otros públicos. Un discurso o declaración que habiendo sido realizado no tiene difusión representa una oportunidad de relaciones públicas perdida.

Actividades sociales

Las empresas pueden mejorar su relación con la sociedad contribuyendo con dinero y tiempo a fomentar causas benéficas o de interés general. Una empresa puede pedir a sus ejecutivos que ayuden al sostenimiento de causas sociales desde su oficina. En otros casos, las empresas pueden hacer donaciones monetarias de una parte de las compras de los consumidores para una causa concreta. Este tipo de actividades son parte del marketing social y lo utilizan un número creciente de empresas para mejorar el bienestar social **[9]**. Las cadenas de restaurantes y hoteles donan una parte del dinero obtenido de cada venta durante un periodo concreto a causas de interés social. Por ejemplo, los restaurantes de una cadena de comida rápida pueden donar cinco céntimos por cada hamburguesa adquirida en un día concreto a alguna asociación de lucha contra el cáncer. En compensación, la cadena recibe *publicity* gratuita que ayuda a mejorar su imagen.

Material de apoyo a la identidad corporativa

Generalmente el material de relaciones públicas adquiere aspectos distintos, lo que origina confusiones y hace que se pierda la oportunidad de crear y reforzar la identidad de la marca con un mensaje integrado. En una sociedad en la que el exceso de comunicación hace que se compita por llamar la atención, la empresa puede crearse una identidad visual que el público reconozca inmediatamente a través de logotipos, artículos de papelería, folletos, símbolos, tarjetas, decoración en edificios, uniformes, normas de vestuario y flotas de camiones.

Ejecución del plan de relaciones públicas

La ejecución de un programa de relaciones públicas requiere atención. Consideremos la inclusión de información en los medios. La información atractiva es fácil de colocar; sin embargo, la mayoría de los comunicados

de prensa son poco menos que mediocres y es difícil que llamen la atención de los ocupados redactores. Una ventaja primordial de los publicistas son sus relaciones con los editores de los medios. Los profesionales de las relaciones públicas son a menudo experiodistas que conocen a muchos redactores jefe de los medios y saben lo que quieren. La gente de relaciones públicas mira a los editores de los medios como una clientela a la que satisfacer para que estos continúen prestando atención a los comunicados de prensa de la empresa.

Hay que poner un cuidado especial en la *publicity* cuando esta conlleva la puesta en escena de eventos especiales, como cenas de homenaje, conferencias de prensa y concursos de ámbito nacional. El ejecutivo de relaciones públicas ha de cuidar los detalles y saber ofrecer soluciones rápidas cuando algo falla. La mayoría de las cadenas hoteleras incluyen un plan de gestión de crisis en su plan de relaciones públicas en el que se decide quién puede hablar con los medios y quién no debería hacerlo. Estos planes normalmente dejan claro que el personal no debería hablar con los medios, sino que deberían remitir las consultas recibidas al director de relaciones públicas.

Evaluación de los resultados de las relaciones públicas

El resultado de las actividades de relaciones públicas es difícil de medir, ya que se utilizan junto con otras herramientas del mix de comunicación; sin embargo, si se utilizan antes de que intervengan otras herramientas, su contribución es más fácil de evaluar.

Exposición en los medios

La manera más sencilla de medir la efectividad de las relaciones públicas es la frecuencia de aparición en los medios. Los publicistas entregan al cliente un libro de reseñas en el que aparecen todos los medios que dieron una noticia relacionada con el producto y un informe resumido, como el siguiente:

> La cobertura en los medios incluía 3.500 columnas de noticias y fotografías en 350 publicaciones con una tirada combinada de 79,4 millones; 2.500 minutos de emisión en 290 emisoras de radio, con una audiencia aproximada de 65 millones, y 660 minutos de emisión en 160 canales de televisión con una audiencia aproximada de 91 millones. Si este tiempo y espacio se hubiesen adquirido con precios de tarifas publicitarias, la cantidad habría ascendido a 945.000 euros **[10]**.

Sin embargo, cabe decir que la evaluación de la exposición no suele ser muy completa, pues no se indica cuánta gente lee, escucha o recuerda el mensaje ni qué piensa después de hacerlo; no hay información sobre la audiencia neta alcanzada porque no puede saberse cuántos lectores leen la misma publicación. Debido a que el objetivo de este tipo de *publicity* es la cobertura y no la frecuencia, sería muy útil conocer el número de impactos sin duplicaciones. Es también importante que la *publicity* llegue a su

mercado objetivo lo cual presenta un punto débil muy habitual, pues, en muchas ocasiones, las personas expuestas a ella no forman parte del mercado objetivo de la empresa.

Notoriedad/comprensión/cambio de actitud

Una medida más efectiva es el cambio en la notoriedad/comprensión/actitud hacia el producto que resulta de la campaña (tras dar un margen para los efectos de otras herramientas promocionales). Por ejemplo, ¿cuánta gente recuerda haber oído la noticia? ¿Cuántos le hablaron de ella a otros (medir la comunicación boca a oreja)? ¿Cuántos cambiaron de idea tras escucharla? Por ejemplo, una asociación de productores de patatas observó que el número de individuos que estuvieron de acuerdo con la afirmación «las patatas son ricas en vitaminas y minerales» varió de un 36% antes de la campaña a un 67% después de la misma, lo que es un avance significativo en la comprensión del producto.

Contribución a las ventas y a los beneficios

Medir el impacto en las ventas y en los beneficios sería el método más satisfactorio si se pudiera conseguir los datos en relación con lo invertido en cada herramienta. Una campaña de relaciones públicas bien planificada forma parte de una campaña de comunicación de marketing integral, lo que hace muy difícil que se pueda aislar el efecto de la campaña de relaciones públicas de otras actividades.

Oportunidades que ofrece la aplicación de las relaciones públicas al sector turístico

Empresas individuales

Las relaciones públicas son la herramienta promocional más accesible para pequeños empresarios que dirigen un restaurante, una atracción turística, un pequeño hotel o una agencia de viajes. Casi ninguna de estas empresas puede permitirse invertir grandes cantidades en publicidad en medios masivos o en otras campañas de comunicación. Sin embargo, los buenos resultados de los programas de relaciones públicas entre los pequeños empresarios han demostrado que constituye una buena estrategia que otros pueden imitar.

Las relaciones públicas basadas en la personalidad de pequeños empresarios

A menudo, cuando el propietario de una empresa es una persona carismática e involucrada con su empresa se puede proyectar una imagen de unidad e inseparabilidad en la mente de los clientes. Obviamente, esta estrategia posee el riesgo de que el éxito de una empresa dependa del propietario, y si este cae enfermo o muere, la empresa fracasa. Sin embargo,

las ventajas normalmente son mayores que los riesgos. El éxito de un restaurante cuyo propietario se llamaba Joe es un buen ejemplo. El nombre del restaurante, como era de esperar, era Joe's, y su propietario solía conducir un Cadillac con dos señales luminosas que anunciaban su restaurante. Todo el mundo de los alrededores lo conocía y veía su coche cuando iba por la ciudad. Joe creó su imagen personal vistiéndose con unos pantalones blancos de cocinero, una camisa blanca almidonada y unos zapatos negros que hacían ruido al caminar, atuendo que nunca se quitaba. Si la gente no se percataba de su presencia en un lugar lo reconocía de inmediato por el olor de su enorme puro. Joe sabía del valor de las imágenes e hizo construir una ventana gigante para que los que pasaban por su restaurante pudieran ver directamente su cocina. Disponía de un equipo de chefs entrenados que conocían la importancia del espectáculo en el negocio, y al preparar la comida hacían todo tipo de suertes: lanzaban al aire la comida o los platos, y flambeaban cazos. Joe conocía el valor del espectáculo y de su propio personaje; pero lo mejor de todo es que Joe estaba siempre en el restaurante y él a esto lo llamaba *crear clientela* ya que los clientes acudían a verle a él. A cambio, él les conocía por el nombre y les saluda con un firme apretón de manos. Joe era un profesional vendiéndose a sí mismo **[11]**.

En ocasiones el éxito de los pequeños empresarios que realizan su propia promoción implica el uso de disfraces teatrales. La obesidad, una verruga en la nariz, la delgadez extrema, una cojera, un bigote y otras características personales se han utilizado con éxito para crear personalidades recordables fácilmente. Sin embargo, a pesar de usar cualquier característica física como apoyo para la identificación, los propietarios o gerentes del sector turístico cuentan con su empatía y su carisma para acercarse a sus clientes y mantener relaciones duraderas con ellos.

Las relaciones públicas basadas en el entorno físico del establecimiento

Algunos restaurantes y pequeños hoteles son casi imposibles de encontrar si no es por medio de una brújula, un mapa topográfico y o con mucha suerte. Cientos de propietarios de estas empresas han solucionado este problema de ubicación convirtiendo el aislamiento y el difícil acceso en tácticas de relaciones públicas.

Por ejemplo, un restaurante de San Francisco se encuentra exactamente debajo de una autopista que se derrumbó durante un terremoto. En lugar de ahuyentar a los clientes el interés se incrementó por la aparición del restaurante en la televisión nacional como el restaurante que resistió el terremoto.

Una casa rural de Nueva Zelanda se ubica en un lago hermoso y aislado. El propietario pensó que los amantes de la pesca lo encontrarían irresistible, pero no fue así, ya que estos prefieren los ríos. El propietario entonces cambió de táctica y promocionó con éxito su casa como un lugar para escaparse y desde el que se podía observar privilegiadamente el paso del cometa Halley sin luces ni polución que interfiriesen. Este inusitado cambio de mensaje atrajo la atención de los principales periódicos, que dieron publicidad gratuita a la información.

Las relaciones públicas basadas en peculiaridades del producto o servicio

Las características diferenciales que pueden tener un producto o servicio también pueden servir como apoyo para hacer relaciones públicas y generar comunicación boca a oreja o *publicity* en los medios. Por ejemplo, se ha convertido en una costumbre que los mesones y albergues socorran a los peregrinos que realizan el Camino de Santiago; ofrecen agua e incluso vino gratuito a las personas que, cansadas de recorrer el camino, necesitan reponer líquidos. Esto genera una oportunidad interesante para las bodegas de vino, las empresas que venden botellas de agua y los establecimientos turísticos de la zona.

El servicio único y original también sirve como instrumento de las relaciones públicas. Normalmente esto se refiere al servicio excepcional, pero a veces también a lo contrario. De vez en cuando algún restaurante se gana la reputación de tener el personal más maleducado y a veces el más feo de todo el país. Un restaurante especializado en carnes de Dallas, muy conocido entre los ejecutivos que acuden siempre a almorzar, era notorio por el carácter avinagrado del personal. Los que estaban familiarizados con el lugar disfrutaban llevando comensales que aún no lo conocían para disfrutar de los insultos que recibían del personal.

El hotel Peabody, de Memphis, se hizo muy conocido porque todos los días una bandada de patos se colaba por el tejado y por el hueco del ascensor conseguían llegar a una fuente que se encontraba en el vestíbulo. Cuando se abrió otro hotel de la cadena en la ciudad de Orlando los patos se convirtieron en una de las características del hotel y dieron publicidad a la nueva apertura.

Gestión de momentos críticos

Un área muy importante de las relaciones públicas es la gestión en momentos de crisis. No toda la notoriedad obtenida es buena. Los hoteles están abiertos veinticuatro horas al día, las principales compañías aéreas tienen miles de vuelos diariamente y las empresas de comida rápida sirven a millones de clientes cada día. Por lo tanto, hay veces que las cosas salen mal: a veces una situación desagradable es responsabilidad de la gestión, pero a veces no. Los gerentes y encargados deben darse cuenta de que las cosas pueden ir mal: huéspedes que se quedan dormidos mientras fuman, gente que recibe comida en mal estado en un restaurante, ladrones que roban a huéspedes, aviones que se accidentan, terremotos que destruyen edificios e inundaciones recurrentes en ciertos lugares. Un programa de gestión de las crisis reduce los efectos negativos de estas vicisitudes (véase la **Tabla 14.2).**

El primer paso en la gestión de las crisis es tomar todas las precauciones posibles para evitar que ocurran contratiempos. Eric Bergman, consultor de comunicación, menciona que en momentos críticos el enfoque debe ser mayor en la gestión y en la comunicación, y menor en la crisis en sí misma **[12]**. Robert Irvine, experto en el tema, clasifica las crisis en dos

Tabla 14.2 Actividades que realizar durante una crisis.

ACCIONES QUE REALIZAR	
Tenga preparado un plan de crisis en el que se incluyan los desastres naturales, fallos y otros asuntos relacionados con la seguridad o las huelgas de trabajadores.	Trate de identificar a quienes llaman haciendo preguntas.
Revise y ponga al día su plan con frecuencia.	Incremente las medidas de seguridad y hágalas visibles a los clientes.
Dé formación a sus empleados con regularidad y documéntelo con fines legales.	Conserve notas detalladas de la información revelada.
Atienda a los heridos de inmediato y llame a los servicios de urgencias.	Cuando no pueda responder a una pregunta, dé sus razones, como «todavía carezco de esa información».
Colabore plenamente con todas las autoridades.	Mantenga ruedas de prensa o tenga informada a la prensa en todo momento.
Cuente con un portavoz que esté disponible en cualquier momento para hablar de la crisis (normalmente el director general).	Hable con el periodista si es que la información difundida ha sido imprecisa.
Hable con autoridad y sinceridad.	Muestre preocupación por la seguridad de sus clientes; haga hincapié en su historial de seguridad.
Ofrezca información a la prensa basada en hechos y sea comprensivo con sus horas de cierre y la función de su trabajo.	Muestre una actitud conciliadora tras una huelga laboral.
Mantenga informados a los clientes.	Cree una campaña de seguimiento positiva.
Recuerde a los empleados sus funciones.	Revise su póliza de seguros, incluyendo la cláusula de indemnización por cierre de negocio.
Muestre preocupación por los empleados afectados por la crisis.	Acepte llamadas relacionadas con la crisis y que provengan de la recepción, la centralita y el centro de reservas.
ASPECTOS QUE EVITAR	
Nunca espere a que suceda una crisis para diseñar un plan de gestión.	No responda a los periodistas utilizando la frase «sin comentarios».
Nunca espere a que suceda una crisis para formar a sus empleados.	No atienda a unos medios mejor que a otros.
Nunca trate a los heridos como una carga.	No deje de responder a todas las preguntas o a los comentarios negativos.
No admita que el fallo ha sido suyo hasta que se cierre la investigación.	No permita que el personal de la recepción, la centralita u otro empleado responda a las preguntas.
No se ofrezca a pagar las facturas médicas o las indemnizaciones de los heridos.	No se quede en blanco ante las cámaras de televisión.
No hable con nadie de la crisis si no es delante de una cámara.	No permita que nadie hable con los medios, excepto la persona designada para ello.
No utilice la jerga hotelera cuando hable.	No se ponga a la defensiva cuando le hagan preguntas.
No haga descripciones morbosas.	No revele los nombres de las víctimas.

Fuente: Julie Miller, «Crisis to Calm, Its the Crisis Communications Dos and Don'ts», *Hotel and Motel Management,* 211 (16), 11 de agosto de 1997, p. 18.

categorías principales: la crisis repentina y la crisis latente **[13]**. La crisis repentina llega sin previo aviso, como los desastres naturales: terremotos, inundaciones, violencia doméstica en el lugar de trabajo, comida en mal estado o un incendio. La crisis latente puede incluir acoso sexual de los supervisores, violaciones de la seguridad que pueden acabar en multas o acciones ilegales, y violaciones de los códigos sanitarios o de las regulaciones contra incendios.

Es preciso anticiparse a la crisis repentina. La gestión de crisis consiste en una serie de evaluaciones continuas e interrelacionadas de algunos factores críticos y elementos de peso que pueden suponer un problema de importancia para la empresa **[14]**. Es preciso que las empresas y sus directivos determinen esas crisis potenciales y desarrollen planes por si suceden. Los hoteles deberían contar con planes para casos de incendio y los

empleados deberían saber qué hacer en estas situaciones. Los hoteles ubicados en áreas propensas a seísmos deberían tener un plan para terremotos. Por ejemplo, la directora de relaciones públicas de la cadena de hoteles Sonesta International diseñó un programa de crisis y comunicación para cada uno de los dieciocho hoteles que forman el grupo. Asimismo, ella dirige una sesión de formación de media jornada cada año y en cada hotel, y revisa los planes de gestión de crisis con los jefes de departamento; parte de esta sesión formativa incluye una sección en la que se hacen preguntas a los gerentes sobre momentos críticos que puedan sufrir los clientes o algún miembro de la empresa **[15]**.

A menudo las crisis latentes pueden eliminarse con una buena gestión, ya que estas se anuncian antes de su aparición; pueden ser una mención negativa en un informe sanitario, una queja no formal de que un supervisor está acosando sexualmente a alguien, un poco de grasa goteando en un conducto de ventilación o la entrada de extraños en el hotel. Las buenas prácticas sanitarias reducen el riesgo de servir comida en mal estado. Las estrictas políticas sobre el acoso sexual crean un clima en que el acoso no se tolera. La limpieza regular de las instalaciones de la cocina y la formación de los empleados pueden evitar que se produzca un fuego a causa de la grasa. Los hoteles que forman a todos sus empleados para que vigilen cualquier acción sospechosa e informen de ella a seguridad pueden reducir el riesgo de delitos cometidos contra los clientes. Un hotel bien dirigido constituye la mejor forma de gestionar los momentos críticos.

Internet constituye un elemento influyente en la aparición de crisis importantes, ya que un mensaje dañino contra la empresa (se diga o no la verdad en él) puede llegar a millones de personas por la Red **[16]**. Esto tiene dos importantes implicaciones para la gestión: primero, la alarma de crisis ya haya saltado; en este caso es muy importante reducir el riesgo de que la crisis suceda. Segundo, los responsables de la gestión deberían seguir y observar las entradas en las redes sociales o en los blogs para descubrir qué se está diciendo sobre su empresa.

Cuando una crisis finalmente tiene lugar, la buena comunicación con la prensa puede reducir el impacto de la publicidad negativa. Por ejemplo, un incendio en un hotel en donde no ha habido heridos que lamentar puede convertirse en publicidad negativa o positiva. Si el hotel no da información a la prensa, los titulares de prensa pueden ser así: «Los bomberos evacuan a doscientos huéspedes»; pero si el hotel contacta con la prensa, tiene al menos una oportunidad para contar qué ocurrió, y en este caso podría declarar que se trataba del incendio del hotel. De hecho, este fue el caso del Hotel Ritz de Madrid al realojar a unos doscientos huéspedes en hoteles cercanos debido a un incendio ocurrido durante la madrugada del 19 de Julio de 2010 en las cocinas de sus instalaciones. En un comunicado emitido esa misma tarde, los propietarios del Ritz confirmaron el cierre del hotel como consecuencia de un incidente en el sistema de extracción de humos de la cocina, pero aseguraron que los sistemas de detección y alarmas «funcionaron correctamente»; los 208 clientes que estaban alojados en ese momento fueron evacuados y realojados en hoteles próximos. Por su parte, el director de marketing del hotel, Marcelo

Moschani, explicó que desde la primera hora de ese lunes se avisó a sus clientes que tenían confirmada su reserva para que se dirigiesen al nuevo hotel asignado. En los casos en los que no pudieron comunicar con sus clientes por encontrarse en el avión, las limusinas del Ritz les fueron a recoger al aeropuerto. A pesar del incidente, la dirección del hotel supo reaccionar adecuadamente con la prensa y explicar con honestidad lo que había ocurrido **[17]**.

Asimismo, la empresa debe nombrar a un portavoz e instruir a otros empleados para que remitan al portavoz a los medios si estos les preguntaran. Esto garantiza que la empresa está ofreciendo una versión de los hechos consistente, basada en la realidad. En segundo lugar, el portavoz debería recopilar los hechos y hablar solamente de ellos. Esta persona necesita hacer declaraciones oportunas y tener a la prensa al día **[18]**. Si la prensa recibe información con regularidad del portavoz, no intentará conseguirla por medio de otros empleados. El portavoz no debe usar jamás la frase «sin comentarios», ya que podría levantar suspicacias; en su lugar, el uso de la frase «en este momento no lo sé» es una respuesta mejor. Si el hotel cuenta con una agencia de relaciones públicas, debe ponerse en contacto con ella. En una crisis de importancia es una buena idea buscar la ayuda de una empresa especializada. Finalmente, hay que recalcar que la empresa debería notificar a la prensa y mantenerla informada en todo momento. Los medios descubrirán lo ocurrido y es mejor que se enteren por medio de la empresa. Cada empresa debería tener un plan de gestión de las crisis y dar formación a los empleados sobre ello en cuanto se incorporan a la empresa. «La pregunta ya no es si una crisis importante hará que la empresa se tambalee, sino cuándo ocurrirá» **[19]**.

Promoción de ventas

La **promoción de ventas** consiste en un conjunto de incentivos a corto plazo diseñados para estimular rápidamente o de forma intensa la compra de determinados productos o servicios. La promoción de ventas incluye un conjunto de herramientas promocionales dirigidas al consumidor final (muestras, cupones y vales de descuento, paquetes de producto a precio reducido, obsequios, artículos publicitarios, compensaciones por fidelidad, promociones en el punto de venta o sorteos, juegos y concursos), a los distribuidores (artículos gratuitos, publicidad e incentivos monetarios) y a los miembros de la fuerza de ventas (bonos, primas y premios). A menudo una promoción de ventas bien planificada puede, de forma indirecta, generar notoriedad. El hotel Omni San Antonio organizó un acto especial para profesores en reconocimiento a su labor como educadores. Los profesores y la comunidad apreciaron mucho esta promoción de ventas que generó una imagen muy positiva para el hotel y también impulsó las reservas de habitaciones durante un periodo de baja ocupación **[20]**.

La mayoría de las empresas utilizan las herramientas de promoción de ventas. Se calcula que aproximadamente el gasto anual en ellas en EE. UU. asciende a 100.000 millones de euros. El gasto se ha incrementado mucho

en los últimos años. Anteriormente la proporción entre el gasto en publicidad y en promoción de ventas era de sesenta a cuarenta. Hoy, en muchas empresas de bienes de consumo masivo ocurre al contrario: la promoción de ventas ocupa del 60 al 70% de todo el gasto en marketing. La promoción de ventas es más efectiva si se emplea junto a la publicidad o la venta personal. Las promociones para consumidores pueden anunciarse en los medios masivos para añadir una nota de color y dar empuje a los anuncios. Las promociones entre distribuidores y vendedores apoyan el proceso de venta personal de la empresa. Cuando una empresa utiliza la promoción de ventas debe *establecer los objetivos*, *elegir las herramientas apropiadas*, *desarrollar el programa óptimo*, *realizar una evaluación previa*, *implementarlo* y *evaluar los resultados*. Todos estos pasos se exponen a continuación.

Establecimiento de los objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas varían enormemente. Las dirigidas a los consumidores pueden incrementar las ventas a corto plazo o pueden mantener una cuota de mercado a largo plazo. Algunos objetivos podrían ser conseguir atraerlos para probar un nuevo producto, alejarlos de los productos de la competencia o premiar su fidelidad. En cuanto a los miembros de la fuerza de ventas, los objetivos podrían incluir el fortalecimiento de las relaciones con los consumidores y la captación de nuevos clientes.

La promoción de ventas debería también ayudar al posicionamiento y a la construcción de marca, promover el posicionamiento de producto e incluir un mensaje en términos de ventas. Lo ideal sería que el objetivo fuera la consolidación de una demanda a largo plazo de los consumidores en lugar de provocar un cambio de marca pasajero.

Elección de los instrumentos a utilizar en la promoción de ventas

Se pueden emplear muchas herramientas para conseguir los objetivos de la promoción de ventas. El encargado de planificar una promoción debería considerar el tipo de mercado, los objetivos, la competencia, los costes y la eficacia de cada herramienta. Las principales herramientas de la promoción dirigida al consumidor se describen a continuación:

Herramientas dirigidas al consumidor final

Las principales herramientas de promoción de ventas para el mercado de consumo incluyen muestras, cupones y vales de descuento, paquetes de producto a precio reducido, obsequios, artículos publicitarios, compensaciones por fidelidad, promociones en el punto de venta, sorteos, juegos y concursos.

Las **muestras** son ofertas de una cantidad de prueba de un producto. La entrega de muestras es la forma más eficaz (pero más cara) de introducir un nuevo producto o de renovar el entusiasmo ante un producto ya existente. Algunas muestras son gratuitas; por otras la empresa cobra una pequeña cuantía para compensar su coste. La muestra puede ser entregada puerta a

puerta, por correo, en la tienda, adjunta a otro producto o incluida en un anuncio. A veces se combinan las muestras en paquetes, que se pueden utilizar para promocionar otros productos y servicios.

McDonald's ofrecía una taza de café y un *donut* por un euro, cuando lo normal era que cada artículo costase 95 céntimos. La promoción estaba orientada a que los clientes probasen el *donut* (que se consumía poco en el restaurante). Además, como muchos clientes no comen *donuts*, la cadena cobraba cinco céntimos para evitar dar el producto a clientes que no volverían a consumir ninguno en el futuro.

El hotel Inn on the Park' en la ciudad de Houston, invitaba a clientes potenciales y miembros influyentes de la comunidad a alojarse en este hotel de lujo de forma gratuita. La promoción alcanzó dos objetivos: (1) ayudar a los comerciales a conseguir contratos con empresas, porque muchos de sus clientes potenciales ya habían probado el hotel, y (2) que se produjese comunicación boca a oreja sobre los aspectos positivos del hotel. Las muestras constituyen la forma más eficaz para introducir un producto pero también la más cara.

El hecho de que el personal de una empresa turística, como un hotel, un restaurante o una estación de esquí, ofrezca muestras puede ser un mecanismo promocional o educativo muy útil, ya que un conocimiento profundo del producto es especialmente beneficioso para impulsar las ventas. Por ejemplo, es difícil para cualquiera recomendar un Rioja a bajo precio o un Ribera del Duero si nunca hemos probado estos vinos. El personal de ventas y de reservas de un hotel o de un centro turístico puede vender de manera más convincente a sus clientes la posibilidad de alojarse en un apartamento o una suite junto a la piscina si tiene un conocimiento personal del producto.

¿Cómo puede el personal obtener un conocimiento directo del producto o los servicios de su empresa? Existen varios métodos utilizados para esto:

1. Dar formación continua. Invitar a los proveedores como distribuidores de vinos, productores de queso y distribuidores de café para que ofrezcan muestras y ayuden en la formación sobre el producto.
2. Ofrecer incentivos de venta y en los que se incluyan premios relacionados con las actividades de la empresa, como un menú de degustación, un mes gratuito en el *spa* del hotel o un fin de semana en la *suite* de lujo.
3. Proponer un día en el que el personal pueda hacer uso completo de la instalación. A menudo los clubes de campo designan un día en el que los empleados, y a veces sus familias, pueden hacer uso exclusivo de la piscina, del restaurante e incluso del salón de bailes.
4. Compartir la información con los empleados sobre los productos a través de boletines de empresa o folletos, ya que a menudo los folletos informativos permanecen en las oficinas del departamento de compras o se los queda el director de alimentos y bebidas guardados en un cajón.
5. Hablar continuamente de los productos y servicios de la empresa de un modo positivo y desenfadado. La gente tiende a olvidar los aspectos positivos de las instalaciones y servicios que les rodean diariamente.

Los **cupones** o **vales de descuento** son certificados que proporcionan a los compradores un ahorro cuando compran determinados productos. En Estados Unidos se distribuyen anualmente más de 280.000 millones de cupones, con un valor impreso medio de 250.000 millones de euros, de los que se han hecho válidos 2.600 millones de cupones (menos del 1% de todos los cupones distribuidos) **[21]**. Por su parte, España se encuentra en una etapa del ciclo de vida en la distribución de cupones muy temprana. A pesar del crecimiento en la redención de cupones, los consumidores españoles siguen utilizando menos vales descuento que los de otros países de la Unión Europea o EE. UU. Según información de 2009, en España no se llega a utilizar un vale descuento por persona al año mientras que en el caso de países como Francia se redimen seis cupones por habitante. A la cabeza se sitúan Bélgica, donde se puede hablar de catorce vales al año por ciudadano, y EE. UU., con once cupones **[22]**.

Los cupones pueden enviarse por correo, incluirse en otros productos o colocarse en anuncios. Donde más populares resultan es en los restaurantes, aunque en hoteles, empresas de alquiler de vehículos, atracciones turísticas y líneas de crucero también se usan. Los portadores de la tarjeta American Express recibieron un talonario con cupones que podían emplear en restaurantes de nivel medio a alto. El prestigio que posee American Express permite que estos restaurantes utilicen vales de descuento sin que su imagen se dañe por ello.

Algunos restaurantes han sufrido los efectos de un exceso de cupones en el mercado. En las llamadas *guerras de la pizza,* las principales cadenas lucharon por hacerse un lugar en el mercado distribuyendo cupones al menos una vez a la semana, e incluso algunas pizzerías pegaron carteles que decían que aceptaban vales procedentes de la competencia para neutralizar el impacto de su publicidad. Durante las guerras de la pizza el precio de la pizza terminó bajando considerablemente, ya que el cliente se negaba a pagar por una pizza sin un descuento especial, pues percibían que estaban perdiendo dinero si compraban una pizza sin usar un cupón. El exceso de estos instrumentos debe evitarse porque rebaja tanto el precio que el cupón deja de aportar una ventaja competitiva.

Además de estimular las ventas de un producto maduro, los cupones son también efectivos para probar nuevos productos. Por ejemplo, cuando una cadena de comida rápida introduce un nuevo producto, a menudo lo hace por medio de un anuncio impreso que incluye un cupón. El cupón ofrece un incentivo y reduce el riesgo para los clientes que se deciden a probar el producto.

Los ejecutivos de marketing están *creando* nuevos lugares y canales para distribuir cupones, como los cabeceros de los lineales del supermercado, la página web de la empresa, e-mail o mensajes de texto sms a móviles. La empresa española Family Check (www.familycheck.es) permite descargar los cupones online para que sean impresos por el usuario desde cualquier punto en el que se encuentre. Asimismo, la distribución de cupones por sms es muy popular en Europa, La India y Japón, y está generando gran aceptación en Estados Unidos.

La compañía de distribución de cupones a través de la tecnología móvil Cellfire (www.cellfire.com) **[23]**, distribuye cupones en Estados Unidos a los clientes que se registran en su lista de contactos. Estos clientes reciben una gran variedad de cupones en sus dispositivos que pueden utilizar mostrando la pantalla al encargado, al pagar en caja o al realizar un pedido. El éxito de distribuir cupones por este medio descansa en la facilidad que tiene el usuario para hacerlos efectivos sin tener que imprimirlos, recortarlos, guardarlos y tenerlos en el momento indicado. De acuerdo con el director general de Cellfire, la tasa de redención de estos cupones es del 10 al 15%, en comparación con el 1% de los cupones impresos en papel.

Muchos asesores profesionales de marketing y observadores de las prácticas de marketing y ventas opinan que la excesiva promoción de ventas convierte a un producto bien diferenciado en un *commodity* o en un producto de uso ordinario. Se afirma que las empresas gastan millones de euros y muchos años de esfuerzo para desarrollar una imagen diferente y un nivel alto de diferenciación en las mentes de los consumidores para que la promoción lo destruya de un plumazo.

En demasiados casos las promociones de venta han creado la impresión de que los márgenes de precio eran excesivamente altos y de que esta es la única manera de que la empresa ofreciese este tipo de descuentos. También han provocado guerras de precios y descuentos, además de restar parte de su valor intrínseco al producto o servicio de la empresa. Los ejecutivos de marketing deberían tener cuidado en no convertir el uso provisional de los cupones en un uso continuo y en una obligación con el cliente. Como se ha mencionado anteriormente, debido a la distribución excesiva de cupones por parte de las pizzerías, el cliente no percibe que esté recibiendo un valor adecuado a menos que se le haga un descuento. En el sector turístico, en donde la demanda varía de acuerdo a la estacionalidad, los vales de descuento deberían de dejar de utilizarse en momentos en los que un cliente esté dispuesto a pagar el precio regular, sin descuentos. Por ejemplo, como la mayoría de los restaurantes recibe más clientes los fines de semana, deberían hacer efectivos sus cupones solamente entre semana. Los cupones pueden ser una parte importante de un programa de comunicación pero, como cualquier promoción, su uso debe ser bien pensado y ser un complemento de un plan de comunicación integral efectivo.

Paquetes de producto a precio reducido: a menudo, las promociones se componen de un paquete de productos de la misma compañía. Estos paquetes son frecuentes en el sector hotelero y en los *resort* cuando tienen un conjunto de servicios que ofrecer. Uno de los hoteles de la cadena Ritz-Carlton promocionó un paquete de fin de semana dedicado al arte de la buena cocina y en él se ofrecían platos de *gourmet* acompañados de los vinos apropiados. El hotel ofrecía paquetes de comidas, degustaciones y demostraciones. Los clientes recibían alojamiento, invitaciones para la cata de vinos y el almuerzo especial del chef **[24]**. Los paquetes también se diseñan en función de acontecimientos deportivos, como grandes partidos de fútbol, en los que se ofrecen la estancia, las entradas al partido, el desayuno y una visita guiada por la ciudad. Este tipo de paquetes incrementan

el negocio en las épocas bajas, además de ser una experiencia memorable para los clientes.

Obsequios: se ofrecen de manera gratuita o a un bajo coste como incentivo por la adquisición de otro producto. Por ejemplo, los restaurantes de comida rápida a menudo regalan un vaso promocional de cristal en lugar de su vaso de papel habitual o también ofrecen juguetes pasados en películas infantiles, para motivar a los niños a adquirir un menú.

Los **artículos de merchandising,** también denominados *productos de promoción,* son artículos útiles en los que se ha impreso el nombre, logotipo o mensaje del anunciante y que se regalan a los consumidores. Suelen incluir camisetas y otros artículos de vestir, bolígrafos, tazas, calendarios, llaveros, esterillas para el ratón, cerillas, mecheros, bolsas refrigeradoras, pelotas de golf y gorras. Muchos restaurantes, como el Hard Rock Café, han descubierto que los artículos promocionales de merchandising, tales como gorras, camisetas y sudaderas pueden venderse obteniendo buenos resultados y creando otra fuente de ingresos para la empresa. Otros ofrecen una bebida o postre a un precio ligeramente superior al habitual que se sirve en un vaso o plato especiales. Aunque los clientes realmente están pagando por ese vaso o plato, se lo llevan a casa como regalo y recuerdo de un momento agradable en el restaurante.

Las **compensaciones por fidelidad** son retribuciones monetarias o no en agradecimiento al uso habitual de los productos o servicios de la empresa. Por ejemplo, la mayoría de las compañías aéreas ofrecen programas para viajeros habituales entregando puntos por los euros gastados en billetes aéreos u otros servicios que se pueden convertir en viajes gratuitos. La mayoría de las cadenas hoteleras también tienen un programa de clientes habituales y muchos restaurantes ofrecen descuentos a sus clientes fieles. Estos programas premian a los clientes asiduos, consiguen información de ellos y fomentan un cambio positivo en su comportamiento de compra, que debería manifestarse en adquisiciones más frecuentes o adquisiciones de mayores cantidades o en la difusión mediante la comunicación boca a oreja.

Otro tipo de premios son los dedicados a los clientes que repiten. Los restaurantes The Elephant Walk de Massachusetts realizan búsquedas sistemáticas de los mejores vinos, y a menudo descubren que esos vinos tienen una disponibilidad limitada. De los resultados de su búsqueda seleccionan seis vinos cada mes, que suelen ser vinos cuya disponibilidad no es tan grande como para ponerlos en una carta de vinos ordinaria. Se envían mensajes de correo electrónico a los clientes con información sobre los vinos y se les da la opción de reservar una botella para comer o cenar. El restaurante vende estos vinos a un precio normal de minorista pero a la mitad de lo que un restaurante cobraría por él en circunstancias normales. Esta promoción agrada mucho a sus clientes habituales y les da otra razón para volver a cenar en el restaurante. Además, genera notoriedad para el restaurante **[25]**.

Las **promociones en el punto de venta** son las demostraciones, degustaciones y exposiciones que tienen lugar en los propios establecimientos. Por ejemplo, cuando un representante de vinos ofrece una cata de vinos en un establecimiento como un restaurante o un bar de tapas.

El valor de las promociones en el punto de venta ha sido reconocido por el sector de la distribución minorista dada la rápida introducción de las mismas en restaurantes, hoteles, empresas de alquiler de vehículos y otras empresas hosteleras que han descubierto que es una buena herramienta para (1) diseminar información sobre los productos o servicios de la empresa, y (2) vender productos y servicios adicionales que contribuyen a la creación de ingresos.

Los hoteles utilizan mostradores de exposición en el vestíbulo para promocionar a otros hoteles de la cadena y otros servicios adicionales, desde el servicio de aparcacoches del hotel hasta una visita guiada por la ciudad. Ciertos restaurantes ocupan el espacio cercano a la caja para mostrar productos como perfumes, complementos o *merchandising* a la venta en ese momento.

Los **sorteos, juegos y concursos** ofrecen a los consumidores la posibilidad de ganar algo, como dinero en efectivo, viajes o bienes inmuebles, por azar o mediante un esfuerzo adicional. Un concurso solicita a los consumidores que remitan algo (una canción, un acertijo, una sugerencia) que será valorado por un panel que seleccionará las mejores entradas. Un sorteo solicita a los consumidores que remitan su nombre para extraer al ganador en un sorteo. Un juego entrega algo a los consumidores (números de bingo, letras que faltan) cada vez que compran lo que les permite ganar un premio.

La cadena de televisión española Antena 3 organizó un concurso para los seguidores del personaje de dibujos animados *Shin Chan* en el que se regalaba un viaje a Tokio por una semana con avión, hotel y recorridos turísticos incluidos. Para participar se pedía contestar de forma correcta a preguntas sobre capítulos de la nueva temporada, de los videojuegos y de las películas del personaje.

Los sorteos también pueden dirigirse a los empleados y clientes al mismo tiempo. El asesor de marketing de un restaurante ideó un programa en el que los clientes más fieles recibían un cheque regalo de veinte euros. El cliente podía usar diez de los veinte euros en comida del restaurante y los otros diez tenían que dárselos al empleado que mejor servicio les hubiera dado. De esta manera, los empleados se sentían motivados para continuar ofreciendo un servicio excepcional **[26]**.

Búsqueda de ideas creativas

Internet hace posible averiguar qué tipo de actividades de promoción de ventas están haciendo otras empresas y adaptarlas, en el caso de que estén fuera del área de impacto de la propia empresa.

Algunas de las ideas encontradas en Internet son el establecimiento de una alianza estratégica entre una cadena de hoteles y un grupo editorial para publicar libros de cocina con recetas e ideas provenientes de los chefs de dicha cadena de hoteles. Otros hoteles crean paquetes con escapadas románticas ofreciendo alojamiento en una suite de lujo por un fin de semana, cena para dos con champán, acceso al *spa* y una hora de masajes con aromaterapia a muy buen precio.

En algunos países, el Día de la Madre es uno de los días que registran mayor cantidad de reservas para los restaurantes, más aún que el Día del

Claves de marketing 14.1 *Los cupones de descuento a través del móvil*

En los últimos años, los cupones de descuento para dispositivos móviles (*mobile couponing*) se han convertido en una herramienta de promoción de ventas cada vez más habitual en marketing. Para el consumidor, los cupones a través del móvil han generado el interés de aquellas personas que en el pasado se mostraban reacios a utilizar los cupones de papel. Además, el uso de los cupones móviles por parte de las empresas del sector turístico contribuye a que la empresa sea percibida como innovadora y con una clara orientación al cliente.

Al igual que los cupones de descuento impresos en papel, los cupones móviles son una herramienta muy efectiva para aumentar las ventas a corto plazo y para estimular la compra de forma espontanea. Cuenta con el valor añadido de que la accesibilidad y la facilidad de utilizar los cupones móviles hacen que esta herramienta llegue a clientes potenciales que no suelen utilizarlos. Asimismo, los cupones móviles benefician al comercio tradicional, especialmente a los restaurantes. Según un estudio llevado a cabo en Alemania por la empresa de cupones móviles Coupies, una amplia mayoría de los más de cien expertos en marketing, publicidad y medios entrevistados corroboran estos beneficios y, de acuerdo con Internet World Business, su efectividad es mayor en los cupones online que en los de papel.

Su adopción ha recibido una gran acogida en muchos sectores de actividad pero han tenido un mayor crecimiento en el sector de la alimentación y la restauración, cafeterías, pizzerías o restaurantes de comida rápida, debido a su alcance, versatilidad y flexibilidad. En Estados Unidos las empresas se gastan más de 12.000 millones de euros en cupones móviles cada año, cifra que se ve apoyada por el entorno económico y la cantidad de personas que utilizan un móvil (el 80% de la población, según la *Telecommunications Industry Association*). De hecho, ha sido tal la importancia del marketing móvil, que se ha creado la Asociación del Marketing Móvil (en inglés, Mobile Marketing Association), organización integrada por más de setecientas empresas que representa a todos los actores que participan en la cadena de valor en el mercado de los dispositivos móviles y promueve la importancia de incorporar al móvil en el mix de marketing.

En cuanto a la estructura del mercado, según Valassis, compañía de gestión de cupones española, la tendencia en la utilización de vales de descuento en el mercado español está al alza, con aumentos del 31% durante el año 2009 con respecto al 2008 y un 103% en campañas desarrolladas por los fabricantes de productos de gran consumo. Además de la categoría de cupones de droguería y limpieza, que supone el 56% de la cifra total de vales canjeados, también es muy significativo el dato relativo a productos de alimentación y bebidas, que suponen más del 41% de los cupones redimidos. El resto se corresponde con productos tipo artículos de bazar, películas, etc.

Por otro lado, las grandes empresas de servicios online están adaptando sus sistemas para poder ampliar su oferta de servicios y dar respuesta al cambio de vehículo, cuyo crecimiento anual será del 57%, de acuerdo con la empresa BIA/Kelsey. Por ejemplo, los usuarios de la empresa de cupones móviles Cellfire pueden utilizar los cupones de diversas formas: pueden enviar mensajes con

Padre. Para aumentar la demanda y motivar a las familias a comer fuera y *celebrar al padre*, algunos restaurantes ofrecen a los padres vales de veinte euros para ser utilizados en la próxima visita. Para obtener información sobre los clientes que habían acudido ese día, el vale se debe activar en Internet y efectuar un consumo mínimo de 35 euros (para mantener el punto de equilibrio). Este tipo de vales, parecidos a los cupones, se llaman *reembolsos de dinero* y se hacen efectivos en una compra posterior.

Otros restaurantes que abren en otras ciudades obsequian un determinado número de cupones por un menú totalmente gratuito a las primeras cien o doscientas personas que acudan al establecimiento el día de la inauguración. Esto genera publicity en los periódicos locales, en las emisoras de radio y en algunos programas de televisión local. El coste de los menús es mucho menor que si la inversión se hiciese en una campaña de comunicación.

códigos para acceder a determinadas promociones, acceder al servicio directamente o recibir alertas con forma de mensaje de texto con las últimas novedades. Los códigos enviados a los consumidores están segmentados por localización, edad y género, y sus ventajas pueden hacerse efectivas en los establecimientos. Bajo este modelo el anunciante pagaría una cantidad de acuerdo al número de envíos a móviles efectuados. Por su parte, Google ha introducido mejoras y productos nuevos enfocados al espacio móvil, como la nueva aplicación de publicidad local de *Google Mobile Ads,* que da la distancia entre el usuario y una empresa buscada, por lo que quizás en el corto plazo, podrá introducir algún tipo de servicio de cupones a través del móvil mediante un producto llamado *Google Offers*. Sin embargo, algunos de los problemas a los que se deberá enfrentar son la falta de un número suficiente de negocios locales que se anuncien en sus páginas y que las empresas participantes se pongan de acuerdo para adoptar la misma tecnología. Estos inconvenientes han frenado el desarrollo e implementación de estas herramientas. Tanto en España como en Latinoamérica.

En España la empresa que ofrece descuentos a través de su página web, Cuponeo, ha lanzado al mercado la primera aplicación para dispositivos móviles que geolocaliza descuentos y ofertas cerca del usuario. Mediante la aplicación, cualquier negocio local puede captar la atención de potenciales clientes que están cerca de su punto de venta (a menos de cinco kilómetros) mostrándole ofertas directamente en la pantalla del móvil. Por el momento, los primeros en beneficiarse de esta revolucionaria plataforma son los poseedores de un teléfono *iPhone,* ya que Cuponeo está disponible únicamente en la AppStore de Apple. La plataforma ha captado ya la atención de grandes marcas, como Custo, Pans&Company, Telepizza o Toys'R'Us. A pesar del interés por parte del consumidor español, la introducción del cupón móvil ha sido tímida.

Actualmente los consumidores de todo el mundo están incorporando las nuevas tecnologías a sus hábitos de consumo y utilizan estos medios para encontrar los mejores descuentos y oportunidades. De esta forma, las empresas del sector turístico que deseen promover las ventas de sus servicios en el corto plazo pueden obtener una ventaja competitiva mediante el uso de los cupones móviles y llegar a aquellos segmentos de mercado que generalmente no utilizan los cupones de papel. Además del éxito en el uso de los cupones en sectores como el de la restauración, muchas otras empresas turísticas podrían incorporar esta herramienta en su mix de comunicación.

Fuentes: Mobile Marketing Association (MMA), www.mmaglobal.com (accceso el 30 de enero de 2011); The Associated Press, «Google developing Groupon competitor called Offers» en www.ap.org (accceso el 30 de enero de 2011); «Los cupones, el futuro de la publicidad móvil» (30 de diciembre 2008), «La geolocalización llega a los cupones» (29 de marzo de 2010), «Google podría lanzar cupones de ofertas locales vía móvil» (27 de octubre de 2010), «Los cupones para móviles favorecen la compra espontánea por parte del consumidor» (20 de diciembre de 2010), «Los consumidores dicen sí a los cupones móviles» (28 de enero de 2011) en www.marketingdirecto.com (accceso el 30 de enero de 2011).

Algunas consultoras sugieren otras ideas para implementarse en los canales online. Entre ellas está promocionar el restaurante en las redes sociales o en grupos de discusión específicos en donde pueda dirigirse un mensaje específico a un mercado objetivo. Se sugiere también contribuir con causas sociales y humanitarias, y establecer una promoción de ventas en conjunto.

Desarrollo del programa de promoción de ventas

El tercer paso en el desarrollo de la promoción de ventas es el desarrollo del programa íntegro de promoción. Ello implica otras decisiones para los especialistas de marketing. En primer lugar, se debe decidir la magnitud del incentivo. Un incentivo mínimo es necesario si se desea que la promoción tenga éxito y uno mayor será capaz de producir una respuesta de ventas mayor. El ejecutivo de marketing también debe establecer las condiciones

y restricciones que la promoción tendrá. Los incentivos se pueden ofrecer a todos o solo a grupos determinados; en el caso de los concursos puede haber restricciones legales que impidan que las familias del personal de la empresa participen o que existan límites por edad.

Asimismo, también hay que decidir cómo difundir e implementar una promoción. El propietario de un restaurante puede distribuir vales de descuento en el restaurante, por correo o en un anuncio publicitario. Cada método de difusión conlleva un nivel diferente de cobertura y de coste. La duración de la promoción es también importante. Si el periodo de la promoción de ventas es demasiado corto, muchos clientes no encontrarán ventajas, debido a que no existirá tiempo para efectuar la compra. Si la promoción es demasiado larga, el incentivo ofrecido perderá toda su fuerza para decir «¡actúe ahora!».

La cuestión de cómo difundir e implementar una promoción puede provocar problemas en las empresas. Por ejemplo, un restaurante que imprimió 10.000 folletos anunciando una promoción encargó a algunos de sus camareros que colocasen los folletos en los limpiaparabrisas de los coches aparcados en un centro comercial. Los resultados fueron los siguientes: los empleados tiraron la mayoría de los folletos a los contenedores de basura, muchos propietarios de los vehículos amenazaron con presentar denuncias por haber roto los limpiaparabrisas de sus vehículos, el propietario del centro comercial exigió que alguien se encargara de limpiar y remediar el problema de la basura y la mala imagen, y, para terminar, un empleado y el propietario de uno de los vehículos discutieron y llegaron a golpearse. Aunque el empleado salió mejor parado físicamente, su empresa tuvo que pagar una indemnización al contrincante (que tenía la nariz rota) para que no les llevase a los tribunales **[27]**.

A menudo las promociones de restaurantes se reducen a tarjetas, folletos, cupones y otros tipos de promociones, como los *especiales dos por uno,* descuentos del 20%, bebidas gratis. Normalmente todos tienen una fecha límite en la que la oferta deja de ser válida. En teoría debería funcionar bien, pero en la práctica los clientes presentan vales que con frecuencia han caducado hace meses e incluso años, y, además, se muestran irritados si no se les admite el vale. Un nuevo propietario o encargado de una empresa hostelera ya existente siempre debe preguntar si hay alguna promoción vigente, ya que puede presenciar una riada de vales promocionales que afectarán negativamente a los primeros flujos de caja.

Los gerentes que forman el departamento de marketing deben también fijar las fechas de la promoción, las cuales servirán de referencia a los departamentos de producción, ventas y distribución. También es posible que sean necesarias promociones no programadas inicialmente, lo que requiere la coordinación inmediata sin preaviso.

Por último, el ejecutivo de marketing tiene que establecer el presupuesto promocional, que puede desarrollarse de dos maneras: se pueden seleccionar las promociones y después realizarse una estimación del coste, o, como es más habitual, emplearse un porcentaje del presupuesto total en la promoción de ventas. En un estudio se hallaron tres problemas principales en el modo en que las empresas realmente establecen el presupuesto para la

promoción de ventas. En primer lugar, no se considera el coste en relación con la eficacia. En segundo lugar, en vez de emplear dinero según los objetivos que hay que conseguir, simplemente se echa un vistazo al gasto del año anterior; de acuerdo con esto, se reserva un porcentaje de las ventas esperadas o se usa el método de lo asequible. Finalmente, los presupuestos de publicidad y de la promoción de ventas a menudo se calculan por separado **[28]**.

Las alianzas estratégicas entre empresas pueden servir para ampliar el presupuesto. Por ejemplo, algunas pizzerías organizan promociones conjuntas con compañías aéreas para regalar billetes de avión a cambio de espacio publicitario en los medios.

Prueba piloto y ejecución del plan

Siempre que sea posible, las herramientas de la promoción de ventas deben probarse previamente para comprobar si son adecuadas y si sus incentivos son proporcionados. Las promociones de ventas para el consumidor pueden evaluarse con rapidez y sin que resulte gravoso, aunque en la realidad solo unas pocas se evalúan por anticipado (el 70% de las empresas no lo hacen). Para evaluarlas, los investigadores deben pedir a los consumidores que las califiquen o mencionen en orden de preferencia las diferentes promociones. Las promociones también se pueden implementar en una determinada zona geográfica para probar su efectividad.

Las empresas deberían preparar un plan de ejecución que abarque para cada promoción los periodos de duración, el tiempo antes de que comience la promoción y el tiempo después que finalice. El periodo previo es el tiempo transcurrido entre la preparación del programa y su lanzamiento.

Evaluación de los resultados

Aunque la evaluación de los resultados es importante, muchas empresas no la hacen y otras la hacen de manera superficial. Existen muchos métodos de evaluación. El más habitual consiste en la comparación de las ventas antes, durante y después de una promoción. Supongamos que una empresa tiene una cuota de mercado del seis por ciento antes de la promoción y alcanza el diez por ciento durante la promoción. Justo cuando la promoción acaba, esta cuota es del 5% y más tarde aumenta hasta el 7%. Parece que la promoción ha atraído a nuevos clientes y ha aumentado las compras entre los clientes ya existentes. Tras la promoción las ventas caen, ya que los consumidores hacen uso de los productos adquiridos y almacenados para volver a realizar, posteriormente, nuevas compras a un ritmo normal. Por ejemplo, una persona que planea ir a Nueva York en junio a visitar a unos familiares puede que lo haga en abril si es que hay una promoción de la compañía aérea que termina el día 30 de abril. El incremento de ventas hasta un 7% a largo plazo indica que la compañía ha captado nuevos clientes. Sin embargo, si su cuota de mercado vuelve al nivel en que se encontraba antes de la promoción, significa que la promoción solo ha cambiado la programación temporal de la demanda en lugar de la demanda total.

Los resultados de la evaluación sobre el consumo mostrarán qué tipos de personas respondieron a la promoción y su actitud de compra tras la misma. Las encuestas pueden ofrecer información sobre cuántos consumidores recuerdan la promoción, qué pensaron de ella, cuántos la aceptaron y cómo afectó a su comportamiento de compra. La promoción de ventas también puede evaluarse mediante experimentos en los que se incluyen cambios en el valor del incentivo, la duración y el método de difusión de la campaña.

Claramente, las promociones de ventas juegan un papel muy importante en el mix de comunicación; para hacer un buen uso de ellas, el especialista en marketing debe seguir las etapas descritas en esta sección.

Marketing local

El marketing local o marketing de establecimientos comerciales se define como el conjunto de esfuerzos prácticos, operativos y de bajo coste realizados para promover y comercializar un establecimiento comercial valiéndose de las oportunidades que ofrece una determinada área comercial próxima al negocio **[29]**. Aunque se emplean todos los elementos del mix de comunicación, las relaciones públicas son el eje de todo programa de marketing local. Un programa de marketing local lo han llevado a cabo empresas grandes y pequeñas; sin embargo, por sus características, en este tipo de actividades de marketing las pequeñas empresas compiten en igualdad de condiciones que las grandes. De hecho, los negocios independientes y autónomos, como restaurantes o agencias de viajes, cuentan con ciertas ventajas sobre las grandes empresas, ya que un microempresario es normalmente vecino del barrio, mientras que las grandes empresas tienden a sustituir a los encargados de sus establecimientos de zona cada dos o tres años. Investigaciones previas demuestran que un 75% de los clientes de restaurantes acuden a un establecimiento que se encuentra a una distancia de diez minutos en coche. Por lo que respecta a restaurantes de comida rápida, la distancia se reduce a cinco minutos **[30]**.

Un ejemplo de actividad de relaciones públicas de marketing local es facilitar un medio de transporte que acerque a los clientes al establecimiento. Los colegios buscan lugares a los que poder llevar a sus alumnos de excursión y un restaurante o un hotel puede ser un buen punto de encuentro. Un viaje corto, seguido de una comida y el obsequio de vales de descuento o de un regalo (para que muestren a sus padres dónde han estado), puede ser una buena manera de fomentar el negocio y que los padres se muestren satisfechos con la empresa. Muchos barrios del extrarradio tienen periódicos locales que permiten la inserción de artículos sobre viajes, comida o vino; esto es una manera acertada de lograr difusión en el medio. Si la información está bien escrita, el periódico apreciará estos artículos gratuitos y el autor conseguirá difusión y credibilidad en el mercado local. Ofrecer charlas en centros culturales locales es otra manera de conseguir difusión en los medios. Esto exige que no se tenga una actitud pasiva si se acepta esta tarea. Muchas cafeterías y bares en España se organizan con

los vecinos del barrio para que todos compren participaciones del mismo número en la Lotería de Navidad.

Las promociones basadas en causas sociales son actividades de marketing local. Estas promociones atraen negocio a un hotel o un restaurante y ayudan al interés general de la zona. Algunos restaurantes o cafeterías de barrio promocionan una causa benéfica cada vez que inauguran un nuevo restaurante, lo que hace que el establecimiento gane una reputación de negocio responsable y de buen vecino en los barrios en los que está presente.

Una buena campaña de marketing local hace que la gente de la zona aprecie la empresa y que se gane difusión en los medios locales, lo que se traduce en un incremento del negocio y de la fidelidad del consumidor. Los especialistas de marketing local eficaz no regalan, ni tiran los productos o el dinero a la ligera, sino que evalúan cada oportunidad y se aseguran de que el esfuerzo valga la pena. Los responsables de la gestión comercial, utilizando la creatividad, hacen que sus esfuerzos en marketing local no pasen inadvertidos.

c) Relaciones públicas basadas en ciertas peculiaridades del producto o servicio.

6. **Gestión de momentos críticos.**
   a) Tome todas las precauciones para prevenir que ocurran eventos negativos.
   b) Cuando ocurre una situación crítica:
      (1) Elija a un portavoz; esto asegura que la empresa cuenta una misma historia basada en hechos.
      (2) Comuníquese con la agencia de relaciones pública de la empresa.
      (3) Haga partícipe a la prensa cuando una crisis ocurra.
7. **Promoción de ventas:** consiste en un conjunto de incentivos a corto plazo diseñados para estimular rápidamente o de forma intensa la compra de determinados productos o servicios.
   a) **Establecer los objetivos de la promoción de ventas.** Los objetivos de la promoción de ventas son múltiples y pueden incluir el incremento de ventas a corto o a largo plazo, convencer a clientes para que prueben un nuevo producto, alejar a clientes de la competencia o mantener clientes fieles.
   b) **Seleccionar las herramientas de la promoción de ventas.** Se pueden usar muchas herramientas para conseguir los objetivos. El planificador de la promoción debería considerar el tipo de mercado, los objetivos de la promoción de ventas, la competencia y los costes y la eficacia de cada herramienta. Las herramientas más habituales son muestras, vales de descuento, paquetes de productos a precio reducido, obsequios, artículos de merchandising, compensaciones por fidelidad, promociones en los puntos de venta, sorteos, concursos y juegos.
   c) **Búsqueda de ideas creativas.**
   d) **Desarrollar el plan de promoción de ventas. Han de seguirse los siguientes pasos:**
      (1) Decidir la magnitud del incentivo.
      (2) Establecer las condiciones de participación.
      (3) Decidir cómo difundir y comunicar la promoción.
      (4) Establecer el calendario de la promoción.
      (5) Decidir el presupuesto para la promoción de ventas.
   e) **Prueba e implementación de la promoción.**
   f) **Evaluación de los resultados y compararlos con los objetivos del programa.**
   g) **Marketing Local.** Una buena campaña de marketing local es una forma efectiva de obtener credibilidad y proyectar una buena imagen con la zona de impacto.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿A qué nos referimos con el término *público*? ¿Puede una empresa tener más de un público?
2. ¿Por qué sería significativo que una cadena hotelera empleara una parte de su presupuesto de publicidad en relaciones públicas?
3. Dé ejemplos de cómo una empresa turística puede ganar *publicity* o notoriedad de marca.
4. ¿Es gratuita la *publicity*?
5. Compare la *publicity* con la publicidad tradicional ¿Qué beneficios e inconvenientes tienen cada una?
6. Consiga un ejemplo visual de alguna promoción de ventas perteneciente a una empresa hostelera o de viajes. ¿Cuál es su objetivo? ¿Cree que se alcanzará? ¿Cuál cree que es la parte más interesante de la promoción de ventas? ¿Debería ampliarse el periodo de dicha promoción? ¿Qué puntos negativos pueden asociarse a esta promoción concreta? ¿Y a la promoción de ventas en general?

EJERCICIO PRÁCTICO

Haga el siguiente ejercicio:

1. Busque un buen ejemplo de *publicity* en un medio impreso. Reproduzca el artículo y explique por qué las actividades que generan *publicity* son efectivas.

23. Citas y otra información obtenida de Alan J. Liddle, «Hardee's Connects with Mobile Device Users, Offer Discounts», *Nation's Restaurant News* (14 de mayo de 2007): 16; y www.cellfire.com (acceso en agosto de 2007).
24. Jennifer Coleman, «The Fine Art of Fine Dining», *Travel Agent* (18 de septiembre de 2000): 96.
25. Mary Ewing-Mulligan y Ed McCarthy, «Wine Lists Used Creatively Are Vintage Opportunity to Attract New Customers», *Nation's Restaurant News* (23 de julio de 2001): 43-46.
26. Tom Feltenstein, «Slay the Neighborhood Goliath», *Restaurant Hospitality* (octubre de 1999): 38.
27. Michael M. Zefener, «Restaurant Advertising, Coupon Claims and Cadillacs», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29 n.º 4 (1989): 98.
28. Roger A. Strang, «Sales Promotion Fast Growth, Faulty Management», *Harvard Business Review* (julio/agosto de 1976): 98.
29. National Restaurant Association, *Promoting the Neighborhood Restaurant: A Local Store Marketing Manual* (Chicago: National Restaurant Association, 1988).
30. Tom Feltenstein, «Wily Underdogs with Fewer Resources Still Have Bite in Competitive Foodservice Industry», *Nation's Restaurant News* (7 de mayo de 2001): 40.

Estrategia de comunicación de marketing integral: venta personal

15

Apesar de no contar con playa, montañas o un Gran Cañón, la ciudad norteamericana de Grapevine, en el estado de Texas, se ha convertido en un destino turístico importante gracias a la planificación y al equipo de ventas. Los recursos con los que contaba Grapevine eran limitados: un amplio terreno urbanizable, acceso a siete importantes autovías y la cercanía del aeropuerto Dallas-Fort Worth así como un equipo de ventas compuesto por un alcalde, los consejeros del ayuntamiento y la oficina de gestión y promoción del ayuntamiento *Go Team* quienes ofrecían la ubicación y el espacio a empresas turísticas.

Localizada justo al norte del área metropolitana de Dallas-Fort Worth y del aeropuerto, Grapevine decidió impulsar su desarrollo económico por medio del turismo. Mientras que tradicionalmente muchas de las ciudades y condados de Texas buscaban inversión del sector productivo, Grapevine pensó que el turismo y el comercio minorista crearían miles de empleos y atraerían tanto a visitantes no residentes de la ciudad como a clientes locales a los que les gustaría ir de compras y comer fuera de casa.

De esta forma, el ayuntamiento dirigió sus esfuerzos a impulsar el sector turístico. Tommy Hardy, de la oficina de gestión fue el encargado de promover la ciudad como destino turístico y, por ende, como lugar de desarrollo económico. Para ello, el primer paso que dio fue profundizar en las características del sector turístico y conocer a sus principales actores, de manera que pudiera hablar el mismo idioma que ellos. Parte del proceso también consistió en desarrollar un plan de marketing que identificara a aquellas empresas del sector que podían ser parte de la ciudad, con el objetivo de establecer relaciones con ellas mediante estrategias y tácticas de marketing y de ventas.

Asimismo, Tommy y su equipo asistieron a convenciones organizadas por las principales asociaciones y organizaciones de turismo, nacionales e internacionales; entre ellas, la convención para centros comerciales más importante que se celebra en Las Vegas, *International Council of Shopping Centers*. Estos eventos les permitieron crear una base de datos, identificar nuevas tendencias y establecer contactos con ejecutivos y emprendedores interesados en invertir en el turismo de la ciudad.

La ciudad de Grapevine trabajó de cerca con ingenieros, planificadores urbanos, arquitectos y financieros. Tommy Hardy y su equipo realizaron cientos de llamadas telefónicas y enviaron muchos correos electróni-

Los que escuchan atentamente normalmente venden más que los buenos converadores.

B. C. HOLWICK

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Explicar las funciones y la naturaleza de la venta personal y de la fuerza de ventas.
2. Describir los elementos básicos en la dirección de la fuerza de ventas y saber cómo establecer una estrategia con la fuerza de ventas, cómo elegir una estructura (territorial, por producto, por canal de distribución, por segmentación, por cliente o combinada) y cómo determinar si la fuerza de ventas es la apropiada.
3. Identificar los aspectos relevantes en la selección, formación y remuneración de los vendedores.
4. Debatir los aspectos relativos a la supervisión de los vendedores, incluida la dirección, la motivación y la evaluación de sus actuaciones.
5. Aplicar los principios del proceso de venta personal y destacar los pasos en el proceso de venta (prospección y valoración de clientes potenciales, precontacto, contacto, presentación y demostración, resolución de objeciones, cierre y seguimiento postventa).

cos a las empresas; organizaron visitas guiadas por la ciudad, cócteles y recepciones para que los posibles inversores conocieran a los personajes políticos y sociales más relevantes de la ciudad y, lo más importante, el equipo de ventas de la ciudad realizó un cuidadoso seguimiento de cada contacto con el objetivo de «cerrar la venta». Como señala Tommy, «no nos amedrentaba acudir al sector privado en busca de asesoría en la planificación o en marketing..., siempre hemos sido atrevidos; además, el sector empresarial nos apoyaba. Nuestra responsabilidad consistía en reunir a las posibles empresas con promotores y agentes inmobiliarios; una vez que lo conseguíamos, gran parte de nuestra labor estaba hecha».

Por otro lado, el alcalde de Grapevine nació y se crió en la ciudad, y siempre mostró un gran apego por ella. En comparación con algunos alcaldes burócratas que nunca dejan su escritorio, trabajó arduamente con Tommy y su equipo para promover la inversión de empresas turísticas y del comercio minorista. Es cierto que su reputación de ser una persona cercana y con capacidad para cerrar muchas negociaciones le ayudó mucho en su empeño.

El desarrollo y la creación de infraestructuras para el visitante resultaban críticos; sin embargo, era necesario que se complementara con el desarrollo de campañas de publicidad y promoción eficaces. Las ventas y los impuestos del turismo fueron destinados a la gestión de la Oficina de Convención y Visitantes de Grapevine. Estos recursos se utilizan para organizar eventos como el GrapeFest, uno de los mejores 100 festivales en los Estados Unidos. También se proporciona material de comunicación a empresas, se coordinan visitas guiadas y se ayuda a promover actividades turísticas con otras organizaciones. Los eventos han resultado ser muy exitosos entre la comunidad local y entre los visitantes de las ciudades de los alrededores.

Resultados

Un área en el noreste de la ciudad fue dedicada al desarrollo de las infraestructuras turísticas. Una de las primeras compañías inversoras fue Gaylord Texan mega-resort, que abrió en 2004 con 1.511 habitaciones de hotel y un centro de convenciones de 37.000 m^2. Además de estas infraestructuras, se abrieron otros nueve hoteles en el área,

y en 2006 la cadena Great Wolf Resorts comenzó la construcción de un hotel con 402 suites y un parque acuático de 4.600 m^2 en sus instalaciones así como un centro de convenciones. Posteriormente esta empresa añadió 203 habitaciones y más espacio para las reuniones de negocios.

Además del crecimiento del número de habitaciones de hotel en la ciudad, las ventas en los restaurantes aumentaron durante este periodo de 2,5 a 4 millones de euros por año, un ritmo mayor que el de otras ciudades cercanas (ver tabla).

Los planificadores y promotores turísticos conocedores de la importancia del comercio minorista, promovieron la construcción de una zona comercial que incluye *Grapevine Mills Mall,* un centro comercial de más de 186.000 m^2 que atrae a cerca de 15 millones de clientes de cinco estados. Adicionalmente, se construyó muy cerca un *Bass Pro Shops Outdoor World*, empresa líder en artículos de pesca, caza, camping, pesca, etc., con 18.600 m^2 que atraen a 2 millones de visitantes cada año.

El éxito de la zona ha atraído a otras empresas, como Glass Cactus, centro de entretenimiento de 2.400 m^2 o el centro comercial *Lone Star Crossing*, de 11.000 m^2.

El desarrollo turístico también afectó al casco antiguo de Grapevine y a otras áreas de la ciudad, en donde se establecieron restaurantes de lujo, galerías de arte y comercios minoristas.

Atracción turística	Visitantes anuales
Centro comercial Grapevine Mills Mall	13 millones
Bass Pro Shops Outdoor World	2 millones
Lago Grapevine	1,5 millones
Distrito histórico, festivales y eventos	1,15 millones
Clientes de hotel	532.000
Visitantes a Grapevine Winery	235.000
Centros de información y patrimonio	150.000
Grapevine Vintage Railroad	80.000

Fuente: *Grapevine Convention & Visitors Bureau*

El turismo en Grapevine supera los 13 millones de visitantes cada año, y miles de personas trabajan directamente en el sector. El turismo ha permitido al casco antiguo de Grapevine recuperar su popularidad y atractivo, en comparación con otras ciudades de Texas. Asimismo, ese incremento de visitantes ha promovido la preservación del patrimonio y el crecimiento cultural.

Nada de esto hubiese ocurrido sin la labor del equipo de ventas que actuó como intermediario entre el sector privado y el público. De igual forma, el éxito de la ciudad como destino turístico no habría sido posible sin un plan estratégico de ventas y un equipo de ventas comprometido, formado por el alcalde, los consejeros del ayuntamiento y los funcionarios, quienes deseaban que su ciudad creciera económicamente y beneficiara a todos sus habitantes.

La dirección de ventas

El éxito o el fracaso en el sector turístico descansa fundamentalmente en la habilidad para cerrar una venta. A veces se considera que un hotel muy popular o un restaurante con largas filas de espera son negocios que no tienen la necesidad de «vender». Sin embargo, nadie que pertenezca al sector turístico puede aceptar que el éxito temporal de una empresa se mantendrá en el largo plazo sin cuidar algunos aspectos básicos relacionados con la fuerza de ventas.

Recepcionistas maleducados o camareros que impresionarían a las personas más amargadas forman parte de la fuerza de ventas de una empresa. Estos y otros empleados que están atendiendo al público pueden atraer clientes, pero también ahuyentarlos. En los mejores casos, pueden vender productos que complementen lo que el cliente ha comprado, proponer postres, cócteles o algún servicio especial ofrecido por el hotel, incluso sugerir, por una diferencia mínima de tarifa, cambiar la habitación por una suite.

Todos aquellos que guardan una relación con el sector turísticos, propietarios, gerentes, los responsables turísticos locales, inspectores de hacienda, juntas de planificación, la prensa, personal de los bancos y la oficina de Turismo local, deben vender continuamente y comprender la importancia de hacerlo de forma integrada. Todos los que trabajan en la *back-office,* los que comprueban los resguardos de las tarjetas de crédito, los que se encargan del equipo audiovisual, las secretarias y el servicio de mantenimiento forman parte del equipo de ventas.

Las bibliotecas podrían llenarse con historias sobre pérdidas de ventas o relaciones con el cliente rotas sin necesidad, debido a una respuesta brusca o a una actitud agria por parte de un miembro del personal que erróneamente pensó que las ventas no eran su responsabilidad.

A pesar de que todo el mundo debe contribuir a la venta, hay personas que tienen la responsabilidad concreta de asegurar que se pagan las nóminas y las facturas o de que se obtenga una adecuada tasa de retorno de la inversión realizada. Estos son los vendedores profesionales.

El término representante de ventas abarca una amplia variedad de puestos de trabajo, en los que las diferencias son a menudo mayores que las similitudes. La siguiente clasificación de puestos de ventas se aplica en el sector turístico **[1]**:

1. **Distribuidor.** Su misión es fundamentalmente entregar el producto (por ejemplo, abastecimiento a restaurantes, ropa de cama de hoteles).
2. **Receptor de pedidos.** Su actividad es la de agente de pedidos internos (por ejemplo, reservas o comida rápida) o externos (por ejemplo, el proveedor de un restaurante que trata con el chef).
3. **Responsables de imagen.** Son aquellos puestos en los que no se espera ni se permite que el vendedor coja un pedido, sino que trate de fomentar la buena imagen de la empresa o de informar a los usuarios actuales o potenciales. Los agentes de ventas de las compañías aéreas y de las líneas de cruceros que llaman a las agencias

de viajes, trabajan en ferias y realizan otros trabajos vinculados a las relaciones públicas son también vendedores que crean imagen.

4. **Técnicos.** En esta actividad el aspecto central es el conocimiento técnico (por ejemplo, los vendedores que actúan como consultores de empresas en hoteles o líneas aéreas).
5. **Creadores de demanda.** Su actividad se orienta a la venta creativa de productos tangibles o intangibles (por ejemplo, la mayoría de los productos de la industria turística).
6. **Socio estratégico.** El socio estratégico para clientes clave trabaja en la planificación, las ventas, el marketing y otras áreas estratégicas que pueden afectar a la relación y el éxito entre el cliente y la empresa.

El abanico de actividades abarca desde las más operativas hasta las más estratégicas. Las primeras tienen que ver con funciones contables y con la aceptación de pedidos, mientras que las últimas requieren encontrar a los clientes potenciales y persuadirlos a que realicen una compra.

Este capítulo se centra en siete aspectos principales:

1. Naturaleza de las ventas en el sector turístico.
2. Objetivos de la fuerza de ventas.
3. Tamaño y estructura de la fuerza de ventas.
4. Organización del departamento de ventas.
5. Selección y formación de la fuerza de ventas profesional.
6. Dirección de la fuerza de ventas.
7. Gestión de la relación con clientes estratégicos.

Naturaleza de las ventas en el sector turístico

El personal de ventas tiene el papel de ser el vínculo personal entre los clientes y la empresa. El representante de ventas *es* la empresa para muchos clientes, en compensación, obtiene mucha información del cliente. La venta personal es la herramienta de contacto y de comunicación más cara que utiliza la empresa.

Los cálculos aproximados del coste de una visita de ventas varían dependiendo de la industria y de la empresa, pero un hecho está comprobado: se mida como se mida, el coste es alto.

Hemos de añadir a esto que la mayoría de los pedidos no se hacen en la primera visita o en la primera llamada telefónica; a menudo se requieren muchas más, especialmente para pedidos importantes. El coste de conseguir un nuevo cliente, como vemos, se convierte en extremadamente alto, como muestra la **Tabla 15.1.** A pesar de ello, la venta personal es a menudo la herramienta disponible más efectiva para una empresa turística. Los vendedores desarrollan una o varias de las siguientes tareas para sus empresas.

- **Prospección.** Los vendedores buscan nuevos clientes y afianzan sus relaciones con ellos.
- **Selección de objetivos.** Los vendedores deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre los clientes potenciales y los reales.

Tabla 15.1 Coste de obtener un cliente nuevo.

Número de llamadas necesarias para cerrar una venta.
Coste total para conseguir un nuevo cliente en función de diferentes estimaciones del coste de cada visita.

	A 250 euros	A 500 euros	A 700 euros
1	250	500	700
2	500	1.000	1.400
3	750	1.500	2.100
4	1.000	2.000	2.800
5[a]	1.250	2.500	3.500
6	1.500	3.000	4.200
7	1.750	3.500	4.900
8	2.000	4.000	5.600
9	2.250	4.500	6.300
10	2.500	5.000	7.000

[a] Cinco llamadas o visitas es el promedio de veces estimado para captar un cliente nuevo.

- **Comunicación.** Los vendedores proporcionan información sobre los servicios y productos de una empresa.
- **Venta.** Los vendedores conocen el arte de la venta: precontacto, presentación, respuestas ante las objeciones de los clientes y cierre de la venta, entre otras.
- **Servicio.** Los vendedores proporcionan diversos servicios a los clientes: consultoría, asistencia técnica, acuerdos sobre la financiación de la compra y gestión de entrega.
- **Recogida de información.** Los vendedores obtienen información del mercado y pueden redactar informes sobre las investigaciones que realicen.
- **Selección de clientes.** Los vendedores deciden qué clientes son más interesantes a la hora de vender productos escasos o durante periodos de escasez de los mismos.
- **Mantenimiento de las relaciones con socios clave.** Los vendedores con más experiencia, incluido el gerente de ventas, proveen un apoyo muy valioso en el proceso de planificación.

El conjunto de actividades que realizan los vendedores varía de acuerdo con la coyuntura económica. Durante los periodos en los que existen recortes en la producción o en el servicio, como la escasez temporal de habitaciones de hotel durante una convención, los vendedores se ven sin nada que vender. En consecuencia, algunas empresas llegan a la conclusión de que necesitan una fuerza de ventas menor. Sin embargo, esta estrategia pasa por alto otras funciones del vendedor, como aconsejar a clientes insatisfechos, distribuir el producto y vender otros productos de la empresa para los que hay escasez de demanda; también ignora la naturaleza de la planificación de las ventas a largo plazo en el sector turístico.

Muchos congresos y conferencias se planifican con años de antelación, y los vendedores del sector turístico a menudo tienen que trabajar con organizadores de reuniones y congresos dos a cuatro años antes

del evento. Algunos resorts de Estados Unidos han concentrado muchos de sus esfuerzos de venta en reuniones y congresos, lo que ahora representa un 35% de sus clientes **[2]**. Esta cifra no se hubiera alcanzado si se considerase la venta personal como una táctica a corto plazo. Un analista experto en turismo de Canadá ha demostrado que los vendedores de resorts canadienses son eficaces a la hora de llegar a los mercados extranjeros. Los turistas de estos resorts son canadienses en un 60% y extranjeros en un 40%. En comparación, a los de Estados Unidos acude un 91% de americanos y un 9% de turistas extranjeros **[3]**. Una vez más, la penetración en los mercados extranjeros no se consigue con tácticas a corto plazo.

A medida que las empresas comienzan a tener una orientación al mercado, su fuerza de ventas necesita centrarse más en el mercado y en el cliente. La idea tradicional es que el personal de ventas debe preocuparse solo por el volumen y el cierre de las venta, mientras que el departamento de marketing debe centrarse en diseñar la estrategia y en la rentabilidad. Una perspectiva más reciente señala que el personal de ventas debería saber cómo satisfacer al cliente y generar beneficios para la empresa. También debería saber analizar los datos de ventas, medir el potencial de mercado, reunir información de este, desarrollar estrategias y planes de marketing y ser muy competentes en el uso de las tácticas de ventas.

A pesar de que en algunas cadenas hoteleras se pide que el director general sea el responsable de los esfuerzos de ventas, en los hoteles y resorts de mayor tamaño, como Sheraton, Hilton, Shangri-la o Four Seasons, se contrata a directores de ventas profesionales. En estos casos, el director general se implica considerablemente menos en los detalles de la función de las ventas.

Los representantes de ventas necesitan cierta capacidad de análisis. Esto cobra mayor importancia en los niveles más altos de la dirección de ventas. Los especialistas en marketing creen que una fuerza de ventas será más efectiva a largo plazo si sus integrantes comprenden la función de marketing además de la función de ventas. Este concepto resulta básico en la gestión efectiva basada en la rentabilidad del sector turístico.

Esto es más evidente a medida que el micromarketing y las estrategias de segmentación han ganado importancia en el sector. Las ventas a segmentos se han visto especialmente afectadas. Tras observar la importancia de la información en el proceso de venta, un experto en hostelería ha llegado a las siguientes conclusiones **[4]**:

- Cerrar una venta tiene que ver más con la profesionalidad que con cualquier otra cosa.
- Comprender la identidad de los clientes incrementa la productividad de las ventas.
- Los integrantes de la fuerza de ventas pueden ahorrarse tiempo si ya disponen de información sobre los segmentos de consumidores.
- Es muy importante conocer qué clientes tienen un historial de reservas en el hotel.

Objetivos de la fuerza de ventas

Las empresas turísticas establecen objetivos para la fuerza de ventas. Los objetivos de ventas son esenciales por dos motivos:

1. Los objetivos aseguran qué metas de la empresa se alcanzan. Entre los objetivos pueden incluirse entre otros muchos ingresos, cuota de mercado, mejora de la imagen corporativa.
2. Los objetivos ayudan a que los integrantes de la fuerza de ventas planifiquen y ejecuten sus planes de venta. También aseguran que el tiempo del vendedor y los recursos de apoyo de la empresa, como los recursos informáticos, se utilizan con eficacia.

Los objetivos de la fuerza de ventas deben establecerse a medida y anualmente para cada empresa. Los objetivos de ventas individuales se establecen para apoyar las metas de la empresa y los objetivos de marketing y ventas. Estos últimos normalmente se dividen en objetivos mensuales y trimestrales. Los integrantes de la fuerza de ventas los subdividen a su vez en objetivos individuales diarios y semanales.

Es responsabilidad del director de ventas establecer y asignar los objetivos a cada vendedor. Normalmente, estos objetivos se asignan tras consultar al propio vendedor. Un vendedor con experiencia es quien está mejor capacitado para comprender lo que ocurre en el mercado y para ayudar al director de ventas a formular objetivos realistas.

De vez en cuando, se tienen que modificar los objetivos anuales antes de que el año concluya; esto suele deberse a un acontecimiento inesperado y grave, como un cambio radical en la economía, el comienzo de una guerra, un desastre natural como un terremoto, una devaluación de la moneda o el cambio de propietario.

Aunque los objetivos de ventas se diseñan a medida, hay objetivos generales que se utilizan comúnmente entre los miembros de la industria turística.

Volumen de ventas

La ocupación en un hotel, las millas recorridas por un pasajero, el número de butacas ocupadas en un teatro o el número de menús servidos en un restaurante son algunas de las medidas habituales del volumen de ventas en el sector turístico. Todos estos indicadores significan la misma cosa: atraer a tantos clientes como sea posible. Si una empresa solo hace énfasis en el volumen de ventas, forzosamente tendrá que aplicar descuentos, atraerá segmentos del mercado no planeados y realizará recortes en los gastos.

El volumen de ventas en segmentos seleccionados

Los resorts de lujo, los servicios de vuelos chárter o los cruceros de lujo tienden a funcionar con la filosofía de que si se establecen objetivos de volumen de ventas y se aplica la estrategia solo a segmentos específicos, el

precio y los beneficios serán satisfactorios. Esta orientación es básica para conseguir ventas de forma efectiva, pues favorece la estrategia de ventas, que debe analizarse y revisarse continuamente según sean los resultados cuantitativos de las ventas por cada segmento. Sin embargo, en ocasiones y dependiendo del tamaño de la empresa, dirigirse únicamente a un segmento restringe las posibilidades de ampliar los esfuerzos hacia otros mercados que demandan un servicio.

Por ejemplo, algunos resorts canadienses se orientaron al mercado de reuniones y congresos y el resultado fue que este segmento suspuso el 25% de su cartera de clientes, frente al 35% de los resorts de Estados Unidos. Esto lleva a plantearse si las diferencias son resultado de las técnicas de ventas o de la estrategia de segmentación empleadas en los dos países **[5]**.

Combinación del volumen de ventas y del precio/margen de los productos

Los objetivos de venta por volumen por cada línea de producto deben establecerse para asegurar el beneficio bruto deseado. Este sistema es la base de la gestión basada en la rentabilidad. Los vendedores a menudo critican el sistema y afirman que es restrictivo y no realista, pero lo cierto es que funciona. British Airways, Hertz, Sheraton Hotels y Royal Caribbean Cruises son ejemplos de empresas que lo utilizan. Tanto si se lleva a cabo una gestión por rendimiento como si no, lo cierto es que establecer los objetivos en función del volumen y del precio/margen de cada segmento, conduce a un incremento de los ingresos.

Venta sugerida de productos de gama alta ('up-selling') y venta derivada

Existen excelentes oportunidades en las empresas turísticas, especialmente en los hoteles y centros turísticos, para mejorar el precio y los márgenes de beneficios por medio de la venta persuasiva de productos cuyo precio es más alto, por ejemplo sugerir el cambio de una habitación normal a una suite de hotel. Un concepto relacionado es la *venta derivada*, en donde el vendedor contacta con un cliente que ha hecho su reserva con antelación y examina la posibilidad de venderle servicios adicionales y complementarios a su estancia, como el alquiler de una limusina que lo recoja en el aeropuerto, una habitación mejor (y más cara) o alguna cena especial.

La compañía aérea British Airways utiliza la tecnología y la formación para desarrollar sofisticados modelos que evalúen la rentabilidad. La formación a sus empleados ayuda a que estos comprendan mejor las políticas de precio.

La venta derivada promueve la cooperación y el trabajo en equipo entre otras áreas de la empresa, como la de ventas con la de

almacén y la de alimentos y bebidas. Los expertos en las técnicas de venta derivada concluyen que «los empresarios hoteleros (que no utilizan la venta derivada) pueden estar dejando pasar una oportunidad de incrementar sus ingresos sustancialmente y a un coste marginal muy bajo. El establecimiento de políticas y lineamientos para gestionar las reservas ya efectuadas por parte de los directores de hotel motiva a sus vendedores para que incrementen la productividad de los recursos existentes. Si los vendedores establecen objetivos y metas para aumentar sus ingresos en una segunda oportunidad de venta, puede que trabajen más para alcanzarlos» **[6]**.

Cuota de mercado o penetración en el mercado

Las líneas aéreas y de cruceros, las principales cadenas de comida rápida y las empresas de alquiler de vehículos se preocupan seriamente por la cuota de mercado y la penetración en el mercado. Sin embargo, estos conceptos no parecen tan importantes para muchos restaurantes, hoteles, centros turísticos y otros integrantes de la industria turística.

Los gerentes de la mayoría de los hoteles centran su atención en variables tales como la ocupación, el precio medio por habitación, el rendimiento o la cartera de clientes. Sin embargo, la dirección de marketing de una cadena se preocuparía por la cuota de mercado, especialmente si la empresa es una cadena dominante y líder en un mercado. En Hawái, por ejemplo, empresas como Hilton, Sheraton, Aston, Outrigger o Marriott compiten fuertemente por obtener una mayor cuota.

Asimismo, las empresas relacionadas con el turismo pueden lograr una penetración de mercado más profunda, vendiendo más a los clientes existentes sin modificar sus productos, utilizando la venta persuasiva y la venta derivada. Esta estrategia de crecimiento supone un paso adelante, ya que en el pasado los accionistas evaluaban los resultados con vagas referencias a la actuación de la gerencia de sus negocios **[7]**.

Como resultado, es muy probable que los departamentos de ventas cambien gradualmente y tengan que medir el potencial del mercado. Esto supone medir los resultados con base en un objetivo de penetración de mercado y no solo por la cuota de mercado. Las evaluaciones independientes de la penetración en el mercado como STAR asumirán sin duda una mayor importancia en la medición de las ventas de los hoteles. STAR es un proyecto de consultoría conjunto entre Smith Travel Research y PricewaterhouseCoopers que proporciona información sobre el precio medio, la ocupación y los ingresos medios por habitación disponibles en Asia/zona del Pacífico, América, Europa, Oriente Medio y África.

Objetivos específicos relacionados con el producto

Por otra parte, la fuerza de ventas puede tener la responsabilidad adicional de mejorar el volumen de ventas en líneas de productos concretas. Este objetivo puede asociarse con la venta persuasiva *(up-selling)* y con la venta derivada, pero también puede formar parte de las responsabilidades habituales de la fuerza de ventas, a cuyos integrantes se les puede pedir que

vendan más servicios de suites, catering con un margen más alto, paquetes de vacaciones o de viajes de novios u otras líneas de productos.

Existen muchas oportunidades para mejorar los ingresos de un hotel sin la necesidad de que únicamente se vendan habitaciones. Un club deportivo puede vender sus servicios a los residentes locales con una oferta de programas deportivos para niños; un programa bien diseñado puede generar ingresos sustanciales procedentes de las matrículas o las cuotas mensuales. También se puede ofrecer la organización de algún evento para asociaciones particulares.

Si la dirección pone demasiada atención en determinados productos, corre el riesgo de ignorar otros. Un procedimiento habitual para promover la venta de productos determinados es establecer objetivos específicos y premiar la actuación de los vendedores con complementos salariales, bonos y otros incentivos.

Estructura y tamaño de la fuerza de ventas

La naturaleza tan variada de la industria turística hace que se hayan desarrollado diferentes estructuras y tamaños de la fuerza de ventas. La estructura de la fuerza de ventas en la industria de líneas aéreas, por ejemplo, es distinta de la de un hotel o una línea de cruceros. En general, la mayoría de los restaurantes no utilizan una fuerza de ventas, sino que dependen, sobre todo, de otras componentes del mix de marketing, como la publicidad y la promoción de ventas.

Los hoteles y resorts han empleado tradicionalmente una estructura funcional y jerárquica dentro de la cual los departamentos de cada hotel se organizan según sus funciones concretas, como la limpieza de pisos y las ventas. Los directores de cada departamento, incluido el del departamento de ventas, elaboran informes que entregan al director general. En hoteles de menor tamaño, como los hoteles de carretera, el director general hace las funciones de director de ventas, ya que su empresa no es tan grande como para dividirla en departamentos. Dentro de los grandes hoteles y centros turísticos, el departamento de ventas puede contar con directores de ventas especializados, como un director de ventas de eventos y congresos o un director de ventas de cuentas corporativas. Este tipo de estructura se organiza, por tanto, con criterios funcionales.

La estructura del departamento de ventas de un hotel depende de la política y el tamaño de la empresa, la naturaleza del mercado y el tipo de hotel. Un hotel-casino puede tener el mismo número de habitaciones que un hotel de una estación de esquí y, sin embargo, una estructura y organización diferentes. Algunos hoteles-casino cuentan con gerentes de ventas cuya responsabilidad es trabajar con los proveedores de máquinas recreativas y con jugadores habituales. Un hotel resort puede contar, en cambio, con un gerente de ventas responsable de trabajar con agencias de viajes y tour operadores mayoristas, o con clubes de esquí de ámbito nacional.

Las estructuras de la fuerza de ventas que más se aplican en la industria turística se describen a continuación.

Organización territorial de la fuerza de ventas

Es la forma más sencilla de organizar las ventas. A cada vendedor se le asigna un territorio exclusivo para que represente las líneas de productos de la empresa. Este tipo de estructura de ventas tiene una serie de ventajas. En primer lugar, las responsabilidades de los vendedores se determinan de forma muy clara. Como solo hay una persona en un territorio dado, la responsabilidad del éxito o fracaso descansa en su esfuerzo para aumentar las ventas. En segundo lugar, tener una responsabilidad territorial anima al vendedor a esforzarse en ese territorio y a tratar de conseguir nuevos contactos que contribuirán a mejorar su efectividad y su propio nivel de vida. En tercer lugar, los gastos por desplazamiento son relativamente reducidos, debido a que cada vendedor trabaja en una zona relativamente pequeña.

La organización de ventas territorial ha de sustentarse en sucesivos niveles de responsabilidad dentro de la dirección comercial. El director de ventas, que tiene un nivel superior, tiene la responsabilidad de desempeñar tareas de administración y marketing que le ocupan mucho más que el tiempo disponible para vender. De hecho, a los directores de ventas se les paga por sus habilidades para dirigir y gestionar y no por las de vender. En cambio, el vendedor recién formado puede aspirar a convertirse en representante de ventas, luego en director de área y más tarde en director regional y, dependiendo de sus cualidades y motivaciones, puede incluso acabar ocupando puestos de ventas aún más altos o llegar a la dirección general.

A la hora de planificar los territorios, la empresa busca ciertas características definitorias. Los territorios tienen que ser fáciles de administrar, deben reducir el tiempo total de los desplazamientos y proporcionar un trabajo suficiente y equitativo, así como un potencial de ventas para cada uno de los vendedores que tiene que ser evaluable fácilmente. Estas características se consiguen a partir de decisiones relativas al tamaño y forma que debe tener cada uno de los territorios y a su estructura.

Frecuentemente, a los vendedores de las empresas proveedoras de hoteles y restaurantes se les asigna una zona geográfica. A menudo, los hoteles que ofrecen sus servicios en mercados internacionales asignan a sus vendedores internacionales un territorio como puede ser Europa o un país concreto, como Francia.

Tamaño del territorio de ventas

Los territorios se pueden diseñar para proporcionar un potencial de ventas igual o un trabajo equivalente. Cada uno de estos enfoques ofrece ventajas pero, al mismo tiempo, algunos inconvenientes. Los territorios que tienen un potencial idéntico proporcionan a los vendedores las mismas oportunidades de obtener ingresos y a la empresa una mayor simplicidad para evaluar su actuación. Se supone que las diferencias persistentes en las ventas conseguidas en estos territorios reflejan diferencias en la capacidad de esfuerzo de cada vendedor. Sin embargo, debido a que la densidad de los clientes oscila según territorios, mercados con un potencial semejante pueden variar mucho en tamaño. El potencial de venta que tiene ofrecer paquetes de cruceros en Madrid es mayor que el de la Comunidad Autónoma de

Extremadura en su totalidad. Un vendedor al que le es asignado Madrid puede conseguir el mismo potencial de ventas con mucho menos esfuerzo que el vendedor al que se le asigna una región con menor densidad poblacional. Un vendedor asignado a un territorio de mayores dimensiones y más disperso, o bien conseguirá un volumen de ventas más reducido y menores ingresos, o bien para conseguir las mismas ventas deberá realizar un esfuerzo extraordinario. Una solución es compensar al vendedor de estas provincias por el esfuerzo extra, aunque esto reduce la rentabilidad de las ventas en su mercado. Otra solución es reconocer que los territorios difieren en su atractivo y asignar a los mejores vendedores o a los más experimentados las zonas con mejores expectativas.

De manera alternativa, los territorios de ventas pueden también ser diseñados para equilibrar el esfuerzo de ventas con el que cada vendedor puede cubrir su territorio satisfactoriamente. La aplicación de este principio generará variaciones del potencial de ventas por territorio, lo cual no preocupa a la fuerza de ventas que percibe un salario fijo; pero cuando a los vendedores se les retribuye en proporción a sus ventas, es decir, a comisión, los territorios variarán en su atractivo, incluso aunque la carga de trabajo sea la misma.

Estructura del territorio

Los territorios están formados por pequeñas unidades demográficas, tales como provincias o estados, que posteriormente se agregan hasta constituir un territorio con un determinado potencial de ventas o carga de trabajo. El diseño de los territorios debe tener en cuenta la localización de las barreras naturales, la compatibilidad de áreas adyacentes, las facilidades de transporte y otros aspectos. Muchas empresas prefieren una determinada estructura territorial, debido a que su configuración puede condicionar el coste, la facilidad de cobertura y la satisfacción de los vendedores a la hora de realizar su trabajo.

La organización territorial de la fuerza de ventas es utilizada habitualmente por líneas aéreas y de cruceros, empresas de alquiler de vehículos, y a nivel corporativo por cadenas hoteleras. No la utilizan con frecuencia los propietarios de hoteles o centros turísticos independientes, quienes organizan sus departamentos de ventas funcionalmente o según el tipo de cliente.

Organización de la fuerza de ventas según criterios de segmentación del mercado

A menudo, las empresas forman a su fuerza de ventas según los diferentes segmentos del mercado. Pueden establecerse fuerzas de ventas separadas según las distintas industrias, para el segmento de reuniones y congresos, el mercado de viajes de sol y playa y para otros segmentos, como es el caso de Viajes El Corte Inglés, cuyos mayores ingresos proceden del mercado de empresas. Esta es la estructura más habitual dentro de la industria hotelera. Por ejemplo, ciertos grupos de clientes o asociaciones profesionales

tienen necesidades diferentes de las de las empresas, de manera que se puede asignar el mercado de una asociación a un vendedor y a otro el mercado de empresas. Si se trata de asociaciones de mayores dimensiones, se puede realizar la división entre asociaciones a nivel autonómico o provincial.

La ventaja obvia de la especialización en un mercado es que cada vendedor puede adquirir un profundo conocimiento de las necesidades específicas de sus clientes. La mayor desventaja de la organización de la fuerza de ventas basada en el mercado aparece cuando los diversos tipos de clientes se encuentran esparcidos por todo el país o el mundo. Esto incrementa en gran medida los costes de desplazamiento.

Organización de la fuerza de ventas según el tipo de canal de distribución

La importancia de empresas intermediarias en la comercialización, como los mayoristas, tour operadores y agencias de viajes, ha fomentado la aparición de una estructura de la fuerza de ventas organizada en función de los canales de distribución.

El sector de las líneas de cruceros ha dependido históricamente de los agentes de viajes para alcanzar el grueso de sus objetivos de ventas. Según un estudio realizado por la empresa de inteligencia de mercado Claritas, las agencias de viajes proveen el 96% de todas las ventas de las líneas de cruceros. Esta empresa desarrolló mapas segmentados para dirigirse a las áreas en las que los clientes de la línea de cruceros ofrecen sus servicios. La empresa de cruceros utilizó estos mapas para asignar su fuerza de ventas a los distintos agentes de viajes **[8]**.

Un segmento del sector de cruceros son los barcos de carga que, además de transportar mercancía a todo el mundo, ofrecen algún camarote a personas que deseen viajar por menos de 100 euros la noche. A pesar de carecer del lujo y glamour de los cruceros tradicionales, esta oferta es muy atractiva para los pensionistas que cuentan con mucho tiempo libre. Agencias de viajes especializadas venden este tipo de servicio (puede obtener más información en www.freightword.com o en www.traveltips.com).

Algunos hoteles que se encuentran próximos a lugares de interés histórico consiguen un número sustancial de reservas por medio de operadores de viajes organizados en autocar. La localización, el tamaño y el tipo de empresa turística afectan en gran medida a la importancia relativa de los intermediarios de viajes. Esto, a su vez, incide en la decisión de la empresa de organizar su fuerza de ventas basándose en dichos intermediarios **[9]**.

Organización de la fuerza de ventas según los clientes

Una organización de la fuerza de ventas basada en el cliente reconoce la existencia de clientes específicos que son de vital importancia para el éxito de la empresa. La fuerza de ventas se organiza normalmente para servir a estos clientes por medio de una estructura de cuentas clave o de ámbito nacional.

Cuentas clave

Cuando una empresa vende a muchos pequeños clientes utiliza una fuerza de ventas territorial. Sin embargo, los grandes clientes (llamados clientes clave, preferenciales o nacionales) son tratados de forma separada para poder dedicarles una atención especial. Si el cliente es una empresa grande con muchas sucursales en muchos lugares del país y sujeta a muchos factores de compra (como Telefónica o Iberdrola), es probable que se le considere en el proceso de venta como cliente nacional y se le asigne a un solo vendedor o a un equipo de ventas. Si la empresa cuenta con muchos clientes como este, es probable que organice una división para la gestión de sus clientes nacionales.

La implantación creciente de este tipo de dirección de clientes nacionales se debe a varias razones. A medida que las empresas tienden a fusionarse y a asociarse, existe un menor número de ellas en el mercado, lo que supone una mayor cuota para la empresa. Otro factor es que muchos compradores están centralizando sus adquisiciones en los establecimientos locales, en lugar de efectuarlas de forma dispersa. Esto da a los compradores un mayor poder de negociación. Aún existe otro factor, y es que a medida que se incrementa la complejidad de los productos se hace necesario que un mayor número de departamentos y responsables de la empresa que adquiere los viajes se implique en el proceso de compra, y puede que el vendedor clásico carezca de la capacidad, autoridad o conocimientos para ser efectivo a la hora de vender a un gran comprador.

Sheraton Hotels observó que los viajeros por negocios no cambiaban tanto de cadena hotelera como en el pasado. Como respuesta, Sheraton creó un sistema de reservas que permitía la fácil identificación de clientes nacionales. Cuando se da el número de cliente, se conoce el precio exacto de cualquier hotel Sheraton en todo el mundo.

En la organización de un plan de ventas orientado a clientes nacionales, la empresa se enfrenta a un buen número de retos, entre los que se incluyen cómo seleccionar a los clientes nacionales; cómo gestionar la venta; cómo desarrollar, gestionar y evaluar al director de esa cuenta nacional; cómo organizar una estructura para las cuentas de ámbito nacional; y dónde localizar sus direcciones dentro de su organigrama.

Organización de la fuerza de ventas combinada

Algunos hoteles y complejos turísticos cuentan con una fuerza de ventas que se organiza simultáneamente según el producto, la segmentación, el canal de distribución y los clientes. Esto es a menudo una reacción a las fuerzas internas y del mercado más que al resultado de una estrategia meditada.

Un hotel de gran tamaño puede tener una fuerza de ventas de catering/banquetes (producto), otra de reuniones y congresos (segmentación del mercado), otra de agencias de viajes mayoristas (intermediarios) y otra de grandes clientes (cliente). Quienes son partidarios de esta fuerza de ventas combinada opinan que motiva a los vendedores para que intenten captar

a todos o a la mayoría de clientes disponibles. También sostienen que es imposible que un solo vendedor comprenda y venda con eficacia todos los productos que ofrece un hotel a todos los segmentos de clientes disponibles por medio de todos los canales de comercialización. Los especialistas en ventas pueden familiarizarse con los principales clientes, comprender las modas que les influyen, y planificar las estrategias y tácticas de ventas adecuadas.

Quienes se oponen a este sistema piensan que en muchos casos esta organización de la fuerza de ventas indica que el hotel intenta serlo para todos debido a la ausencia de estrategias y de objetivos a largo plazo. Sostienen que tal organización es difícil de dirigir y puede resultar confusa para los vendedores y el cliente, ya que este último puede ser clasificado en varias áreas o territorios y ser tratado por más de un vendedor.

Se emplee la estructura que se emplee, en un hotel o complejo turístico existe un segmento de mercado concreto que requiere también atención: los mercados locales. Muchos de los mercados locales tienen potencial, especialmente en lo referente a restauración, catering y salones de actos. Los japoneses son especialmente aficionados a la incursión en este tipo de mercado, ya que del 40 al 50% de las ventas en hoteles japoneses provienen de fiestas y otros eventos organizados por las empresas locales **[10]**. El director de ventas debe ser consciente del mercado local y desarrollar una organización de fuerza de ventas en consonancia con el mercado al que va a dirigirse.

Siete meses después de su apertura, el complejo hotelero con club de golf incluido, Dalmahoy Golf and Country Club Resort, situado cerca de Edimburgo (Escocia), detectó la necesidad de tener actividades de ventas más intensas en el mercado local y de establecer una organización de la fuerza de ventas combinada. El complejo hotelero estaba experimentando un nivel de ocupación bajo y un aumento de inscripciones de miembros del club de golf menor del deseado. Esto se debía, además de a la recesión económica, a que los aficionados al golf de Edimburgo apenas conocían la existencia del complejo turístico. Como miembro de una asociación nacional de empresas hoteleras especializadas del Reino Unido, este complejo contaba con el apoyo de los vendedores nacionales de dicha asociación empresarial. La dirección del complejo hotelero sabía también que necesitaban actividades intensas de ventas especializadas en el sector empresarial, y por ello empleó a dos vendedores para que se encargaran del mercado local y a un director experto en el negocio de la distribución turística para trabajar con intermediarios y atraer clientes del extranjero **[11]**.

Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la empresa tiene claramente definidas la estrategia y organización de su fuerza de ventas, se encuentra en disposición de determinar el tamaño del equipo de vendedores, que representa uno de los activos más valiosos de los que dispone.

Tras establecer el número de clientes a los que puede llegar con sus vendedores, la empresa utiliza generalmente un enfoque basado en la carga

de trabajo para determinar el tamaño de su fuerza de ventas. Este método incluye las siguientes fases:

1. Los clientes se agrupan de acuerdo a su volumen anual de compras.
2. Se establece la frecuencia deseada de visitas y llamadas telefónicas para cada uno de estos grupos (el número de visitas y llamadas telefónicas a cada cliente por año).
3. El número de cuentas (clientes) dentro de cada grupo se multiplica por la correspondiente frecuencia de visitas, con objeto de determinar la carga de trabajo de un territorio en términos de visitas por año.
4. A continuación, se determina el número medio de visitas que un vendedor puede hacer por año.
5. El número de vendedores que se necesita se estima dividiendo el número total de visitas entre el número de visitas que puede realizar cada uno.

Supongamos que la empresa calcula que existen, en todo el país, mil cuentas del tipo A y dos mil del tipo B, y que las cuentas del grupo A requieren 9 visitas por año y las del tipo B, 6. Esto significa que la empresa necesita un equipo de vendedores que pueda realizar 21.000 visitas al cabo de un año. Si el total de visitas que pueda realizar un vendedor es de mil por año, la empresa necesitará 21 vendedores a tiempo completo.

El tamaño de la fuerza de ventas viene determinado por los cambios en el mercado, la competencia y las políticas y estrategias de empresa. El proceso de venta afectará también de manera directa a las decisiones referentes a la fuerza de ventas. A continuación, se describen varios factores que influyen en el tamaño de la fuerza de ventas de los hoteles.

- *Apoyo corporativo o de la cadena hotelera a las ventas*. Algunas de las grandes cadenas hoteleras han empleado una fuerza de ventas corporativa para llegar al mercado de reuniones y congresos. El principio que subyace a esta fuerza de ventas es que los hoteles independientes pueden no estar en disposición de investigar y llegar a este importante mercado y que la fuerza de ventas que representa a la cadena puede recomendar y vender todos los hoteles adecuados que forman parte de la misma y no simplemente uno solo. En los últimos años, algunas cadenas han comenzado a cuestionar el valor de esta fuerza de ventas, y pueden llegar a abandonar el apoyo a este tipo de organización de ventas. Si esto sucede, los hoteles independientes podrían considerar necesario emplear uno o más vendedores adicionales para asegurar la cobertura de este importante segmento.
- *Representantes de ventas*. Los hoteles y complejos turísticos han empleado tradicionalmente representantes de ventas para cubrir mercados distantes, especialmente los países extranjeros. Con la creciente necesidad de la internacionalización de los mercados, varias empresas están volviendo a pensar en la utilización de representantes, y puede que sustituyan al personal de ventas contratado en estos mercados.
- *Proceso de ventas en equipo*. La venta en equipo ha demostrado ser una táctica eficiente y de gran poder para llegar y retener a clientes

clave. Sus ventajas y limitaciones apenas están empezando a notarse ahora en la industria turística. Aún se desconoce si esto afectará al tamaño de la fuerza de ventas.

- *Ventas online y telefónicas*. Las ventas online son, desde hace algunos años, una importante herramienta de ventas en el sector turístico. Hasta los restaurantes locales utilizan una página web como medio informativo y de ventas. Esta herramienta es particularmente efectiva en un contexto internacional en el que los clientes y las empresas desean comunicarse rápidamente. La mayoría de las empresas turísticas no dependen de esta herramienta exclusivamente, sino que han descubierto que son más efectivas cuando se utilizan como parte del mix de marketing y se incorporan a esfuerzos de comunicación como el teléfono de atención al cliente, la venta personal o una combinación de medios masivos que van desde las páginas amarillas hasta la publicidad por televisión. Sin embargo, el ejecutivo de marketing debe analizar a la competencia continuamente para encontrar formas de mejorar el uso de la interfaz web. Está claro que desarrollar una página web y olvidarla es la peor forma de aumentar las ventas.

  Un área importante es la gestión de ventas telefónicas por medio de sistemas informáticos de reservas en los que se proporciona un número único a nivel nacional para que la cadena hotelera mantenga una comunicación con el cliente. Asimismo, muchas empresas hoteleras requieren integrar sus bases de datos con los sistemas de reservas. Un sistema de reservas tiene una creciente demanda entre agentes de viajes que buscan información sobre el número de habitaciones disponibles y deben asegurar que la reserva de un cliente no cambiará cuando este llegue al hotel a registrarse. Muchos directores de hoteles se han dado cuenta de la importancia de gestionar la tecnología tan bien como se gestiona a la gente.
- *Dependencia respecto a los intermediarios turísticos*. Los integrantes de la industria hotelera han visto desde siempre a los intermediarios turísticos con sentimientos enfrentados. Algunos hoteles han permitido a los mayoristas que asumieran una parte importante del poder de ventas. Un estudio realizado entre hoteles caribeños descubrió que «los mayoristas desempeñan un papel muy valioso en la industria de los complejos turísticos del Caribe, al ayudar a los hoteles a reservar sus habitaciones. Pero en los últimos años, el poder de los mayoristas ha aumentado, lo que ha causado problemas operativos y financieros a algunos de los gestores de los complejos turísticos del Caribe» **[12]**. En algunos casos puede ser recomendable incrementar el tamaño de la fuerza de ventas y buscar activamente maneras de minimizar la dependencia de los mayoristas.

El tamaño apropiado de la fuerza de ventas de una empresa hotelera no puede establecerse por medio de fórmulas o comparaciones con la competencia. Hemos de recordar que la fuerza de ventas es solo una de las herramientas para conseguir metas y objetivos.

Es posible que la fuerza de ventas necesite crecer para dar apoyo a nuevas estrategias de marketing. El director de ventas tiene la responsabilidad

de «venderle esta idea» a la alta dirección, ya que es más que probable que se necesite un incremento presupuestario. De manera similar, un director de ventas profesional debe ser consciente de los cambios en las tendencias y de la introducción de nuevas tecnologías como el marketing de bases de datos y el marketing electrónico. Más que dar un apoyo constante a una fuerza de ventas mayor de lo necesario, el director de ventas debe estar preparado para reducirla y sustituirla por tecnología cuando resulte adecuado.

Organización del departamento de ventas

Como se ha explicado antes, las empresas hoteleras han diseñado tradicionalmente sus departamentos según líneas funcionales. Es muy habitual encontrar hoteles con varios departamentos diferentes que están relacionados con el marketing, como el departamento de ventas, el de relaciones con el cliente, el de publicidad y el de relaciones públicas, pero no un departamento de «marketing» como tal. En los últimos años algunos hoteles han dado el nombre de «ventas y marketing» al departamento de ventas señalado anteriormente, pero el director de ventas suele contar con una formación limitada en marketing.

Un director de ventas puede asumir ambas responsabilidades, la de ventas y la de marketing, aunque es probable que el departamento siempre dé mayor importancia a las ventas. Los directores de ventas de hoy en día cuentan con dos tipos de vendedores en sus departamentos: la fuerza de ventas interna y la externa. El término «fuerza de ventas interna» puede llevar a engaño porque muchos vendedores externos ocupan gran parte de su tiempo en el hotel llamando a clientes, reuniéndose con ellos, haciendo tareas para otros departamentos, respondiendo al correo y llevando a cabo muchas otras obligaciones, como completar los informes de ventas.

Fuerza de ventas interna

El personal de ventas interno puede pertenecer a tres categorías. Hay personal técnico que ofrece información sobre cuestiones técnicas y responde a las preguntas de los clientes. Hay ayudantes de ventas, que dan apoyo desde la oficina a los vendedores externos. Llaman a los clientes para confirmar citas con los vendedores, hacen comprobaciones de crédito y seguimientos de repartos, y responden a las preguntas de los clientes cuando no está disponible ningún representante de ventas externo. También es personal interno de ventas el personal de telemarketing que usa el teléfono para conseguir nuevos clientes, comprobar si cumplen los requisitos y poder venderles. El personal de telemarketing puede llegar a llamar a cincuenta clientes al día, frente a los cuatro o cinco con los que puede contactar un representante de ventas externo. Pueden resultar efectivos de las siguientes maneras: en la venta combinada de otros productos de la empresa; en la mejora de las condiciones de los pedidos; en la introducción de nuevos productos de la empresa; en

la captación de nuevos clientes y la reactivación de los antiguos; prestando mayor atención a los clientes con los que se han cometido errores; y en el seguimiento y clasificación de los clientes contactados mediante correo directo.

El telemarketing ha encontrado su hueco en la industria de la hostelería. Renaissance Cruises cuenta con una fuerza de ventas de telemarketing para llegar de forma individualizada a nuevos clientes potenciales. Sin embargo, el personal de telemarketing se encuentra con el rechazo por parte de muchos de los receptores de sus llamadas. Dentro de la industria hostelera, los organizadores de actos o reuniones son asediados por representantes de ventas de hoteles que no han llevado a cabo ninguna investigación previa relativa al organizador. En su lugar, a menudo comienzan la conversación preguntando: «¿Usted organiza actos y reuniones?». Los especialistas, muy ocupados, opinan que esto es frustrante y les causa enojo, sobre todo si los llaman con frecuencia desde el mismo hotel representantes de ventas distintos **[13]**.

Dada la alta rotación de los vendedores de los hoteles y la falta de una base de datos de clientes actualizada, puede que los vendedores llamen a un organizador de actos o de reuniones dos o tres veces en el mismo año haciéndole las mismas preguntas. Como todas las visitas y llamadas de ventas, el telemarketing puede resultar mucho más productivo si el vendedor tiene información básica acerca del cliente. En una empresa hotelera, el telemarketing resultó ser un fracaso al instar a los miembros de la fuerza de ventas a realizar esta tarea una vez a la semana. Los vendedores del hotel se sintieron obligados a desarrollar una tarea desagradable. El supervisor dimitió, la dirección se rindió y los vendedores respiraron aliviados **[14]**. Los mejores vendedores de todos los sectores mencionan que su éxito depende de analizar y estudiar cuidadosamente a sus clientes; así como de con tactar a sus clientes y pospectos para ofrecerles un produto o para que lo adquieran nuevamente.

Otro descubrimiento importante para mejorar la productividad de la fuerza de ventas son los equipamientos tecnológicos: ordenadores personales y portátiles, cámaras de vídeo, DVD o Blue-ray, marcadores automáticos, correo electrónico, faxes y teleconferencias. Este proceso se denomina *automatización de la fuerza de ventas*. No solo se envía con mucha mayor rapidez la información de ventas e inventarios, sino que la creación de sistemas y modelos informáticos apoyan la toma de decisiones de directores y representantes de ventas.

Información necesaria para la fuerza de ventas

Como mínimo, los vendedores necesitan de una base de datos con información de sus clientes. Esto les ayuda durante la preparación de llamadas y a responder a preguntas mientras hablan con ellos.

Información básica

- Lista de clientes dispuestas por orden alfabético y por clientes clave.

- Historial de ventas por cliente.
- Volumen de ventas por cliente.
- Periodicidad de compra.
- Productos y servicios adquiridos.
- Beneficio por cliente (aunque muchas empresas no muestran esta información a la fuerza de ventas).
- Información de contacto (nombre, título, dirección postal o apartado de correos, e-mail).
- Necesidades especiales del cliente.
- Problemas o inconvenientes anteriores.

Esta es tan solo una lista parcial del tipo de información que se puede proporcionar al vendedor. Recuerde que el propósito no es saturar a la fuerza de ventas con información, sino apoyarla en la mejora de la atención al cliente, que generará mayores ventas.

Departamento de reservas

El departamento de reservas es un área de ventas interna muy importante para muchas empresas hosteleras, dado que su personal puede llegar a hablar con el 80% de los clientes de la empresa. Sin embargo, en ocasiones no es considerado parte del departamento de ventas. A menudo constituye un departamento separado, lo que genera una falta de comunicación entre sus integrantes y los del departamento de ventas. En el peor de los casos, su personal puede sentirse totalmente aislado.

Un estudio sobre departamentos de reservas llevado a cabo por Hyatt Corporation, American Airlines y Carnival Cruise Lines reveló que queda mucho por hacer para mejorar la efectividad de esta fuerza de ventas interna tan importante **[15]**. Los resultados de este estudio mostraron que la formación en el área de reservas es vital. El programa de formación propuesto era notoriamente parecido al de cualquier otro puesto relacionado con las ventas. Hyatt se centra en los aspectos técnicos, incluida la forma de vender. La filosofía de Hyatt defiende que las habilidades para ser un vendedor efectivo pueden aprenderse.

Los candidatos para trabajar en el centro de reservas de American Airlines son entrevistados y contratados en función de su habilidad en las ventas. Los hoteles Days Inns tienen un programa para contratar personas mayores y personas con algún tipo de minusvalía en su centro de reservas. La formación sobre el proceso de ventas a los representantes del centro de reservas puede generar grandes dividendos en el largo plazo **[16]**.

Fuerza de ventas externa

Los directores de ventas se enfrentan a un mercado cada vez más complejo, que requiere revisar constantemente el diseño de la organización de la fuerza de ventas externa. A continuación expondremos los diferentes tipos de vendedores externos que normalmente emplean las empresas turísticas.

Representante de ventas a comisión

A menudo, los hoteles y complejos emplean representantes de ventas autónomos, a comisión, en mercados distantes donde el potencial de mercado no justifica el empleo de vendedores asalariados. Un hotel de Barcelona puede contactar con representantes de ventas autónomos de Bilbao o Santander para llegar a empresas y asociaciones conocidas por los representantes de ventas de la zona. Normalmente representan a varias empresas o cadenas a la vez, pero intentan no trabajar para empresas en competencia, lo cual a veces resulta difícil, sobre todo en el caso de las cadenas que tienen competidores en los mismos lugares.

Los mercados extranjeros son normalmente atendidos por estos representantes. Lamentablemente, la relación entre ellos y los hoteles no siempre es satisfactoria. La razón es que a menudo se contrata a los representantes sin llevar a cabo un análisis cuidadoso de los mismos. Dado que no hay motivos para emplear a un representante cuyas ventas no son satisfactorias, es importante seguir unas sencillas reglas cuando se trabaje con representantes de ventas a comisión:

1. **Seleccionar los mercados con cuidado.** Los mercados distantes deberían seleccionarse en función de las metas de la empresa y de los objetivos de marketing/ventas, y no simplemente por tener a alguien que represente a la empresa en un lugar.
2. **Conocer el mercado personalmente.** Es conveniente reunirse con los representantes de ventas, examinar sus lugares de trabajo, comprobar sus referencias, tomar nota de su apariencia física, pedirles una lista de clientes actuales y un informe bancario. En general, es importante tomar muchas precauciones al contratar a un representante de ventas que va a cubrir mercados distantes, incluso más que cuando se contrata a un vendedor interno.
3. **Incluir al representante de ventas en la fuerza de ventas del hotel.** Esto requiere la utilización de las herramientas de gestión que ya hemos visto en este mismo capítulo. Es importante visitar las oficinas de los representantes de mercados distantes de vez en cuando, lo que conlleva contar con un presupuesto adecuado para viajes y realizar cierto esfuerzo para convencer al director general de que valen la pena tales gastos de dinero y tiempo.

Vendedores de plantilla

A la mayoría de los vendedores de la industria hostelera se les paga un sueldo fijo más incentivos. Estos últimos se abonan en forma de comisiones, primas, participación en beneficios u otros tipos de remuneración. En algunos países la fuerza de ventas cobra por ley una paga extraordinaria en Navidad o en el mes de julio, y tiene derecho a beneficios desconocidos para las empresas estadounidenses, como un mes de vacaciones pagadas al año.

Tradicionalmente las empresas hosteleras han empleado vendedores para desempeñar la función de ventas de manera muy individualizada. Este sistema continúa siendo la columna vertebral de la fuerza de ventas

en el sector de la hostelería, pero ya existen nuevas formas de organización de la fuerza de ventas que están gozando de aceptación.

El equipo de ventas

El equipo de ventas se ha convertido en una necesidad en muchas industrias, sin que el sector turístico sea una excepción. El concepto de equipo de ventas consiste en que dos o más personas trabajan conjuntamente para la consecución de un objetivo común de ventas. Estas personas no tienen que ser forzosamente de la misma empresa. El propósito del equipo de ventas es alcanzar objetivos por medio de la sinergia entre dos o más individuos, ya que en solitario no lo alcanzarían o resultaría muy costoso.

Además de los objetivos tradicionales, como aumentar el nivel de ocupación de un hotel, también se establecen otros objetivos para el equipo menos cuantificables. Generalmente están relacionados con la mejora de la imagen de la empresa, el incremento de su fondo de comercio o la utilización del equipo como ámbito de formación de los recursos humanos. A veces se reúne al personal perteneciente a diferentes departamentos y disciplinas para elevarles la moral, enseñarles a trabajar en equipo y que aprendan unos de otros.

Dentro de la industria turística los equipos han sido empleados tradicionalmente para desarrollar tareas específicas, entre las que se encuentran las siguientes:

- Las ventas relámpago.
- Viajes.
- Promociones benéficas.
- Programas de interés social.

Sin embargo, aunque se emplea a los equipos con muchos objetivos, el motivo principal es el incremento de ventas y la mejora de la posición competitiva de un hotel, de una línea aérea, de un crucero o de otra empresa turística. El mejor uso de los equipos de ventas se da cuando las necesidades del cliente son complejas y requieren la participación de especialistas. Un ejemplo lo constituiría un congreso de grandes dimensiones que necesita de la experiencia y de la colaboración de una línea aérea, un complejo turístico y una empresa de transportes terrestres.

El concepto de equipo de ventas está cambiando y este recurso solo se usa de vez en cuando, como en operaciones de ventas relámpago, en el marketing relacional y en alianzas estratégicas.

El marketing relacional y las alianzas estratégicas

Los principios de la venta personal están orientados a las transacciones, esto es, su propósito es ayudar a los vendedores a cerrar una venta con un cliente. Pero en muchos casos la empresa no está buscando una venta inmediata, sino demostrar que es capaz de establecer unas relaciones entre los vendedores y los clientes a largo plazo. La empresa desea demostrar que es capaz de atender mejor las necesidades del cliente. Este tipo de venta

consistente en establecer una relación a largo plazo es más compleja que la venta a corto plazo, que consta de un único acercamiento al cliente. Conseguir el compromiso del cliente a largo plazo conlleva muchas más gestiones que la de cerrar simplemente una venta **[17]**.

Muchas empresas están pasando de un enfoque basado en el marketing de transacciones a un marketing de relaciones o *relacional*. Los días del vendedor que trabaja solo en el territorio que tiene asignado y se guía por cuotas de ventas y programas retributivos llegan a su fin. Los clientes actuales son grandes clientes, y, a menudo, internacionales. Prefieren proveedores que puedan vender y suministrar un conjunto coordinado de productos y servicios en muchos puntos geográficos, que puedan resolver problemas en distintos lugares con rapidez y que puedan trabajar en estrecha colaboración con sus equipos para mejorar los productos y los procesos.

Las empresas saben que el trabajo en equipo de los vendedores será, cada vez más, la clave para conseguir nuevos clientes y mantenerlos. Sin embargo, admiten que pedir a los empleados que formen equipos de trabajo no es sencillo. Necesitan revisar los sistemas retributivos que permitan trabajar con cuentas de clientes compartidas. Necesitan establecer mejores metas y formas de medición de resultados para su fuerza de ventas. También deben poner énfasis en la importancia de un equipo de trabajo en sus programas de formación, sin dejar de respetar la importancia de la iniciativa individual.

El marketing relacional se basa en la premisa de que los clientes importantes necesitan atención intensa y continua. Los vendedores que trabajan con estos clientes clave deben hacer algo más que visitarlos cuando crean que estos están preparados para realizar pedidos. Deben llamarlos o visitarlos en otros momentos, observar sus actividades de cerca, conocer sus problemas, estar preparados para atenderlos de distintas maneras y llegar a formar parte del equipo del cliente.

Cuando un plan de gestión de marketing relacional se implanta de forma adecuada, la empresa empieza a concentrarse tanto en gestionar a sus clientes como en gestionar sus productos. Al mismo tiempo, las empresas deben darse cuenta de que si bien hay un cambio sólido y garantizado hacia el marketing relacional, este no es eficaz en todas las situaciones. En este sentido, las empresas turísticas deben juzgar qué segmentos y qué clientes específicos responderán de forma rentable al marketing relacional.

Las alianzas estratégicas parten del enfoque del marketing relacional y son relaciones establecidas entre el vendedor y el comprador o entre vendedores no concurrentes y el comprador habitual. «Las alianzas son relaciones entre partes independientes que deciden de mutuo acuerdo colaborar juntas pero que mantienen en todo momento identidades separadas» **[18]**. Una alianza estratégica puede llevar a sus participantes a compartir los siguientes aspectos del negocio: relaciones, bases de datos, conocimiento del mercado, planificación, recursos, riesgos, seguridad y tecnología. Hay tres tipos de alianzas estratégicas que han caracterizado a la industria hotelera:

1. **Aventuras.** Se trata de relaciones a corto plazo y oportunistas, como una campaña de publicidad compartida por un hotel y un restaurante.

2. **Noviazgo.** Relaciones a medio plazo, tácticas, como la participación de hoteles y líneas aéreas en programas de viajeros habituales del tipo One World de Iberia y otras compañías.
3. **Matrimonios.** Los participantes de estos acuerdos esperan un compromiso a largo plazo. En algunos casos la participación en capital es esencial.

Las alianzas estratégicas se han convertido en algo necesario debido a diversas causas: la internacionalización de la economía, las complicadas necesidades de los clientes, los grandes clientes empresariales que cuentan con múltiples emplazamientos, la necesidad de tecnología, las relaciones altamente interdependientes del comprador y el vendedor, la intensificación de la competencia y la baja rentabilidad del sector turístico.

Las alianzas estratégicas afectan directamente a la naturaleza y funciones de las ventas profesionales en las empresas turísticas: su necesidad se acentúa radicalmente. Los vendedores deben tener mayor formación y ser capaces de entender las sofisticadas necesidades de los clientes, además de saber llevar negociaciones complejas.

Las necesidades de los grandes clientes requieren servicios tales como la ayuda en la planificación, financiación más compleja, participación en capital y el uso de tecnología, como el intercambio de datos electrónico (EDI, *electronic data interchange*, en inglés). A su vez, estas necesidades afectan a las políticas y procedimientos de los distribuidores. Un comprador que pide que se le envíen todas las facturas a través de EDI obligará a nuevas inversiones informáticas por parte de los proveedores.

Los vendedores deben ser capaces de comprender las necesidades cada vez más sofisticadas del cliente y comunicárselas a la dirección. En muchos casos la verdadera prueba de fuego de un vendedor es ser capaz de convencer a la dirección de la necesidad de cambiar la política y los procedimientos de la empresa.

El resto de este capítulo está dedicado al proceso de dirección de ventas. Las cuestiones que serán tratadas son básicas para los directores de ventas de todas las empresas turísticas. Aunque los conceptos introducidos pueden aplicarse a la dirección de la fuerza de ventas interna, de los vendedores a comisión y del equipo de ventas, se centran básicamente en la dirección de la fuerza de ventas tradicional compuesta por vendedores de plantilla, así como la mayoría de los ejemplos restantes, que también se refieren a esta forma tradicional de fuerza de ventas.

Selección y formación de una fuerza de ventas profesional

Importancia de una selección cuidadosa

Uno de los aspectos clave para conseguir la eficacia de la fuerza de ventas radica precisamente en una selección acertada. Las diferencias en la actuación de un vendedor mediocre y de un vendedor excelente pueden ser considerables. Cierto estudio reveló que los mejores vendedores

representaban el 27% de la plantilla pero suponían más del 52% de las ventas. Además de las diferencias en la productividad, hay que tener en cuenta el gasto económico causado por emplear a personas equivocadas. Cuando un vendedor se marcha, los costes de encontrar y formar a otro nuevo más los de las ventas perdidas pueden ser sustanciales. Asimismo, un equipo de ventas con muchos vendedores nuevos es generalmente menos productivo **[19]**.

¿Qué convierte a una persona en un buen vendedor?

La selección de los vendedores podría ser sencilla si se supiera lo que se busca en ellos. La mayoría de los clientes dicen apreciar que los vendedores sean sinceros, fiables, que tengan conocimientos y resulten serviciales. Por ello, estas deberían ser las características tenidas en cuenta por la empresa al seleccionar a sus candidatos.

Otro enfoque consiste en buscar las características más frecuentes de aquellos vendedores con más éxito en la empresa. Un estudio sobre vendedores de éxito llegó a la conclusión de que estos tienen ciertas características comunes: arriesgados, con un sólido espíritu de empresa, capaces de resolver problemas, con preocupación por el cliente y organizadores minuciosos de las visitas **[20]**. Una de las listas más cortas de características establece que el vendedor eficiente tiene que reunir al menos dos cualidades básicas: empatía, que es la habilidad de ponerse en el lugar del cliente, y motivación egocéntrica, es decir, una fuerte necesidad personal de llevar a cabo la venta **[21]**.

Establecimiento de un perfil con las cualidades deseadas: su adecuación a la 'cultura' de la empresa

La dirección de toda empresa turística tiene la obligación de perfilar las cualidades deseadas para la fuerza de ventas. Esto no es solamente responsabilidad del director de ventas. El director general, el vicepresidente de marketing/ventas y otros responsables de la empresa deberían ayudar a determinar las características deseadas de la fuerza de ventas, como la honestidad, la integridad personal, la autoestima, la confianza, la motivación propia y el deseo de sobresalir, características que la dirección debería enunciar con claridad.

La persona que primero debería ejemplificar tales características es el director de ventas. La dirección selecciona a esta persona y después le otorga la responsabilidad de seleccionar, formar, motivar y controlar a la fuerza de ventas.

La retórica de la mayoría de las empresas turísticas con respecto a la fuerza de ventas deseada es bastante parecida, pero en la realidad, al pasar de las palabras a los hechos las cosas cambian. Esto se debe en gran parte a que los directores no tienen en cuenta la idiosincrasia o la *cultura* de la propia empresa, y aplican simplemente un conjunto genérico de cualidades.

La política corporativa en algunas empresas es formal y autoritaria; en otras se promueve un espíritu de espontaneidad casi lúdico. Existen

diferencias sustanciales entre los distintos tipos y empresas turísticas. Tanto el director como los vendedores necesitan admitir que no se puede alcanzar el éxito si son incompatibles. Un vendedor puede ser muy eficiente en Viajes El Corte Inglés y a la vez ser incapaz de adaptarse a las políticas de Sol Meliá.

La cadena de hoteles Ritz posee una cultura empresarial basada en el principio de que tanto a los huéspedes como a los empleados hay que tratarlos de forma personalizada, con respeto, con un tratamiento formal de corte clásico. Este mensaje se transmite en los anuncios de nuevas aperturas: «El Ritz-Carlton Hong Kong, situado en el corazón del distrito Centro, cuenta con 216 habitaciones, ofrece la mejor tradición hostelera y en estos momentos está buscando damas y caballeros comprometidos, llenos de energía y entusiasmo que deseen cubrir los siguientes puestos (…)» **[22]**.

En la prestación de servicios tanto los clientes como los empleados desarrollan roles en los que la satisfacción de ambas partes se consigue cuando el cliente y quien le ofrece el servicio muestran comportamientos coherentes con lo que cada uno espera del otro. Ritz sabe que sus clientes quieren ser tratados con profesionalidad y un cierto grado de formalidad. Por tal razón, otorgan a sus empleados el tratamiento formal de damas y caballeros y les preparan para ofrecer un servicio profesional a sus clientes, que también son tratados como damas y caballeros **[23]**.

Hacer coincidir las aspiraciones profesionales con los objetivos de la empresa

Un candidato a vendedor debe saber con claridad cuáles son sus aspiraciones y después comunicárselas a su empleador potencial. La industria turística no ofrece generalmente puestos de ventas que permitan al vendedor enriquecerse gracias a las comisiones. Los vendedores cuya aspiración sea esta deben buscar trabajo en compañías inmobiliarias, bursátiles, etc. A pesar de ello, la industria turística ofrece muchas ventajas a los vendedores.

- Es un sector divertido. La propia naturaleza del producto es la diversión, el ocio y lo estimulante.
- Los clientes son en general amables, están dispuestos a escuchar y no se comportan como en otras industrias en las que el cliente apenas dispone de tiempo para hablar y se muestra una actitud agresiva.
- Los otros vendedores y colegas son, en general, gente entregada a su profesión, sociable y agradable.
- Existen oportunidades de viajar, especialmente en la venta para líneas aéreas y de cruceros, y agencias de viajes mayoristas y minoristas.
- Existen oportunidades de cambio de puesto dentro de la industria. Se da una considerable rotación en las empresas. Los vendedores pueden pasar de trabajar para un complejo turístico u hotel a trabajar para una línea de cruceros o empresa de alquiler de vehículos.
- Existen oportunidades de promoción a puestos directivos. La promoción a director de ventas es factible. La promoción a vicepresidente de ventas o marketing es también posible.

Claves de marketing 15.1 *Código de ética y conducta en la empresa*

Los miembros de la fuerza de ventas de una empresa a veces se encuentran con oportunidades para actuar de formas que pueden tener consecuencias éticas. El restaurante de comida italiana *California Pizza Chicken Company* ha publicado una guía de siete páginas de su código de ética y conducta. La conclusión es la siguiente:

> En suma, usted es el defensor de los aspectos éticos de California Pizza Chicken. A pesar de que no hay leyes universales, si tiene dudas, pregúntese:
>
> - ¿Mis acciones son éticas en todos sentidos? ¿Cumplen con la ley y el código de ética de la empresa?
> - ¿Mis acciones parecen impropias?
> - ¿Mis acciones serán cuestionadas por mis supervisores, mis compañeros de trabajo, mi familia o las personas en general?
>
> Si no está conforme con su respuesta a alguna de las preguntas anteriores, debería discutir sus acciones con su supervisor, gerente general o director regional antes de llevarlas a la práctica. Si aún no está satisfecho, siga los pasos sugeridos en las secciones «Cumplimiento del Código» y «Procedimiento para la comunicación de dudas».
>
> A cualquier empleado, director o accionista que ignore o viole cualquier punto del código ético, así como a cualquier supervisor que penalice a un empleado por seguir dicho código, se le aplicará medidas disciplinarias que incluyen el cese permanente de sus funciones en la empresa. Esta empresa espera que comparta el reconocimiento de que un compromiso detallado para actuar de forma ética es lo correcto y resulta beneficioso para la organización. También asegura que la empresa se mantenga como una organización reconocida a nivel mundial.

La fuerza de ventas es remunerada por comisiones. Es importante tener un código de ética para que los vendedores antepongan los intereses del cliente, de la empresa y de sus compañeros antes del deseo de hacer dinero. Esto crea un enfoque a largo plazo en donde todos se verán beneficiados.

Referencias: California Pizza Kitchen, Inc., Code of Ethics and Business Conduct for Employees, Officers, and Directors. California Pizza Kitchen, Investor Relations, Corporate Governance, California Pizza Kitchen, Restaurant Support Center, 6053 W. Century Blvd., Suite 1100, Los Ángeles, CA 90045, www.cpk.com (acceso el 25 de marzo de 2008).

Hay que admitir que la promoción de un vendedor a director general en un hotel o complejo turístico no es una cosa que haya ocurrido a menudo, pero ahora sí se están empezando a dar algunos casos. El puesto de director general requiere personas con amplia experiencia y formación proveniente de distintas áreas que incluyen almacén y bodega, recepción y restaurante, entre otras.

Ni el vendedor ni la empresa se benefician al ocultar o disimular sus objetivos profesionales o la política real de la empresa. Parece que los directores de ventas con más experiencia y más astutos desarrollan un sexto sentido para captar si la personalidad y la formación del candidato encajan realmente con el puesto disponible. Una vez se selecciona y contrata al candidato, este tiene que pasar por el proceso de formación.

Formación de los vendedores

La formación es de vital importancia para conseguir éxito, aunque, desafortunadamente, continúa siendo un punto débil de la industria turística. Esto es especialmente problemático para los recién titulados, que apenas cuentan con experiencia. Afortunadamente, la situación está mejorando, dado que muchas empresas turísticas tienen programas de formación.

La formación en ventas no es un proceso de una sola fase, sino que se extiende por toda la carrera profesional del vendedor. La formación permanente forma parte de la cultura empresarial de Singapore Airlines. Esta empresa considera que todos sus empleados han de recibir formación y reciclaje continuamente, incluidos los aspectos más básicos y obvios.

Tipos de formación necesaria

Los integrantes de la fuerza de ventas requieren tres tipos de formación:

1. **Formación sobre el producto/servicio.** La tecnología provoca cambios continuos en la industria turística. Los sistemas de reservas, el equipamiento y los sistemas operativos sufren cambios. Los sistemas de distribución, los menús, las sucursales y un millón de cambios más hacen que sea necesaria una formación regular y frecuente.
2. **Formación en políticas, procedimientos y planificación.** A medida que las empresas aumentan en tamaño y complejidad, se hace también necesario un aumento de la sistematización de los procedimientos. A menudo otros departamentos critican a los vendedores por no seguir los procedimientos establecidos o no cumplir con la política de la empresa. La formación es esencial para asegurarse de que se comprenden todas las políticas y procedimientos.

   Los vendedores eficaces se saltan continuamente algunas reglas y procedimientos. Esto en general ocurre en un intento por satisfacer las necesidades del cliente y cerrar la venta con mayor rapidez. Por desgracia, desmarcarse de manera habitual de las normas de la empresa inevitablemente provoca problemas.

   Los vendedores de la industria turística son también muy criticados por su falta de orden y atención a su trabajo de oficina (papeleo, etc.). Una falta de disciplina en esta tarea lleva a cometer costosos errores, insatisfacción por parte del cliente y malestar en otros departamentos.

   Actualmente la fuerza de ventas de muchas empresas se está automatizando. Se da por hecho que sus integrantes utilizarán siempre computadores a lo largo de su carrera profesional. Esta tendencia es probable que continúe y que requiera una formación continua de la fuerza de ventas.
3. **Formación en las técnicas de ventas.** Existe una vieja controversia sobre el conocimiento y la enseñanza de las técnicas de ventas. Unos creen firmemente que los vendedores están determinados por la genética, la personalidad y la motivación, y que la formación no interviene. Otros opinan que solo un pequeño porcentaje de personas se convertirán en vendedores eficaces, pero también sostienen que su eficacia puede mejorarse con el aprendizaje de conceptos básicos de venta, como los que a continuación se exponen:

   - Prospección del mercado.
   - Conseguir la visita de ventas inicial (primera cita).
   - Dirigir el diálogo comercial con el cliente:
     - Estar informado.
     - Formular preguntas y estar al corriente de las necesidades del cliente.
     - Escuchar lo que el cliente expresa y también lo que no expresa.
     - Transmitir los beneficios del producto/servicio para cubrir las necesidades del cliente.

— Hacer frente a las objeciones.
— Investigar más si es necesario para determinar las necesidades.
— Cerrar la venta.

- Seguimiento:
  — Continuar el diálogo con el cliente si no se cerró la venta.
  — Agradecer el pedido.
  — Convencer al cliente de que ha hecho lo correcto.
  — Estar al tanto de las oportunidades de ventas adicionales o derivadas.
  — Pedir otra cita o hacer otra oferta cuando el cliente está de nuevo en disposición de comprar.

Aunque la formación en ventas es más efectiva cuando se ajusta a cada situación, existen factores generales que contribuyen al éxito o al fracaso de un vendedor y que deberían considerarse cuando se desarrolla un programa de formación de vendedores.

Convencionalmente, se distinguen seis factores que contribuyen al fracaso de la venta. Cada uno de ellos es importante para cualquier vendedor de la industria turística **[24]**:

1. Incapacidad para escuchar a los demás **[25]**.
2. Incapacidad para concentrarse en los asuntos prioritarios.
3. Falta de esfuerzo.
4. Incapacidad para determinar las necesidades del cliente.
5. Falta de planificación en las presentaciones de ventas.
6. Conocimiento inadecuado del producto o servicio.

La formación en ventas es la responsabilidad básica, pero no la única, del director de ventas. En ocasiones se ha sugerido que los directores de hotel deberían pasar el 50% de su tiempo vendiendo, el 30% supervisando y formando al personal y el 20% restante dedicándose al trabajo de oficina, reuniones y revisando los planes de marketing **[26]**. Dada la importancia de una fuerza de ventas profesional y eficaz, otros deben asumir parte de la responsabilidad de formar al personal.

Los altos directivos, especialmente el director general y el vicepresidente de ventas/marketing, desempeñan papeles de máxima importancia. La autoridad que representan y el respeto que se les tiene permiten a los altos cargos establecer y solicitar una actitud adecuada con respecto a políticas, procedimientos y planificación. Son ellos quienes deben ayudar en la formación, y transmitiendo una visión global de la empresa y de su historia, cultura y normas. Este hecho envía un claro mensaje a la fuerza de ventas y ayuda a fomentar una actitud activa y positiva hacia el aprendizaje.

Los directores de ventas a menudo invitan a las reuniones de ventas a miembros de otros departamentos, como el chef o el jefe de reservas con el propósito de debatir sobre mejoras en el producto. Es también importante que los vendedores prueben el servicio que ofrece la empresa. Un vendedor que tiene que vender un crucero no puede vender eficazmente la emoción de navegar si nunca lo ha hecho personalmente.

El sector turístico ha ofrecido tradicionalmente *viajes de familiarización* a bajo coste o de forma gratuita a los agentes de viajes y mayoristas. Esto puede considerarse formación a los intermediarios de ventas. Otros beneficios, como los privilegios de volar gratuitamente y cuentas de gastos de representación para emplear mientras se acompaña a un cliente en el salón de un hotel o a un restaurante, mejoran el conocimiento del producto, pero también pueden suscitar suspicacias por parte de los empleados y jefes de otros departamentos. Es esencial que se haga uso de estos beneficios de manera sensata. Los directores de ventas tienen la responsabilidad de comprobar que los miembros de la fuerza de venta no abusan de ellos.

Material de formación y apoyo exterior a la formación

La formación reglada, en la que los detalles técnicos han de memorizarse, puede ser a veces necesaria. El uso de vídeos interactivos para este tipo de formación ha demostrado su eficacia. En la actualidad algunas cadenas de comida rápida utilizan estos sistemas para ayudar a formar a empleados en las operaciones de producción.

El casino en Carolina del Norte Harrah's Cherokee está conectado con otros casinos a través de su programa Total Rewards (cortesía de AP WIde World Photos).

Actualmente muchas empresas incorporan la formación *elearning* en sus programas de formación. La mayor parte del *elearning* proviene de Internet, aunque muchas empresas adaptan sus programas para las PDA, los teléfonos y dispositivos móviles como el iPod o el Ipad. Los enfoques online y por *elearning* disminuyen los costes de formación y resultan más eficientes. Un estudio reciente calcula que las empresas que invierten cuarenta céntimos de cada euro lo destinan al transporte y al alojamiento. Estos costes pueden reducirse por medio de la formación basada en una plataforma online. Como resultado, en los últimos años las empresas efectuaron el 33% de su formación corporativa online, y la tendencia continúa siendo al alza **[27]**.

La formación online puede variar desde simples documentos de texto hasta ejercicios de ventas por Internet que mejoren las habilidades de ventas o sofisticados simuladores que recreen un escenario de ventas real. Los programas de formación deben ser elegidos cuidadosamente. Muchos gerentes invierten en sistemas informáticos de formación complejos provenientes de un proveedor externo, lo que da como resultado que sus contenidos son muy genéricos.

Las universidades establecen relaciones de colaboración con empresas y asociaciones de comercio para dar a sus empleados y a la dirección una formación permanente. Un grupo de especialistas e investigadores en turismo opina que «la principal unidad de formación del siglo XXI estará constituida por la universidad en colaboración con los programas de dirección de hoteles/restaurantes y otros participantes del sector. Esta colaboración cubrirá las necesidades empresariales, lo que significará un menor uso de programas de formación estándar que se adquieren para su uso» **[28]**.

Las prácticas de formación se mejorarán con los conocimientos que se adquieran en el lugar de trabajo. Por último, toda formación acaba de perfeccionarse en la realización del trabajo. Algunos directores siguen creyendo que la formación efectiva solo puede consistir en aprender de los propios errores y en ganar experiencia vendiendo. Lo que no tienen en cuenta es que este método es costoso. Para muchos este sistema de *nadar o hundirse* es extremadamente desagradable y crea problemas morales y de resultados económicos que son innecesarios.

A medida que el vendedor aprende de la experiencia, es muy importante que el director de ventas guíe su progreso, lo motive y le ofrezca sugerencias para mejorar las áreas que considera más débiles. Los directores de ventas eficaces son también buenos profesores: quienes no disfruten enseñando y formando deben considerar si su carrera profesional como directores es adecuada.

Todos los profesores temen el momento de la verdad, cuando se dan las notas. Calificar con un sobresaliente es agradable y deseable, pero poner un suspenso en el expediente de un alumno es una decisión que debe meditarse a fondo. Lo mismo ocurre con el director de ventas cuando tiene que llegar a la conclusión de que un determinado tiempo de formación no consigue convertir a algunos candidatos en profesionales de ventas.

Una vez que se llega a esta conclusión, tras haber realizado un estudio y haber meditado lo suficiente el director de ventas no tiene otra alternativa que dejar marchar al candidato cuanto antes. Quienes no son capaces

de tomar esta decisión por lástima o porque prefieren darle otra segunda oportunidad solo estarán posponiendo lo inevitable.

La dirección de la fuerza de ventas

Se ha escrito mucho sobre la dirección de una fuerza de ventas profesional. La investigación y el estudio dedicados a ello muestran con claridad que la dirección de ventas satisfactoria no es el resultado de seguir una fórmula determinada.

Los buenos directores de ventas no pueden describirse mediante un conjunto único de cualidades, porque los hay de todos los colores, formas y tamaños. Tal vez podríamos decir que los directores de ventas que a largo plazo consiguen el éxito muestran una fuerte afinidad con sus subordinados, tienen siempre una predisposición a aprender y son brillantes. Incluso estas conclusiones a veces carecen de validez cuando observamos que algunos directores de ventas llegan a los objetivos, agradan a los altos cargos y, sin embargo, carecen de las cualidades y talento que normalmente se utilizan para describir a un buen director de ventas.

Lo cierto es que las condiciones del mercado a menudo ejercen una influencia desmedida sobre el éxito o el fracaso de un director de ventas. Un buen clima económico, en el que los clientes demandan con intensidad habitaciones de hotel, o al contrario, tres años seguidos de recesión económica con un excedente de habitaciones de hotel pueden producir resultados muy diferentes. A pesar de sus cualidades o debido a la falta de ellas, los directores de ventas pueden parecer flojos o salir triunfantes.

La dirección de ventas en turismo no es, desde luego, ni una ciencia exacta ni un trabajo que se desarrolle con fórmulas preestablecidas. No obstante, existen funciones y procesos que siempre se han asociado a la dirección de una fuerza de ventas profesional. Y no deberían confundirse con las fórmulas sistematizadas de algunas de las áreas de ventas, como las que emplean los vendedores que van de puerta en puerta o los que llaman por teléfono. El éxito a largo plazo de las ventas en la industria turística requiere una aproximación y una perspectiva mucho más profesionales.

Selección de las estrategias de ventas

Los resultados satisfactorios de las ventas no se atienen al prosaico principio del *aquí te pillo aquí te mato*. El éxito depende del establecimiento de buenas relaciones a largo plazo con los clientes. La mayor parte del negocio de una empresa se hace con una minoría de sus clientes (este fenómeno frecuente se suele denominar con el un tanto abusivo nombre de *regla 80/20*, que significa que un 80% de las ventas proviene de un 20% de los clientes), quienes son comúnmente denominados *clientes principales* o *preferentes*. Ciertas empresas, clientes e intermediarios, como agencias de viajes, son las que en general forman el grupo de las cuentas clave debido a que proveen un número muy elevado de clientes.

Basándonos en el concepto de cliente principal, existen seis estrategias de ventas generales que todo miembro de la industria turística debe conocer:

1. **Evitar la pérdida de las cuentas preferentes.** De poco sirve atraer a clientes nuevos si perdemos a los clientes principales. Las empresas que olvidan este principio sufren constantes cambios en su plantilla y sus empleados tienen problemas de motivación. Hay que determinar las razones por las que los clientes principales dejan la empresa y comienzan a dar pasos para corregirlo. Hay que iniciar y dirigir cuidadosamente programas que traten a los clientes principales como a un activo valioso. Se debería asignar a una persona en exclusiva el trabajo con el grupo de estos clientes. A menos que se les preste un servicio altamente personalizado, el riesgo de perderlos a manos de la competencia es grande.

   El director general de una gran cadena hotelera dijo una vez a los establecimientos franquiciados que deberían considerar sus hoteles calderos con agujeros en el fondo por los cuales se dejaba escapar a un gran número de clientes. El mensaje que quería enviar a los franquiciados era que debían realizar esfuerzos de ventas aún mayores para atraer nuevos clientes. Algunos de los que asistieron a esta reunión afirmaron que el mensaje fue un poco descorazonador para los asistentes, quienes se vieron atrapados en una noria que cada vez iba más deprisa. No hay duda de que este no era el efecto deseado de la comparación, sino que el mensaje que se debía haber transmitido esa que todos tenemos agujeros en nuestros respectivos calderos y que es nuestra responsabilidad cerrarlos o hacer disminuir su tamaño para poder retener un mayor número de clientes.
2. **Afianzar las cuentas principales.** Las cuentas principales ofrecen más potencial del que se cree. Los clientes principales podrían repartir sus actividades entre varias empresas proveedoras. Un hotel independiente o una cadena de hoteles raramente consigue todo o la gran mayoría del negocio de una empresa cliente. Cada vez hay mayor evidencia de que las empresas están dispuestas a reducir el número de hoteles proveedores de servicios y ofrecer una parte mayor de su negocio a un menor número de hoteles, si es que estos cumplen los requisitos de servicio y precio.

   A veces la fuerza de ventas de un hotel se vuelca en una oportunidad de ventas que parece ser una mina de oro. Lamentablemente, cuando esto ocurre se olvidan momentáneamente de los clientes y de los canales de marketing tradicionales, que son los que han generado beneficios al hotel.

   Los departamentos de ventas de muchos hoteles en Estados Unidos pensaron que habían descubierto una gran oportunidad que haría ocupar todas sus habitaciones. Los organizadores de la Copa del Mundo de Fútbol convencieron a los hoteles para que reservaran gran cantidad de habitaciones para miles de aficionados. Algunos hoteles de lujo bloquearon la reserva de hasta mil

habitaciones a la semana para que al final la esperada demanda no se materializara y tuvieran que liberar del 50 al 80% de las reservas bloqueadas.

El vicepresidente de ventas de la cadena hotelera Hyatt International calificó más tarde las previsiones de demanda de absurdas. «Hemos perdido un gran número de habitaciones que no volverán a reservarse por haber estado demasiado tiempo fuera de oferta», declaraba. «Estamos en temporada alta de verano y no debimos dejar fuera de inventario todas esas habitaciones, ya que al final las hubiésemos reservado igualmente» **[29]**.

Además de perder ventas potenciales, puede que Hyatt también incomodase a sus mejores clientes, que al verse incapaces de encontrar habitación eligieron otro hotel. Seguramente, recuperar a tales clientes sería ahora muy difícil, sobre todo si les gustaron los hoteles de la competencia.

3. **Desarrollar las cuentas de clientes 'marginales'.** Este tipo de clientes pueden convertirse en clientes principales si se les da el tiempo suficiente y un nivel de servicio aceptable. Algunas de las razones por las que en cierto momento se los considera aún clientes marginales se exponen a continuación:

   - Prueban o experimentan con nuestro producto o servicio. Si les gusta, es posible que generen una elevada cifra de negocios.
   - Han recibido un servicio pobre anteriormente y, por lo tanto, solo usan nuestros servicios cuando es estrictamente necesario.
   - Los cambios en la gestión de clientes han provocado que el negocio se divida entre varias empresas oferentes.
   - Se sienten a gusto con nuestro servicio, pero la competencia se ha hecho con el grueso de su negocio al haber realizado un seguimiento mejor.

4. **Dar de baja a determinados clientes.** Lamentablemente, algunos clientes provocan pérdidas netas en las empresas turísticas. Estos clientes de rendimiento negativo deberían identificarse y evitarse en la medida de lo posible. Puede resultar difícil, debido a la imposibilidad de identificarlos cuando el pedido o la reserva se registra. Una fuerza de ventas profesional tiene la responsabilidad de suprimirlos en su lista de clientes activos o potenciales, no llamar ni informarlos de promociones de ventas.
5. **Retener a determinados clientes pero ofrecerles un apoyo comercial de coste más bajo.** Muchos clientes no realizan compras con frecuencia o generan negocios de baja rentabilidad, por lo que no se puede emplear con ellos el método de visitas de ventas personalizadas u otorgar promociones caras. Un método muy común para tratar con ellos es su asignación a la fuerza de ventas interna. Estos vendedores no realizan visitas, sino que se relacionan con los clientes por medio del teléfono, el telemarketing, catálogos, correo directo y fax.
6. **Conseguir nuevos negocios con clientes potenciales.** El proceso de captación de nuevos clientes cuesta tiempo y dinero. Los vende-

dores con más experiencia saben que conseguir uno nuevo requiere a menudo cinco o más visitas. Solo el coste de la primera visita puede ascender a cientos de euros si se incluyen todos los gastos, como los de desplazamiento, salario y primas, o participación en beneficios para el vendedor. El alto coste que conlleva captar a un nuevo cliente hace que el vendedor tenga que estar seguro de que esta persona tiene el potencial necesario para contribuir significativamente a los beneficios. Es totalmente improductivo e ineficaz insistir a clientes cuyas probabilidades de generar beneficios para la empresa son escasas si no inexistentes.

Tácticas de la fuerza de ventas: principios de la venta personal

Nos referiremos ahora al propósito de la fuerza de ventas, que no es otro que vender. La venta personal es un arte antiguo. Los vendedores eficaces deben tener, además de instinto, una formación que les permita aplicar ciertas tácticas exitosas. Vender es una actividad que hoy en día requiere experiencia y la aplicación de una serie de principios.

En la actualidad las empresas gastan cientos de millones de euros todos los años en formar a sus vendedores en el arte de la venta. Todos los enfoques de formación en materia de ventas tratan de convertir al vendedor en un activo *realizador* de pedidos, en lugar de en un pasivo tomador de pedidos que parte de unos supuestos irreales: los clientes conocen sus necesidades, no precisan influencia y prefieren a los vendedores corteses y humildes.

En la formación de vendedores para su conversión en *realizadores* de pedidos existen dos enfoques básicos. El primero es el enfoque orientado a las ventas que forma al vendedor en un conjunto de técnicas de venta *de alta presión*, como las que se utilizan para vender enciclopedias o automóviles. Esta forma de venta supone que los clientes no compran a no ser que se les someta a una gran presión, que se les influya con una presentación agresiva o con artes de convicción, y que no se arrepienten después de haber firmado el pedido.

El segundo enfoque tiene una orientación al cliente en el que se forma a los vendedores en la resolución de los problemas del cliente. El vendedor aprende a escuchar y preguntar con el fin de de identificar las necesidades del cliente y de ser capaz de buscar los productos que las resuelvan. Las habilidades de presentación pasan a un segundo plano con respecto a la capacidad para detectar necesidades. Este enfoque supone que los clientes tienen necesidades latentes, que constituyen oportunidades para la empresa, que aprecian las sugerencias constructivas y que serán leales a los vendedores capaces de satisfacer sus necesidades a largo plazo. El enfoque del vendedor que resuelve problemas es más compatible con el enfoque actual del marketing que el del vendedor duro o tomador de pedidos.

Examinaremos a continuación los ocho aspectos principales de la venta personal: prospección y valoración de clientes potenciales, precontacto, contacto, presentación y demostración, negociación, resolución de objeciones, cierre y seguimiento postventa.

Prospección y valoración de clientes potenciales

El primer paso en el proceso de venta es identificar a los posibles clientes. Aunque la empresa intentará aportar pistas y líneas de actuación, los vendedores han de ser capaces de captarlos por sí mismos. La captación de clientes puede llevarse a cabo por medio de:

- Visitas o llamadas telefónicas.
- *Stands* en las ferias de muestras o de turismo.
- La participación en misiones internacionales del sector.
- Preguntas a los clientes actuales por los nombres de clientes potenciales.
- Información de otras fuentes, como proveedores, distribuidores, otros vendedores, entidades bancarias y cámaras de comercio.
- Clientes actuales de la cadena.
- La asociación a organizaciones a las cuales pueden pertenecer los clientes potenciales.
- El desarrolo de actividades de difusión oral o escrita que puedan llamar la atención.
- El examen de las fuentes de datos (periódicos, directorios) en busca de nombres.
- El uso del teléfono y el correo para encontrar clientes.
- Visitas sin previo aviso.
- Ventas *relámpago*.

Deben tenerse en cuenta los indicios y pistas procedentes de fuentes internas. Por ejemplo, al trabajar con una misma empresa un director puede encontrar proveedores que se conviertan en futuros clientes. Se debería formar al departamento de reservas para que su personal averigüe por medio de los clientes si se podrían obtener más ventas de otras fuentes de la misma empresa. El personal de recepción debería también hacer prospección entre los clientes que representan a nuevas empresas. La prospección interna y externa debería realizarse diariamente. Una vez que se ha identificado los clientes potenciales, se necesita realizar una valoración de los mismos **[30]**.

Los vendedores deben ser capaces de detectar a los clientes que no resultarán rentables para la empresa. Se puede valorar a los clientes potenciales por medio de la investigación de su capacidad financiera, su volumen de negocio, sus condiciones especiales, su localización y la probabilidad que tienen de generar negocio de manera continuada. El vendedor podría llamarles o escribirles antes de hacerles una visita.

Precontacto

El vendedor debe aprender lo máximo posible sobre la empresa cliente potencial (sus necesidades, quién participa en la decisión de compra) y sobre sus compradores (sus características personales y estilos de vida). El vendedor debería establecer los objetivos de la visita: clasificar al cliente potencial, recoger información o proceder a una venta inmediata. Otra tarea es decidir sobre el mejor procedimiento a seguir, que puede ser desde una visita personal o llamada telefónica hasta una carta. Deberían también planificar las visitas, debido a que muchos clientes potenciales pueden estar

ocupados en determinados momentos. Por último, el vendedor debe planificar una estrategia global de ventas para el cliente potencial.

Contacto

El vendedor determinará cómo entrar en contacto con el comprador, con el fin de establecer una relación que empiece con buen pie. En esto entran en juego la apariencia física del vendedor, el saludo inicial y los comentarios posteriores. El saludo inicial debería tener un tono positivo; por ejemplo, «señor Medina, soy Andrés Hernández de la empresa hotelera X. Mi empresa y yo le agradecemos la amabilidad que está demostrando al recibirme. Haré lo que esté en mi mano para que esta visita merezca la pena y resulte rentable para usted y su empresa». A esto podrían seguirle las preguntas principales, formuladas siempre con actitud de escuchar y comprender las necesidades del comprador.

Presentación y demostración

El vendedor puede ahora contar la *historia* del producto al comprador, de acuerdo con el enfoque de la llamada técnica AIDA (obtener atención, mantener el interés, provocar el deseo, conseguir la acción). El vendedor describe los atributos del producto, como evidencias de los beneficios que el producto va a reportar al cliente. Por beneficio nos referimos a cualquier ventaja, como un precio bajo, un menor esfuerzo o cualquier otro aspecto positivo para el comprador. Un atributo es un aspecto del producto, como su peso o tamaño. Un error muy habitual al vender consiste en la insistencia excesiva en los atributos del producto (orientación al producto) en vez de en los beneficios que ofrece al cliente (orientación al mercado).

Las empresas han desarrollado tres estilos diferentes de presentación de ventas. El más antiguo es el denominado enfoque *envasado,* o discurso sobre los atributos básicos del producto que el vendedor memoriza en forma de charla. Se basa en el principio de estímulo-respuesta; es decir, el comprador es pasivo y se le puede motivar a comprar con estímulos adecuados, en forma de palabras, dibujos y fotografías, términos y acciones. Este enfoque se utiliza básicamente en la venta telefónica y la de puerta a puerta. El segundo enfoque es el *ajustado,* que, aunque también se basa en el principio del estímulo-respuesta, identifica previamente las necesidades y el estilo de compra del cliente para utilizar después una fórmula adecuada para el tipo de comprador correspondiente. Para empezar, el vendedor orienta la conversación con el comprador de manera que revele cuáles son sus necesidades y su actitud. Después lleva a cabo una presentación ajustada al cliente en la que muestra cómo el producto puede satisfacer las necesidades del comprador. No se trata de un enfoque preprogramado, pero sigue un plan general.

El enfoque de la *satisfacción de las necesidades* se inicia con la búsqueda de las necesidades reales del cliente, al que se estimula para que sea él quien tome las riendas de la conversación. Este enfoque exige saber escuchar y tener aptitudes para solucionar problemas y necesidades asumiendo el

vendedor el papel de un consultor con conocimientos y experiencia que trata de ayudar a su cliente a ahorrar dinero o a invertir de forma inteligente.

Los vendedores pueden mejorar las presentaciones de ventas con la ayuda de folletos, DVD's, presentaciones online, dispositivos portátiles con paquetes informáticos para presentaciones. Durante las presentaciones, el vendedor puede llevar a cabo cinco estrategias de influencia **[31]**:

1. **Legitimidad**. El vendedor subraya la reputación y experiencia de su empresa.
2. **Experiencia**. El vendedor demuestra amplios conocimientos de la situación del comprador y de los productos de la empresa sin darse demasiada importancia.
3. **Referencias**. El vendedor trata de identificarse con el comprador y orientar la conversación hacia características, intereses o personas que tienen ambos en común.
4. **Atenciones o cortesías**. El vendedor da muestras adicionales de cortesía (invitaciones a comidas o cenas, promociones gratuitas) para reforzar la relación y ganarse al cliente.
5. **Impresión**. El vendedor trata en todo momento de dar una buena impresión personal.

Negociación

Gran parte de las ventas de empresa a empresa supone tener que realizar negociaciones. Las dos partes deben alcanzar un acuerdo sobre el precio y otros aspectos de la venta. Los vendedores necesitan conseguir que se haga el pedido sin realizar concesiones importantes que perjudiquen a la rentabilidad.

Aunque el precio es el aspecto que se negocia con más frecuencia, se pueden tratar otros que también se refieren a la calidad de los bienes y servicios ofrecidos, el volumen de compra y la participación en la financiación, la asunción de riesgo y la promoción. El número de elementos negociables es prácticamente ilimitado.

Lamentablemente, muchos vendedores de empresas hoteleras se centran en el precio como herramienta negociadora. Lo que es peor: a menudo comienzan sus negociaciones con precios que ya han sufrido un descuento en vez de hacerlo con precios de mayorista. Las negociaciones siempre deberían comenzar con precios de mayorista y no se deberían hacer concesiones en el precio si no es absolutamente necesario. Existen muchas herramientas de negociación, como mejoras en la categoría de la habitación, vales para servicios adicionales gratuitos o canjeables por bebidas que incluyan no solo café, servicios de recogida en aeropuertos y derecho a usar el gimnasio del hotel. El vendedor de un hotel puede clasificar estos servicios en lotes y ponerles nombre, como suite *presidencial, programa especial* o *plan ejecutivo*.

Se debe enseñar a los vendedores a negociar utilizando servicios o lotes de servicios como herramienta básica y no centrándose en el precio. La posible diferencia entre una negociación mediante lotes de servicios y otra mediante precios se muestra en la **Tabla 15.2.** Es fácil comprobar que

Tabla 15.2 Comparación de costes en la negociación de un paquete de alojamiento: oferta de un paquete en comparación con un descuento en el precio.

	Cincuenta habitaciones y tres noches de estancia	
	Coste por cliente	**Coste total**
a) 'Suite' presidencial		
— Recogida en el aeropuerto y servicio de limusina al hotel	15 euros	750 euros
— Botella de champán en la habitación	20 euros	1.000 euros
— Técnico asignado al apoyo de los medios técnicos durante la reunión	2 días y medio a 50 euros por hora, por 20 horas	1.000 euros
		Total: 2.750 euros
b) Descuentos en el precio		
	Ingresos potenciales totales	
— Precio mayorista (150 euros por noche: cincuenta huéspedes, tres noches cada uno)	22.500 euros	
	Ingresos perdidos	
— 10 por ciento	2.250 euros	
— 20 por ciento	4.500 euros	
— 30 por ciento	6.750 euros	
— 40 por ciento	9.000 euros	
— 50 por ciento	11.250 euros	

los beneficios del hotel son mayores utilizando una negociación basada en servicios que una negociación basada en precios a todos los niveles, excepto cuando el descuento ofrecido es menor del 10%. Los vendedores deben calcular bien el valor económico de todos estos tipos de transacciones antes de llevar a cabo una negociación.

Todas las negociaciones comparten las siguientes características **[32]**:

- Al menos dos partes participan en el proceso.
- Las partes tienen un conflicto de intereses con respecto a uno o más asuntos.
- Las partes participan, al menos a corto plazo, en una relación voluntaria.
- La actividad durante la relación se desarrolla mediante el intercambio de uno o más recursos específicos y/o la resolución de una o más cuestiones intangibles entre las partes o entre a quienes ellos representan.
- La actividad normalmente implica la presentación de propuestas o peticiones de una parte y la evaluación de estas por la otra, seguido de concesiones y contrapropuestas.

Las personas participantes en una negociación necesitan conocer determinadas tácticas y tener ciertos conocimientos para ser eficaces como son la planificación y la preparación de la negociación, y el conocimiento de los asuntos que se van a tratar, la habilidad para pensar rápida y claramente en situaciones delicadas y de incertidumbre, la facilidad para saber expresarse correctamente, la capacidad para saber escuchar, la capacidad de juicio, la inteligencia, la integridad, la destreza para persuadir a otros y la paciencia. Todo ello ayudará al vendedor a saber cuándo y cómo negociar **[33]**.

Cuando negociar La negociación es un procedimiento adecuado para cerrar una venta **[34]**:

1. Cuando existen otros muchos atributos distintos del precio y que tienen que ver con la calidad y el servicio.
2. Cuando los riesgos asociados a la venta no pueden determinarse con precisión.

La negociación es apropiada siempre que existan áreas en las cuales se puede llegar a un acuerdo **[35]**, es decir, cuando aparecen puntos aceptables por las dos partes.

Formulación de una estrategia de negociación La negociación supone preparar un plan estratégico antes de que esta comience y tomar buenas decisiones tácticas durante las sesiones en las cuales se produzca. Una estrategia de negociación puede definirse como un plan global de aproximación que ofrece posibilidades para alcanzar los objetivos del negociador. Por ejemplo, algunos negociadores adoptan estrategias duras con sus contrapartes, mientras que otros mantienen estrategias suaves; cada uno de ellos piensa que la estrategia que adopta es la que proporciona los mejores resultados.

La fuerza de ventas de un hotel o complejo turístico ha de utilizar sus capacidades de negociación casi a diario en sus vidas profesionales. Sus procesos de negociación pueden mejorarse con la comprensión de los puntos fuertes y débiles de sus clientes, como podemos ver en la **Tabla 15.3.**

Tácticas de negociación Los negociadores utilizan toda una variedad de tácticas cuando negocian. Estas tácticas de negociación son maniobras efectuadas en puntos específicos del proceso de negociación. Argucias, faroles, ofertas de *última oportunidad*, ofertas iniciales duras y otras tácticas tienen lugar en las negociaciones.

En este sentido, Fisher y Ury ofrecen recomendación sobre las estrategias más consistentes para la negociación. Su primera recomendación tiene que ver con lo que se debería hacer si la contraparte tiene más poder. Al identificar sus alternativas si un acuerdo no es alcanzado, se crea un estándar de las posibilidades que se pueden ofrecer. Además, lo protege de sentirse presionado para aceptar condiciones no favorables hechas por un oponente más poderoso **[36]**.

Tabla 15.3 Ejemplos de fortalezas y debilidades en la negociación con un cliente de hotel.

Fortalezas	Debilidades
1. Aumentar el número de clientes. 2. Alojamiento en temporadas de ocupación baja. 3. Alojamiento en los días de la semana de ocupación baja. 4. Obtener clientes clave. 5. Aumentar la posibilidad de aplicar la venta cruzada. 6. Adquirir habitaciones de categorías superiores.	1. Disminuir el número de clientes. 2. Alojamiento en temporadas de ocupación alta. 3. Alojamiento en los días de la semana de ocupación alta. 4. Obtener clientes no deseables. 5. Disminuir la posibilidad de aplicar la venta cruzada. 6. Adquirir habitaciones de categorías inferiores.

Otro conjunto de tácticas de negociación suele aplicarse cuando la otra parte discute su posición en vez de centrarse en sus intereses y ataca al vendedor o a sus propuestas. A pesar de que la tendencia es a presionar aún más fuertemente cuando se es presionado, la mejor táctica es desviar el ataque de la persona y reencauzarla directamente al problema en cuestión. Tenga en mente los intereses que motivan a la contraparte y formule opciones que puedan satisfacer el interés de ambos. Solicite el apoyo y la opinión del otro al preguntarle: «Si estuviese en mi lugar, ¿qué haría?».

Otro conjunto de tácticas de negociación se basa en la respuesta a los argumentos de la parte contraria que tratan de confundir, distorsionar o influenciar la negociación en beneficio propio. ¿Qué táctica debería utilizarse cuando la otra parte utiliza las amenazas, una estrategia de *tómalo o déjalo* o sitúa a la otra parte en las peores condiciones de negociación desde el principio? Un negociador debe reconocer la táctica, ponerla sobre la mesa y preguntarse sobre su legitimidad y lo deseable que puede ser; en otras palabras, evaluarla. Evaluar el uso de una táctica sigue siempre el mismo procedimiento: cuestionar la táctica, preguntarse por qué se está utilizando o sugerir líneas de acción alternativas. Si esto falla, debe ofrecerse la mejor alternativa propia para conseguir un acuerdo y suspender la negociación hasta que la otra parte deje de utilizar estas tácticas. Afrontar este tipo de tácticas mediante la defensa de una serie de principios es más productivo que el contraataque basado en maniobras enrevesadas.

Resolución de objeciones

Los clientes presentan casi siempre objeciones durante la presentación o cuando se les pide que realicen un pedido, y pueden presentar resistencia psicológica o lógica. La resistencia psicológica incluye el rechazo a que influyan en la persona, la preferencia por una línea aérea o un hotel, la apatía, la resistencia a renunciar a algo, el desagrado hacia la otra persona, las ideas predeterminadas, el desagrado por tener que tomar decisiones y una actitud neurótica hacia el dinero. La resistencia lógica puede consistir en objeciones sobre el precio, calendario de entrega o ciertos atributos del producto o de la empresa. Para hacer frente a esas objeciones, el vendedor debe mantener una actitud positiva, pedir al comprador que las clarifique, pedirle que reflexione, negar la validez de la objeción o convertirla precisamente en un argumento razonable de compra. Los vendedores necesitan una formación adecuada y habilidades de negociación, entre las que la resolución de objeciones es una parte importante.

Cierre de la venta

A continuación el vendedor trata de cerrar la venta. Algunos vendedores no llegan a esta fase o no la desarrollan bien porque carecen de confianza, se sienten incómodos a la hora de pedir al comprador que se cierre la operación o no reconocen o identifican el momento psicológicamente adecuado para cerrar la venta. Los vendedores necesitan, por tanto, reconocer las señales del comprador que indiquen posibilidad de cerrar la venta, como,

Claves de marketing 15.2 *La identificación y el análisis de los clientes benefician*

Empresa de cruceros

El uso de un análisis de segmentación ayuda a los representantes de ventas a convertirse en consultores de marketing de los agentes de viajes.

Oportunidad

La fuerte competencia en el sector de los cruceros marítimos ha causado una disminución en el número de clientes de una compañía de cruceros líder. Los ingresos por tripulante caían junto con los índices de ocupación. Antes esta línea de cruceros había utilizado herramientas promocionales, como el correo directo y promociones de venta, con resultados exitosos. Sin embargo, los últimos índices de retorno de marketing, medidos en euros invertidos por cada tripulante con reserva pagada, mostraban que este enfoque no generaba beneficios. La empresa necesitaba una forma más efectiva para identificar y dirigirse a sus clientes y prospectos más rentables.

Implementación

En primer lugar, la empresa necesitaba identificar los mejores prospectos. La empresa utilizó los servicios de inteligencia de marketing de la empresa Claritas para segmentar y presentar diversos perfiles de su base de clientes. Este análisis reveló que los mejores prospectos eran los vecinos de las personas que habían viajado anteriormente. Para identificar a estos posibles clientes por área geográfica, Claritas asignó códigos de grupo a cada cliente, y los registró de forma individual.

Los resultados de la segmentación revelaron también que un segmento de la base de clientes correspondía a casi la mitad de los antiguos pasajeros de un destino turístico que viajaron durante el verano. El comportamiento del viajero de este segmento fue analizado durante todo un verano. El análisis incluía los registros de todas las compras efectuadas por este segmento, incluidos el itinerario, el periodo de reserva, el tipo de camarote, los descuentos y vales promocionales redimidos, así como los comportamientos de compra específicos (reservas de los agentes de viajes). Esta información fue incorporada a los perfiles del cliente y de los posibles clientes.

El perfil del cliente detallado fue utilizado para guiar todos los aspectos relacionados con las campañas de marketing y comunicación. La información del perfil determinaba el tipo de oferta, el tiempo y el mensaje que tendría la publicidad así como el tipo de publicación impresa, los sitios web turísticos, las emisoras de radio y los programas de televisión que estos clientes preferían. Estos eran los canales de comunicación por donde el mensaje iba a ser transmitido. Finalmente, los perfiles de los clientes más rentables eran relacionados con aquellos perfiles de posibles clientes, de forma que se pudieran obtener una lista

por ejemplo, acciones físicas, frases o comentarios, y preguntas, y pueden utilizar una de las siguientes técnicas para cerrar la operación: pedir que se haga un pedido, recapitular los puntos en los cuales existe acuerdo, ofrecerse a ayudar a la secretaria para redactar el pedido, preguntar al comprador si prefiere A o B, hacer que el comprador elija entre pequeños detalles, como, por ejemplo, el color o el tamaño; indicar que el comprador perderá la oportunidad de comprar si no realiza el pedido en ese momento u ofrecer al comprador atractivos para cerrar la operación, como, por ejemplo, un precio especial.

Un problema básico que los directores de ventas de hoteles no se cansan de repetir es que algunos integrantes de la fuerza de ventas no realizan el pedido. Puede que sigan los otros pasos del proceso a la perfección, pero por alguna razón parecen incapaces de preguntar al cliente si desea realizar un pedido.

Seguimiento postventa

Este último paso es necesario si el vendedor quiere asegurarse la satisfacción del cliente y la realización de nuevos pedidos. Inmediatamente después del cierre de la operación, el vendedor debe completar todos los

a los vendedores de las líneas de cruceros

con los prospectos con mayor probabilidad de convertirse en clientes.

Asimismo, el perfil del cliente también fue utilizado para desarrollar un índice predictivo para complementar las actividades de comunicación. Cuando una persona solicitaba un tipo de información, dicha solicitud era comparada con este índice predictivo, que se comparaba con el perfil del cliente más rentable; además, la dirección de la persona era almacenada y comparada con el resto para obtener un perfil nuevo. Si el perfil nuevo estaba muy relacionado con el de un grupo de clientes, el resultado obtenido arrojaba un índice muy alto, lo que significaba que dicho prospecto tenía una alta probabilidad para comprar, por lo que se le enviaba el folleto más costoso. Aquellos perfiles nuevos que no tenían ninguna relación con el grupo de clientes potenciales obtenían un índice muy bajo y, en consecuencia, se les enviaba un folleto de menor coste. Aquí jugaba un papel muy importante este dicho: «Todos los pájaros de la misma especie vuelan en bandada». Esta aplicación permitió a la empresa ajustar su presupuesto de marketing y ahorrar en recursos que podían invertirse en actividades con agencias de viajes.

El análisis reveló que el 96% de los viajeros compraron su plan a través de un agente de viajes. Claritas desarrolló mapas que incluían las áreas geográficas en detalle, en los que detallaba dónde se concentraban los mejores prospectos. De esta forma, la fuerza de ventas de la empresa de cruceros utilizaba los mapas en sus presentaciones a las agencias de viajes, en las que se les mostraba los beneficios de la segmentación y el uso de la base de datos para dirigirse a un segmento. Al compartir el conocimiento que tenían sobre los segmentos desarrollados, los representantes de ventas actuaban como consultores de marketing para sus socios estratégicos, lo cual aumentó la calidad de la relación entre ellos.

Resultados

La implementación de la segmentación de clientes y el desarrollo de perfiles fue un éxito. Utilizando la información de Claritas sobre el análisis de segmentación, la empresa de cruceros efectuó una promoción especial a través de correo directo para uno de sus destinos turísticos de verano. Solo a aquellos hogares que coincidían con el perfil de los clientes más rentables se les ofrecía una promoción especial. La ocupación aumentó en 15% y los ingresos un 20%. Un análisis posterior de la campaña indicó un retorno de la inversión (ROI) del 40%.

Referencia: caso de estudio sobre una empresa de cruceros marítimos: *Boosting with Segmentation,* www.claritas.com (acceso el 19 de marzo de 2008), pp. 1-3. Claritas es una empresa de Nielsen que se especializa en la investigación y la segmentación de mercados. Esta empresa se identifica como «el líder mundial en información demográfica».

detalles relativos a una entrega puntual, los términos del contrato y otros asuntos. El vendedor deberá también desarrollar un plan de gestión de la cuenta para asegurarse de que no se olvida o pierde al cliente.

La motivación de los vendedores profesionales

Algunos vendedores se esfuerzan al máximo sin necesidad de control por parte de la dirección, porque para ellos la venta es el trabajo más atractivo que existe para su perfil ambicioso y decidido. Pero la mayoría de ellos necesitan ser estimulados y obtener incentivos especiales para trabajar y rendir al máximo. Esto es especialmente cierto en el caso de los vendedores externos por las siguientes razones:

- *Naturaleza del trabajo.* El trabajo de vendedor es, con frecuencia, frustrante. Los vendedores generalmente trabajan solos, su horario es irregular y generalmente trabajan lejos de su hogar. Se enfrentan a agresivos vendedores de la competencia, tienen un estatus inferior con relación al comprador, normalmente no están autorizados a hacer lo necesario para conseguir uno nuevo y a menudo pierden grandes pedidos que les ha costado un duro esfuerzo conseguir.

- *Condición humana*. La mayoría de las personas trabajan por debajo de su capacidad ante la ausencia de incentivos especiales, tales como ganancias económicas o reconocimiento social.
- *Problemas personales*. Los vendedores a veces se sienten preocupados por sus propios problemas personales, como, por ejemplo, la enfermedad de un familiar, problemas conyugales, etc.

Un modelo básico de motivación de los vendedores es el siguiente **[37]**:

motivación ➡ esfuerzo ➡ actuación ➡ recompensa ➡ satisfacción

El modelo implica lo siguiente:

1. Los directores de ventas deben convencer a los vendedores de que pueden vender más trabajando intensamente o con una formación específica para hacerlo de una forma más inteligente.
2. Los directores de ventas deben convencer a los vendedores de que la recompensa por una mejor actuación hace que un esfuerzo extra merezca la pena.

Remuneración de la fuerza de ventas

Para atraer y retener vendedores, la empresa tiene que desarrollar un sistema de retribución que resulte atractivo. A los vendedores les podría interesar un ingreso regular, un ingreso extra por operaciones por encima de la media o una retribución de acuerdo con su experiencia y su antigüedad dentro de la empresa. La dirección podría, por su parte, conseguir control, rentabilidad y simplicidad. Los objetivos de la dirección, tales como la rentabilidad, podrían entrar en conflicto con los intereses de los vendedores, como, por ejemplo, la seguridad económica.

La dirección debe determinar los componentes y niveles de un plan eficaz de retribuciones. El nivel de remuneración debe guardar relación con las retribuciones del mercado que se refieren a ese tipo de trabajo y a los conocimientos necesarios para poder desarrollarlo. Si el salario del mercado de trabajo se encuentra bien definido, las empresas no tienen más remedio que pagarlo. Pagar menos podría suponer que la cantidad y la calidad de las personas que trabajan en esa empresa fuera inferior, y pagar más resultaría innecesario. Sin embargo, la retribución del mercado para un vendedor raras veces está bien definida. Los planes de retribución difieren en la importancia del salario fijo, la compensación extra y las dietas para desplazamiento. Fijarse en lo que pagan los competidores a sus vendedores puede resultar desorientador, debido a que pueden aparecer variaciones significativas debidas a la antigüedad del equipo de ventas o a su habilidad. Por otra parte, los datos publicados sobre la retribución de la fuerza de ventas son poco frecuentes y habitualmente carecen de suficientes detalles.

La empresa debe determinar los componentes de la retribución: una cantidad fija, otra variable, gastos y primas. La cantidad fija, que podría

denominarse *salario base,* trata de satisfacer las necesidades de los vendedores con relación a un ingreso estable. La cantidad variable puede percibirse en forma de comisiones, primas, participación en beneficios, tratando de estimular y compensar un mayor esfuerzo. Las dietas se proporcionan para que se puedan atender los gastos derivados del kilometraje, alojamiento, manutención y dinero de bolsillo. Los beneficios sociales, por ejemplo, vacaciones, seguro de asistencia médica, pensiones y seguros de vida, tratan de proporcionar seguridad y satisfacción en el trabajo. La cantidad fija y la variable dan lugar a tres tipos básicos de remuneración de la fuerza de ventas: sueldo, comisiones y una combinación de sueldo y comisiones.

Muchas empresas del sector turístico experimentan demasiados cambios en su fuerza de ventas. Se han dado múltiples razones para ello, como el desgaste laboral del personal. Una encuesta realizada entre titulados universitarios que se preparaban para entrar en la vida laboral de la industria turística ponían el salario en el puesto número diez cuando se les preguntaba qué esperaban de un trabajo **[38]**. Otro estudio llevado a cabo entre directores jóvenes que habían abandonado la industria turística, demostraba, sin embargo, que el dinero era sin duda importante. Otros asuntos relacionados con la retribución constituían la segunda causa de abandono del puesto, seguida del exceso de horas. El primer lugar lo ocupaban los turnos de trabajo inadecuados. Uno de los encuestados respondió «tenía un sueldo bajo, estaba sometido a gran estrés, poco reconocimiento de mi labor y trabajaba entre 75 y ochenta horas a la semana, y todo para llegar a ser algún día, dentro de diez o quince años, director ejecutivo, con unas condiciones de trabajo similares a las que ya tenía» **[39]**.

La importancia de las compensaciones económicas para la fuerza de ventas de una empresa turística no debe minimizarse. Se espera de los vendedores que vistan adecuadamente y a la moda, que trabajen muchas horas, que sufran estrés y a menudo que renuncien a sus familias por el trabajo. En tales circunstancias la compensación económica se convierte en algo muy importante.

Los jefes de la industria turística deberían evaluar la alta tasa de rotación de los integrantes de la fuerza de ventas con relación a los múltiples costes, como la selección y formación constantes, más los costes de oportunidad intangibles. El esfuerzo para buscar formas para incrementar la compensación económica de los vendedores más valiosos podría entonces parecerles menos costoso.

Estímulos adicionales

Las empresas emplean estímulos adicionales para incentivar los esfuerzos de los vendedores. Las convenciones periódicas y reuniones propician un acontecimiento social, una ruptura con la rutina, la ocasión de encontrarse y hablar con compañeros, y la de poner de manifiesto sus sentimientos e identificarse con grupos de personas determinadas, lo que constituye una herramienta importante para la comunicación y la motivación **[40]**. También pueden utilizarse para la formación en otros aspectos

como el desarrollo de presentaciones eficaces **[41]**. Por tanto, las convenciones pueden y deberían asumir mayor importancia para la fuerza de ventas.

Las empresas también proporcionan gratificaciones según objetivos de venta para estimular a los vendedores a dar lo mejor de sí, por encima de lo que podría esperarse de ellos. Este tipo de incentivo debe representar una oportunidad razonable, de forma que un número de vendedores suficiente pueda conseguirlo. No debe anunciarse con antelación o los vendedores postergarán sus ventas para el comienzo del periodo que computa para la gratificación; también algunos contarán como ventas hechas las promesas de compra de algunos clientes.

A veces los directores de ventas de hoteles y complejos turísticos ofrecen vacaciones en hoteles de la cadena para los ganadores del concurso de objetivos. Cuando los ganadores llegan al hotel son presentados a todos los miembros del departamento de ventas. A su vez esta información se transmite a otros cuando los ganadores vuelven y participan en una reunión de ventas.

Evaluación y control de la fuerza de ventas

Hasta el momento se han descrito los aspectos que afectan y estimulan la actuación de los vendedores: cómo comunica la dirección lo que deben conseguir los vendedores y cómo motivarles para conseguirlo. Ahora es preciso analizar cómo obtener una retroalimentación en este sistema, esto es, cómo conseguir información periódica de la actuación de los vendedores con el fin de evaluar su actuación.

Cuota de ventas

Muchas empresas fijan cuotas de ventas que indican a sus vendedores lo que deben vender durante un año. La compensación se encuentra generalmente relacionada con el grado de cumplimiento de los objetivos fijados. Las cuotas de ventas se determinan a partir de un plan anual de marketing y con una previsión de ventas que constituye la base de la planificación de la producción, del tamaño de la plantilla y de las exigencias de naturaleza financiera. A continuación la dirección establece las cuotas de ventas por regiones y territorios, que se fijan por encima de lo consignado en la previsión de ventas, con el fin de tratar de conseguir que los directores de ventas y los vendedores se esfuercen al máximo.

Cada director de ventas de una determinada zona reparte la cuota asignada entre todos los vendedores. Existen tres escuelas sobre la forma de fijar las cuotas. En primer lugar, la escuela de la cuota de ventas alta, que las fija a un nivel más alto del que se espera que los vendedores consigan pero aún posible. Los defensores de esta escuela proponen que las cuotas altas generen un esfuerzo adicional. La escuela de la cuota modesta por su parte, las fija de tal manera que la mayoría de los vendedores pueden conseguir. Sus defensores creen que la fuerza de ventas aceptará las cuotas como adecuadas, razonables, y con confianza en alcanzarlas. Por último la escuela de la cuota variable sostiene que las diferencias individuales

de los vendedores hacen que deban fijarse cuotas altas para algunos y modestas para otros.

Establecimiento de normas para los vendedores

Resulta recomendable asignar más de un territorio a los nuevos vendedores, ofrecerles dietas para compensar desplazamientos, etc. y darles formación. Como en el caso de cualquier trabajador que trabaja para otro, los vendedores necesitan supervisión, ya que es la expresión de interés natural y continuo de todo empleador por las actividades de sus agentes. Por medio de la supervisión los jefes esperan dirigir y motivar a la fuerza de ventas para que desarrolle mejor su trabajo.

Las empresas varían en su forma de hacer un seguimiento de los vendedores. Los que son retribuidos por medio de comisiones reciben generalmente menos supervisión. Por el contrario, a los que reciben un salario y deben atender a un determinado número de clientes se los supervisa bastante más.

El número de visitas que un vendedor realiza al día ha disminuido debido al incremento en el uso de tecnologías como el teléfono, el correo electrónico, el fax y la realización de pedidos de forma automática por medio de sistemas informatizados y las visitas en frío cuyo único objetivo es el de realizar estudios de mercado para detectar posibles clientes. También se debe a las dificultades para llegar hasta los clientes debido al tráfico en las ciudades, los apretados horarios del cliente y otras complejidades del mundo de los negocios actual.

Las empresas deciden también cuántas visitas deben realizarse anualmente para cada tipo particular de cliente. La mayoría de las empresas clasifica a los clientes en los grupos A, B y C, que reflejan el volumen de ventas, el beneficio potencial y el crecimiento potencial de cada uno de ellos. Los clientes del grupo A deben recibir visitas nueve veces por año, los del B seis veces y los del C tres veces. Estas normas de visita dependen, no obstante, de las que fije la competencia y de la rentabilidad que se espera de cada cliente.

Se organice como se organice la fuerza de ventas, los vendedores deben clasificar personalmente a su base de clientes. Un vendedor responsable de intermediarios en el canal, como *touroperadores* y agencias de viaje, aprende rápidamente que no todos son capaces de generar el mismo volumen de ventas/rentabilidad. Esto es igualmente cierto para un vendedor que opere en el segmento de servicios para reuniones y convenciones, y, hasta cierto punto, también puede aplicarse al vendedor que se encarga de las cuentas nacionales.

Según los expertos del sector, es de vital importancia comprender el mercado y clasificar a los clientes según su potencial. No se debe contactar con todos los clientes potenciales en un determinado año, porque algunos no pueden considerarse óptimos. Sin embargo, es importante conservar los datos de los clientes que ocupan el segundo y el tercer puesto en la lista de mejores clientes potenciales, por si acaso se produce una recesión con los clientes del primer puesto y es necesario contactar con ellos **[42]**. Este

sistema puede ser llevado fácilmente a cabo por todos los miembros de la industria del turismo.

Las empresas frecuentemente especifican cuánto tiempo deben dedicar sus vendedores a los clientes potenciales y establecen sus normas con respecto a dichos clientes. Si fueran totalmente autónomos, muchos vendedores dedicarían la mayor parte del tiempo a los clientes actuales, que, en términos generales, son mejor conocidos. Los vendedores suelen depender de ellos para asegurar una cierta cifra de ventas, mientras que los potenciales pueden no suponer actividad alguna. A menos que los vendedores sean gratificados por encontrarlos, es posible que eviten captar nuevos clientes.

Aplicación eficaz del tiempo dedicado a las ventas

Los vendedores deben saber cómo utilizar su tiempo eficazmente. Una herramienta es el calendario anual de visitas, en el que se muestran la relación de clientes que el vendedor va a visitar y en qué meses, y las actividades que llevará a cabo.

Otra herramienta es el análisis temporal de obligaciones profesionales, que ayuda a los vendedores a entender cómo distribuyen su tiempo y cómo pueden aumentar su productividad. Los vendedores organizan sus jornadas laborales de la siguiente manera:

- *Viajes:* en algunos puestos de trabajo, el tiempo total dedicado para el transporte es superior al 50% del tiempo total.
- *Manutención y descanso:* una parte del tiempo de la fuerza de ventas se dedica a comidas y descansos.
- *Esperas:* consiste en el tiempo consumido en la sala de espera del comprador. Es un tiempo muerto a menos que el vendedor lo utilice para planificar su actividad o para redactar informes.
- *La venta:* es el tiempo empleado personalmente con el comprador o por teléfono. Se divide en dos clases de diálogo: de cortesía y de venta.
- *Administración:* consiste en el tiempo que se dedica a la redacción de informes y a la facturación, a atender entrevistas para realizar ventas y hablar con otras personas dentro de la propia empresa sobre la producción, a la entrega, a la facturación y a otros aspectos.

No debe sorprender, pues, que la venta cara a cara pueda suponer solamente un 25% del tiempo total de trabajo **[43]**. Si pudiese incrementarse un 5%, se podría obtener un 20% de mejora. Las empresas buscan formas de mejorar la productividad de la fuerza de ventas. Sus métodos toman la forma de cursos de formación para vendedores en el uso de *el poder del teléfono*, la simplificación de los aspectos administrativos, la utilización de ordenadores para planificar las visitas, los recorridos y el suministro de información sobre el cliente y sobre la competencia.

Gestión de las ferias comerciales

Las ferias comerciales se utilizan habitualmente como fuente generadora de captación de clientes, para mantenerse en contacto con otras organizaciones

y para cerrar operaciones. Los miembros del sector turístico participan en muchas ferias comerciales, desde las regionales o locales hasta las que constituyen misiones internacionales de negocios patrocinadas por destinos turísticos, organizaciones turísticas y organismos gubernamentales o ministerios de turismo.

Lamentablemente, el análisis coste/beneficio de las ferias comerciales a menudo da un pobre resultado o ni siquiera se analiza, debido a la falta de planificación y control. Las conclusiones de un estudio entre empresas participantes en ferias de turismo revelaron que «es probable que se pase por alto el verdadero potencial de marketing de las ferias turísticas». Comprometerse a planificar estas con eficacia mejoraría la productividad para la mayoría de las empresas» **[44]**.

Se sugerían seis pasos para la mejora de la eficacia de las ferias de muestras:

1. Elaborar una lista de correo de clientes potenciales mediante la utilización de los datos obtenidos de la lista de visitantes registrados de la edición anterior.
2. Identificar a los clientes potenciales y contactar con ellos antes de que la feria tenga lugar.
3. Promocionar el *estand* de la empresa por medio de incentivos que reflejen el eslogan, los productos y servicios de la misma.
4. Enviar cartas a los compradores potenciales invitándoles a contactar personalmente con algún miembro de la empresa en la feria o en otro lugar.
5. Elaborar informes de los contactos con clientes realizados durante la feria.
6. Seguimiento posterior a la feria de clientes potenciales seleccionados.

Son necesarios también el control y la formación de los vendedores para asegurar el éxito. Las siguientes actividades son una muestra de lo que un director de ventas debería hacer antes de que tenga lugar la feria comercial.

1. Revisar los objetivos de la feria con los integrantes de la fuerza de ventas antes de su celebración.
2. Designar un vendedor en la feria que se responsabilice de la dirección de las actividades de ventas.
3. Distribuir el tiempo que los vendedores asignados deberán pasar en el *stand*.
4. Enseñar a los integrantes de la fuerza de ventas a tratar las quejas o a los clientes difíciles, a tomar contacto con los clientes potenciales, especialmente con los clientes preferentes; a conseguir clientes, a identificar a aquellos que no interesan a la empresa y a analizar y sacar partido de indicios o pistas sobre nuevos clientes, tarjetas de presentación, datos de la competencia e información sobre clientes potenciales obtenida en la feria.

Otras técnicas de control

La dirección obtiene información de sus vendedores de diversas formas; la más importante son los informes de ventas. La información adicional procede de la observación personal, escritos y quejas de clientes, consultas efectuadas a los mismos y conversaciones con otros vendedores.

Los informes de venta se dividen en planes e informes de actividad. El mejor ejemplo de los primeros es el plan de trabajo del vendedor, que se remite con una semana o un mes de antelación e incluye la descripción de las visitas previstas y los itinerarios.

Este informe permite a la fuerza de ventas planificar y hacer un programa de sus actividades, informar a la dirección sobre lo que harán y sobre dónde se encontrarán, así como proporcionar los fundamentos para comparar los planes y su grado de cumplimiento. Los vendedores se pueden evaluar de acuerdo con su habilidad para planificar el trabajo y trabajar de acuerdo con el plan establecido.

Muchas empresas turísticas piden a sus vendedores que redacten un plan de marketing territorial anual en el que desarrollen un esquema de su programa para conseguir nuevos clientes e incrementar el negocio con los ya existentes. Este tipo de informe hace que los representantes de ventas desempeñen el papel de directores de su mercado. Los vendedores elaboran también su informe escrito de actividades desarrolladas y completadas, que entregan a la dirección de ventas en forma del llamado *informe de visitas*. En estos informes se da cuenta de las actividades del vendedor, del estado de las cuentas de determinados clientes y proveen de información útil para las siguientes visitas de ventas. También entregarán informes de gastos, de nuevos clientes, de clientes perdidos, de clientes locales y de condiciones económicas.

Estos informes proporcionan datos en bruto a partir de los cuales los directores de ventas pueden extraer indicadores fundamentales para evaluar a la fuerza de ventas: (1) promedio de visitas por vendedor y por día, (2) tiempo medio de cada visita, (3) ingreso medio por visita, (4) coste medio de cada visita, (5) gastos de representación por visita, (6) porcentaje de pedidos por cada cien visitas, (7) número de nuevos clientes por periodo, (8) número de clientes perdidos por periodo y (9) coste de la fuerza de ventas sobre el total de ingresos por ventas. Estos indicadores tratan de dar respuesta a varias preguntas útiles: ¿están haciendo los vendedores demasiadas visitas por día o pocas? ¿Están empleando demasiado tiempo por visita? ¿Están perdiendo demasiado tiempo? ¿Están cerrando un número razonable de pedidos por cada cien visitas? ¿Están generando un número suficiente de nuevos clientes y manteniendo a los antiguos?

Evaluación formal de la actuación de los vendedores

Los informes de los vendedores, junto con otras observaciones, proporcionan los puntos básicos para evaluar a los miembros de la fuerza de ventas. Los procedimientos de evaluación formal proporcionan como mínimo tres ventajas. En primer lugar, la dirección tiene que comunicar sus criterios

para juzgar la actuación del equipo de ventas; en segundo lugar, la dirección necesita recoger información clarificadora sobre cada uno de los vendedores, y en tercer lugar, los vendedores saben que tendrán que sentarse un día ante el director de ventas y explicar sus éxitos o sus fracasos a la hora de conseguir ciertos objetivos.

Comparaciones entre vendedores Una forma de evaluación consiste en comparar y jerarquizar la actuación de ventas de varios vendedores de la empresa. Esas comparaciones, sin embargo, pueden resultar desorientadoras. Las actuaciones relativas a las ventas son solo significativas si no existen diferencias en el potencial de mercado del territorio, carga de trabajo, situación de la competencia, esfuerzos promocionales de la empresa, etc. Es más, las ventas actuales no son el único indicador de éxito. La dirección de la empresa debe también mostrarse interesada por conocer cómo contribuye cada vendedor a la obtención de beneficios netos.

Evaluación de la satisfacción del consumidor Un vendedor puede ser eficaz generando ventas pero no ser valorado positivamente cuando se lo juzga por su actuación con los clientes. Un número cada vez mayor de empresas está empezando a medir la satisfacción del cliente no solo preguntándoles por el producto o por la atención que se les presta, sino también por su opinión del vendedor que les atendió. La opinión de los clientes sobre la fuerza de ventas, el producto y el servicio se puede medir por medio de cuestionarios por correo o llamadas telefónicas. Los miembros de la fuerza de ventas de la empresa que consigan satisfacer a sus clientes podrían recibir gratificaciones, distinciones o primas.

Evaluación cualitativa de los vendedores Las evaluaciones también tienen en cuenta el conocimiento de los vendedores sobre la empresa, productos, clientes, competidores, territorios y responsabilidades. Pueden jerarquizarse las características personales en función de las actitudes generales, el aspecto, la habilidad dialéctica y el temperamento. El director de ventas puede también fijarse en temas relacionados con la motivación o el compañerismo, y debe comprobar que los vendedores conocen y respetan la política de la empresa. Cada empresa debe desarrollar su propio procedimiento de evaluación, pero sea el que sea, debe ser justo tanto para el vendedor como para la empresa. Si los vendedores creen que están siendo juzgados mediante normas incorrectas, pronto se decepcionarán, y quizá abandonen la empresa.

Las ventas en el sector turístico es una profesión, y debe considerarse como tal. La empresa que desarrolle una fuerza de ventas profesional, fiel y competitiva debe ser consciente de las ventajas que ello conlleva. Evaluar y medir el valor y la contribución de un vendedor no debe dejarse para el último momento o llevase a cabo mediante métodos o evaluaciones inapropiadas. No hay ningún aspecto más importante en la dirección de ventas que el desarrollo y uso correctos de un sistema de reconocimiento y gratificación de los miembros de la fuerza de ventas.

d) **Objetivos específicos relacionados con el producto.** De vez en cuando se asignará a la fuerza de ventas la responsabilidad específica de mejorar el volumen de ventas en líneas de productos concretas.

4. **Estructura y tamaño de la fuerza de ventas:**

a) **Organización territorial de la fuerza de ventas.** A cada vendedor se le asigna un territorio exclusivo en el que representa la totalidad de las líneas de productos de la empresa.

(1) **Tamaño del territorio.** Los territorios se pueden diseñar para proporcionar un potencial de ventas igualo un trabajo equivalente.

(2) **Estructura del territorio.** Los territorios están formados por pequeñas unidades demográficas, tales como provincias o estados, que posteriormente se agregan hasta constituir un territorio con un determinado potencial de ventas o carga de trabajo.

b) **Organización de la fuerza de ventas según el producto.** La empresa organiza su fuerza de ventas según las líneas de producto, dada la importancia que tiene que los vendedores conozcan sus productos.

c) **Organización de la fuerza de ventas según criterios de segmentación del mercado.** Las empresas a menudo especializan a su fuerza de ventas según los diferentes segmentos del mercado.

d) **Organización de la fuerza de ventas según el tipo de canal de distribución.** La importancia de las empresas intermediarias en la comercialización, como los mayoristas, *touroperadores* y agencias de viajes, ha fomentado la aparición de una estructura de la fuerza de ventas enfocada a los canales de distribución.

e) **Organización de la fuerza de ventas según los clientes.** La fuerza de ventas se organiza normalmente para servir a estos clientes por medio de una estructura de cuentas clave o preferentes.

f) **Organización de la fuerza de ventas combinada.** Un hotel de gran tamaño puede tener una fuerza de ventas de *catering*/banquetes (producto), otra de reuniones y congresos (segmentación del mercado), otra de agencias de viajes mayoristas (intermediarios) y otra de clientes nacionales (cliente).

g) **Tamaño de la fuerza de ventas:**

(1) Los clientes se agrupan por su categoría de acuerdo con su volumen anual de compras.

(2) Se establece la frecuencia deseada de visitas para cada uno de estos grupos (el número de visitas a cada cliente por año).

(3) El número de empresas dentro de cada grupo se multiplica por la correspondiente frecuencia de visitas, con objeto de determinar la carga de trabajo de un territorio en términos de visitas por año.

(4) A continuación se determina el número medio de visitas que un vendedor puede hacer por año.

(5) El número de vendedores que se necesitan se calcula dividiendo el número total de visitas entre el número de visitas que puede realizar cada uno.

5. **Organización del departamento de ventas:**

a) **Fuerza de ventas interna,** en la que se incluye el apoyo técnico, ayudantes de ventas y personal de telemarketing.

b) **Fuerza de ventas externa,** en la que se incluyen a los representantes a comisión, los asalariados y los equipos de ventas.

6. **Marketing relacional.** El arte de crear una relación profesional más estrecha y una colaboración entre dos personas pertenecientes a diferentes empresas.

a) **Alianzas estratégicas.** Son relaciones entre partes independientes que llegan al acuerdo de colaborar juntos pero mantienen identidades distintas.

b) **Razones por las que son necesarias las alianzas estratégicas:** la internacionalización de la economía, las complejas necesidades de los clientes, el mercado de grandes empresas que cuentan con múltiples emplazamientos, la aplicación intensiva de tecnología, las relaciones altamente interdependientes del comprador y vendedor, la intensificación de la competencia y las bajas rentabilidades en la industria turística.

7. **Selección y formación de los vendedores.** El vendedor eficaz tiene por lo menos dos cualidades básicas: empatía, que es la habilidad de ponerse en el lugar del cliente, y motivación egocéntrica, una fuerte necesidad personal de realizarse con la venta.

a) **Cuándo llevar a cabo la selección.** Existen tres métodos: seleccionar a vendedores de entre un grupo y formarlos, seleccionarlos solo cuando se necesite sustituir a alguien o el crecimiento de la empresa lo requiera, y la selección continua.

b) **Formación.** Existen tres tipos de formación: formación en el producto/servicio, en políticas, procedimientos y planificación, y en técnicas de ventas.

c) **Dirección de los vendedores.** Entre las responsabilidades se encuentra el desarrollo de normas para las visitas de ventas, normas para clientes potenciales y utilización del tiempo de ventas eficazmente (desplazamientos, manutención, esperas, venta, administración).

8. **Dirección de la fuerza de ventas**

a) **Selección de las estrategias. Hay seis estrategias de ventas:**

(1) Evitar perder a los clientes preferentes.

(2) Afianzar las cuentas principales.

(3) Desarrollar las cuentas de clientes 'marginales'.

(4) Prescindir de algunos clientes seleccionados.

(5) Retener a determinados clientes pero ofrecerles un apoyo comercial de coste más bajo.

(6) Conseguir nuevos negocio con clientes potenciales.

b) **Principios de la venta personal.** Son los siguientes: prospección y valoración de clientes potenciales, precontacto, contacto, presentación y demostración, negociación, resolución de objeciones, cierre y seguimiento postventa.

9. **Motivación de la fuerza de ventas.** La mayoría de los vendedores necesitan motivación e incentivos especiales para desarrollar su trabajo con el rendimiento óptimo:

a) **Remuneración de los vendedores.** Existen tres tipos básicos de planes de remuneración: sueldo fijo, comisiones y una combinación de ambos.

b) **Evaluación y control de la fuerza de ventas.** Cuotas de ventas, normas de gestión de las ventas y herramientas de gestión del tiempo, como calendarios de visitas, son los métodos más habituales empleados para el control de la fuerza de ventas.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Por qué las empresas deberían preocuparse por los clientes preferentes o de dimensión nacional?
2. ¿Cuáles son los métodos más comunes para organizar una fuerza de ventas?
3. Discuta la importancia de establecer objetivos de ventas y los diferentes tipos de objetivos para la fuerza de ventas que son habituales en la industria turística.
4. Muchas personas creen que no tienen las aptitudes necesarias para ser un vendedor de éxito. ¿Qué papel juega la formación para ayudar a alguien a desarrollar aptitudes para la venta?
5. Discuta el proceso de negociación y la forma en que los miembros de la fuerza de ventas pueden aplicarlo con eficacia.
6. Los buenos vendedores están familiarizados con los productos de la competencia, además de con los de su empresa. ¿Qué haría usted si su empresa esperase de usted que vendiese un producto que según su criterio es inferior al de la competencia? Justifique su respuesta.
7. Se ha dicho que toda venta consta de dos planos: el papel desempeñado por el vendedor y el papel desempeñado por la empresa para su vendedor. ¿Qué debería aportar la empresa al vendedor para ayudar a incrementar las ventas totales? ¿En qué se diferencia el trabajo del director de ventas del trabajo del vendedor?
8. Un director de ventas de zona trasladó la siguiente protesta en una reunión de ventas: «El vendedor medio cuesta a la empresa 40.000 euros entre su remuneración y los gastos. ¿Por qué no compramos menos espacios de página entera en el diario *El País* y utilizamos ese dinero en contratar a más gente? Seguramente una sola persona trabajando todo un año vende más productos que un anuncio a toda página en una edición de un periódico de tirada nacional». Discuta este argumento.

EJERCICIO PRÁCTICO

Haga el siguiente ejercicio práctico:

Lleve a cabo una entrevista con un vendedor de una empresa turística. Pregúntele por su trabajo. Observe cómo es un día normal en su trabajo y pregúntele qué le gusta más y menos. Pida que le dé su opinión sobre cómo cree que la tecnología afectará al departamento de ventas en el futuro. Por supuesto, puede realizar otras preguntas que sean de su interés. Elabore un informe con todo lo dicho.

24. Thomas N. Ingram, Charles H. J. Sobuepher y Don Hutson, «Why Salespeople Fail», *Industrial Marketing Management,* 21, n.º 3 (1992): 225-230.

25. Judi Brownell, «Listening: The Toughest Management Skills», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 27, n.º 4 (1987): 64-71.

26. Howard Feiertag, «Sales Directors Build Productivity and Profitability», *Hotel and Motel Management,* 207, n.º 19 (1992): 14.

27. David Chelan, «Revving Up E-Learning to Drive Sales», *EContent* (marzo 2006): 28-32. Véase también «E-Learning Evolves into Mature Training Tool», *Call Center Magazine* (abril de 2007): 18; «E-Learning Evolve into Mature Training Tool», *T + D* (abril de 2006): 20; Rebecca Aronauer, «The Classroom vs. E-Learning», *Sales & Marketing Management* (octubre de 2006): 21; y Harry Sheff, «Agent Training Beyond the Classroom», *Call Center Magazine* (abril de 2007): 18.

28. Florence Berger, Mark D. Fulford y Michelle Krazmien, «Human Resource Management in the 21st Century: Predicting Partnerships for Profit», *Hospitality Research Journal,* 17, n.º 1 (1993): 90-91.

29. «U.S. Hoteliers Fail to Net Enough World Cup Trade», *Travel Trade Gazette,* Estados Unidos e Irlanda (1 de junio de 1994): 32.

30. Howard Feiertag, «Different People Should Perform Sales and Marketing Jobs», *Hotel and Motel Management* (4 de febrero de 2002): 24.

31. Rackman, SPIN Selling.

32. Jeffrey Z. Rubin y Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation* (San Diego, CA: Academic Press, 1975), p. 18.

33. Para más información, véase Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation* (Cambridge, MA: Harvard University Press, 1982); Samuel B. Bacharach and Edward J. Lawler, *Bargaining Power, Tactics, and Outcome* (San Francisco: Jossey-Bass, 1981); Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything* (Nueva York: Bantam Books, 1980); Gerald I. Nierenberg, *The Art of Negotiating* (Nueva York: Pocket Books, 1984).

34. Lamar Lee y Donald W. Dobler, *Purchasing and Materials Management* (Nueva York: McGraw-Hill, 1977), pp. 146-147.

35. El tema sobre los puntos de acuerdo está desarrollada en su totalidad en Raiffa, *Art and Science of Negotiation.*

36. Roger Fisher y William Ury, *Getting to Yes: Negotiating Agreement without Giving In* (Boston: Houghton Mifflin, 1981).

37. Ver Gilbert A. Churchill Jr., Neil A. Ford y Orville C. Walker, Jr., *Sales Force Management: Planning, Implementation, and Control* (Homewood, IL: Richard D. Irwin, 1985).

38. Ver Ken W. McCleary y Pamela A. Weaver, «The Job Offer: What Today's Graduates Want», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 28, n.º 4 (1988): 28-31.

39. David V. Pavesic y Robert A. Brymer, «Job Satisfaction: What's Happening to Young Managers», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 30, n.º 4 (1990): 90-96.

40. Richard Cavalier, *Sales Meetings That Work* (Homewood, IL: Dow Jones-Irwin, 1983).

41. Ver Joyce I. Nies y Richard F. Tas, «How to Add Visual Impact to Your Presentations», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 32, n.º 1 (1991): 46-51.

42. Dunfey Hotels Corporation, «An Interview with Jon Canas, President», video case number 9-833-502 (Boston: Harvard Business School, 1996).

43. «Are Salespeople Gaining More Selling Time?», *Sales and Marketing Management* (julio de 1986): 29.

44. Ali A. Poorani, «Trade-Show Management: Budgeting and Planning for a Successful Event», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly,* 37, n.º 4 (1996): 77-84.

Estrategia de comunicación de marketing integral: marketing directo y online

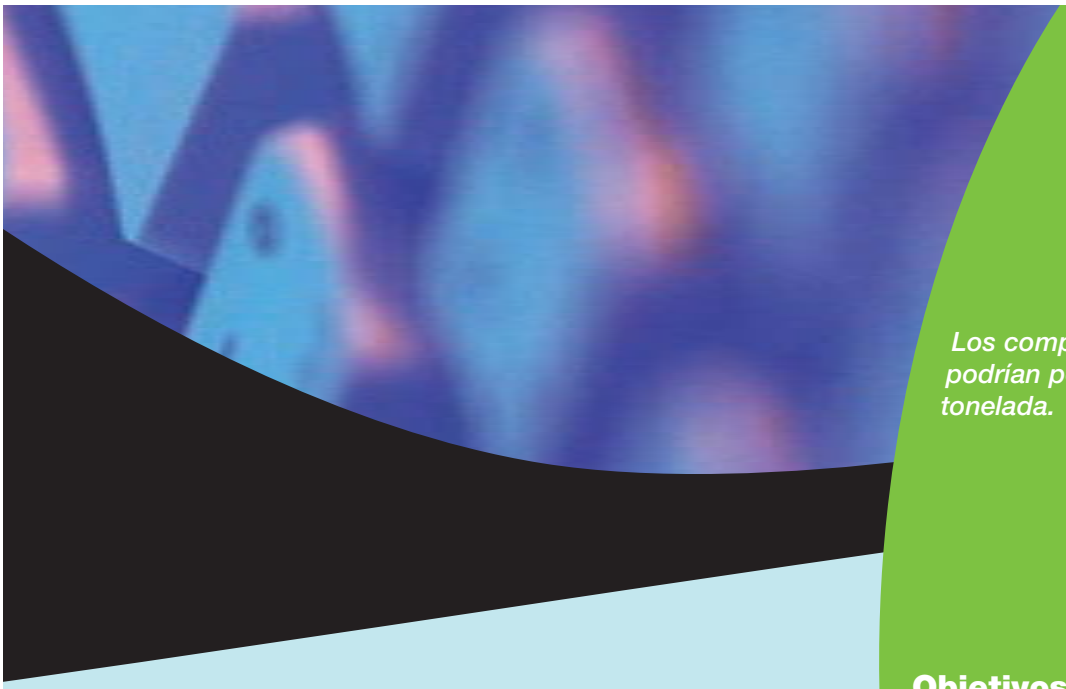
16

Actualmente el uso de las tecnologías de la información en muchas pymes está limitado al uso de Internet para gestionar el correo electrónico y buscar información básica en páginas web. Así, la gestión de ventas y las acciones de marketing basadas en aplicaciones online son casi inexistentes para estas empresas, según datos extraídos del informe de Fundetec *Análisis sectorial de la penetración de las TIC en la pyme española 2009*. Las pequeñas y medianas empresas, que constituyen la base del sector turístico español, no cuentan con las herramientas, recursos y orientación necesarias para adaptarse a las nuevas tecnologías y desarrollar nuevos canales de venta, gestionar las reservas, los precios y los paquetes promocionales o los programas de fidelización. Sin embargo, el desarrollo e implementación de estas aplicaciones online aumenta significativamente entre las grandes cadenas hoteleras, pioneras en innovación pero que representan un pequeño porcentaje del sector turístico en comparación con las pymes.

Con el propósito de servir como un nexo entre las nuevas tecnologías y el sector turístico nace la Sociedad Estatal para la Gestión de la Innovación y las Tecnologías Turísticas, S. A. (Segittur). Entre sus objetivos principales destaca el apoyo a la promoción del turismo y a la comercialización de productos y servicios mediante el uso de nuevas tecnologías, basadas principalmente en Internet, por medio de dos canales: canal de comercialización de productos turísticos y canal de información y promoción turística.

Para llevar a cabo estos objetivos Segittur ha diseñado diversas áreas de actuación por medio de proyectos propios y encomendados por la Secretaría General de Turismo y el Instituto de Turismo de España. Los principales proyectos Segittur son:

- **Folletos digitales interactivos:** proyecto elaborado gracias al acuerdo suscrito con la empresa Bluevista (participada mayoritariamente por BBVA) en la que se introduce una aplicación que permite la creación de folletos digitales. Los folletos digitales son un medio rápido, económico y eficaz que suponen un ahorro en gastos de papel y distribución, gran variedad de contenidos multimedia, rápida visualización



Los computadores del futuro podrían pesar no más de una tonelada.

REVISTA POPULAR MECHANICS, 1949

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Definir el concepto de marketing directo y discutir sus beneficios para los clientes y las empresas.
2. Identificar y discutir los tipos de herramientas utilizadas en el marketing directo.
3. Explicar cómo las empresas han respondido a Internet y a las nuevas tecnologías con estrategias de marketing en Internet.
4. Debatir cómo las empresas establecen un programa de marketing en Internet para entregar más valor a los clientes de forma rentable.
5. Comprender cómo se pueden usar las bases de datos para desarrollar campañas de marketing directo.

y la posibilidad de reenviarse a otras personas, además del acceso a estadísticas de uso y actividad del folleto. La tecnología empleada integra las capacidades del entorno digital (vídeo, animaciones Flash, audio, *link*) al mundo de la edición, lo que aporta un enfoque innovador, con un contenido más directo, atractivo y de fácil acceso. Incluye diseños estáticos (pdf estándar) con elementos multimedia en un servicio web. También permite videos y aplicaciones interactivas basadas en Flash. Uno de sus clientes más importantes es Paradores de Turismo.

- **Segittureserve - Plataforma Tecnológica de Comercialización Turística:** es una herramienta tecnológica para que los agentes del sector turístico que estén adheridos al sistema puedan gestionar las reservas integralmente a través de Internet, y ofrecérselas a todos los operadores turísticos y clientes finales. Esta herramienta está dirigida a todo proveedor o intermediario de productos o servicios turísticos, especialmente a aquellos que, por razones de coste, no puedan adherirse a ningún otro sistema existente. Permite la creación de distintas centrales de reservas para asociaciones de proveedores, ayuntamientos, entidades privadas, etc. Cada central de reservas puede relacionar los consumidores directamente con los proveedores, pero también cuenta con la versión profesional, que permite las relaciones entre proveedores e intermediarios con tratamiento diferencial en cuanto a tarifas y funcionalidades. Algunas de las ventajas que ofrece son la facilidad para efectuar reservas online, la fácil adaptación a todo tipo de empresa turística mediante un único sistema, diseñado y pensado para ser fácilmente integrable con otros sistemas de promoción.
- **Perfect Place Spain (www.perfectplacespain.com):** desarrolla diferentes instrumentos y servicios tecnológicos con el objetivo de mejorar la competitividad de las empresas. Entre otras opciones permite la creación de páginas de Internet, el mantenimiento del dominio, el servicio de soporte al usuario, la autogestión del sitio web y la reserva online. Así, el sector turístico de alojamientos dispone de una herramienta que le permite promocionar y gestionar su activi-

Marketing directo

Muchas de las herramientas de marketing y de comunicación que hemos analizado en los capítulos anteriores se desarrollaron en el contexto del *marketing de masas:* orientarse a mercados generales con mensajes y ofertas estandarizadas que se distribuyen a través de intermediarios. Sin embargo, hoy en día, con la tendencia hacia el marketing más personalizado, muchas empresas están adoptando el *marketing directo,* ya sea como un enfoque de marketing fundamental o como complemento de otros enfoques. En esta sección vamos a analizar el creciente mundo del marketing directo y su relación con el marketing en Internet.

El **marketing directo** consiste en la comunicación directa con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados, tanto para obtener una respuesta inmediata como para cultivar relaciones duraderas. Las empresas que recurren al marketing directo se comunican directamente con los clientes, a menudo de forma interactiva y de uno a uno. Utilizando bases de datos detalladas, estas empresas personalizan sus ofertas y su comunicación de marketing a las necesidades de segmentos definidos de forma muy estricta o incluso a compradores individuales.

Las compañías del sector turístico establecen fuertes relaciones con clientes a través de programas de cliente frecuente. Utilizan las bases de

datos de los clientes para ajustar sus ofertas de forma más detallada. Su enfoque es ofrecer sus productos y servicios a aquellos clientes actuales o potenciales que puedan y que tengan predisposición a la compra. En la medida en que estas relaciones tengan éxito se obtendrán mayores índices de respuesta a las campañas.

Más allá de la creación de marcas y el establecimiento de relaciones, las empresas que recurren al marketing directo buscan una respuesta del consumidor directa, inmediata y medible. Por ejemplo, Continental Airlines envió a sus clientes frecuentes afiliados al programa OnePass un vale por 150 euros para canjearlo por un billete de ida y vuelta para un niño (si es acompañado por un adulto) entre dos ciudades estadounidenses en las que Continental viaje. Por su parte, American Express ofrece a sus poseedores de tarjeta de Houston (EE. UU.) un descuento para comer en el restaurante Birraporetti's. Estas promociones otorgan un beneficio al comprador, generan ventas y crean una buena imagen tanto para Continental como para American Express. Muchas empresas que ofrecen tarjetas bancarias establecen alianzas y campañas de marketing directo con hoteles y restaurantes.

Crecimiento y ventajas del marketing directo

El marketing directo se ha convertido en la forma de mayor crecimiento del marketing. Según la Direct Marketing Association (DMA), las empresas estadounidenses gastaron 140.000 millones de euros en marketing directo en 2006. Estos gastos generaron una cifra de 1,5 billones de euros de ventas mediante el marketing directo, o aproximadamente el 10% de las ventas totales en la economía estadounidense. Además, las ventas impulsadas por el marketing directo están creciendo rápidamente **[1].**

El marketing directo sigue orientándose más hacia la Red, lo cual implica que el marketing por Internet tenga ahora la cuota de mayor crecimiento en gasto y ventas del marketing directo. Internet representa ahora solo el 18% de las ventas impulsadas por el marketing directo. Sin embargo, la DMA predice que durante los próximos cinco años los gastos de marketing en Internet crecerán a una tasa del 17% al año, tres veces más deprisa que los gastos en los demás medios de marketing directo. Las ventas impulsadas por Internet crecerán un 16%.

En España la Asociación Española de la Economía Digital, Adigital, integra a empresas y entidades interesadas en el desarrollo de Internet, la web 2.0, las redes sociales y las nuevas tecnologías, que están produciendo una verdadera revolución social y económica que afecta a la estrategia de las empresas y a su relación con clientes, empleados, equipos y proveedores. Los servicios que ofrecen son de formación, asesoría legal y representación en instituciones, investigación, jornadas y congresos, e información y *networking*.

Independientemente de que se utilice como un modelo de negocio completo o como un complemento en un marketing integrado más general, el marketing directo aporta muchas ventajas, tanto a compradores como a vendedores.

Ventajas para los compradores

Para los compradores, el marketing directo resulta cómodo, fácil y privado. Las empresas que recurren al marketing directo nunca cierran sus puertas y los clientes no tienen que padecer los atascos de tráfico, encontrar aparcamiento ni recorrer las tiendas para encontrar los productos. Desde la comodidad de su hogar u oficina, los catálogos se pueden ver en los sitios web de la empresa en cualquier momento del día o de la noche. Las empresas compradoras pueden obtener información sobre los productos y servicios sin tener que concertar citas con los vendedores.

El marketing directo proporciona a los compradores un acceso inmediato a una amplia gama de productos. Sin estar limitadas por las restricciones físicas, las empresas que recurren al marketing directo pueden ofrecer una selección casi ilimitada a los consumidores de casi cualquier parte del mundo. Por ejemplo, los clientes en Australia pueden elegir y reservar un hotel *bed and breakfast* en San Francisco. Los canales de marketing directo también proporcionan a los compradores acceso a toda una gama de información comparativa sobre empresas, productos y competidores. Los buenos catálogos o sitios web suelen proporcionar más información en formatos más útiles que incluso el vendedor más dispuesto.

Las empresas también utilizan el marketing directo para obtener información de los clientes y desarrollar sistemas y productos para prestarles un mejor servicio. Por ejemplo, a los clientes de un hotel de lujo se les preguntó qué características del servicio les harían ser más leales al hotel. De las entrevistas en profundidad se obtuvieron dieciocho beneficios posibles; se les pidió a los ochenta que dieran una calificación a cada atributo en una escala que iba del 1 («no tendría ningún impacto en mi nivel de lealtad») hasta el 7 («tendría un gran impacto en mi nivel de lealtad»). Además, en otra sección del cuestionario los encuestados apuntaban aquellas características que poseían los hoteles a los que se sentían fieles. Si se analiza qué están ofreciendo los hoteles y se compara esta información con lo que los clientes quisieran que ofrecieran, se podría saber en qué áreas se satisfacen las necesidades del cliente y en cuáles no. A esto se le llama *brecha* o *distancia* (basada en la importancia concedida al desempeño del servicio). La **Tabla 16.1** muestra la distancia encontrada para los atributos relacionados con la lealtad.

La **Tabla 16.1** muestra que existe una gran oportunidad para aumentar la lealtad. Es interesante destacar que los dos aspectos donde se obtienen las distancias más importantes son fáciles y asequibles de implementar. Este tipo de análisis ayuda a los gerentes a identificar áreas de mejora para entregar más valor al cliente. También ayuda a identificar áreas que muchos hoteles no ofrecen, lo cual ayuda a crear una ventaja competitiva. Finalmente, se puede calcular el coste de proveer estos servicios. Por ejemplo, mejorar el tipo de habitación periódicamente a los clientes no es costoso si se utilizan aquellas *suites* que no se ocuparán durante este periodo. Obtener este tipo de información no es posible sin una base de datos que permita distribuir cuestionarios a usuarios frecuentes de hoteles de lujo **[2]**.

Tabla 16.1 Distancia entre el desempeño y la importancia de los principales atributos sobre la lealtad.

Atributo	Desempeño (%)	Importancia (%)	Distancia
El hotel ofrece mejores habitaciones cuando puede.	18,7	69,4	250,7
El cliente puede pedir una habitación específica.	4,9	44,7	239,8
Si el hotel puede estar lleno para el día que un cliente tiene pensado llegar. Alguien del centro de reservas le llamará para preguntar si desea reservar y asegurar una habitación	3,0	37,7	234,7
El hotel utiliza información de las visitas anteriores del cliente para ofrecerle servicios adaptados a él.	24,3	57,7	233,4
El personal reconoce al cliente cuando llega.	15,1	38,3	223,2
El personal transmite la imagen de que los problemas del cliente son importantes para ellos.	24,0	42,6	218,6

Fuente: John Bowen and Stowe Shoemaker, Conrad N. Hilton College, University of Houston (1997).

Finalmente, el marketing directo es interactivo e inmediato: los compradores pueden relacionarse con los vendedores por teléfono o en el sitio web para configurar la información, los productos o los servicios que desean, y después pedirlos en ese mismo momento. Además, el marketing directo proporciona a los consumidores un mayor grado de control. Los consumidores deciden cuáles son los catálogos que van a mirar y cuáles los sitios web en los que van a entrar.

Ventajas para los vendedores

Para los vendedores, el marketing directo es una herramienta poderosa para crear relaciones con los clientes. Utilizando el marketing de bases de datos, las empresas de hoy en día pueden centrarse en pequeños grupos o consumidores individuales, y promocionar sus ofertas mediante una comunicación personalizada. Dado el carácter de la *comunicación uno a uno* del marketing directo, las empresas se pueden relacionar con los clientes por teléfono u online, aprender más sobre sus necesidades y particularizar los productos y servicios a los gustos del cliente. A su vez, los clientes pueden plantear preguntas y dar su opinión. La personalización puede ser tan simple como identificar el interés de los clientes de un restaurante en vinos selectos y enviar alguna carta ofreciéndoles la opción de adquirir una cena para dos con una de las mejores botellas de vino. Los hoteles también pueden desarrollar paquetes dirigidos a personas que quieran celebrar su aniversario de bodas, siempre y cuando tengan esta información en su base de datos. McDonald's, Burger King y otros restaurantes de comida rápida tienen programas de fiestas infantiles: se envían recordatorios a los padres antes de la fecha de cumpleaños de su hijo y

se les ofrecen productos para celebrar la fiesta en el restaurante. En estos dos ejemplos el tiempo de entrega del mensaje es una ventaja del correo directo que ayuda a personalizar. El gerente envía una carta antes de un cumpleaños o un aniversario, o cuando una empresa está a punto de celebrar su reunión de ventas anual. El mensaje alcanzará al cliente en el momento adecuado.

El marketing directo también ofrece a los vendedores una alternativa de bajo coste, eficiente y rápida para llegar a sus mercados. Esta herramienta ha crecido rápidamente en el marketing *business to business* (de empresa a empresa), en parte como respuesta al crecimiento de los costes de marketing derivado de la fuerza de ventas. Cuando la visita de venta personal cuesta, de media, más de 250 euros por contacto, está claro que solo deben hacerse cuando es estrictamente necesario y a clientes de elevado potencial. Los medios que suponen un menor coste por contacto (como el telemarketing, el correo y los sitios web de las empresas) suelen ser más eficientes. Un director de ventas de un hotel señala: «He sido un firme creyente en la comunicación por correo directo. Esta herramienta juega un papel importante en el éxito de un programa de marketing de un hotel. Ofrece un excelente equilibrio entre las llamadas de ventas y la búsqueda de clientes. Permite mostrar tu producto al cliente sin el coste de una llamada telefónica. Además, puedes contactar con muchos más clientes que con los que contactarías de forma individual» **[3]**.

La compañía de cruceros Royal Caribbean Cruise Lines posee una base de datos de sus clientes. Al analizar la información contenida en ella, la empresa identifica qué clientes prefieren actividades físicas. Sus nuevos barcos tienen muros para escalar, canchas de baloncesto, pistas de patinaje sobre ruedas y sobre hielo. Foto por cortesía de Royal Caribbean International.

Asimismo, el marketing directo ofrece privacidad, pues ni la oferta ni la estrategia son evidentes a la competencia. Por ejemplo, Continental Airlines envió una oferta a sus viajeros frecuentes, a los que un vale de 75 dólares en la compra de un billete durante las dos semanas siguientes. Al utilizar el marketing directo, Continental puede vender sus asientos de avión sin comenzar una guerra de precios, puesto que se promociona en un mercado elegido y no con un medio masivo, como los periódicos. En periodos de baja demanda las empresas pueden usar el marketing directo para dirigirse a sus clientes y producir resultados inmediatos.

Los esfuerzos del marketing directo pueden ser medidos de tres formas: (1) por el número de solicitudes de información obtenidas, (2) por el índice de compras originadas por las solicitudes de información obtenidas y (3) por el impacto de la comunicación **[4]**.

Las herramientas del marketing directo han aumentado con la llegada de los dispositivos móviles y el correo electrónico. La

comunicación basada en entornos informáticos ofrece importantes oportunidades como vehículo de ventas y de publicidad. Muchas empresas se dirigen a sus clientes clave por medio del correo electrónico.

El marketing directo también ofrece mucha flexibilidad. Permite hacer ajustes al precio y a los programas en tiempo real, o diseñar ofertas de forma inmediata. Por ejemplo, empresas como EasyJet o Ryanair aprovechan la flexibilidad y la rapidez de Internet para distribuir *mailings* con ofertas de último minuto entre los clientes que se han registrado en sus páginas web.

El marketing directo es compatible y generalmente funciona mejor cuando se usa con otros elementos del mix de comunicación en una campaña que se ejecutará durante mucho tiempo y en distintas fases. Por ejemplo, La Oficina de Turismo de San Diego, en California (San Diego Convention and Visitors Bureau, CVB) incluyó un anuncio en la publicación *Travel Weekly,* donde ofrecía una guía para la planificación de viajes gratuita para todos los agentes de viajes y organizadores de congresos. Esto requería que el agente de viajes o el organizador del congreso contactara con la oficina de turismo de San Diego. Dependiendo del potencial para hacer negocios, la oficina de turismo enviaba la guía por correo postal o, si existía la posibilidad de cerrar algún acuerdo, un representante de ventas efectuaba una llamada telefónica.

A esta técnica se la conoce como **marketing directo integrado [5].** Observe la siguiente secuencia:

Publicidad pagada en un canal que permite obtener una respuesta ➡ Herramienta de correo directo ➡ Herramienta de telemarketing empresa-cliente potencial ➡ Llamada telefónica o visita de un representante de ventas

El anuncio publicitario genera notoriedad del producto y estimula a pedir información; posteriormente la empresa envía información por correo directo a aquellos que la solicitan. En un plazo de entre 48 y 72 horas desde la recepción del mensaje, la empresa efectúa la llamada telefónica, en busca de un pedido o el cierre de un acuerdo; incluso si el cliente potencial aún no está listo para comprar, se mantiene una comunicación. Este proceso de respuesta aumenta el impacto y la conciencia acerca del mensaje. La idea subyacente es hacer uso de los canales de comunicación seleccionados y programados cuidadosamente para generar más ingresos y compensar los costes. Quizá una carta enviada por correo directo pueda generar una respuesta del 2%, pero utilizando un enfoque de marketing directo integrado es posible obtener respuestas de hasta el doce por ciento **[6]**.

Finalmente, el marketing directo proporciona acceso a los compradores a los que no podría llegar mediante otros canales. El marketing por Internet es un medio global que permite a los compradores y vendedores hacer *clic* de un país a otro en décimas de segundo. Un cibernauta puede acceder desde París o Estambul a un restaurante en Madrid con la misma facilidad

que otro que viva en Londres. Incluso las empresas más pequeñas han descubierto que tienen un acceso inmediato a los mercados globales.

Bases de datos de clientes y marketing directo

El marketing directo eficaz parte de una buena base de datos de clientes. Una **base de datos de clientes** es una colección organizada de datos exhaustivos sobre clientes individuales, actuales o potenciales, que incluyen datos geográficos, demográficos, psicográficos y conductuales. Una buena base de datos de clientes puede ser una potente herramienta para crear relaciones. La base de datos proporciona a las empresas «una instantánea de cómo se comportan y de qué apariencia tienen los clientes». Un experto comenta: «Una empresa es tan buena como lo sea el conocimiento de sus clientes» **[7]**.

En el marketing dirigido a los consumidores la base de datos de los clientes puede incluir datos demográficos del cliente (edad, renta, número de miembros de la familia, fechas de nacimiento), datos psicográficos (actividades, intereses y opiniones) y comportamientos de compra (preferencias de compra, recencia, frecuencia y valor monetario de las compras anteriores). En el marketing *business to bussiness* el perfil del cliente puede incluir los productos y servicios que ha comprado, los volúmenes y precios anteriores, datos de los contactos clave (fechas de nacimiento, aficiones y alimentos favoritos), los proveedores competidores, la situación de los contratos actuales, la previsión del gasto del cliente durante los próximos años y la valoración de las fortalezas y debilidades competitivas de vender y atender la cuenta.

Algunas de estas bases de datos son enormes. Por ejemplo, el operador de casinos Harrah's Entertainment ha creado una base de datos de clientes

que incluye 30 *terabytes* de información sobre los clientes, aproximadamente tres veces más que el número de caracteres impresos en la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos. Y Wal-Mart captura datos sobre cada artículo, para cada cliente, en cada supermercado, todos los días. Su base de datos tiene más de 570 *terabytes* de datos: eso son 570.000 billones de bytes, mucho más que la capacidad de almacenamiento de 100.000 PCs **[8]**.

Uso de las bases de datos

Las empresas utilizan sus bases de datos de muchas formas. Utilizan las bases de datos para localizar clientes potenciales adecuados y generar posibles contactos de ventas. Analizan sus bases de datos para obtener información detallada sobre los clientes y después afinan sus ofertas y su comunicación en función de las preferencias y comportamientos específicos de los segmentos o individuos objetivo. En total, la base de datos de una empresa puede ser una herramienta importante para crear relaciones a largo plazo más fuertes con los clientes.

Aruba, una isla caribeña frente a las costas de Venezuela, desarrolló recientemente una base de datos para mejorar el seguimiento de sus clientes potenciales e incrementar la tasa de conversión a más del doble. El programa incluía la promoción de la isla como destino turístico en tres números de una revista llamada *Aruba Holiday Traveler*. El anuncio estaba dirigido a turistas y contenía un número de contacto gratuito (900). Aquellos que llamaban recibían información completa. En el pasado, un 12% de los que llamaban a este número finalmente iban a Aruba. Aruba compara el código postal de la persona que solicita información con una base de datos con información de ingresos. Si la persona en cuestión gana más de la mitad del salario medio según la información de la base de datos, se le envía la revista de alta calidad *Aruba Holiday Traveler*. Los nombres de las personas que reciben la revista se comparan con los nombres que aparecen en las listas de llegadas al aeropuerto. El ratio de conversión del público que recibe la revista en clientes finales es del 26%. La publicidad de la revista cubre los gastos de publicación y envío **[9]**.

Uno de los problemas que presentan las bases de datos en el sector turístico es que la empresa puede tener un número de bases de datos que no se comunican entre sí o no son relacionales. Un hotel puede tener una base de datos para el departamento de ventas, otra para el de reservas, otra para el de contabilidad y otra para recepción, y lo que ocurre es que a menudo una o varias no están integradas entre sí. Cuando esto ocurre los encargados no son capaces de sacarle partido a la información que estas bases de datos combinadas pueden ofrecer. Actualmente los nuevos sistemas utilizan el concepto de **'data warehouse'** o *almacén de datos,* donde se recopila y almacena toda la información que la empresa recibe de los clientes **[10]**. Integrar todos los sistemas de información en una base de datos central presenta retos; el principal para una cadena hotelera es centralizar toda la información proveniente de sus marcas. Los hoteles Hilton desarrollaron la plataforma OnQ, que permite utilizar la información de los clientes en cualquier hotel de cualquier marca de la cadena **[11]**, de

Claves de marketing 16.1 *Gazelle Systems acerca el marketing de bases de datos*

Charlotte Bogardus, antigua ejecutiva de marketing de Starbucks Coffee, se percató de que el sector turístico no utilizaba bases de datos para gestionar las relaciones con el cliente. Tras trabajar como asesora de marketing en distintas empresas del ramo (Bruegger's Bagel Bakeries, Applebee's Neighborhood Restaurants, Saunders Hotel Systems, entre otras), decidió crear una empresa que permitiese a la industria de servicios de restauración utilizar las bases de datos de clientes de manera eficaz. Esta empresa, llamada Gazelle Systems, ofrece la obtención y almacenamiento de datos, además de contar con los conocimientos y las herramientas diseñadas específicamente para cubrir las necesidades de la industria de restauración.

Uno de los productos es el *Restaurant Data Exchange* (RDX, intercambio de datos entre restaurantes) que ha visto la luz gracias a la asociación con la empresa informática Information Resources. Esta es una de las empresas líder en soluciones basadas en escáneres para la industria de bebidas. Charlotte Bogardus declara que otras industrias, como la de los supermercados, han sido más rápidas en descubrir la información crucial para el incremento de los beneficios. Definir y analizar medidas de rendimiento es de vital importancia para la supervivencia de un restaurante, por lo que han desarrollado una tecnología que permite capturar oportunamente los datos detallados en el punto de venta por medio de la Red, manteniendo la privacidad de la información esencial de todos los clientes. Se confiesa satisfecha de la colaboración con los participantes de su proyecto que le han permitido enseñarles a conseguir los conocimientos necesarios para llegar hasta el cliente.

RDX permite que las cadenas de restauración puedan comparar el desempeño de todos sus restaurantes, así como analizar cada uno por separado. Las comparaciones incluyen la calificación con respecto a los otros restaurantes de la cadena, la evaluación comparativa de la cadena como entidad y con respecto a otros restaurantes con políticas y niveles de precios similares. Algunas de las medidas obtenidas incluyen el balance de los clientes y los ingresos por asiento disponible.

El balance de los clientes resulta de la comparación entre el número de clientes perdidos y el número de clientes nuevos obtenidos. Como mencionábamos en el Capítulo 11, es inevitable que los restaurantes pierdan clientes, algunos porque se van a vivir a otra zona, otros porque se cometen errores. Sin embargo, los restaurantes ordinarios con una buena dirección pueden reducir la pérdida de clientes. Bogardus afirma que los restaurantes informales pierden normalmente entre el 13 y el 18% de clientes al año. Si el porcentaje asciende a 20, es indicativo de que existen problemas en el restaurante. El balance de los clientes nos indicará tanto el número de clientes obtenidos como el de perdidos.

forma que los empleados tengan información para que puedan otorgar el servicio más eficiente.

Una vez se han almacenado los datos, las empresas utilizan la base de datos para analizar relaciones entre diferentes variables. Por ejemplo, si un resort prevé tener una baja ocupación para el próximo fin de semana, los gerentes pueden solicitar información de la base de datos acerca de los clientes que se hospedaron en el resort durante un fin de semana y que viven a menos de 400 kilómetros. Esto producirá una lista con los clientes que han pasado el fin de semana en el hotel y que pueden llegar en coche, de forma que no puedan preocuparse por el alto coste de los billetes de avión. Por otro lado, un restaurante podría solicitar información a la base de datos sobre aquellas personas que han gastado más de 50 euros en una botella de vino, y obtener una lista con clientes que podrían considerar una cena romántica. El desarrollo de las data warehoueses para la gestión de relación con clientes se ha convertido en una herramienta de marketing muy importante para el apoyo de los esfuerzos del marketing directo.

En los ejemplos anteriores, la información de la base de datos es explotada por un sistema informático especializado mediante la minería de datos (*data mining*, en inglés). La minería de datos es la exploración y el análisis de una base de datos a través de métodos automáticos o semiautomáticos

a los restaurantes

Los ingresos por asiento disponible (*revenue per available seat,* REVPSH, en inglés) son parecidos a los que calculan los hoteles por habitación (REVPAR). Uno de los indicadores más comunes en los restaurantes es la factura media. Sin embargo, al igual que ocurre con la factura media de un hotel, la factura media por persona tiene poco significado a menos que tengamos información sobre la demanda. Una manera de medirla en un restaurante es mediante el ratio de rotación o cuántas veces un asiento es ocupado en un periodo de tiempo. Por ejemplo, un restaurante con doscientos asientos que sirve diariamente a quinientos clientes tiene un ratio de rotación de 2,5 (500/200). Si el restaurante tiene un precio medio de veinte euros, el REVPSH será de cincuenta euros (2,5 multiplicado por veinte euros). El REVPSH puede ayudar a los gestores a incrementar sus ingresos generales si prestan atención a la demanda y a la factura media.

Gazelle Systems también utiliza un proceso en el que los datos del registro de las tarjetas de crédito pueden compararse con información sobre direcciones, datos demográficos y psicográficos. En torno a un 60% de los clientes pueden identificarse mediante este método. Para proteger la privacidad del cliente no se dan datos sobre las adquisiciones, salvo las realizadas en el restaurante. Esta información se utiliza para crear perfiles de clientes y programas de marketing de alto rendimiento. Los perfiles de los clientes también pueden compararse con perfiles usados en programas promocionales. Por ejemplo, en un restaurante los perfiles de los clientes eran similares a los de los consumidores de un whisky de primera marca. El fabricante del whisky y el restaurante apostaron por una promoción conjunta. El restaurante obtuvo dinero promocional del fabricante, los clientes se beneficiaron de la promoción y la compañía de whisky logró el acceso a los clientes del restaurante.

Louise's Trattoria es una cadena de restaurantes italianos situados en su gran mayoría en California. Gazelle definió a sus clientes como «principalmente mujeres interesadas en una vida sana, los buenos vinos, los viajes al extranjero y con buena disposición a probar platos nuevos en el menú». Basándose en este perfil que les proporcionó Gazelle, remodelaron el restaurante para obtener un aspecto más moderno. También cambiaron la mitad de los platos del menú por otros más eclécticos. Uno de ellos se convirtió en uno de los más populares. Por medio del balance de los clientes pudieron comprobar que en dos de los restaurantes casi todos los clientes eran veteranos; no estaban atrayendo a nuevos clientes, así que desarrollaron campañas de marketing para intentar captarlos.

Muchos negocios ajenos a la industria de la hostelería se han dado cuenta de la importancia de poseer y utilizar información sobre sus clientes. Gazelle Systems se ha especializado en la aplicación de bases de datos al marketing del sector turístico.

con el fin de descubrir patrones o reglas de comportamiento **[12]**. Es un proceso de automatización para la consecución de información **[13]**. La *minería* de datos se utiliza para predecir qué clientes tienen más probabilidades de responder a una oferta, para la segmentación de mercados y la identificación de los clientes más fieles de una empresa. El *software* de la minería de datos utiliza gran variedad de métodos, entre los que se incluyen análisis de regresión y redes neuronales en la resolución de problemas de búsqueda. Una de las mayores aportaciones de la minería de datos es que no se limita solo a las relaciones que el director de marketing cree que existen, sino que también explora todas las relaciones posibles con una amplia variedad de técnicas. La minería de datos ha incrementado la eficacia y la eficiencia del marketing directo en el sector turístico.

Es necesario asegurarse de que los datos contenidos en la base de la empresa son ciertos y de que no existen errores. Los errores se producen normalmente en la introducción de los datos. Es importante que todos los que manejen la base comprendan que la precisión en los datos es vital. Por ejemplo, un cliente cuyo apellido es Hernández y se introduce en la base como Fernández aparecerá en dos archivos distintos. El hotel no conocerá su descripción verdadera, puesto que estará dividido entre los dos archivos. Si el hotel le envía un correo directo, la persona podría recibirlo dos

veces, una con cada uno de los dos nombres, lo que hará que la persona piense que en el hotel no le conocen y le toman por dos personas diferentes. Para ser eficaces, los archivos duplicidades deben evitarse y las direcciones deben ser precisas. Una base de datos de calidad comienza con la introducción de datos correctos y precisos. Existen también paquetes de *software* que pueden identificar archivos potencialmente duplicados y comprobar las direcciones.

A veces los empleados pueden utilizar campos de las bases de datos para sus notas personales. La formación de los empleados sobre el uso y la importancia de las bases de datos corrigen este problema. Por ejemplo, una recepcionista escribió debajo del nombre del cliente en el apartado donde se escribe la dirección lo siguiente: «Este tío es un idiota». Solo quería avisar a los demás empleados de que el huésped podía causar problemas. De lo que no se dio cuenta esta recepcionista fue de que la dirección se usaba para el envío de correo directo. Es fácil imaginar la respuesta del cliente cuando recibió una carta del hotel dirigida a él en la que ponía «este tío es un idiota» debajo de su nombre. La formación de los empleados es una parte de vital importancia para conseguir que una base de datos sea eficaz.

Al igual que otras muchas herramientas de marketing, el marketing mediante bases de datos requiere una inversión especial. Las empresas deben invertir en ordenadores, *software* de bases de datos, programas analíticos, vínculos de comunicación y formación de personal. El sistema de bases de datos debe ser amigable y fácil de utilizar, y debe estar disponible para que se puedan utilizar los diversos grupos de marketing, incluidos los encargados de la gestión de productos y marcas; el desarrollo de nuevos productos, la publicidad y la promoción, el correo directo, el telemarketing, el marketing por Internet, las ventas sobre el terreno, la satisfacción de los pedidos y la atención al cliente. Sin embargo, una base de datos ya gestionada debería generar ganancias en ventas y relaciones con los clientes que compensarán con creces los costes.

Si usted fuera un cliente, ¿por qué querría figurar en la base de datos de su empresa? La respuesta a esta pregunta le indicará si su base de datos tiene un enfoque estratégico o se usa principalmente por motivos tácticos **[14]**. La mayoría de los especialistas de marketing las usan tácticamente. Por ejemplo, uno de los usos más frecuentes del marketing de bases de datos es su empleo conjunto con el marketing directo. Las campañas de marketing directo a menudo van dirigidas a clientes recientes y en ellas se les invita a volver a consumir o se les ofrecen inventivos; también van dirigidas a los clientes fieles para que visiten al establecimiento en periodos de ventas flojos. No hay nada negativo en este uso del marketing de bases de datos; de hecho, a menudo produce resultados que valen la pena. Sin embargo, si este se convierte en el único uso, gran parte del poder comercial de las bases de datos se desaprovechará.

Pero volvamos a la pregunta original: «¿Por qué un cliente querría estar en nuestra base de datos?» Vail Associates, operadores de estaciones de esquí, son un ejemplo de lo que podría ocurrir si intentamos responder esta pregunta. Ellos sabían que sus clientes deseaban un servicio turístico no masificado y en el que aprovechar al máximo el tiempo en las pistas. Vail Associates comenzó por implantar un sistema de base de datos

que permitiría a sus clientes tener lo que querían. Si un cliente alquila sus esquís en Vail Associates, archivan su información, de manera que alquilar esquís por segunda vez se realiza sin mayor problema. Sin embargo, anteriormente no solía ser así: se perdía mucho tiempo en preguntar la talla del pie del cliente, el tipo de esquís que deseaba y otra serie de cuestiones. Ahora, si el cliente se aloja en uno de los establecimientos de Vail Associates, recibirá los esquís en su habitación, de manera que evitará las colas y las preguntas. A menudo sus restaurantes de calidad se llenan durante los fines de semana, por lo que a un cliente que hace uso de estos de forma regular, se le preguntará en el momento del *check-in* si desea hacer una reserva en alguno de ellos, evitándose de esta manera posibles decepciones del cliente.

Estos son solo algunos ejemplos de la manera en que Vail Associates utiliza su base de datos para mejorar la estancia de sus clientes. La Harvard Business School ha producido un vídeo titulado *Aumento del valor: creación de lealtad*» (en inglés, *Expanding Value: Building Loyalty)* en el que se describe el marketing de base de datos de Vail Associates detalladamente. Con la utilización de su base de datos desde un plano estratégico, Vail Associates ha creado una ventaja competitiva al ofrecer a sus clientes un mejor producto que aporta más beneficios que el de la competencia **[15]**.

Otros ejemplos de bases de datos estratégicas los encontramos en el Ritz-Carlton y el restaurante Brennan's. La base de datos del Ritz-Carlton recibe datos de sus empleados que atienden a sus clientes. Ellos actualizan la base de datos que se nutre de la información recibida de los clientes durante el curso normal de sus actividades laborales. Por ejemplo, si un camarero del servicio de habitaciones descubre que a un cliente le gusta un cierto tipo de agua mineral, elegirá esa misma para ponerla en su minibar. La base de datos también se utiliza para la mejora del servicio. Si un huésped tiene un problema, se notifica a todos los departamentos del hotel para que todo

Casinos como el Paris Las Vegas Resort and Casino han desarrollado programas de fidelización efectivos para desarrollar una fuerte relación con sus clientes.
Foto por cortesía de Dorling Kindersley © Paul Wilkinson.

el personal se coordine y que recupere la confianza en el hotel. Brennan's, que se encuentra en Houston (EE. UU.), ha desarrollado una base de datos en la que se incluye la mesa, el camarero y el vino favoritos del cliente. Esta información se usa para que el cliente disfrute al máximo del servicio. Estas empresas han utilizado las bases de datos para conseguir una ventaja competitiva que se basa en el conocimiento de sus clientes. Las empresas que utilizan sus bases de datos para ofrecer un mejor servicio a sus clientes consiguen un mayor valor añadido de su base de datos y saben por qué a un cliente le gusta formar parte de su base de datos; también saben lo que le gusta y le desagrada, y qué mensajes le resultarán importantes. Uno de los usos de la base de datos es la creación de listas de contactos para marketing directo. Ninguna campaña de marketing directo puede resultar satisfactoria si se construye a partir de una lista pobre. Así, las listas son un componente de vital importancia en una campaña de marketing directo satisfactoria **[16]**. En conclusión, las empresas deben ofrecer beneficios a sus clientes por el mero hecho de estar incluidos en sus bases de datos.

El marketing directo para la creación de relaciones con los clientes

El marketing directo es una importante herramienta en los programas de gestión de la relación con clientes (*customer relationship management*, CRM en inglés). Actualmente las compañías aéreas, hoteles, agencias de viajes, restaurantes y empresas de alquiler de vehículos operan en mercados muy competitivos. La manera más directa para incrementar su cuota de mercado es ganársela a la competencia. El marketing directo permite a las empresas desarrollar una relación con el cliente más firme, lo que les ayuda a evitar el cambio de marca. Los programas de clientes habituales de los hoteles ofrecen a sus socios precios especiales, mejoras del servicio basadas en la disponibilidad, servicios especiales, pisos enteros de uso exclusivo y, a menudo, sus propias salas de estar con bebida incluida. Las compañías aéreas también tienen ofertas especiales para los viajeros habituales. El director general de un hotel a menudo invita a sus clientes principales a fiestas y galas. Los gerentes saben que el gasto en el desarrollo de la lealtad de clientes puede ser más rentable que invertir dinero para atraer nuevos clientes. Existen estudios que han demostrado que captar un nuevo cliente cuesta de cuatro a siete veces más que mantener a los clientes ya existentes.

Una vez que el gerente ha identificado a los clientes que pueden llegar a convertirse en leales, se pueden identificar formas para establecer una relación con cada uno de ellos, una relación que genera lealtad. El marketing relacional incluye la creación, el mantenimiento y el fortalecimiento de las relaciones con los clientes. El concepto de marketing relacional se ha ampliado a todos los grupos de interés que puedan apoyar a la empresa en la creación de valor con los clientes; por ejemplo, los empleados e intermediarios. La **Tabla 16.2** muestra las diferencias entre el marketing tradicional y el marketing relacional.

Tabla 16.2 Comparación entre marketing relacional y marketing tradicional.

Marketing relacional	Marketing tradicional
Orientación a la retención del cliente	Orientación a la venta individual
Mantenimiento del contacto con el cliente	Contacto con el cliente ocasional
Enfoque en el valor ofrecido	Enfoque en los atributos del producto
Perspectiva a largo plazo	Perspectiva a corto plazo
Énfasis en el buen servicio al cliente	Poco énfasis en el servicio al cliente
Alto nivel de compromiso para satisfacer las expectativas del cliente	Poco nivel de compromiso para satisfacer las expectativas del cliente
La calidad es asunto de todo el personal	La calidad es asunto del personal de producción

Nota: el marketing tradicional también es considerado marketing transaccional, donde cada venta es considerada una operación única.

Esta tabla está elaborada con ideas de F. Robert Dwyer, Paul Schurr y Sejo Oh, «Developing Buyer-Seller Relationships», Journal of Marketing 51 (abril de 1987): 11-27, y de Adrian Payne, Martin Christopher, Helen Peck y Moira Clark, Relationship Marketing (Oxford, UK: Butterworth-Heinemann, 1995).

Harrah's, operador de casinos y *resorts,* es un ejemplo de cómo las empresas pueden beneficiarse del marketing relacional. La compañía ha desarrollado un programa de fidelización llamado Total Rewards. Antes de implementar el programa, la investigación de mercados reveló que los clientes solo dedican el 36% de su presupuesto para realizar apuestas en Harrah's. Actualmente ese porcentaje se ha incrementado al 44%, lo que se traduce en un aumento de ventas de casi el 25%, entre sus clientes actuales. Este ingreso proviene de persuadir a los clientes para que visiten con más frecuencia otros casinos cercanos a su domicilio y, en consecuencia, de aumentar la demanda derivada de esos clientes para que cuando viajen visiten los casinos Harrah's. El objetivo principal de cualquier programa de fidelización es modificar el patrón de conducta del cliente. Estos programas están diseñados para que los clientes disminuyan sus ciclos de compra, es decir, vuelvan en dos semanas en lugar de en tres que compren más cuando visitan un restaurante o un hotel. El programa Total Rewards de Harrah's es un buen ejemplo de cómo un programa de fidelización ha modificado el patrón de conducta del cliente **[17]**.

El marketing relacional tiene una orientación a largo plazo. Su objetivo es la entrega de valor al cliente a largo plazo, y basa su éxito en la satisfacción a largo plazo. El marketing relacional requiere que todos los departamentos de la empresa trabajen juntos con el de marketing para prestar un mejor servicio al cliente. Esto incluye la creación de relaciones en ámbitos niveles: económicos, sociales, técnicos y legales, lo cual resultará en una mayor lealtad del cliente.

Se pueden distinguir cinco ámbitos de relaciones que pueden establecerse con clientes que han adquirido los productos de una empresa, como una cena o una reunión de negocios:

1. **Básico.** La empresa vende el producto pero no emprende ningún otro tipo de acción.

2. **Reactivo.** La empresa vende el producto y estimula al cliente a llamar en cualquier momento que se le presenten preguntas o problemas.
3. **Responsable.** Los representantes de la empresa llaman al cliente al poco tiempo de haber efectuado la reserva para confirmar y responder sus preguntas. Durante y después del servicio el vendedor solicita al cliente información sobre mejoras o posibles decepciones. Esta información ayuda a la empresa a mejorar sus productos continuamente.
4. **Proactivo.** El vendedor y otros empleados de la empresa llaman al cliente de vez en cuando con sugerencias sobre mejoras que se han hecho o con soluciones creativas para un evento próximo.
5. **Socio.** La empresa trabaja continuamente con sus clientes para identificar formas para entregar un valor mejor.

¿Qué herramientas de marketing puede utilizar una empresa para establecer lazos más fuertes y una mejor satisfacción? Existen tres enfoques **[17]**. El primero descansa principalmente en incorporar beneficios monetarios a la relación con el cliente. Por ejemplo, las compañías aéreas ofrecen programas de viajero frecuente, los hoteles dan mejores tipos de habitaciones a sus clientes habituales y los restaurantes tienen programas para incentivar la frecuencia de consumo. A pesar de que estos programas de recompensa crean preferencia, pueden ser reproducidos fácilmente por la competencia y disminuir las posibilidades de diferenciar los servicios de la empresa de forma permanente. Estos programas generalmente utilizan distintas categorías para generar preferencia hacia una marca. Por ejemplo, Marriott cuenta con las siguientes categorías: cliente «oro» (quince noches), «negro» (cincuenta noches) y «platino» (75 noches). Hilton tiene las siguientes categorías: «plata» (diez noches), «oro» (36 noches) y «diamante» (sesenta noches). A medida que el cliente va subiendo de rango obtiene mejores beneficios **[19]**.

El segundo enfoque es el de mejorar, además de los beneficios monetarios, los sociales. Aquí el personal de la empresa trabaja intensamente en mejorar los aspectos emocionales, al comprender las necesidades y los deseos individuales de cada cliente y personalizar los productos y servicios. En este enfoque se convierte a un cliente en una persona conocida, con nombre propio, que debe ser tratada de forma individualizada. A los clientes cualquiera se les provee de un servicio; a una persona conocida se le ayuda de forma exclusiva a través de un profesional cualificado **[20]**. Por otro lado, un buen vendedor desarrolla una fuerte relación con sus mejores clientes. Esto contribuye a que el cliente vuelva, pero también hace que el cliente siga a su vendedor de confianza a pesar de que este cambie de empresa. Los gerentes del sector turístico desean que sus clientes principales mantengan relaciones sólidas con muchas personas a lo largo de la organización. El gerente general, el gerente de alimentos y bebidas, el gerente de servicios para conferencias o el gerente de restauración deberían reconocer a sus mejores clientes. Si esto ocurre, la persona siente que, a pesar de que su vendedor de confianza no esté, siempre conocerá a los encargados del hotel para depender de ellos también.

El tercer enfoque es crear sólidas relaciones con clientes mediante vínculos estructurales, monetarios y sociales. Por ejemplo, las compañías aéreas han desarrollado sistemas de reservas para los agentes de viajes. Los viajeros frecuentes pueden llamar a un número especial, o si son clientes de primera clase, descansar en las salas VIP, o incluso ser llevados al aeropuerto en limusina. El hotel Sheraton ha desarrollado un sistema de registro de entrada y salida flexible para sus mejores clientes. Hilton utiliza la tecnología para entregar un mensaje de bienvenida en el televisor del cliente. Los cambios estructurales son difíciles de implementar, pero es más difícil para los competidores ofrecerlos, lo cual consigue que la ventaja competitiva sea sostenible.

Sin embargo, en el marketing relacional no es necesario establecer una relación con cada uno de los clientes. Porque hay algunos *malos* clientes. Una empresa debería desarrollar, sus relaciones de forma selectiva: identificar a aquellos clientes a los que merece la pena conservar y desarrollar pues se pueden satisfacer sus necesidades mejor que a otros **[21]**. Uno de los objetivos de registrar la frecuencia de compra del cliente es ayudar a las empresas a seguir la pista de las compras de los clientes, conocer las características de los clientes y clasificarlos de acuerdo con el número de compras y su rentabilidad. La **Tabla 16.3** divide a los clientes en diferentes categorías basadas en su frecuencia de compra y en su rentabilidad. Los clientes con niveles altos en rentabilidad pero bajos en frecuencia de compra pueden llegar a convertirse en clientes asiduos. Algunos de estos clientes eligen adquirir el mismo tipo de servicio de diferentes empresas. En este caso, una empresa podría implementar acciones para convertirse en el proveedor favorito de ese cliente y conseguir convertirlo en el *mejor cliente.* Para los clientes que compran con mucha frecuencia pero que generan pocos beneficios se puede motivar al cliente a adquirir productos adicionales mediante la venta cruzada. Por ejemplo, los hoteles pueden mostrar a un viajero de negocios las ventajas de elegir una habitación localizada en un piso que ofrece servicios de lujo, con un salón exclusivo para relajarse, desayuno rápido y accesible. Dada la conveniencia de este tipo de servicios, un ejecutivo estará dispuesto a pagar la diferencia para descansar en una de estas habitaciones. Por otro lado, los clientes que no compran frecuentemente y que no generan beneficios se consideran *oportunistas*. Se alojan en un hotel solo cuando hay una promoción y buscan el precio más bajo. Para este tipo de clientes es difícil establecer una relación debido a su alta sensibilidad al precio. Conocer a sus clientes le ayudará a elegir a aquellos con quienes desee establecer una relación nueva o fortalecer una relación existente.

Tabla 16.3 Tipos de clientes.

	Frecuencia baja	Frecuencia alta
Rentabilidad alta	Intente que estos clientes vuelvan más	Son los mejores clientes, recompénselos
Rentabilidad baja	Estos clientes buscan promociones. Asegúrese de que sus promociones generan beneficios	Algunos de estos clientes tienen el potencial para convertirse en clientes rentables

Beneficios de la gestión de la relación con clientes (CRM)

Los beneficios que se obtienen de establecer un programa de gestión de relación con clientes son: compromiso a largo plazo por parte de los clientes, disminución en los costes de marketing, menor sensibilidad al precio por parte de los clientes leales y apoyo a las actividades de la empresa. Los clientes leales compran más frecuentemente y adquieren una variedad de productos mayor que aquellos clientes que no lo son. Es muy probable que un gerente que es leal a una cadena de hoteles recomiende a esta cadena para que su empresa realice en ella sus reuniones. La disminución en costes se produce porque se necesitan menos euros para mantener a un cliente que para captar un cliente nuevo. La comunicación boca a oreja positiva también contribuye a disminuir los costes en la captación de clientes nuevos. Una investigación sugiere que la razón por la que una persona acude a un restaurante nuevo es, en primer lugar, la recomendación o la invitación de amigos o familiares (48%); en segundo lugar, el deseo de buscar un restaurante nuevo (33%), y en tercer lugar, los vales de descuento que se les han proporcionado (35%) **[22]**. Los clientes leales son menos proclives a cambiar por precio y a efectuar más compras **[23]**. Las actividades para apoyar a la empresa incluyen una fuerte comunicación boca a oreja, referencias personales y de negocios, *publicity,* y apoyo en las reuniones de consejo. La suma de todos estos factores sugiere que un pequeño incremento en la retención de clientes leales genera un fuerte incremento en la rentabilidad. Reichheld y Sasser proponen que un aumento del 5% en los niveles de retención generan de un 25 a un 125% de aumento en beneficios, de acuerdo con los nueve sectores de servicio analizados por ellos **[24]**. En consecuencia, los investigadores afirman que la creación de relaciones con clientes debería ser parte de la estrategia de la mayoría de las empresas de servicios.

Además de fortalecer las relaciones entre los intermediarios de una cadena de generación de valor, las empresas deben trabajar en conjunto para desarrollar vínculos más sólidos con sus consumidores finales. En el pasado muchas empresas daban por hecho que los clientes comprarían sus productos porque no tenían muchas otras alternativas, porque los proveedores prestaban servicios de baja calidad o porque los mercados crecían con tanta rapidez que las compañías no se preocupaban de satisfacer las necesidades de sus clientes. Asimismo, una compañía que podía perder cien clientes en una semana podía ganar otros tantos en ese mismo periodo de tiempo. Estas empresas creían que siempre hay clientes que reemplacen a aquellos que se marchan.

Sin embargo, en la actualidad el coste de perder cien clientes es mayor que el coste de mantener a esos cien incluso sin captar algún cliente adicional. Otro problema es que los clientes insatisfechos generan comunicación boca a oreja negativa, lo que dificulta que se puedan captar cien clientes nuevos por semana. En un establecimiento local, como un restaurante de barrio, se vuelve imposible reemplazar el mismo número de clientes perdidos por clientes nuevos, dado el limitado número de personas que viven en el área.

Formas de marketing directo

Las principales formas de marketing directo incluyen el marketing por correo directo, el marketing telefónico (telemarketing) y el *kiosk* marketing.

Marketing por correo directo

El **marketing por correo directo** consiste en el envío de una oferta, un anuncio, un recordatorio u otro artículo a una persona en una determinada dirección. Utilizando listas de direcciones muy selectivas, las empresas de marketing directo envían millones de correos postales todos los años: cartas, catálogos, anuncios, folletos, muestras, CD y DVD y otros *vendedores con alas*. El correo es, con mucho, el mayor medio del marketing directo. La Asociación de Marketing Directo (DMA, en sus siglas en inglés) afirma que el correo (incluidos tanto el envío de catálogos como otros correos) acapara un tercio de las ventas totales estadounidenses mediante marketing directo **[25]**.

El correo se ajusta bien a una comunicación directa uno a uno. Permite una selectividad muy orientada al mercado; se puede personalizar, es flexible y permite una fácil medición de los resultados. Aunque el coste por mil impactos del correo directo cuesta más que los medios de comunicación de masas como la televisión o las revistas, el individuo al que se llega es un cliente potencial más cualificado. El correo directo ha demostrado tener éxito para promocionar todo tipo de productos, desde libros, música, juguetes y suscripciones a revistas hasta seguros, artículos de regalo, ropa, alimentos gourmet y productos industriales. Las organizaciones caritativas, como Cruz Roja, también utilizan mucho el correo directo para recaudar miles de millones de dólares todos los años.

La industria del correo directo busca continuamente métodos y enfoques nuevos. Por ejemplo, los CD y DVD se encuentran ahora entre los medios de correo directo de mayor crecimiento. Un estudio demostró que la inclusión de un CD o un DVD en una oferta de marketing genera respuestas entre un 50 y un 1.000% mayores que el correo directo tradicional. También se han popularizado nuevas formas de entrega, como el correo por fax, el correo por voz y el correo electrónico. Sin embargo, el correo por fax y por voz están sujetos a las mismas restricciones que el telemarketing: si el destinatario no lo solicita, no lo utilizará. Sin embargo, el correo electrónico está en gran expansión como herramienta de marketing directo. Los mensajes de correo electrónico de hoy en día han ido mucho más lejos que los mensajes de solo texto. La nueva generación de anuncios por correo electrónico utiliza animaciones, vínculos interactivos, vídeo y mensajes de audio personalizados para llegar y llamar nuestra atención.

El correo electrónico y otros formatos nuevos entregan el correo directo a velocidades increíbles comparadas con el *ritmo de tortuga* de los servicios de correo postal. Sin embargo, de forma muy parecida al correo que se entrega por los canales tradicionales, se puede provocar resentimiento cuando se envía *correo basura (spam)* a individuos que no tienen ningún interés en recibirlo. Por ello, las empresas más inteligentes seleccionan

cuidadosamente a los destinatarios de sus correos directos, de forma que no desperdicien ni su dinero ni el tiempo del receptor. Están diseñando programas basados en autorizaciones previas, enviando anuncios por correo electrónico únicamente a aquellos que quieren recibirlos. Analizaremos con más detalle el marketing por correo electrónico más adelante en este capítulo.

Marketing telefónico (telemarketing)

El **marketing telefónico** implica utilizar el teléfono para vender directamente a consumidores y empresas. Este tipo de marketing representa ahora el 22% de todas las ventas impulsadas por el marketing directo. Todos estamos familiarizados con el marketing telefónico dirigido a los consumidores, pero las empresas que venden de empresa a empresa también utilizan ampliamente esta herramienta, que representan más del 55% de todas las ventas hechas telefónicamente **[26]**.

Las empresas utilizan el telemarketing *hacia fuera* para vender directamente a consumidores y empresas. Se utilizan los llamadas telefónicas gratuitas a la empresa para recibir pedidos de los anuncios en prensa, televisión, correo o catálogos. De esta forma se recurre a los números de teléfono gratuitos, que se han disparado en los últimos años, y los usuarios actuales han incorporado nuevas opciones como números de fax gratuitos. Para adaptarse a este rápido crecimiento se han añadido en España nuevas numeraciones al tradicional 900, cuyo coste íntegro lo asume el propietario de la línea.

El telemarketing diseñado y enfocado de forma adecuada proporciona muchas ventajas, incluidas la comodidad de la compra y la mayor información sobre el producto y servicio. Sin embargo, el enorme crecimiento del marketing telefónico *hacia fuera* que no ha sido solicitado ha molestado a muchos consumidores a lo largo de los años; se oponen a las casi diarias *llamadas telefónicas basura* que les levantan de la mesa a la hora de cenar o llenan la memoria de sus contestadores automáticos.

En 2003 los legisladores estadounidenses respondieron con un Registro Nacional de No Llamadas, gestionado por la Federal Trade Commission. Bajo esta normativa, se prohíbe la mayor parte de las llamadas de telemarketing a los números de teléfono registrados gratuitamente por los consumidores (aunque la gente puede seguir recibiendo llamadas de organizaciones sin ánimo de lucro, políticos y empresas con las que han hecho negocios recientemente). Los consumidores han respondido con entusiasmo a esta medida. Hasta la fecha, han registrado más de 132 millones de números de teléfono en www.donotcall.com o llamando al 888-3821222. Las empresas que violan esta legislación pueden ser multadas hasta con 10.000 euros por cada incumplimiento. Por ello, comenta un portavoz de la FTC, el programa «ha tenido un éxito excepcional» **[27]**.

En España, precisamente por ser una técnica tan polémica, existen varias organizaciones que tratan de regularla con códigos éticos a los que intentan que se adhieran las empresas de telemarketing. Son consejos sobre el trato a los contactos, las buenas maneras a la hora de vender por teléfono e incluso el trato a los propios trabajadores de telemarketing, que trascien-

den la legislación vigente. Por ejemplo, la Asociación de Contact Center Española señala en su código deontológico principios reguladores como la cualificación de los teleoperadores, el horario razonable para la emisión de llamadas, la forma de efectuar una llamada, el tiempo de espera, la protección de menores, la confidencialidad y protección de datos.

La legislación que prohíbe las llamadas de marketing ha perjudicado a la industria del telemarketing, pero tampoco demasiado. Dos formas importantes de telemarketing (el telemarketing *hacia dentro,* para los consumidores y el telemarketing *hacia fuera,* para empresa a empresa) siguen con fuerza y en crecimiento. El telemarketing también sigue siendo una herramienta de recaudación de fondos para las organizaciones sin ánimo de lucro. Sin embargo, muchas de estas instituciones se están pasando a métodos alternativos para captar nuevos clientes y ventas, que van desde el correo directo, la televisión de respuesta directa y la tecnología de chat en vivo en Internet hasta sorteos que animan a los clientes a llamar.

De hecho, parece que la prohibición de llamar está ayudando más que perjudicando a la mayoría de las empresas de marketing directo. Muchas de estas empresas están trasladando su actividad del centro telefónico que hace llamadas a listas frías de clientes. Están desarrollando sistemas de llamadas *de inscripción voluntaria* en los que proporcionan información útil y ofertas a los clientes que han autorizado a la empresa a que se ponga en contacto con ellos por teléfono o correo electrónico. Estas «tácticas de ventas está produciendo resultados tan buenos o incluso mejores que los del telemarketing», declara un analista. «El modelo de inscripción voluntaria está resultando más valioso para las empresas que el antiguo modelo invasor» **[28].**

'Kiosk' Marketing

A medida que los consumidores se sienten más cómodos con las tecnologías informáticas y digitales, muchas empresas están colocando información y máquinas de hacer pedidos (denominados *kioscos,* en contraposición con las máquinas expendedoras, que dispensan productos) en tiendas, aeropuertos y otros lugares. Hoy en día están apareciendo kioscos por todas partes, desde dispositivos de facturación y autoservicio de hoteles y compañías aéreas hasta kioscos de pedidos en las tiendas que le permiten hacer un pedido de las mercancías que no encuentra en el local.

Los kioscos situados en la recepción de los hoteles Hilton permiten a sus clientes ver sus reservas, recibir las llaves de su habitación, leer mensajes, efectuar el *check-in* o la salida, e incluso cambiar asientos e imprimir las tarjetas de embarque de dieciocho compañías aéreas. Las empresas que venden a otras empresas también utilizan los kioscos. Por ejemplo, Dow Plastics instala kioscos en las ferias comerciales para recopilar contactos potenciales de ventas y ofrecer información sobre sus setecientos productos. El sistema del kiosco lee los datos del cliente en las placas de registro codificadas y produce hojas de datos técnicos que se pueden imprimir en el kiosco o enviar por correo o fax al cliente. El sistema ha dado lugar a un incremento del 400% de los contactos potenciales de ventas **[29]**.

Tecnologías digitales del marketing directo

Hoy en día, gracias a toda una nueva gama de tecnologías digitales las empresas de marketing directo pueden llegar a y relacionarse con los consumidores de cualquier parte, en cualquier momento, sobre casi cualquier cosa. Aquí nos vamos a centrar en las nuevas tecnologías digitales de marketing directo: correo electrónico, teléfono móvil, retransmisiones de audio y vídeo por Internet *(podcasts* y *vodcasts)* y televisión interactiva.

Correo electrónico

Las bases de datos contienen un campo para registrar el correo electrónico (e-mail). De esta forma, los sistemas informáticos basados en estas bases de datos pueden realizar envíos de correo electrónico masivo, tal como lo hacen las empresas con el correo directo. Sin embargo, el correo no deseado o *spam* genera molestias a los cibernautas. De acuerdo con una empresa experta en el área, el *spam* suma el 88% de todo el correo electrónico enviado. Un estudio reciente desveló que el consumidor medio recibió 4.000 mensajes *spam* en un año. Como consecuencia, cada vez más mensajes de correo electrónico se borran por temor a que sea publicidad no buscada. Asimismo, es más importante desarrollar políticas para pedir permiso al cibernauta para enviar publicidad a su bandeja de entrada. En el uso del e-mail existe una delgada línea entre añadir valor al cliente y ser intrusivo.

Dada la efectividad para dirigir el mensaje de comunicación a un segmento específico y los bajos costes, invertir en el uso del correo electrónico puede ser muy efectivo. En otro estudio el retorno de la inversión en marketing de correo electrónico es de 45 euros por cada euro invertido, comparado con el ratio del correo directo de doce euros por cada euro invertido.

Otra ventaja del correo electrónico es que es rápido y efectivo para ayudar a deshacerse de un exceso de inventario. Por ejemplo, la empresa de cruceros Holland America envió 250.000 mensajes de correo electrónico a mediados del mes de mayo de 2010 para incentivar la demanda de sus cruceros en primavera y verano **[30]**.

En su artículo «Cómo utilizar el marketing por correo electrónico para aumentar la ocupación», John Martin ofrece esta lista con consejos para que los mensajes del correo sean eficaces:

- El saludo debería estar personalizado y no debería aparecer el nombre de las demás personas a las que se les envía el mensaje.
- El nombre de la empresa que envía el mensaje ha de exponerse claramente. Cuando un proveedor externo es quien lo envía, su nombre puede aparecer en el remite, pero es importante que el nombre de la empresa que patrocina el mensaje de correo electrónico aparezca antes que el del proveedor.
- El asunto del que trata debe ser relevante para el receptor.
- Los mensajes deben ser cortos. Los más eficaces no sobrepasan los 65 caracteres por línea. Algunos navegadores cortan las líneas más largas y crean un problema de formato.

- El mensaje de texto es el formato preferido, ya que algunos navegadores no aceptan mensajes en HTML mejorado **[31]**.

El presidente de la empresa Customer Connection señala que el 50% de los clientes abren los correos enviados por restaurantes. Ello se debe a que estos mensajes contienen información útil y se envían a los clientes que tienen algún tipo de afinidad con el restaurante, dándoles la opción de detener el envío en el futuro si así lo desean **[32]**. Una experta en marketing basado en el correo electrónico da algunas sugerencias para que este tipo de marketing resulte eficaz: «Trate de relacionar el mensaje con algún acontecimiento que pueda ser del interés del usuario» **[33]**. Por ejemplo, si una persona ha expresado su interés por la promoción de un crucero por el Caribe, habrá que enviarle un mensaje ofreciéndole este tipo de promoción, o si sabemos que a un cliente le gusta el *jazz,* haremos que reciba información sobre el tema. También se puede integrar el correo electrónico con las actividades de comunicación a través de la Red, de manera que si el cliente pregunta por información acerca de unas vacaciones para esquiar en Los Alpes, se le puede enviar información sobre los paquetes de esquí. Los correos electrónicos pueden incluir enlaces a páginas web para que así el usuario vaya directamente a la página y obtenga más información. A menudo las agencias de viajes mayoristas envían mensajes con promociones a las agencias de viajes con enlaces a su página web. Esto reduce el tamaño del mensaje y permite al agente conseguir la información detallada para poder vender el paquete turístico. El marketing basado en el correo electrónico puede resultar barato y eficaz.

Marketing por teléfono móvil

Dado el elevado número de usuarios de servicios de telefonía móvil, muchas empresas consideran que los teléfonos móviles son el siguiente gran medio de marketing directo. Un mayor número de consumidores —especialmente los más jóvenes— utilizan sus móviles como una *tercera pantalla* que envía mensajes de texto, se navega por Internet, se ven vídeos y espectáculos, o se revisa el correo electrónico. Según un experto, «el teléfono móvil, que hace que sea tan cómodo conversar cuando se está fuera, se está transformando en un dispositivo de contenidos, una especie de navaja suiza digital con la capacidad de llenar cualquier minuto libre que tenga su propietario con juegos, música, televisión en directo y a la carta, navegación por Internet y, ah, sí, publicidad» **[34].** Una reciente encuesta concluyó que el 83% de las grandes marcas se anuncia a través de los teléfonos móviles. Más de la mitad de esas marcas gastará en los próximos años hasta el 25% de sus presupuestos en el marketing por teléfonos móviles **[35].**

En el mercado español, la telefonía móvil, a pesar de ser uno de los servicios TIC con mayor penetración en la población española, continúa mostrando un importante crecimiento; durante el mes de julio del año 2010 se contabilizaban más de 55 millones de líneas móviles. Otras funcionalidades bastante utilizadas son la pantalla táctil y el MP3, con valores del 70%

Actualmente McDonald's integra los dispositivos móviles con sus actividades de marketing directo. Fotografía por cortesía de Kevin R. Morris/Corbis/Bettmann.

en el primer caso y de casi el 45% en el segundo, si bien apenas el 11% de los terminales disponen de pantalla táctil y el 47% de reproductor de MP3. La videollamada, la navegación WAP y el chat son las prestaciones menos usadas e igualmente menos deseadas por los usuarios en sus futuros móviles.

Los dispositivos y teléfonos móviles se han convertido en el canal más nuevo y atractivo de las grandes marcas, especialmente de aquellas que desean dirigirse a una audiencia de entre dieciocho y 34 años. Por su parte, las cadenas de televisión ofrecen la posibilidad de enviar un mensaje de texto para votar por algún artista o personaje que compite por algún premio. Algunas páginas web muestran los resultados de las competiciones deportivas o muestran algún anuncio en las pantallas de Burger King o de los hoteles Sol Meliá. Algunas empresas adaptan su tradicional *spot* de veinte segundos a uno de diez, para incorporarlos en las miniseries que se ven desde los teléfonos móviles. Para algunos publicistas el público joven es solo un mercado. El hecho de que los teléfonos móviles sean utilizados por muchas personas hace que los anuncios dirigidos sean ya una realidad.

Burger King y McDonald's están integrando la tecnología móvil en su estrategia de marketing directo. Las promociones que utilizan estos dispositivos incluyen descargas gratuitas de tonos, juegos interactivos, contenido publicitario, concursos y apuestas. Por ejemplo, hace poco tiempo, McDonald's añadió un código en veinte millones de paquetes de *Big Mac* en un concurso en el que participaba con la empresa de venta de entradas House of Blues. En dicho concurso se pedía enviar el código por mensaje de texto para tener la posibilidad de ganar un premio. El 40% de los códigos se obtuvieron por *sms,* lo que significó un aumento en las ventas del 3% para McDonald's. Lo más importante es que el 24% de los que enviaron su mensaje marcaron la opción de recibir mensajes y promociones de cara al futuro **[36]**.

Como ocurre con otras formas de marketing directo, las empresas deben utilizar el marketing por teléfono móvil de una forma responsable o corren el riesgo de molestar a los consumidores con mensajes no deseados. Al principio la mayoría de las personas se mostraron reacias a recibir publicidad en su móvil, pero van cambiando de opinión a medida que los mensajes poseen un valor importante en términos de reducciones en la tarifa de llamadas, información útil, contenido divertido o vales de descuento o cupones para comprar sus productos o servicios favoritos. Una investigación reciente reveló que el 42% de los usuarios de móviles estarían abiertos a recibir publicidad si esta fuese relevante. Cuando se utiliza apropiadamente, el marketing por telefonía móvil puede mejorar la experiencia del cliente **[37]**.

Retransmisiones de audio y vídeo ('podcast' y 'vodcast')

Las retrasmisiones de audio y vídeo son las últimas tecnologías móviles a demanda. El nombre *podcast* deriva del ahora omnipresente *iPod* de Apple. Con el *podcasting,* los consumidores pueden descargar archivos de audio *(podcasts)* o de vídeo *(vodcasts)* de Internet a un *iPod* u otro dispositivo de mano, y después escucharlos o verlos cuando deseen. Pueden buscar temas de *podcasts* en sitios como iTunes o en redes de *podcasts* como PodTrac, Podbridge o PodShow. Hoy en día puede descargar archivos de audio o vídeo sobre una creciente gama de temas, cualquier cosa, desde su programa de radio favorito, el último episodio de su serie cómica preferida o temas deportivos de actualidad hasta el último vídeo musical de la cantante pop Lady Gaga.

Un estudio reciente predice que la audiencia de archivos de audio estadounidense alcanzará los cincuenta millones en el año 2011, desde los cinco millones en 2005. Más del 20% de los individuos que escuchan archivos de audio en la actualidad ganan más de 85.000 euros al año. Por ello, este nuevo medio está atrayendo mucha atención de los profesionales del marketing. Muchos están integrando ahora los archivos de audio y vídeo en sus programas de marketing directo en forma de archivos de audio respaldados por anuncios, anuncios descargables y opciones de información, así como otras promociones **[38]**.

Televisión interactiva

La televisión interactiva permite a los telespectadores profundizar en la publicidad inserta en la programación televisiva de la publicidad utilizando sus mandos a distancia. Aunque la televisión interactiva ha sufrido una evolución lenta, el desarrollo de los sistemas de retransmisión vía satélite, como DirecTV Echostar o Time Warner, la convierten hoy en un importante medio de marketing directo.

La televisión interactiva ofrece a las empresas la oportunidad de llegar a las audiencias objetivo de forma interactiva y participativa. Por ejemplo, Disney integra la televisión interactiva con sus emisiones de viajes **[39]**.

Los teleadictos están felices: ahora hay menos razones para dejar el mando del televisor. Disney ha lanzado un programa de televisión interactiva y a la carta dirigido al mercado de viajes llamado *Travel on Demand*. Cuatro emisiones —disponibles para nueve millones de consumidores de las empresas Time Warner Cable y Cablevision— llevan a la audiencia a visitar los parques temáticos de Disney entre bambalinas y participar en lo que pasa en la organización y gestión de los parques. En la primer emisión llamada «Hacer realidad la magia» (en inglés, *«Making the Magic»),* se presenta el camino de un artista en su búsqueda por convertirse en una estrella de elite en el resort de Walt Disney World. La segunda, «Disney: verdad o ficción» (en inglés, «*Disney Fact or Fiction»)* comenta las leyendas urbanas que giran en torno a los parques Disney. En «Realizadores de sueños» (en inglés, *«Dream Makers»)* los clientes potenciales pueden ganar premios Disney. Finalmente, en «Recomendaciones exclusivas para viajar en Disney» (en inglés, *«Disney Travel Insiders»)* se ofrecen consejos

para efectuar el viaje. La interactividad comienza al pulsar un botón del mando de la televisión; si el programa les gusta, en tan solo quince minutos un agente de reservas llamará y les ofrecerá un paquete o promoción de viaje.

El marketing por teléfono móvil, las retransmisiones de archivos de audio y vídeo, y la televisión interactiva ofrecen interesantes oportunidades para el marketing directo. Pero las empresas deben tener cuidado a la hora de utilizar estos nuevos enfoques de marketing directo. Al igual que con otras formas del marketing directo, los profesionales del marketing que los utilicen corren el riesgo de padecer el rechazo de los consumidores que consideren que este tipo de marketing es una invasión de su privacidad. Los profesionales del marketing deben dirigir sus ofertas de marketing directo a objetivos cuidadosamente seleccionados, aportando auténtico valor a los clientes en vez de hacer intromisiones no deseadas en sus vidas.

Marketing online

Como se ha señalado anteriormente, el **marketing online** es la forma de marketing directo de mayor crecimiento. Los recientes adelantos tecnológicos han creado una era digital. El uso generalizado de Internet y de otras potentes nuevas tecnologías ha tenido un impacto dramático tanto sobre los compradores como sobre las empresas que los sirven. En esta sección vamos a analizar cómo están cambiando la estrategia y la práctica de marketing para aprovechar las tecnologías actuales de Internet.

Marketing e internet

Gran parte de las actividades empresariales que se desarrollan hoy en día en el mundo se realizan por medio de redes digitales que conectan a los individuos y a las empresas. **Internet,** una inmensa red pública de sistemas informáticos, conecta a usuarios de todo tipo y de todas partes del mundo entre sí en un almacén de información sorprendentemente grande. La Red ha cambiado fundamentalmente el concepto que tienen los clientes de comodidad, rapidez, precio, información sobre productos y servicios. En consecuencia, ha establecido nuevas formas de crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos.

El uso de Internet sigue creciendo de forma continua. El año pasado la penetración de Internet en los hogares de Estados Unidos alcanzó el 69%, con más de 209 millones de individuos que utilizan Internet desde su casa o su trabajo. El usuario estadounidense medio de Internet dedica unas 33 horas al mes a navegar en la Red desde su casa, más otras 80 horas al mes desde el trabajo. En todo el mundo unos quinientos millones de personas tienen actualmente acceso a Internet **[40]**. En una encuesta reciente, el 33% de los consumidores estadounidenses han elegido Internet como el segundo medio más importante en sus vidas (cerca del 36% de la televisión). Sin embargo, en dicho estudio Internet obtuvo el primer lugar como el «medio más *cool* y apasionante».

En España el Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información (www.ontsi.red.es) señala que en 2009 uno de cada dos hogares en España se conectó a Internet a través de alguna tecnología de banda ancha, lo que supuso casi el 95% de los hogares con acceso a Internet. Hasta 22,5 millones de personas accedieron a Internet en alguna ocasión en 2009. Si se considera también a los niños de entre diez y catorce años que se conectaron en los últimos tres meses este número alcanza los 24,6 millones. Esto supuso un incremento de 1,1 millones de personas en el último año en términos absolutos y un 5% en términos relativos, crecimiento algo inferior al que se produjo el año anterior.

Formas de interacción del marketing online

En la **Figura 16.1** se muestran las cuatro formas de interacción fundamentales del marketing online, que incluyen B2C (empresa a consumidor), B2B (empresa a empresa), C2C (consumidor a consumidor) y C2B (consumidor a empresa).

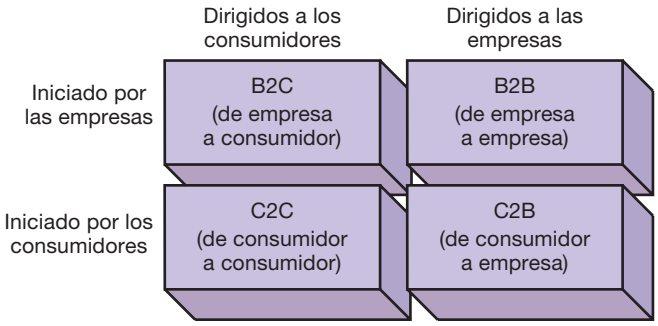


Figura 16.1. Formas de interacción online.

De empresa a consumidor (B2C)

Los medios de comunicación han prestado más atención al comercio electrónico de empresa a consumidor (B2C): la venta de productos y servicios online a los consumidores finales. Hoy en día los consumidores pueden comprar casi cualquier cosa online: desde ropa, artículos de cocina y billetes de avión hasta ordenadores y automóviles. Las compras online de los consumidores crecen a un ritmo saludable. Aproximadamente el 65% de los usuarios estadounidenses de Internet utilizan ahora este medio para comprar. En 2007 los consumidores estadounidenses gastaron una cifra calculada en 210.000 millones de euros online en comercio electrónico, un 18% más que el año anterior **[41]**.

Tal vez lo más importante sea que Internet influye actualmente en el 27% de las ventas minoristas totales: las ventas realizadas online más las realizadas en los comercios tradicionales, pero promovidas por la investigación online. Para 2011 Internet influirá en la sorprendente cifra del 50% de las ventas totales minoristas **[42]**. Así, las empresas inteligentes están utilizando estrategias de múltiples canales integrados que utilizan la Red para impulsar las ventas de los demás canales de marketing.

En España, de acuerdo al Estudio sobre Comercio Electrónico B2C 2010 del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, la cifra de negocio B2C en 2009 experimentó un crecimiento del 15,9% con respecto al año anterior, situándose en los 7.760 millones de euros. Con el incremento del 40,3% al 41,5% de los internautas que compraron en 2009, se eleva el número absoluto de compradores online casi en 1,5 millones de individuos, hasta alcanzar los 10,4 millones en 2009. La media por comprador se estabiliza alrededor de 750 euros. Los productos que generan mayor gasto son las reservas de alojamiento (532 €), los billetes de transporte (532 €) y los productos de electrónica (344 €).

A medida que hay más gente que se mueve en la Red, la población de consumidores online está más unificada y, a la vez, es más diversa. La Red ofrece ahora a las empresas toda una variedad de tipos de consumidores que buscan distintos tipos de experiencias online. Sin embargo, los consumidores de Internet siguen difiriendo de los consumidores tradicionales en su enfoque de compras y en sus reacciones ante el marketing. En el proceso de intercambio en Internet el consumidor inicia y controla el contacto. El marketing tradicional se dirige a una audiencia en cierto modo pasiva. Por el contrario, el marketing online se centra en individuos que eligen activamente los sitios web que van a visitar y la información de marketing que van a recibir, sobre qué productos y en qué circunstancias. Así pues, el nuevo mundo del marketing online exige nuevos enfoques de marketing.

De empresa a empresa (B2B)

Aunque la prensa ha prestado más atención a los sitios web de empresas a consumidores, el comercio electrónico B2B (de empresa a empresas) también está floreciendo. Las empresas que comercializan sus productos a otras empresas utilizan sitios web de empresa a empresa (B2B), el correo electrónico, los catálogos de productos online, las redes de intercambio online y otros recursos online para llegar a nuevos clientes corporativos, atender a sus clientes actuales de forma más eficaz y lograr mejores precios y eficiencias en sus compras.

La mayoría de las grandes empresas B2B ofrece ahora información de productos, compras de clientes y servicios de atención al cliente online. Por ejemplo, los restaurantes utilizan sus páginas web para vender artículos promocionales y certificados de regalo, o para efectuar reservas. Las cafeterías Dunkin' Donuts son conocidas tanto por su café como por sus *donuts* en la costa este de Estados Unidos. En el pasado, Dunkin' solo distribuía su café en sus cafeterías. Actualmente vende su café a través de su página web a los clientes de la costa este que no tienen acceso a un Dunkin' cerca. La página permite comprar una suscripción, por la que el cliente recibe un kilo de café cada mes en su domicilio.

Más allá de vender sencillamente sus productos y servicios online, las empresas pueden utilizar Internet para crear relaciones más fuertes con importantes clientes corporativos.

En España, según el estudio «encuesta sobre el uso de tecnologías de la información y de las comunicaciones y del comercio electrónico en las empresas 2009-2010 (ETICCE 2009/10)» realizado por el Instituto Nacional

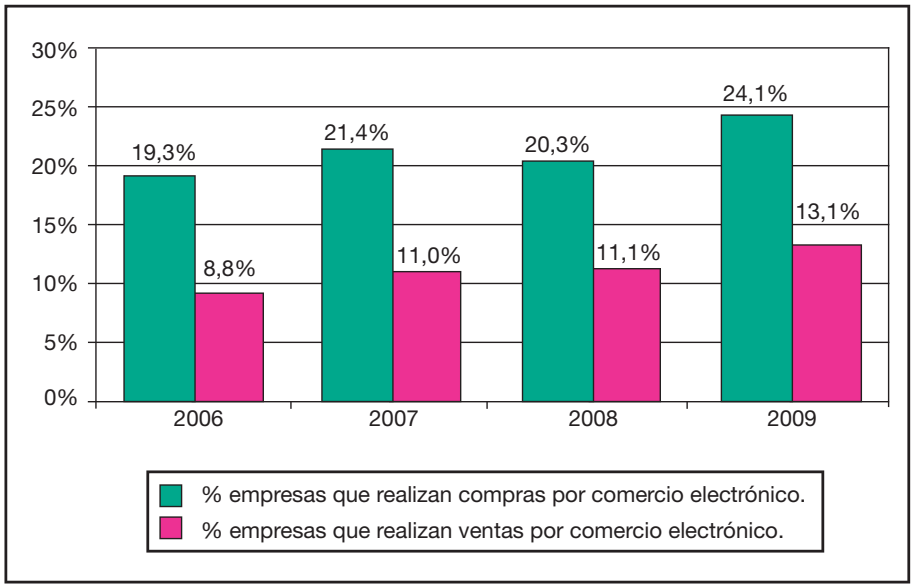


Figura 16.2. Evolución de empresas que realizan comercio electrónico (Porcentaje).

de Estadística (INE), casi una de cada cuatro empresas realiza compras a través de comercio electrónico. El 91% de las empresas utilizan su página web para darse a conocer, mientras que un 58,3% lo hace para facilitar el acceso a catálogos y listas de precios. Este estudio se viene realizando por los países miembros de la UE desde 2001 con criterios armonizados. El universo comprende a todas las empresas de diez o más asalariados pertenecientes a los distintos sectores de actividad. La muestra es de 17.561 empresas y está diseñada para ofrecer resultados por ramos de actividad y comunidad autónoma.

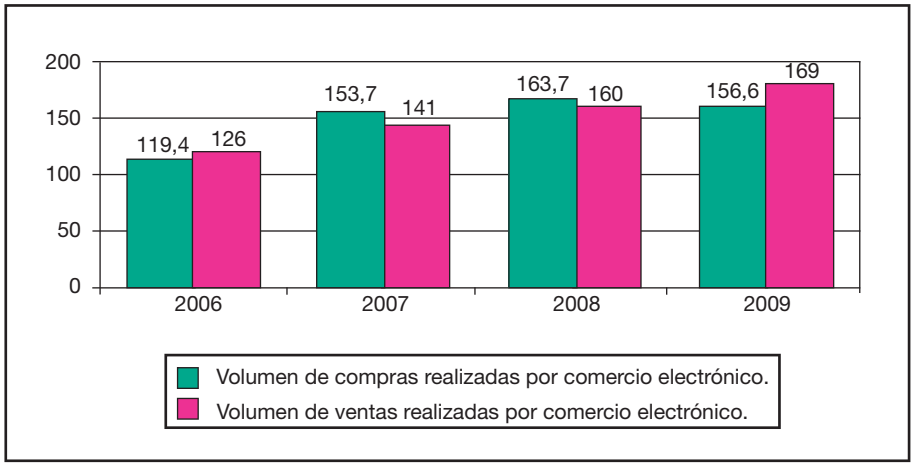


Figura 16.3. Evolución del volumen de compras y ventas realizadas a través del comercio electrónico (miles de millones de euros).

Asimismo, recientemente se ha publicado el informe «Las tecnologías de la información y las comunicaciones en la empresa española 2010» realizado por Ametic, Red.es y Everis entre una muestra de 4.821 entrevistas a directivos y responsables de informática de las empresas. Algunos de los resultados presentados son los siguientes:

> El 42,9% de las empresas españolas comercializa sus productos de forma electrónica, mientras que el 11% de las que no lo hacen prevé implantar este método en menos de tres años. El tipo de transacción que más ha evolucionado han sido las compras online, que han pasado del 39,8% en 2009 al 40,5% actual. Las ventas en cambio se estabilizan en torno al 8% de penetración. Entre las empresas que más utilizan el comercio electrónico, destaca Informática e I+D, ya que el 89,2% de sus empresas recurre al *e-commerce*. La gran mayoría de las empresas que compran por esta vía obtiene sus productos directamente a través de proveedores (72,1%), mientras que el 6,3% lo hace a través de mercados electrónicos. En cuanto a las ventas por Internet, el 67,3% de las empresas que comercializa por esta vía las orienta a clientes particulares, mientras que el 51,6% las dirige a empresas privadas y el 19,2% a entidades públicas. Por el momento, el comercio electrónico a través de teléfonos móviles está extendido entre el 2,2% de las empresas, aunque sí presenta una evolución positiva con respecto a años anteriores. Los dispositivos más utilizados para esta actividad son los *smartphones* (46%), seguidos por los móviles con tecnología 3G (38,7%). En el desglose según el tipo de transacción, las entidades que pagan por Internet ascienden al 28,5%, mientras que el 4,4% cobra de manera electrónica sus ventas. Las principales ventajas que encuentran las empresas que venden por Internet son la posibilidad de captar nuevos clientes (37,8%), la mayor agilidad en las gestiones (35,4%) y la comodidad (30,7%). Por otro lado, las entidades que adquieren sus productos o servicios en la Red encuentran la comodidad como principal ventaja (51,5%), seguida por la agilidad que permite en las gestiones (40,9%).

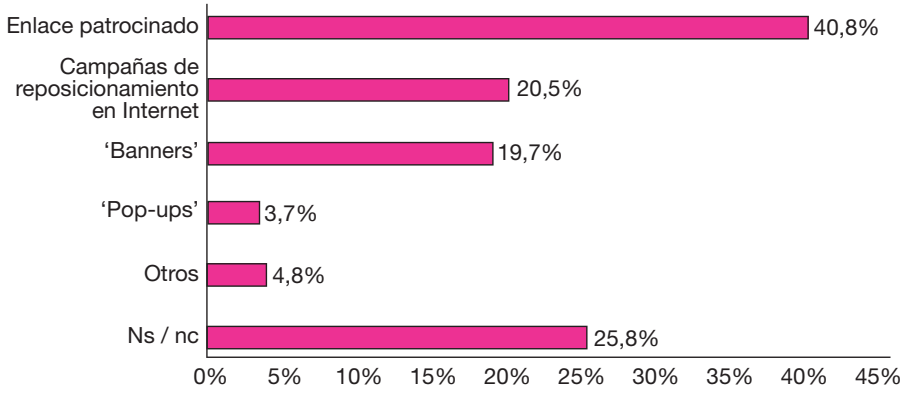


Figura 16.4. Tipo de publicidad realizada en Internet. Porcentaje sobre empresas que realizan publicidad en Internet. Fuente: AMETIC/Red.es/Everis.

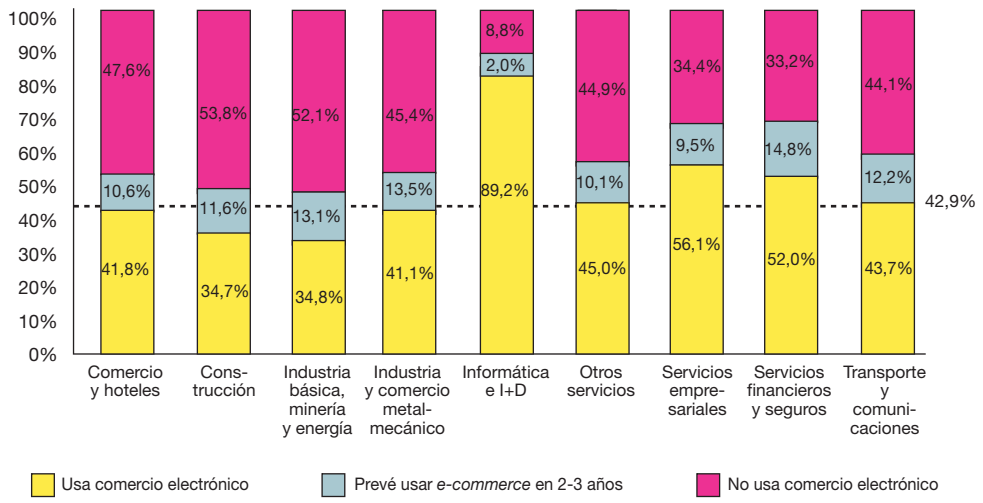


Figura 16.5. Empresas que utilizan el comercio electrónico, por sector de actividad. Porcentaje sobre el total de empresas. Fuente: AMETIC/Red.es/Everis.

La **Tabla 16.4** muestra tres principios básicos de marketing online que se aplican en el marketing B2C y B2B.

Tabla 16.4 Tres principios básicos del marketing online.

1. **Crear y gestionar eficazmente una base de datos de clientes.** En esta era de escasez de clientes, las empresas necesitan datos sobre sus consumidores y la mayor cantidad de información posible acerca de ellos y de otros clientes potenciales. La información puede obtenerse a través de concursos que requieran proporcionar datos personales, formularios de reservas o registros de adhesión a un programa de fidelización. Una base de datos de clientes rica en información puede dar a la empresa una fuerte ventaja competitiva. La empresa puede investigar y clasificar los diferentes grupos y personas en función de la probabilidad de que respondan a una determinada oferta o a ofertas hechas a medida a su perfil. Una base de datos permite que una empresa se dirija a su público objetivo de una manera más eficaz.

2. **Tener claro cómo puede la empresa sacar ventaja de Internet.** Una empresa puede desarrollar su presencia en Internet de al menos siete maneras distintas. Puede usar internet para realizar una investigación, para ofrecer información, para llevar a cabo foros de debate, para ofrecer formación online; o ventas y compras online (por ejemplo, el comercio electrónico), para realizar subastas o intercambios, e incluso para enviar información digitalizada a sus clientes.
   La página web de la empresa debe resultar atractiva, poseer información relevante y actual si se desea que los usuarios vuelvan a visitarla. Las empresas deberían plantearse el uso del *software* más actualizado e innovador de gráficos, sonido y vídeo. Deberían añadir semanalmente noticias o presentaciones («la semana que viene le daremos la receta secreta de las empanadillas del chef»). La página puede desarrollarse para ofrecer ayuda, por ejemplo, mediante la utilización de enlaces a un plano en el que se muestre cómo llegar al hotel o restaurante.
   La empresa debe analizar críticamente su propia página y hacerse preguntas como: «¿Por qué alguien desearía visitar nuestra página? Si intentamos visitar el sitio web con los mismos medios que un usuario cualquiera, ¿tarda poco esta página en descargarse o el usuario desistirá porque sus gráficos hacen que lo haga muy lentamente? ¿Qué hay de interesante en nuestra página? ¿Qué motivos harían volver a visitar nuestra página? ¿Por qué querría alguien poner un anuncio en nuestro sitio Web?».

3. **Accesibilidad y rapidez de respuesta a las llamadas de los clientes.** Los clientes esperan que sus preguntas o quejas se respondan con agilidad por teléfono o por correo electrónico. Hay que asegurarse de que el usuario pueda comunicarse directamente con la empresa por medio de Internet. A la gente en general e gusta poder comunicarse entre sí. Una ventaja de Internet es que permite comunicarse automáticamente. El computador puede programarse para que realice reservas, seleccione y confirme el número de asiento asignado en un vuelo y envíe las confirmaciones de reservas, los cambios en los horarios de los vuelos e información diversa al cliente. Sin embargo, cuando el cliente tiene una pregunta que el ordenador no puede responder o tiene un problema que le gustaría consultar, debería disponer de un número de teléfono y de la opción de enviar un correo electrónico automáticamente. Existen demasiadas páginas cuyo objetivo es conseguir el cien por cien de comunicación electrónica, por lo que no incluyen un teléfono de información. Cuando diseñamos una página web, no debemos olvidarnos del cliente y de la importancia de comunicarnos con él del modo que él desee. A menudo el modo preferido por este para la comunicación no es precisamente el electrónico.

De consumidor a consumidor (C2C)

Gran parte de la comunicación y el comercio electrónico entre consumidores (C2C) se produce en la Red entre partes interesadas con una gran variedad de productos y sujetos. En algunos casos Internet proporciona un medio excelente para que los consumidores compren o intercambien bienes o información directamente entre sí.

En otros casos el comercio electrónico entre consumidores incluye intercambios de información en foros de Internet que atraen a grupos de interés especiales y concretos. Estas actividades pueden estar organizadas con fines comerciales o no comerciales. Un ejemplo son los blogs, diarios online donde la gente pública sus reflexiones, normalmente sobre un tema muy específico. Los blogs pueden tratar sobre cualquier cosa. Hoy en día la blogosfera está compuesta por cientos de millones de blogs vistos por miles de millones de personas. Estas cantidades dan a esta actividad, especialmente a aquellos que cuentan con muchos seguidores, una importante influencia **[43]**.

Como herramienta de marketing, los blogs ofrecen ciertas ventajas. Ofrecen una forma fresca, original, personal y barata de llegar a las actuales audiencias fragmentadas. Sin embargo, la blogosfera está congestionada y es difícil de controlar. «Los blog pueden ayudar a las empresas a crear relaciones con los consumidores de una forma nueva y excitante, pero no las ayudarán a controlar la relación», afirma un experto en blogs. Estos diarios en la Red siguen siendo fundamentalmente un medio de comunicación entre consumidores. «Eso no pretende sugerir que las empresas no puedan influir sobre la relación o aprovechar los blogs para promover una relación significativa», comenta el experto, «pero el consumidor seguirá teniendo el control» **[44]**.

A pesar de que una empresa no tenga un blog dirigido a los consumidores, los ejecutivos de marketing deberían seguir de cerca la información relacionada con la empresa en estos blogs. Por ejemplo, Starbucks no tiene una participación activa en los blogs, pero registra y analiza la información que deja un cliente acerca de la marca a través de las redes sociales o la blogosfera. Posteriormente utiliza esa información del cliente para adaptar sus programas de marketing.

Por lo general, las relaciones entre consumidores en la Red nos muestran que los compradores online no se limitan a consumir información sobre los productos, sino que, cada vez más, la crean. Como resultado, la publicidad boca a oreja online se está sumando a la publicidad boca oreja tradicional» como una influencia de compra importante.

De consumidor a empresa (C2B)

La última forma de interacción del marketing online es el comercio electrónico de consumidores a empresas. Gracias a Internet, los consumidores de hoy en día están descubriendo que es más fácil comunicarse con las empresas. La mayoría de las empresas invitan ahora a los clientes y clientes potenciales a enviar sugerencias y preguntas a través de los sitios web de la empresa. Más allá de esta faceta, en vez de esperar a recibir

una invitación, los consumidores pueden buscar a los vendedores en la Red, informarse sobre sus ofertas, iniciar las compras y dar su opinión. Utilizando la Red, los consumidores pueden incluso impulsar las transacciones con las empresas, en vez de que sea en el sentido contrario. Por ejemplo, utilizando Priceline.com los potenciales compradores pueden pujar por comprar billetes de avión, hacer reservas de habitaciones de hotel, alquilar automóviles, contratar un crucero o paquetes de vacaciones, y dejar en manos de los vendedores la decisión de aceptar sus ofertas.

Los consumidores también pueden utilizar sitios web como PlanetFeedback.com para hacer preguntas, ofrecer sugerencias, plantear quejas o elogiar a las empresas. El sitio provee de plantillas de cartas para que los consumidores las utilicen en función de su estado de ánimo y sus razones para ponerse en contacto con la empresa. A continuación el sitio reenvía las cartas al director de atención al cliente de cada empresa y ayuda a obtener una respuesta. «Aproximadamente el 80% de las empresas responde a las quejas, algunas en menos de una hora», comenta un portavoz de PlanetFeedback.com **[45]**.

Creación de presencia online

Evidentemente, todas las empresas deben analizar la posibilidad de tener presencia online. Las empresas pueden realizar el comercio electrónico de cualquiera de las cuatro formas siguientes: creación de un sitio web, colocación de anuncios y promociones online, creación o participación en comunidades virtuales, o utilización el correo electrónico.

Creación de un sitio web

Para la mayoría de las empresas el primer paso para realizar marketing online consiste en crear un sitio web. Sin embargo, más allá de crear sencillamente un sitio web, las empresas tienen que diseñar un sitio atractivo y encontrar la forma de conseguir que los consumidores lo visiten, naveguen por él y vuelvan con frecuencia.

Tipos de sitios web

Los sitios web varían en gran medida con relación a su propósito y su contenido. El tipo más básico es el **sitio web corporativo.** Estos sitios están diseñados para crear buena voluntad entre los clientes y complementar otros canales de ventas más que para intentar vender directamente los productos de la empresa. Suelen ofrecer una gran variedad de información y otras opciones, un esfuerzo por responder a las preguntas de los clientes, crear relaciones más estrechas con los mismos y generar entusiasmo sobre la empresa y sus marcas.

Otras empresas crean un **sitio web comercial.** Estos sitios animan a los consumidores a participar en una relación que los acercará más a una compra directa o a otro resultado comercial.

Diseño de sitios web eficaces

La creación de un sitio web es un paso; conseguir que la gente lo visite es una cosa muy distinta. Para atraer a los visitantes las empresas promueven agresivamente sus sitios web en anuncios en prensa y retransmitidos, y mediante anuncios y vínculos en otros sitios online. Pero los actuales usuarios de la Red abandonan rápidamente cualquier sitio web que no esté a la altura. La clave consiste en crear suficiente valor y entusiasmo como para conseguir que los consumidores que acuden al sitio se queden y vuelvan. Esto significa que las empresas tienen que actualizar continuamente sus sitios para mantenerlos atractivos, actuales y útiles.

Un reto clave consiste en diseñar un sitio web que sea atractivo a primera vista y lo suficientemente interesante como para promover visitas repetidas. Muchos profesionales del marketing crean sitios web coloridos y gráficamente sofisticados que combinan texto, sonido y animaciones para llamar y mantener la atención (visite www.diesel.com o www.nike.com). Para atraer a nuevos visitantes y animar a que se vuelva a visitar el sitio, sugiere un experto, los comerciantes online deberían prestar una estrecha atención a las siete C del diseño eficaz de un sitio web **[46]**:

- Contexto: el diseño y disposición de los elementos del sitio.
- Contenido: el texto, las imágenes, sonidos y videos que contiene el sitio.
- Comunidad: la forma como el sitio permite una comunicación de usuario a usuario.
- Personalización *(customization):* la capacidad de personalización del sitio en función de los distintos usuarios.
- Comunicación: las formas en que el sitio permite una comunicación del sitio al usuario, del usuario al sitio, o de doble sentido.
- Conexión: el grado en que el sitio está vinculado a otros sitios.
- Comercio: la capacidad del sitio para potenciar las transacciones comerciales.

La comunidad autónoma de Andalucía sabe de la importancia de tener presencia en Internet con un diseño atractivo y eficaz.

Para hacer que los consumidores vuelvan constantemente al sitio web, se debería incorporar otra C: cambio constante.

Al menos un sitio web debería ser fácil de usar, tener un diseño profesional y ser atractivo. Además, un sitio web debe tener información útil y completa, ofrecer herramientas interactivas que ayuden a encontrar y evaluar los productos de interés, tener enlaces a otros sitios relacionados, actualizar sus promociones y tener contenido en audio y vídeo.

Colocación de anuncios y promociones online

A medida que los consumidores pasan más tiempo en Internet, muchas empresas han ido trasladando sus inversión de marketing a la publicidad online como principal herramienta para construir sus marcas o atraer a visitantes a sus sitios web. La publicidad online se está convirtiendo en un gran medio. El año pasado, las empresas estadounidenses gastaron más de 17.000 millones de dólares en publicidad online, un 35% más que el año anterior. El gasto publicitario online saltará a más de 35.000 millones de euros para el año 2011, igualando o superando las cantidades dedicadas a la televisión por cable/satélite y a la radio **[47]**. Aquí vamos a analizar las formas de publicidad y promoción online y su futuro.

La inversión en medios digitales en España en el año 2009 fue de 654,1 millones de euros, según los datos presentados por la asociación Interactive Advertising Bureau Spain (IAB Spain) y recogidos en el estudio que dicha organización lleva a cabo junto con la consultora PricewaterhouseCoopers. Esta cifra supone que los medios interactivos son, a día de hoy, el tercer soporte publicitario en España por nivel de inversión, con más del 11% de la cuota de mercado, tan solo precedidos por televisión y por diarios, de acuerdo con los datos de InfoAdex correspondientes a 2009. Los sectores de actividad de mayor inversión en marketing en medios interactivos españoles durante el año 2009 fueron transportes, viajes y turismo (14,26% del total), telecomunicaciones (13,29%), automoción (11,44%), medios de comunicación, enseñanza y cultura (9,34%) y finanzas (7,19%) **[48]**.

Formas de publicidad online

Las principales formas de publicidad online incluyen los anuncios, los anuncios relacionados con las búsquedas y los anuncios clasificados online. Los anuncios online pueden aparecer en cualquier parte de la pantalla del usuario que navega por Internet. La forma más común son los **carteles o 'banners',** anuncios con forma de cartel que se encuentran en la parte superior, inferior, izquierda, derecha o central de una página web. Por ejemplo, un cibernauta que está buscando horarios o tarifas de vuelos puede ver un anuncio intermitente que grita: «¡Alquile un automóvil en Europcar y consiga dos días gratis!». Al hacer clic en el anuncio los consumidores son llevados al sitio web de Europcar, donde pueden materializar la promoción.

Los **intersticios** *(interstitials)* son anuncios online que aparecen entre cambios de pantalla en un sitio web, sobre todo cuando se está cargando la nueva pantalla. Por ejemplo, visite www.marketwatch.com y probablemente verá un anuncio de diez segundos de Visa, Verizon u otro patrocinador antes de que se cargue la página de inicio. Las **ventanas emergentes** o **'pop-ups'** son anuncios online que aparecen repentinamente en una nueva ventana delante de la ventana que se está viendo. Estos anuncios se pueden multiplicar en número, totalmente fuera de control, lo que crea muchas molestias. Por ello, los proveedores de navegadores y servicios de Internet han desarrollado aplicaciones que permiten a los usuarios bloquear

la mayoría de las ventanas emergentes. Esto ha hecho que muchos anunciantes hayan desarrollado ahora las **ventanas sumergidas ('pop-unders')**, nuevas ventanas que evitan los bloqueadores de ventanas emergentes apareciendo detrás de la página que está viendo.

Con el incremento del acceso de banda ancha a Internet en los hogares, muchas empresas están desarrollando nuevos anuncios con de contenido enriquecido; incorporan animaciones, vídeos, sonidos e interactividad. Estos anuncios también atraen y retienen la atención de los consumidores mejor que los tradicionales anuncios en carteles. Utilizan técnicas como el vuelo, la flotación y el regreso: animaciones que saltan y navegan por la página web antes de regresar a su lugar de descanso habitual. Otra área de gran crecimiento para la publicidad online son los anuncios relacionados con las búsquedas (o publicidad contextual), anuncios con forma de texto y vínculos junto con los resultados de los motores de búsqueda como Google y Yahoo!. Por ejemplo, busque «hoteles» en Google y encontrará discretos anuncios de diez o más anunciantes, como Pricetravel y Expedia. Casi todos los ingresos de Google, 8.500 millones de euros, provienen de la venta de anuncios. Un anunciante compra términos de búsqueda en el sitio de búsquedas y solo paga si los consumidores hacen *clic* a su sitio. Los anuncios relacionados con las búsquedas representan aproximadamente el 42% de todos los gastos de la publicidad online, más que cualquier otra categoría de publicidad online **[49]**.

Finalmente, los comerciantes online utilizan el marketing viral, la versión en Internet del marketing del boca a oreja. El **marketing viral** implica la creación de un sitio web, mensajes por correo electrónico u otros eventos de marketing tan contagiosos que los clientes querrán pasárselos a sus amigos. Puesto que los clientes pasan el mensaje o comunicación a otros, el marketing viral puede salir muy barato. Y cuando la información proviene de un amigo es mucho más probable que el receptor abra el mensaje y lo lea.

Analice el clásico caso de la campaña viral del pollo servil de Burger King:

> El sitio web www.subservientchicken.com muestra una desordenada sala de estar, donde un pollo sumiso, una persona con un disfraz gigante de gallina y un liguero, se planta delante de su cámara web y espera sus órdenes. Escriba una orden y el pollo hará exactamente lo que le pida. Moverá las alas, rodará por el suelo, saltará arriba y abajo. También le enseñara el trasero, bailará *electric slide* o se morirá (las solicitudes de actos obscenos se responden con un movimiento del ala en plan «malo, malo»). En otras palabras, puede tener el pollo a su manera. ¿Lo entiende? ¡A su manera! El sitio promueve el pollo *TenderCrisp* de Burger King y lo relaciona con la campaña de marketing de éxito «A tu manera» de Burger King.
>
> «Por lo que respecta al marketing viral, subservientchicken.com es un éxito extraordinario», comenta un experto en publicidad. «Existe un gran solapamiento entre los cibernautas asiduos y la audiencia principal de Burger King». Como poco, la empresa logra que los consumidores

se relacionen con la marca. Y les hace comentar el nuevo posicionamiento audaz de Burger King. La empresa nunca anunció el sitio. Cuando se creó por primera vez, su desarrollador en Crispin Porter + Bogusky (CP+B), la agencia publicitaria que creó el sitio, envió la URL por correo electrónico a otros empleados de CP+B, pidiéndoles que reenviaran el vínculo a sus amigos para que lo probasen. A partir de ese único correo electrónico, y sin la más mínima promoción, el sitio del pollo sumiso terminó el día con un total de un millón de visitas. Recibió 46 millones de visitas en la primera semana tras su lanzamiento, más de 460 millones desde su lanzamiento. Según un director publicitario de Burger King, el sitio, galardonado, ayudó a «vender muchos, muchos, muchísimos bocadillos de pollo» **[50]**.

La página web del pollo sumiso de Burger King recibió un millón de visitas en un día. La marca Burger King y las imágenes son utilizadas con permiso de Burger King Brands, Inc.

Creación o participación en comunidades y redes sociales en Internet

Más de cien millones de personas visitan una red social cada día **[51]**.La popularidad de los blogs y de otros foros en Internet ha provocado toda una oleada de sitios web de patrocinio comercial denominados *comunidades online,* que aprovechan las propiedades de las relaciones entre consumidores en Internet. Estos sitios permiten a los miembros congregarse online e intercambiar puntos de vista sobre cuestiones de interés común.

Actualmente parece que casi todos tienen una cuenta en Tuenti o en Facebook, miran y comentan los mejores vídeos en YouTube. Por supuesto, dondequiera que los consumidores estén ahí estarán las empresas. Cada vez más ejecutivos de marketing comienzan a adecuar sus programas de marketing al impresionante fenómeno de las redes sociales.

Las empresas pueden adaptar sus programas de marketing en redes sociales de dos formas: con la participación en las redes sociales existentes o mediante la creación de una comunidad virtual propia. Darse de alta en una red social existente parece ser la opción más sencilla. De esta forma, las grandes marcas —Burger King, los 40 Principales, Motorola, Estee Lauder— han abierto un perfil de empresa en MySpace. Burger King tiene aproximadamente 120.000 *amigos,* es decir, seguidores que gustan de compartir sus opiniones relacionadas con el perfil de la empresa.

Participar en las redes sociales existentes presenta retos, el primero, las redes sociales son relativamente nuevas y los resultados son difíciles de medir. El segundo, los consumidores tienen mucho control sobre los contenidos de estas comunidades virtuales. El objetivo de estar en estas redes es hacer que la marca sea parte de las conversaciones de los consumidores y de sus vidas. Sin embargo, no basta con un par de *clics* para estar en boca de todos; las empresas deben ganarse a pulso un lugar en la vida de los cibernautas. De acuerdo con un analista, «se trata de conversaciones entre grupos de amigos, y en esas charlas una marca no tiene derecho de estar presente, a menos que el tema de discusión sea acerca de esa marca». Otro experto comenta: «Ser forzado para navegar a través de contenido irrelevante o sentirse intimidado a probar una marca es un gran chasco». En lugar de ser intrusiva, la comunicación de las empresas debe llegar a ser una parte valiosa de la experiencia online.

En su lugar, tal y como se hace en otras áreas, las empresas que participan en comunidades virtuales deben aprender a añadir valor a los consumidores, de forma que ellas puedan capturar valor respectivamente (verificando los comentarios sobre su hotel, su restaurante o su servicio). Por ejemplo, Ciao es un portal europeo de opinión de consumidores con páginas en Alemania, España, Francia, Holanda, Italia, Reino Unido y Suecia. La principal función de esta web es constituir un foro de opinión sobre productos y servicios de todo tipo para ayudar a otros consumidores a decidir sobre la compra de esos productos o el uso de esos servicios. Asimismo, los siguientes sitios web ofrecen comentarios de clientes sobre hoteles o restaurantes: TripAdvisor.es, viajeros.com, y muchas empresas online, como Atrapalo.com, hoteles.com o Expedia.es. Escuchar la conversación que los clientes tienen acerca de su experiencia de compra puede proporcionar información valiosa e inteligencia de marketing gratuita.

Algunos hoteles van más allá, al buscar comentarios en la Red, acerca del servicio en sus hoteles, los copian y los añaden a la página de inicio para que puedan ser leídos por las personas que visitan su sitio web principal. Los comentarios que se incluyen son positivos y negativos. Para una cadena de hoteles bien gestionada, esto es una táctica de marketing efectiva porque promueve la comunicación boca a oreja positiva y da una retroalimentación a los empleados. De hecho, algún hotel piensa en publicar testimonios en vídeo o en audio en el sitio web de la empresa **[52]**.

Recientemente, la red social más importante, Facebook, anunció la disponibilidad de su servicio Facebook Lugares en España. El servicio permite a las personas que utilizan la plataforma compartir información sobre dónde se encuentran, así como localizar a los amigos que se encuentran cerca o etiquetar a aquellos amigos que se encuentran con ellos en un determinado lugar. Facebook Places proporciona información muy valiosa para los anunciantes. Ya no se trata solo de llegar a determinado público objetivo en función de sus intereses, sino en función de su localización geográfica. De esta forma, una empresa que esté cerca podrá mostrar su actual oferta de productos solo a aquellas personas que se hallen en las inmediaciones de su establecimiento.

A pesar del auge de las empresas para participar en una red social, aún existen algunas críticas a los directivos que desean que algún ejecutivo de su empresa desempeñe la tarea de gestionar dichas comunidades. De acuerdo con Luis Ángel Fernández Hermana, experto en el mundo de la tecnología del mercado español, la mayoría de los encargados de gestionar las redes sociales de la empresa son inexpertos y trabajan guiados más por el sentido común que por una formación cualificada al respecto. Es deseable tener objetivos para comunicarse con la comunidad y moderar las entradas o las posibles discusiones entre los participantes, como si se tratara de un psicólogo social o un antropólogo **[53]**.

La promesa y los retos del marketing online

El marketing online sigue ofreciendo tanto grandes promesas como enormes retos para el futuro. Sus defensores más apasionados han visionando un momento en el que Internet y el marketing online sustituirán a revistas, periódicos e incluso a las tiendas como fuentes de información y compras. Sin embargo, la mayoría de las empresas tiene una visión más realista. Sin duda, el marketing online se convertirá en un modelo de negocio de éxito para algunas empresas, como eDreams y Kayak.com. Sin embargo, para la mayoría de las empresas el marketing online seguirá siendo únicamente un planteamiento importante para llegar al mercado que funciona junto con otros enfoques en un mix de marketing totalmente integrado.

A pesar de los muchos retos, las empresas, grandes y pequeñas, están integrando rápidamente el marketing online en sus estrategias y mix de marketing. A medida que siga creciendo, el marketing online se convertirá en una poderosa herramienta del marketing directo para crear relaciones con los clientes, mejorar las ventas, comunicar información sobre los productos y sobre la empresa y suministrar productos y servicios de forma más eficiente y eficaz.

Aspectos legales y éticos del marketing directo

Las empresas que utilizan el marketing directo y sus clientes suelen disfrutar de relaciones mutuamente gratificantes. Sin embargo, en ocasiones aparece el *lado oscuro*. Las tácticas agresivas y a veces dudosas de algunas empresas de marketing directo pueden molestar o perjudicar a los consumidores, lo que va en detrimento de toda la industria. Los abusos van desde

un simple exceso que irrita a los consumidores hasta casos de prácticas injustas o incluso engaños y fraudes directos. La industria del marketing directo también ha afrontado una creciente preocupación por la invasión de la privacidad, y las empresas online tienen que abordar las cuestiones relativas a la seguridad en Internet. Como respuesta se aprobó la Ley de Servicios de la Sociedad de la Información en 2002 por el Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, aplicada en el ámbito de comercio electrónico y otros servicios de internet cuando sean parte de una actividad económica para ofrecer garantías y derechos para obtener información sobre los prestadores de servicios, la identidad del anunciante, conocer los pasos para realizar una compra por Internet.

Invasión de la privacidad y seguridad

La invasión de la privacidad es tal vez la preocupación número uno en el comercio electrónico. La mayoría de las empresas online están preparadas para registrar y analizar información del cliente detallada; asimismo, tienen la capacidad para seguir la pista de las páginas web visitadas. Por otro lado, los consumidores proporcionan sus datos personales. Esto deja a los consumidores en una situación en la que algunas empresas pueden abusar y hacer un mal uso de esta información para promocionar sus productos o para intercambiar sus bases de datos con otras compañías. Muchos grupos de consumidores y legisladores comienzan a preocuparse de algunas violaciones a los derechos de las personas a conservar su privacidad **[54]**.

De forma similar, a muchos consumidores les preocupa la seguridad online al tener la posibilidad de que, en el momento de realizar una compra por internet, los datos de sus tarjetas de crédito puedan ser robados. Por otro lado, las empresas temen la invasión de *hackers* en sus bases de datos o en sus archivos confidenciales. Parece que existe una amplia competencia entre los informáticos que desarrollan *software* para incrementar la seguridad de los sistemas operativos y aquellas personas que se dedican a vulnerarlos.

En este sentido, de acuerdo con Panel de Hogares del Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información de España, los dos problemas más frecuentes que afectan a los internautas españoles de quince o más años son los virus informáticos y los mensajes correo no deseado o *spam*. La incidencia de los primeros es del 56,1% y de los segundos del 43,2%. Tanto las intrusiones remotas en su PC como el uso indebido de su ordenador afectan al 10% de los internautas. Las intrusiones remotas en su cuenta de correo electrónico las padece el 6,7%.

En respuesta a las preocupaciones por la seguridad y la privacidad online, el gobierno federal norteamericano ha realizado numerosas acciones legislativas para regular la forma en que los operadores de Internet obtienen y utilizan la información sobre los consumidores. Los gobiernos estatales también están involucrándose.

De especial preocupación son los derechos de los niños a la privacidad. En 1998, la Federal Trade Commission analizó 212 sitios web dirigidos a niños. Concluyó que el 89% de los mismos recopilaba información personal sobre los niños. Sin embargo, el 46% no incluía ninguna declaración

de la recopilación y utilización de este tipo de información. Por ello, el Congreso aprobó la *Children's Online Privacy Protection Act* (COPPA), que exige que los operadores de los sitios web dirigidos a los niños publiquen sus políticas de privacidad en sus sitios. También tienen que notificar a los padres sobre la información que están recopilando y lograr el consentimiento paterno antes de recopilar información personal de los niños menores de trece años **[55]**.

Por su parte, la Comisión Ejecutiva de la Unión Europea quiere que compañías como Google Inc. y Facebook Inc. brinden a los usuarios mayor control sobre cómo se registran sus patrones de navegación en Internet, lo cual supondría un golpe para aquellas empresas que deseen establecer campañas de publicidad dirigidas. La comisión propone como iniciativa un documento para reformar las leyes sobre protección de datos en la que el usuario pueda dar su consentimiento para que las empresas procesen sus datos personales o modifiquen y borren cualquier información registrada. Se prevén avances al respecto durante el 2011 y 2012.

La mayoría de las empresas de marketing directo quieren las mismas cosas que quieren los consumidores: ofertas de marketing legales y bien diseñadas, dirigidas únicamente a los consumidores que las valorarán y que responderán a las mismas. Sencillamente, el marketing directo es demasiado costoso como para desperdiciarlo en consumidores que no lo quieren.

intercambio online y otros recursos online para llegar a nuevos clientes corporativos, atender a sus clientes actuales de forma más eficaz y lograr mejores precios y eficiencias en sus compras. Pág. 628.

Marketing online entre consumidores (C2C). Se produce en la Red entre partes interesadas con una gran variedad de productos y sujetos. En algunos casos, Internet proporciona un medio excelente para que los consumidores compren o intercambien bienes o información directamente entre sí. Pág. 632.

Marketing online. Los esfuerzos de una empresa para comercializar sus productos y servicios y construir relaciones con los clientes a través de Internet. Pág. 626.

Marketing telefónico. Implica utilizar el teléfono para vender directamente a consumidores y empresas. Pág. 620.

Marketing viral. Implica la creación de un sitio web, mensajes por correo electrónico u otros eventos de marketing tan contagiosos que los clientes querrán pasárselos a sus amigos. Pág. 636.

Publicidad online. Publicidad que se muestra cuando los consumidores navegan por la web. Pág. 635.

Sitio web comercial. Anima a los consumidores a participar en una relación que los acercará más a una compra directa o a otro resultado comercial. Pág. 633.

Sitio web corporativo. Estos sitios están diseñados para crear buena voluntad entre los clientes y complementar otros canales de ventas más que para intentar vender directamente los productos de la empresa. Pág. 633.

Ventanas emergentes o 'pop-ups'. Son anuncios online que aparecen repentinamente en una nueva ventana delante de la ventana que se está viendo. Pág. 635.

Ventanas sumergidas ('pop-unders'). Nuevas ventanas que evitan a los bloqueadores de ventanas emergentes apareciendo detrás de la página que está viendo. Pág. 636.

d) **Las bases de datos deberían servir al cliente.** Una base de datos debería contribuir mejorar el servicio al desarrollar sistemas y ofrecer productos adaptados a las necesidades del cliente.

3. **El marketing directo crea relaciones con los clientes.** El marketing directo permite a las empresas desarrollar una relación con el cliente más firme, lo que les ayuda a evitar el cambio de marca.

   a) **El marketing relacional tiene una orientación a largo plazo.** El objetivo es la entrega de valor al cliente a largo plazo, cuya éxito se basa en la satisfacción a largo plazo. El marketing relacional requiere que todos los departamentos de la empresa trabajen juntos con el de marketing para entregar prestar un mejor servicio al cliente. Esto incluye la creación de relaciones en muchos ámbitos, económicos, sociales, técnicos y legales, lo cual resultará en una mayor lealtad del cliente.

   b) **Crear relaciones.** Las relaciones pueden crearse a través de beneficios monetarios o sociales, o al cambiar la estructura del negocio, para satisfacer mejor las necesidades de los clientes.

   c) **Beneficios de la gestión de la relación con clientes (CRM).** Los beneficios que se obtienen de establecer un programa de gestión de relación con clientes son: compromiso a largo plazo por parte de los clientes, disminución en los costes de marketing, menor sensibilidad al precio por parte de los clientes leales y apoyo a las actividades de la empresa.

4. **Formas de marketing directo:**

   a) **Marketing por correo directo:** consiste en el envío de una oferta, un anuncio, un recordatorio u otro artículo a una persona en una determinada dirección. Utilizando listas de direcciones muy selectivas, las empresas de marketing directo envían millones de correos postales todos los años: cartas, catálogos, anuncios, folletos, muestras, CD y DVD, y otros *vendedores con alas*. El correo es, con mucho, el mayor medio del marketing directo.

   b) **Marketing telefónico:** implica utilizar el teléfono para vender directamente a consumidores y empresas. Este tipo de marketing representa ahora el 22% de todas las ventas impulsadas por el marketing directo en EE. UU.

   c) **'Kiosk' Marketing.** A medida que los consumidores se sienten cada vez más cómodos con las tecnologías informáticas y digitales, muchas empresas están colocando información y máquinas de hacer pedidos (denominados *kioscos,* en contraposición con las máquinas expendedoras, que dispensan productos) en tiendas, aeropuertos y otros lugares.

5. **Tecnologías digitales del marketing directo.**

   a) **Correo electrónico.** Las bases de datos contienen un campo para registrar el correo electrónico (e-mail). De esta forma, los sistemas informáticos basados en estas bases de datos pueden enviar envíos de correo electrónico masivo, tal como lo hacen las empresas con el correo directo.

   b) **Marketing por teléfono móvil.** Con casi 230 millones de estadounidenses que están suscritos en la actualidad a servicios de telefonía móvil, muchas empresas consideran que los teléfonos móviles son el siguiente gran medio de marketing directo. Un mayor número de consumidores —especialmente los más jóvenes— utilizan sus móviles como una *tercera pantalla* que envía mensajes de texto, donde se navega por Internet, se ven vídeos y espectáculos, o se mira el correo electrónico.

   c) **Retransmisiones de audio y vídeo ('podcast' y 'vodcast').** Las retrasmisiones de audio y vídeo son las últimas tecnologías móviles a demanda. El nombre *podcast* deriva del ahora omnipresente iPod de Apple. Con el *podcasting* los consumidores pueden descargar archivos de audio *(podcasts)* o de vídeo *(vodcasts)* a través de Internet a un iPod u otro dispositivo de mano y después escucharlos o verlos cuando deseen.

   d) **Televisión interactiva.** Permite a los telespectadores interactuar con la programación televisiva de la publicidad utilizando sus mandos a distancia.

6. **Marketing online.** Gran parte de las actividades empresariales que se desarrollan hoy en día en el mundo se realizan a través de redes digitales que conectan a los individuos y a las empresas. Internet ha cambiado fundamentalmente el concepto que tienen los clientes de comodidad, rapidez, precio, información sobre productos y servicios. En consecuencia, ha establecido nuevas formas de crear valor para los clientes y construir relaciones con ellos.

   a) **De empresa a consumidor (B2C).** La venta de productos y servicios online a los consumidores finales.

   b) **De empresa a empresa (B2B).** Las empresas que comercializan sus productos a otras empresas utilizan sitios web de empresa a empresa (B2B), el correo electrónico, los catálogos de productos online, las redes de intercambio online y otros recursos

online para llegar a nuevos clientes corporativos, atender a sus clientes actuales de forma más eficaz y lograr mejores precios y eficiencias en sus compras.

c) **De consumidor a consumidor (C2C).** Internet proporciona un medio excelente para que los consumidores compren o intercambien bienes o información directamente entre sí.

d) **De consumidor a empresa (C2B).** La mayoría de las empresas invita ahora a los clientes y clientes potenciales a enviar sugerencias y preguntas a través de los sitios web de la empresa.

e) **Creación de un sitio web.** Para la mayoría de las empresas, el primer paso para realizar marketing online consiste en crear un sitio web. Sin embargo, más allá de crear sencillamente un sitio web, las empresas tienen que diseñar un sitio atractivo y encontrar la forma de conseguir que los consumidores lo visiten, naveguen por él y vuelvan con frecuencia.

f) **Diseño de sitios web eficaces.** Los comerciantes online deberían prestar una estrecha atención a las siete C del diseño eficaz de un sitio web: contexto, diseño y disposición de los elementos del sitio. Contenido, el texto, las imágenes, sonidos y vídeos que contiene el sitio. Comunidad, la forma en que el sitio permite una comunicación de usuario a usuario. Personalización *(customization),* la capacidad de personalización del sitio en función de los distintos usuarios para permitir a los usuarios que lo personalicen. Comunicación, las formas en que el sitio permite una comunicación del sitio al usuario, del usuario al sitio o de doble sentido. Conexión, el grado en que el sitio está vinculado a otros sitios. Y el comercio, la capacidad del sitio para potenciar las transacciones comerciales.

g) **Creación o participación en comunidades y redes sociales en internet.** La popularidad de los blogs y de otros foros en internet ha provocado toda una oleada de sitios web de patrocinio comercial denominados comunidades online, que aprovechan las propiedades de las relaciones entre consumidores en Internet.

h) **Invasión de la privacidad y seguridad.** Los profesionales de marketing tienen como responsabilidad la protección de la privacidad de la información del cliente y asegurarse que los datos personales y confidenciales, como los números de las tarjetas de crédito, estén seguros.

What Drives Them Away», *Restaurants & Institutions* (15 de febrero de 2003): 44+.

23. Frederick F. Reichheld y W. Earl Sasser Jr., «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review* 68 (1990): 105-111.
24. *Ibid.*
25. Direct Marketing Association, «The DMA 2007 Statistical Fact Book», junio de 2007, p. 224.
26. Direct Marketing Association, «The DMA 2006 Statistical Fact Book», junio de 2006, p. 250.
27. Christopher S. Rugaber, «Do Not Call List Expanded 23% to 132M U.S. Phone Numbers in 2006, Federal Agency Says», *Associated Press* (5 de abril de 2007).
28. Teinowitz, «Do Not Call Does Not Hurt Direct Marketing», p. 3.
29. «Interactive: Ad Age Names Finalists», *Advertising Age* (27 de febrero de 1995): 12-14.
30. Richard Levey, «Cruising Into the Mail Stream», *Direct* (junio de 2003): 9.
31. John Martin, «How to Use E-Mail Marketing to Increase Occupancy», *HSMAI Marketing Review* (verano de 2001): 27-29.
32. «Tracking Customer Habits», *Nation's Restaurant News* (21 de mayo de 2001): T6+.
33. Jant Logan, «Dialog Marketing Elevates E-mail Effectiveness», *Customer Interaction Solutions,* http://prquest.umi.com/pdqweb?Did=000000091700542 (acceso el 30 de diciembre de 2001).
34. Alice Z. Cuneo, «Scramble for Content Drives Mobile», *Advertising Age* (24 de octubre de 2005): S6; and «CTIA: The Wireless Association» (acceso en junio de 2007) and www.ctia.org.
35. «Mobile Marketing», *Marketing News* (1 de abril de 2006): 4. El ejemplo siguiente es adaptado de Paul Davidson, «Ad Campaigns for Your Tiny Cell Phone Screen Get Bigger», *USA Today,* www.usatoday.com/tech/wireless/2006-08-08-mobile-ads_x.htm (acceso el 9 de agosto de 2006).
36. Para este y otros ejemplos, véase Alice Z. Cuneo, «Marketers Get Serious About the Third Screen», *Advertising Age* (11 de julio de 2005): 6; y Louise Story, «Madison Avenue Calling», New York Times, www.nytimes.com (acceso el 20 de enero de 2007).
37. Paul Davidson, «Ad Campaigns for Your Tiny Cell Phone Screen Get Bigger», *USA Today,* www.usatoday.com/tech/wireless/2006-08-08mobile-ads_x.htm (acceso el 9 de agosto de 2006); Julie Schlosser, «Get Outta My Phone», *Fortune* (10 de febrero de 2007), 20; y Emily Burg, «Acceptance of Mobile Ads on the Rise», *MediaPostPublications,* www.publications.mediapost.com (acceso el 16 de marzo de 2007).
38. Para este y otros ejemplos, véase Karyn Strauss y Derek Gale, *Hotels* (marzo de 2006): 22; «Disneyland Offers Behind-the-Scenes Podcast», *Wireless News* (19 de febrero de 2006): 1; y Kate Calder, «Hot Topic Cranks Its Music Biz», *Kidscreen* (mayo de 2007): 22.
39. Ver Daisy Whitney, «Marketers Quick to Say 'Yes'to Opt-In TV Fare», *Advertising Age* (24 de octubre de 2005): S4; «Nickelodeon Runs SeaWord iTV Ads», *New Media Age* (27 de abril de 2006): 3; y Joe Mandese, «P&G goes Interactive for Tide to Go», *MediaPostPublications,* www.publications.mediapost.com (acceso el 17 de octubre de 2006). El ejemplo de Disney es adaptado de Kim Yoshino, «Disney Aims to Sell Trips via TV Remote», *Los Angeles Times* (16 de mayo de 2007): C1.
40. Para estas y otras estadísticas en el uso de Internet, ver «United States: Average Web Usage», *Nielsen/NetRatings,* www.nielsen-netratings.com (acceso en junio de 2007).
41. Ver «Consumer Internet Usage», A*dvertising Age* Fact-Pack (23 de abril de 2007): 28; y «Online Clothing Sales Surpass Computers, According to Shop.Org/Forrester Research Study», www/shop.org (acceso el 14 de mayo de 2007).
42. «JupiterResearch Forecasts Online Retail Spending Will Reach $144 Billion in 2010, a CAGR of 12% from 2005», www.jupitermedia.com/corporate/releases/06.02.06-newjupresearch.html (acceso el 6 de febrero de 2006).
43. Beth Snyder Bulik, «Who Blogs?», *Advertising Age* (4 de junio de 2007): 20.
44. Pete Blackshaw, «Irrational Exuberance? I Hope We're Not Guilty», Barcode Blog, www.barcodefactorycom/wordpress.?p=72 (acceso el 26 de agosto de 2005).
45. Michelle Slatalla, «Toll-Free Apology Soothes Savage Beast», *New York Times* (12 de febrero de 2004): G4; y www.planetfeedback.com/consumer (acceso en noviembre de 2007).
46. Jeffrey F. Rayport y Bernard J. Jjaworski, e-Commerce (Nueva York: McGraw-Hill, 2001), p. 116. Véase también Goutam Chakraborty, «What Do Customers Consider Important in B2B Web Sites?», *Journal*

of Advertising (marzo de 2003): 50; y «Looks Are Everything», *Marketing Management* (marzo y abril de 2006): 7.

47. Internet Advertising Bureau, «Internet Advertising Revenues Grow 35% in 2006, Hitting a Record Close to $17 Billion», www.iab.net/news/pr_2007_05_23.apt (acceso el 23 de mayo de 2007); y Brian Morrissey, «Web Ad Spending Hits Record High», *Adweek,* www.adweek.com (acceso el 7 de marzo de 2007).

48. «Estudio de Inversión en Medios Digitales IAB-PWC 2009» en: www.adigital.org (acceso el 20 de enero de 2011).

49. «U.S. Online Ad Spending by Format», *Digital Marketing and Media Fact Pack,* supplements to *Advertising Age* (23 de abril de 2007): 6; y Kaye, «2006 Online Ad Spending Hits Nearly $17 Billion», www.clickz.com (acceso el 23 de mayo de 2007).

50. Adaptado de información encontrada en Bob Garfield, «War & Peace and Subservient Chicken», www.adage.com (acceso el 26 de abril de 2004); Gregg Cebrzynski, «Burger King Says It's OK to Have Your Way with the Chicken», *Nation's Restaurant News* (10 de mayo de 2004):16; y Bruce Harowitz, «Burger King of Cool», *USA Today,* www.usatoday.com (acceso el 7 de febrero de 2007).

51. «Web 2.0 Social User's Guide for Hotels», hotelmarketingnews.netaffinity.com (acceso el 25 de septiembre de 2008).

52. Mike D'Antonio, «Affinia Hotels Brings Feedback Home», *1 to 1 Magazine* (julio/agosto de 2008): 13.

53. «Los medios están contratando a gente inexperta como "community manager"» en: www.madrimasd.org (accceso el 20 de enero de 2011).

54. Véase Peter Han y Angus Maclaurin, «Do Consumers Really Care About Online Privacy?» *Marketing Management* (enero-febrero de 2002): 35-38.

55. Véase Jennifer DiSabatino, «FTC OKs Self-Regulation to Protect Children's Privacy», *Computerworld* (12 de febrero de 2001): 32.

IV

Gestión del marketing turístico

17 Marketing de destinos turísticos

18 El plan de marketing

Marketing de destinos turísticos

17

Convertirse en un destino turístico importante es el deseo de muchas ciudades, especialmente aquellas pequeñas localidades que no gozan de fondos de promoción cuantiosos pero que gozan de un paisaje y riqueza históricos. Como respuesta a la necesidad de promocionar un destino turístico que integre ocio, confort, cultura, gastronomía e historia, se puso en marcha en España el proyecto de Paradores de Turismo.

Paradores de Turismo nace en 1928 bajo el nombre Junta de Paradores y Hosterías del Reino con la construcción de un alojamiento en la Sierra de Gredos. Por iniciativa del gobierno español se solicitó la realización de un proyecto al Marqués de la Vega Inclán para crear una estructura hotelera que abriese al turismo las maravillas del paisaje de ese lugar. Los esfuerzos en la actualidad se dirigen a perfeccionar la idea original y elegir como emplazamientos monumentos históricos y artísticos, y parajes de gran belleza natural para instalar nuevos Paradores.

Paradores de Turismo es una sociedad anónima de capital público que en la actualidad gestiona más de noventa y tres establecimientos hoteleros gracias a la labor que desempeñan diariamente sus miles de empleados. Muchos paradores se hallan ubicados en reservas naturales y en edificios históricos, como castillos, palacios, conventos y monasterios. Durante la última década, Paradores ha conjugado tradición con vanguardia y ha desarrollado nuevas políticas estratégicas. Se trata de una apuesta clara por las políticas ambientales, la renovación de la red, el desarrollo de iniciativas de I+D, la implantación de nuevas tecnologías y la potenciación de la calidad como principal premisa del servicio hotelero ofrecido por la cadena.

Para llevar a cabo sus objetivos, Paradores ha desarrollado y puesto en marcha su Plan Estratégico 2009-2012, llamado Innovación y Modernización de la Red, cuyo objetivo es la preservación y el aumento del valor que tienen los edificios históricos y monumentales en los que se ubican muchos paradores, dotándoles de las últimas tecnologías y de los últimos avances en confort. Es decir, conjugar en un mismo sitio historia, naturaleza y gastronomía con tecnología y confort modernos. Para alcanzar este objetivo, en este plan se ha dado preferencia a la modernización e innovación de los establecimientos mediante una inversión de 168,9 millones de euros.

El marketing debería centrarse en crear mercados, no en compartirlos.

REGIS MCKENNA

Para que un hombre sea sabio debería leer 10.000 libros y recorrer 10.000 kilómetros.

LI BAI

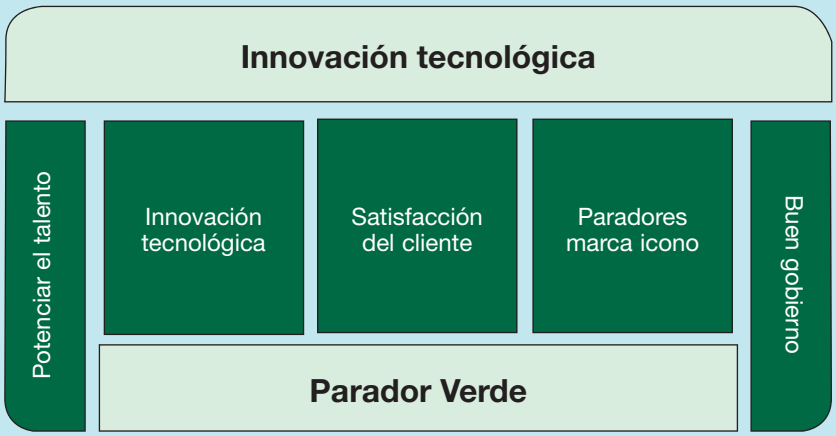
Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Discutir los beneficios del turismo.
2. Explicar las estrategias turísticas y las diferentes opciones para crear e invertir en atracciones turísticas.
3. Comprender cómo clasificar e identificar los segmentos de turistas.
4. Explicar cómo se organizan las oficinas turísticas.

Plan estratégico

Los dos ejes principales de este plan, de los que parten las acciones e iniciativas que las áreas de la empresa desarrollarán, son la **innovación tecnológica** y la **sostenibilidad** (proyecto Parador Verde). La innovación tecnológica afecta a todo el proceso de negocio, desde las instalaciones de habitaciones y zonas comunes hasta la forma de relacionarse con el cliente antes, durante y después de su estancia. El proyecto Parador Verde establece criterios de sostenibilidad comunes para los 93 hoteles; incluyen planes de ahorro energético, reducción en la emisión de gases, uso de energías limpias, reciclado de residuos, utilización de papel reciclado, etc.



En términos de marketing y comunicación, el reto ha sido mantener el posicionamiento de la marca y adaptar el servicio para crear un mayor valor al cliente gracias a su red y, a cambio, obtener mejores índices de rentabilidad para la empresa. De esta forma, se han implementado, teniendo en cuenta la tecnología y la sostenibilidad en todas las fases del negocio, diferentes actividades por medio de las siguientes áreas:

activos inmobiliarios, personas, procesos, productos, líneas de negocio, relación con los clientes, sostenibilidad y gobierno corporativo. Algunas de estas acciones se han concretado en:

Edificios e Instalaciones. Modernización e innovación de los establecimientos para asegurar su correcta preservación, con tecnología y nuevos productos. Las obras que se desarrollen en cada parador han incluido previsiones de eficiencia energética, utilización de energías limpias, preservación medioambiental del entorno y del paisaje, ahorro de consumo y accesibilidad.

Capital humano. Atraer y retener el mejor talento mediante un empleo de calidad a través de la formación y la carrera profesional. Ofrecer a sus más de 4.000 profesionales el mejor lugar para trabajar, asegurando el desarrollo de su carrera profesional, desde el reconocimiento del mérito; creando un plan de formación interna, potenciando el papel de Paradores Escuela como centro de formación interna de empleados y directivos, y desarrollando un programa para mandos intermedios.

Cliente. Paradores sitúa al cliente en el centro de su estrategia empresarial, y concibe el servicio como aquellas experiencias emocionales que atraen u mantienen la relación cliente-Paradores más allá de su estancia, atendiendo sus sugerencias y procurando que se fidelice con su marca. En este sentido, la intención ha sido aumentar el número de clientes del segmento joven y extranjero.

Innovación en el modelo de calidad en el servicio. Se ha creado un modelo de atención común que parte de una nueva segmentación de los establecimientos de acuerdo con dos criterios: de alojamiento y de restauración. El primero se divide en establecimientos de paso, establecimientos de estancias cortas (de dos a cinco días) y establecimientos de estancia continuada (más de cinco días). El segundo segmento se divide en clientes gastronómicos, de paso, de conveniencia, de modelo clásico y de eventos.

Proyecto Parador Verde. Se refiere a la sostenibilidad, la eficiencia energética, el consumo responsable, la accesibilidad en la planta hotelera y la responsabilidad social empresarial. Específicamente destaca el ahorro energético, la reducción de emisión de gases, la utilización de energías limpias y recursos renovables, la eliminación del fuel-oil para calefacción y agua caliente, la implantación de dispositivos para ahorrar agua, la potenciación de medidas de gestión de residuos y el uso exclusivamente de papel reciclado. Junto a estas medidas se ha

elaborado un *protocolo verde* de estándares de sostenibilidad, con la posibilidad de exportarlo al resto del sector. Al mismo tiempo, se ha formado a los empleados y responsables de mantenimiento en eficiencia energética, consumo responsable de recursos y gestión de residuos (cursos integrados en el plan de formación de Paradores).

Buen gobierno. Es el compromiso de establecer pautas y normas precisas para la toma de decisiones eficaces en todos los niveles de la empresa, la utilización eficiente de los recursos y la promoción de un comportamiento empresarial ético que incremente la reputación corporativa.

eParadores. Se ha creado un nuevo espacio de comunicación con los clientes bautizado como eParadores. En este sentido, se ha realizado un cambio sustancial en la página web para llegar a un diseño más moderno y audiovisual. Se ha creado Paradores TV, una televisión en Internet que permite ver vídeos de cada uno de los paradores, conocer las rutas y las novedades de la red, etc. Se han creado también canales específicos de Paradores en portales como YouTube o Google Vídeo. Se ha puesto a disposición del cliente la revista en formato electrónico e interactivo, con todos los contenidos de la publicación en papel. También se han puesto en marcha nuevas plataformas tecnológicas para mejorar la comunicación con el cliente y facilitar su participación.

Resultados

En enero de 2009, Paradores puso en marcha su Escaparate Virtual, que incluía un nuevo diseño de su web mucho más moderno, atractivo y audiovisual, un canal propio de televisión en Internet (www.paradores.tv), folletos interactivos y canales propios en más de once plataformas internacionales de vídeo, como Youtube o Sevenload. La modificación de la página web de Paradores ha supuesto que en poco más de un año el número de clientes que reservan a través de esta web haya pasado de ser solo el 8% del total de reservas a superar el 18% al término

del verano de 2010. Asimismo, se le ha concedido el premio Alimara por su página web www.parador.es en el apartado de Grandes Empresas del Sector Turístico y Hotelero.

Con relación a las actividades de relaciones públicas, los 93 Paradores de Turismo han organizado una gran cantidad de eventos que han contribuido a mejorar su imagen de marca. Entre ellos cabe destacar la organización de exposiciones fotográficas, homenajes a los trabajadores con muchos años de servicio en la empresa, filmación de películas y series de televisión en los paradores, festivales gastronómicos, degustaciones, presencia en las ferias más importantes de turismo, presentaciones de discos y la publicación de las mejores recetas de los cocineros de Paradores. Como parte de las actividades de marketing interno de la empresa, además de los cursos de formación y los programas de incentivos a los empleados, se ha sustituido y homologado el nuevo uniforme que vestirán todos los empleados, que hasta entonces variaba en cada parador.

El éxito del modelo de empresa de Paradores de Turismo ha provocado que la red implemente una nueva línea de negocio para exportar su *know how* a otros países. En este sentido, un grupo de técnicos darán asesoría con relación a los siguientes aspectos: estudios de planificación y viabilidad, desarrollo de un plan de negocios para la compañía, asistencia técnica en la restauración y rehabilitación de los edificios seleccionados en lugares de alto valor histórico y artístico. Para la puesta en marcha se incluirá la transferencia de este *know how* operacional, el desarrollo de servicios de dirección, la formación de personal directivo y el asesoramiento durante el inicio de las actividades hoteleras. En este sentido, se ha firmado convenios de colaboración con el sultanato de Omán y Arabia Saudí, y actualmente Paradores está en vías de negociación con México, Argentina, Marruecos, Turquía, Georgia y Francia.

En los ocho primeros meses del 2010, Paradores mejoró sus resultados de ocupación, restauración y facturación con respecto al mismo periodo de 2009. En este periodo, la ocupación se situó en el 60%, punto y medio más que en 2009; la empresa repitió en julio y agosto los resultados de 2009 con una ocupación media del 77,5%. Creció el número de clientes extranjeros un 6% y el de españoles un 2,1%, lo cual se tradujo en un incremento de 18.000 clientes, de los que 3.000 son españoles y 15.000 extranjeros. Cabe destacar el crecimiento de los turistas japoneses, que alcanzó un 24%, el de estadounidenses con un 9%, el de británicos con un 7% y el de franceses con un 4%. En los restaurantes de Paradores la actividad también creció considerablemente durante estos ocho primeros meses de 2010; en total se sirvieron 27.600 cubiertos más y 38.000 desayunos más que en 2009. El precio medio, tanto de las habitaciones como de los cubiertos, experimentó un ligero crecimiento de medio punto porcentual. Ello permitió a Paradores incrementar su facturación 3,1 millones de euros con respecto a 2009. Esta subida se distribuye casi al 50% entre la subida de ingresos por alojamiento (1,6 millones de euros) y restauración (1,5 millones de euros).

Como consecuencia del establecimiento del Plan Estratégico, Paradores de Turismo continúa siendo cadena hotelera líder en turismo cultural y de naturaleza. Es un instrumento de la política turística del gobierno, que obtiene importantes beneficios que han permitido alcanzar los objetivos públicos para los que fue creada. Sus clientes han mantenido su confianza en los servicios que presta al erigirse en una marca de alto prestigio que presta un servicio de confort, trato amable y hospitalidad. Paradores es un modelo de negocio que, por su buena gestión estratégica, ha sido un elemento fundamental para que muchas pequeñas ciudades se conviertan en destinos turísticos atractivos **[1].**

La globalización del sector turístico

El término turismo tiene muchas definiciones. Utilizaremos la definición dada por la British Tourist Authority: «Estancia de una o más noches fuera del domicilio propio por vacaciones, visitas a amigos o familiares, congresos o cualquier otro motivo, excepto por razones como la educación y formación, o el desempeño de un empleo semipermanente» **[2].** En este libro los términos *turismo* y *viajes* son tratados como sinónimos.

Desde hace unas décadas, el mundo se ha convertido en una comunidad global que abre lugares inimaginables al turismo: las maravillas de la Antártida, los secretos del Himalaya, la selva amazónica, la belleza de Tahití, la Gran Muralla China, las espectaculares cataratas Victoria, el nacimiento del Nilo y las vírgenes islas escocesas. El turismo se ha convertido en un negocio global cuyo mercado en expansión cubre casi todos los lugares y destinos.

Actualmente muchas industrias en el mundo están dominadas por unos pocos competidores (oligopolios) que poseen la mayor cuota de mercado, lo cual hace difícil o imposible para los nuevos competidores potenciales entrar en esos mercados. Sin embargo, existen menos barreras de entrada en el sector turístico y muchas oportunidades para nuevos destinos turísticos que deseen aumentar su cuota de mercado y los beneficios sociales y económicos que el turismo conlleva.

El sector turístico mundial también cuenta con destinos turísticos líderes; sumando los diez primeros destinos en el mundo, obtenemos la mitad del mercado turístico mundial total en 2009 (véase **Tabla 17.1).**

Las personas que leen este libro pueden participar con el sector turístico y planificar estrategias para contribuir en el crecimiento del sector de sus países, estados, provincias o ciudades. La planificación del marketing de destinos con éxito puede aportar millones o quizá miles de millones de euros en ingresos para estos lugares. Se pueden crear trabajos o industrias emergentes, e incluso los estándares de calidad de vida pueden mejorarse. Al mismo tiempo, el intercambio de culturas mejora el conocimiento y la convivencia entre las personas. El marketing de destinos turísticos es una carrera profesional que merece la pena seguir por los estudiantes de grado universitario.

Tabla 17.1 Principales destinos mundiales.

	País	2009 (millones de turistas)	Cuota de mercado (%)
1	Francia	74,2	8,4
2	Estados Unidos	54,9	6,2
3	España	52,2	5,9
4	China	50,9	5,8
5	Italia	43,2	4,9
6	Reino Unido	28	3,2
7	Turquía	25,5	2,9
8	Alemania	24,2	2,8
9	Malasia	23,6	2,7
10	México	21,5	2,4
	MUNDO	880	

Fuente: Organización Mundial de Turismo (OMT).

Los destinos turísticos no necesitan contar con atracciones espectaculares como la Torre Eiffel, el Gran Cañón o la Torre de Pisa para participar en el turismo actual. Por ejemplo, la modesta ciudad de Ruili, en Yunnan, al suroeste de China, solo tiene 60.000 habitantes, pero ostenta el título de ciudad más visitada, un premio que otorga la Administración de Turismo Nacional de China. Ruili gastó diez millones de yuans (aproximadamente 1 millón de euros) en mejoras de las carreteras, y promueve activamente un festival del agua, talleres de joyería, granjas locales y paisajes tropicales para atraer a visitantes de Tailandia, India, Pakistán y Myanmar, así como a turistas nacionales **[3].**

A medida que regiones como el este de Europa y países como China se desarrollen, se convertirán en destinos turísticos importantes, pero también en generadores de turistas. China, por ejemplo, emplea a seis millones de trabajadores en el sector turístico para prestar servicio a cien millones de turistas. La compañía aérea China Airlines ha aumentado el número de rutas internacionales, como, por ejemplo, de Dubai a Beijing. Esto ayuda a aumentar el producto interno bruto y potencia el crecimiento del país. El intercambio comercial relacionado con el mercado turístico en China se espera que alcance o supere al de los Estados Unidos, que ha sido de aproximadamente 35.000 millones de euros en 2010 **[4].**

Importancia del turismo para la economía de los destinos turísticos

El destino turístico

Los turistas viajan a **destinos turísticos,** que son lugares con algún tipo de frontera real o imaginaria: las fronteras físicas que delimitan a una isla, las fronteras políticas e incluso las fronteras creadas por el mercado, como aquellas que un vendedor de viajes define cuando habla de un viaje por el Pacífico Sur, refiriéndose a Australia y Nueva Zelanda. En este sentido, América Central consta de siete países, pero muchas oficinas de turismo o agencias de viajes lo ven como una región. Un paquete de viajes combinado por América Central incluye dos o tres países, como Costa Rica, Guatemala y Panamá. Los otros se excluyen por razones de inestabilidad política o **infraestructura** deficiente.

Aunque Australia y Nueva Zelanda se incluyen en el mismo paquete turístico para el turista norteamericano, Australia se ha esforzado para que se considere este país como destino único y no comparta el tiempo limitado de las vacaciones de estadounidenses y canadienses. A su vez, los destinos dentro de Australia, como el estado de Australia Occidental o ciudades como Perth o Adelaida, desean conseguir una reputación de destino distinguido para evitar que se olviden de ellas o constituyan solamente ciudades de paso.

El deseo de convertirse en un destino turístico reconocido es un reto comercial muy difícil. A pesar de que muchas ciudades o pequeños pueblos en España cuentan con recursos turísticos, en muchas ocasiones los

fondos de promoción turística se destinan a las ciudades de la región a las que tradicionalmente se les da la mayor parte del presupuesto. Los gobiernos estatales y regionales tienen que hacer un balance entre dar un mayor empuje a las pequeñas ciudades y disminuir el de los destinos populares, o continuar promocionando los destinos turísticos de siempre. Para hacer frente a este reto, los gobiernos prefieren promover una región o autonomía, en lugar de una ciudad específica, como es el caso de las comunidades autónomas de Extremadura o Andalucía.

Los **macrodestinos** como México o Argentina cuentan con miles de microdestinos, como regiones, estados, ciudades, pueblos e incluso destinos turísticos dentro de una frontera; las personas que visitan Argentina aprovecharán su estancia para pasar por Buenos Aires, Iguazú o la Patagonia. Asimismo, es fácil encontrar turistas que consideran el hotel donde se alojan, como el Hilton o el Fiesta Americana, su destino turístico en la ciudad (por ejemplo, Cancún) y es raro que, si es que alguna vez ocurre, se aventuren a salir del perímetro de estos *resorts*. Es decir, miles de turistas vuelan a la Riviera Maya y se dirigen directamente al Ritz-Carlton, donde pasan la mayor parte de sus vacaciones.

Beneficios del turismo

El beneficio más visible del turismo es el empleo directo que crea en hoteles, restaurantes, comercio y transporte. Un segundo beneficio que resulta menos visible es el apoyo a industrias y profesiones (como asesores, profesores universitarios de turismo y otros), muchas de las cuales se retribuyen considerablemente mejor que los puestos laborales que puede ofrecer un restaurante. El tercer beneficio del turismo es el **efecto multiplicador,** ya que los gastos del turista se invierten en la economía local para generar mayor riqueza. Los gobiernos utilizan modelos de impacto económico para hacer cálculos aproximados de los beneficios totales del consumo de bienes y uso de los servicios que resultan del efecto multiplicador; en España, el Instituto Nacional de Estadística analiza y elabora la información proveniente de muchos sectores de la economía. Por ejemplo, las tablas de origen y de destino *(input-output)* proporcionan información sobre la oferta (en la tabla de origen, en la que figura la producción y las importaciones) y la demanda (en la de destino, en la que aparece la demanda intermedia y la demanda final) por categorías de productos. El cuarto beneficio lo constituyen los ingresos estatales y locales que se derivan de impuestos sobre el turismo.

El turismo ayuda a aliviar el peso de los impuestos, al hacer que los turistas también contribuyan. Por ejemplo, el turismo constituye más de la mitad de las divisas de Las Bermudas y de los ingresos por impuestos. Los veinte dólares por persona que se pagan por entrar en el país representan una de las tarifas más altas del mundo, así como sus impuestos de importación de bienes de consumo duraderos, desde coches hasta frigoríficos, y a pesar de esto, Las Bermudas son uno de los pocos países desarrollados sin un impuesto sobre la renta. Por otro lado, el impuesto acumulativo sobre las plazas hoteleras de Nueva York recauda millones de dólares en ingresos anuales. Dallas, Los Ángeles y Houston (EE. UU.) tienen un impuesto sobre plazas hoteleras superior al 12%. En Hawái casi un 40% de los impuestos estatales y de los

condados provienen del turismo. En Barcelona y Baleares se cobra un euro por turista en todos los productos turísticos, cuya recaudación sirve para promocionar la Ciudad Condal. Este modelo es seguido por Francia, que cobra la misma cantidad por cada noche por estadía. Los impuestos que deben pagar los turistas son en algunos casos conocidos y en otros encubiertos; entre ellos se encuentran los impuestos sobre las tarifas de billetes de avión, los del hotel y otras tarifas que deben pagar por los usuarios **[5].**

Quienes critican este tipo de impuestos sostienen que este sistema impositivo afecta a individuos sin representación parlamentaria (los turistas) y al final conduce a un gasto público escasamente controlado o a que este gasto tenga poca repercusión real en la promoción del turismo y en la motivación a viajar. Los propietarios de empresas turísticas deben asegurarse de que los impuestos sobre ocupación hotelera y otros impuestos relacionados con el turismo se apliquen realmente a la promoción y desarrollo de infraestructuras para apoyar la industria. A su vez, esto contribuye a generar más consumo en otros mercados como el de la publicidad, la planificación o la administración.

El turismo también aporta un quinto tipo de beneficio: incentiva las exportaciones de productos autóctonos. Los cálculos de los gastos de un turista en regalos, ropa y suvenires suponen del 15 al 20% de los gastos totales. El grado de calidad alcanzado en la fabricación de estos productos en un destino turístico influye en el impacto sobre la economía local. Por ejemplo, muchos turistas que visitan México vuelven a sus países de origen con botellas de tequila, ponchos, joyería y artesanía mexicana; productos que son preferidos por su buena relación precio-calidad.

Los destinos, sin embargo, pueden no recibir de la misma manera a los turistas. Debido a la ubicación, el clima, los recursos limitados, la extensión territorial y la herencia cultural, algunos lugares tienen pocas alternativas económicas, además de ser destinos turísticos. El turismo receptor provoca sentimientos encontrados en algunos, y a veces contradicciones. Por ejemplo, en Bali se preocupan por la destrucción que el turismo está provocando en su cultura: donde había granjas ahora hay centros turísticos, y los nuevos empleos son un ataque a los valores familiares. «Bali y el turismo no son un matrimonio bien avenido», comenta un funcionario de turismo balinés, haciendo referencia a la contradicción entre la destrucción cultural y el *boom* económico derivado de la recepción de turistas.

Esto se está convirtiendo en un problema grave en muchos países, particularmente en los que tienen mayor cantidad de turistas. Por ejemplo, quizá las personas que vivan en el centro de la ciudad de Florencia se opongan a que se promueva aún más el turismo utilizando sus impuestos. La combinación entre los habitantes de la ciudad y el número excesivo de turistas hace que los habitantes perciban una pérdida de calidad de vida, o el deterioro de la vida cotidiana y de los valores culturales y sociales.

El turismo en Las Bermudas suma más del 50% del comercio exterior. Foto © Dorling Kindersley.

La gestión de los destinos turísticos

Los destinos que no consiguen mantener la infraestructura necesaria o que construyen una infraestructura inapropiada corren importantes riesgos. La costa italiana del Adriático ha sido destruida por el crecimiento de las algas marrones, que casi consiguen hacer imposible el baño, lo cual genera una clara publicidad negativa. Los niveles crecientes de contaminación del Gran Cañón o la superpoblación del Yosemite Valley pueden disminuir de forma importante el atractivo de estos magníficos parques naturales. Algunas de las famosas reservas de fauna y flora de África oriental se están convirtiendo en campos polvorientos debido a las grandes cantidades de turistas a los que se lleva de un lado a otro en vehículos todoterreno.

La violencia, la inestabilidad política, las catástrofes naturales, los factores ambientales adversos y la afluencia masiva de turistas pueden disminuir el atractivo de un destino. El tesoro nacional griego, el Partenón de Atenas, que en su día fue de mármol blanco, se yergue hoy en día manchado por la contaminación como un símbolo de las negligencias medioambientales. La contaminación y un alcantarillado inapropiado han provocado severos daños a las hermosas playas y templos tailandeses. La violencia sectaria y de castas, así como los accidentes aéreos, han minado el intento de la India de instituir un año de «Visite la India».

Los ataques terroristas del 11 de septiembre han generado miedo en el turista. Desde entonces, muchas reuniones y conferencias han sido canceladas o se han cambiado las sedes que las acogían. En el 2009 México sufrió los efectos de la pandemia de gripe porcina o gripe A *(swine flu),* que afectó no solo a la salud de la población mexicana y mundial, sino también a la economía del sector turístico azteca, que sufrió un 70% de reservas canceladas, la eliminación de viajes en cruceros y la disminución de rutas aéreas por parte de empresas como Carnival Cruise Lines o Continental Airlines. Asimismo, las embajadas de muchos países recomendaban a sus ciudadanos no viajar al país mexicano. La crisis se extendió a otros sectores, como el del entretenimiento y los eventos deportivos; el sector de restaurantes y bares perdió millones de euros al día.

«El marketing de destinos es una parte primordial en el desarrollo y mantenimiento de la popularidad de un destino. Sin embargo, con demasiada frecuencia los planificadores de turismo se centran solo en el desarrollo de los destinos sin prestar atención al mantenimiento y conservación de aquellos recursos que son los que realmente atraen al turismo» **[6].**

Se han identificado varios lugares aquejados por una falta de mantenimiento, entre otros Pattaya, en Tailandia; Bali, en Indonesia, y Huatulco, en México. Muchos destinos en EE. UU., como la zona del Sedona, en Arizona, también están siendo destruidos por el exceso de turismo.

Existe una teoría que sostiene que un destino turístico experimenta un ciclo vital similar al de cualquier otro producto y que a la larga entrará en un declive o etapa de destrucción **[7].** Los directivos de la industria del turismo deben controlar su producto y asegurarse de que, durante la etapa de crecimiento, se construyan los cimientos de la infraestructura que sostendrá las exigencias del turismo en el futuro. En algunos casos, para lograr que el turismo en su etapa de madurez sea constante es necesario limitar la

afluencia presente a unas dimensiones que la infraestructura pueda soportar. El desarrollo turístico debe quedarse a medio camino entre la tentación de maximizar los ingresos que este puede aportar y la conservación de los recursos naturales y la calidad de vida de los habitantes de la zona. Esta es a menudo una tarea difícil. Los destinos turísticos que no gestionen bien su producto pueden tener una vida corta, pero los que construyan una infraestructura sólida pueden hacer crecer su volumen de negocios, pasando de ser un producto estacional a uno continuo o aumentando la base geográfica de su producto. Por ejemplo, la ciudad de Granada es popular durante las estaciones de primavera y verano, pero también promueve activamente el turismo durante las estaciones de otoño e invierno, en los que existe la oportunidad de esquiar en Sierra Nevada.

El festival de Shakespeare de Stratford, en Canadá, empezó siendo un acontecimiento local pero ahora es un auténtico evento para todo Canadá y Estados Unidos. La mayor parte de los festivales culturales o musicales europeos han seguido la misma tendencia, como es el caso de Salzburgo, Edimburgo y Spoleto. La variedad de festivales en Europa ofrece una selección de cincuenta festivales musicales y culturales desde Noruega hasta España, docenas de concursos de baile, grandes exposiciones de arte en verano y representaciones teatrales desde el West End londinense hasta el Festival de Berlín. En toda Europa, incluido el este, hay una competencia intensa por ser el destino principal para las vacaciones estivales.

Turismo sostenible

«Los planificadores de turismo deben tener en cuenta la capacidad medioambiental que tiene una zona para soportar el impacto de todos los residentes, no solo los turistas. Sin tal planificación, una zona puede llegar a alcanzar tal deterioro que haga que los turistas la eviten» **[8].** Desde el punto de vista de marketing, el turismo sostenible puede significar menores ingresos en el presente pero así garantizar la demanda en el futuro.

El turismo sostenible es un concepto de la gestión turística que anticipa y previene los problemas que pueden surgir cuando se sobrepasa la capacidad de acogida de determinada área geográfica. Esto se lleva a cabo en la práctica mediante una evaluación de impacto medioambiental (EIM), que generalmente consta de las siguientes fases:

1. Clasificación del medio social, político, físico y económico.
2. Tendencias que hay que tener en cuenta en el proyecto.
3. Metas y objetivos que se pretenden alcanzar.
4. Examen de las posibles alternativas para alcanzar los objetivos.
5. Selección de las mejores alternativas.
6. Planificación de la estrategia de implantación.
7. Implantación.
8. Evaluación.

Tanzania es uno de los destinos turísticos más populares en África. En un esfuerzo por crear sostenibilidad, durante los safaris los turistas ahora se cargan cámaras fotográficas y no rifles. Foto por cortesía de Richard Nowitz/National Geographic Image Collection.

Costa Rica atrae a los ecoturistas de todo el mundo.
Foto por cortesía de Steve Dunwell Photography/Getty Images, Inc. Image Bank.

El ecoturismo es una de las actividades turísticas con mayor crecimiento del sector y representa muy bien el concepto de turismo sostenible. De hecho, la sostenibilidad ocurre cuando el gobierno y las empresas cooperan al planificar y endurecer políticas de conservación. Costa Rica es reconocida como un buen ejemplo de ecoturismo. En contraste, el ecoturismo en Nepal es sinónimo de turismo en masa. Se han construido más de doscientas casas rurales en la montaña, lo cual ha generado la erosión del terreno, así como problemas de basura y aguas residuales. Incluso en destinos tan populares como el monte Everest **[9].**

Simulación de ambientes: alternativa al ecoturismo

En la actualidad los participantes del sector turístico como los *resorts,* las estaciones de esquí, los campos de golf y los cascos antiguos de las ciudades han desarrollado espacios en sus instalaciones para promover la flora y la fauna naturales. En lugar de diseñar sitios con espacios cerrados que no proveen ningún valor para la fauna de la zona, las grandes empresas turísticas promueven el desarrollo de reservas naturales en espacios abiertos; a sus clientes les agrada compartir espacio con plantas y animales que crecen libremente.

Cooperación del sector y de la comunidad

Los residentes de una ciudad que depende económicamente del turismo tienen problemas para coordinarse con otros actores principales del sector. Por ejemplo, los restaurantes y los comercios locales de una zona que muestran poca cooperación o atención a los visitantes al verse *invadidos* en su vida cotidiana tienen la percepción de que no forman parte del sector productivo de la ciudad. Los residentes locales con esta percepción

pueden verse afectados a largo plazo porque recibir menos visitantes provoca una caída de la tasa de empleo y de consumo. Los destinos turísticos exitosos requieren cooperación y una mentalidad más amplia por parte de todos los que integran una comunidad.

Turismo verde

A medida que los índices de contaminación ambiental en las ciudades aumentan, la demanda por disfrutar de unas vacaciones en un ambiente más *verde* también crece. Esto crea la necesidad y el reto de que los proveedores de servicios turísticos ajusten sus políticas y actividades para promover el ahorro de energía y el respeto al cuidado del medio ambiente.

Los viajes de ocio son experiencias emocionantes en las que generalmente los viajeros no son conscientes de lo que implica para el medio ambiente el gasto innecesario de servicios que provee una empresa turística. Por ejemplo, el uso de toallas limpias todos los días, el mantener el aire acondicionado de la habitación encendida durante todo el día o el dejar correr el agua del grifo o de las duchas durante más tiempo de lo necesario. Algunos hoteles colocan avisos o folletos en los que se pide a los clientes su colaboración para hacer un uso más *ecorresponsable* de los recursos cuyo impacto sobre el medioambiente nos afecta a todos.

Estrategias e inversiones en el turismo

La competencia en el mercado turístico es cambiante, creciente, intensa y persistente. Además de los destinos que más visitantes atraen, hay lugares en declive que mejoran y hacen nuevas inversiones, y lugares que son nuevos enclaves turísticos. Por ejemplo, Calzada de Calatrava, en la provincia de Ciudad Real, España, es ahora un importante destino turístico porque allí vivió su infancia el director Pedro Almodóvar; de hecho, el pueblo ofrece como atractivo turístico la Ruta Pedro Almodóvar, en la que se visitan municipios de Castilla-La Mancha e incluso áreas donde transcurrió el rodaje de la película *Volver*. Por otro lado, Tequila, región mexicana en la que se produce el tequila, se ha convertido en uno de los lugares turísticos más atractivos del estado de Jalisco, al haber sido declarado Patrimonio Mundial de la Humanidad por la Unesco en 2006; en ella se organiza la Feria Nacional del Tequila cada año y se presentan los productos de las tequileras más importantes. Además, Tequila ofrece visitas guiadas para conocer el proceso de la elaboración de la popular bebida.

Existen innumerables ejemplos de lugares que redescubren su pasado sacando beneficios del hecho de que allí nació alguien famoso, sucedió algún acontecimiento importante, una batalla o cualquier otra *joya oculta*. Algunos lugares se apoyan en sobrenombres que ayudan a identificarlos: Venecia es, por supuesto, la Ciudad de los Canales, pero Copenhague es, a su vez, la Venecia del norte. Úbeda es la Ciudad del Renacimiento andaluz, Teruel, la de los Amantes (y la que reivindica su existencia); Cuenca,

la Ciudad Encantada, y Sigüenza, la del Doncel. Muchos lugares son conocidos por referencias a su pasado (la Ruta de la Plata) o su presente: Milán, la Ciudad de la Moda. Y otras también son conocidas por una mezcla de folclore, características geográficas y riqueza: las Canarias son, por ejemplo, las Islas Afortunadas. A pesar de que algunos de estos destinos no lleguen a ser los más importantes a escala internacional, pueden ser lugares turísticos muy atractivos para el turismo regional.

En China, en la provincia de Shandong la ciudad de Qufu es conocida porque allí nació Confucio. El departamento de turismo local utiliza el *confucionismo* como rasgo diferenciador de la ciudad, en la cual, siguiendo los principios de Confucio, la policía y el departamento de turismo tienen un programa de cooperación por el cual penalizan a los *touroperadores* que lleven a cabo prácticas poco éticas. Dicho programa incluye un centro de reclamaciones turísticas y un programa de formación en comportamiento ético para los empleados de los hoteles de la zona **[10].**

Con la actual tendencia que hay en Europa y Estados Unidos de pasar vacaciones más cortas pero más frecuentes, muchos lugares en un radio de unos trescientos kilómetros de las grandes ciudades han encontrado nuevas oportunidades para adentrarse en el mercado turístico. Las oficinas de turismo repiten incesantemente el eslogan «Permanezca cerca de casa». Las oficinas de turismo de los municipios de España, los hoteles y los agentes de viajes gastan millones de euros en campañas publicitarias que promocionan las escapadas de fin de semana. Un ejemplo importante de esto es la incorporación de una sección dedicada a las escapadas de fines de semana en las páginas web de empresas como lastminute.com, atrapalo.com, barceloviajes.com, paradores.es. Asimismo, los ayuntamientos crean atracciones turísticas nuevas para dar un impulso al turismo del país. Por ejemplo, la Ciudad de las Artes y las Ciencias, en Valencia, España, es un complejo científico, cultural y de entretenimiento que, desde su inauguración, ha contribuido a aumentar el turismo en la ciudad. Este complejo ofrece una sala de proyecciones de cine Imax, planetario, museo interactivo de ciencia, un paseo ajardinado con especies vegetales de la Comunidad Valenciana, un Paseo de Esculturas, el acuario oceanográfico más grande de Europa y cuatro grandes salas para la presentación de conciertos y espectáculos de artes escénicas, entre otros proyectos arquitectónicos (www.cac.es).

Eventos y atracciones turísticas

Para atraer turistas, los destinos deben responder a los principios generales del turismo, de precio, comodidad y oportunidad. Como otros consumidores, los turistas comparan el coste con los beneficios ofrecidos por un destino determinado, así como el empleo de tiempo, esfuerzo y recursos con aprendizaje, experiencia, entretenimiento, descanso y recuerdos que van a conseguir. Un aspecto importante que influye en la decisión de viajar es el concepto de la *conveniencia;* el término agrupa varios significados: el tiempo que supone desplazarse del aeropuerto al hotel, las barreras lingüísticas, la higiene y la salud, los accesos a lugares de interés (playas, atracciones y servicios) y necesidades específicas (ancianos, minusválidos,

La Ciudad de las Artes y las Ciencias en la ciudad de Valencia ha contribuido a incrementar el turismo ofreciendo diversas actividades para el turismo local, nacional e internacional.

niños, alimentación, cuidados médicos, telecomunicaciones y alquiler de vehículos). La oportunidad depende de factores que puedan suponer un riesgo a la hora de viajar tales como las revueltas populares, la inestabilidad política, las fluctuaciones de la moneda, la seguridad y las condiciones sanitarias.

Eventos

Los eventos y las atracciones turísticas son dos de las principales estrategias utilizadas por los destinos turísticos que deseen atraer visitantes. Los eventos son organizados por todas las ciudades independientemente de su tamaño. Por ejemplo, muchas ciudades pequeñas organizan festivales de comida en los que participan los restaurantes de la región, quienes ponen a la venta sus mejores platos y promocionan su establecimiento para que en un futuro, los residentes puedan visitarles. Por la flexibilidad y el bajo coste de este tipo de eventos, es fácil incorporar novedades o adaptaciones, como la organización de un festival de comida italiana, ofreciendo conciertos de música del país *invitado*.

Las principales organizaciones responsables del desarrollo y la promoción turística son los gobiernos locales, regionales y nacionales, las oficinas y concejalías de turismo, las cámaras de comercio, asociaciones y centros de ferias y conferencias, ministerios y secretarías de turismo, entre otros. Estas organizaciones normalmente tienen la responsabilidad de planificar y organizar eventos o acontecimientos para traer visitantes a la comunidad. En muchos casos, las organizaciones locales planifican eventos orientados al entretenimiento de las personas. Muchas veces estos eventos ocurren anualmente en forma de festival, como el de música flamenca o de tango o un festival de cine, como los de Mar del Plata, en Argentina; el de Lima,

en Perú; el de Guadalajara, en México, o el de San Sebastián, en España. Estos eventos pueden también tener un tema más definido y estar dirigidos a un segmento más específico, como un festival de cortometrajes, de documentales o uno dirigido a la *comunidad gay*.

El estado generalmente otorga algún subsidio para sufragar los gastos de una parte de la organización del evento, mientras que otra parte corre a cargo de empresas participantes, coordinados todos por un organismo, comisión o patronato. Estos organismos poseen las siguientes características:

- Capacidad para llevar a cabo la organización de forma adecuada, experiencia para planificar y promover el evento.
- Un plan de marketing, que incluya una descripción de los mercados objetivo.
- Un objetivo cuantitativo que señale el número de visitantes esperados.
- Una metodología fiable para contabilizar o calcular el número de visitantes que asistieron al evento.

Los eventos varían considerablemente en cuanto a su complejidad y su aportación al total de turistas de la ciudad. En algunos casos los organizadores de un evento tienen que pagar para llevar el evento a una ciudad. El organizador quizás necesite que se efectúen mejoras y cambios en la infraestructura y los servicios de la ciudad antes de aceptar la invitación para celebrar el acontecimiento, como es el caso de la organización de los juegos Olímpicos. Algunas de las exigencias que se podrían demandar son incrementar el número de policías, disminuir la contaminación de la ciudad, mejorar los centros deportivos y habilitar el número de habitaciones suficientes para el hospedaje de los visitantes, entre muchos más.

Los planificadores de eventos de las organizaciones turísticas generalmente establecen ciertos requisitos para ciertos eventos. Estos son algunos ejemplos de lo que se debe hacer:

- Tener un número mínimo de visitantes.
- Complementar e incrementar la riqueza cultural de la comunidad.
- Ser organizado para que se repitiera en el futuro, preferentemente cada año.
- Dar preferencia a la contratación de residentes si se necesitan empleados a tiempo parcial.
- No causar destrucción alguna de bienes raíces públicos o privados.
- Intentar adquirir, en la medida de lo posible, los servicios de empresas locales, tales como el servicio de *catering*.
- Proporcionar clientes a los hoteles del área siempre que parte de los impuestos al turismo sean destinados a la promoción del evento.
- Permitir y estimular la participación de los residentes locales.

Los organizadores de eventos turísticos deberían efectuar una auditoría detallada de los recursos existentes en la zona para poder identificar oportunidades. Algunos pueden sonar obvios, como la existencia de un río para una competición en kayak, pero en ocasiones detalles como el acceso a Internet o la carencia de un espacio suficiente pueden causar dificultades

o incluso consecuencias trágicas. Por ejemplo, la falta de planificación para realizar la popular fiesta alemana Love Parade, celebrada en Duisburgo, Alemania, en julio de 2010 en un descampado ocupado por 1,4 millones de personas (casi un millón más de lo permitido), causó la muerte de veintiún personas, tras el intento de cientos de participantes que presionaban en la entrada para poder ingresar al lugar. La red de telefonía estaba saturada, no había capacidad suficiente en el recinto para tanta gente, había pocas salidas de emergencia, un escaso número de policías y gran descoordinación de los organizadores. Estos fueron algunos elementos que no se tomaron en cuenta antes de la realización de este evento y que ocasionaron que acabara en tragedia **[11].**

Más allá de su valor económico, los eventos ayudan a crear una identidad en una comunidad. Los periódicos y suplementos semanales locales publican una lista de actos, festivales y otras celebraciones que tienen lugar a una distancia de un día por carretera. Las oficinas de turismo estatales y locales hacen lo mismo, asegurándose de que las agencias de viajes, restaurantes, hoteles y estaciones de autobuses y trenes tengan calendarios basados en estos actos para informar al público. Casi todas las ciudades europeas tienen ahora un número telefónico o una página web a los que acudir para recibir información de los acontecimientos previstos.

Marketing de eventos turísticos

Los acontecimientos que atraen a un cierto mercado objetivo que encajan perfectamente con la cultura de la sociedad del destino pueden ser muy beneficiosos, especialmente si el acontecimiento se repite con regularidad a lo largo de unos años. Los acontecimientos que solo se organizan una vez o que requieren una fuerte inversión de capital pueden no ofrecer en cambio los beneficios esperados. Un consejo habitual por parte de los promotores de acontecimientos es que el valor conseguido en relaciones públicas prevalezca sobre las consideraciones económicas. Antes de aceptarla como válida, es necesario analizar esta afirmación cuidadosa y objetivamente, puesto que también hay que evaluar el impacto cultural o social que ocasionarán en la comunidad en la que tienen lugar. Asimismo, los eventos deben ser evaluados de acuerdo al impacto cultural y social que tienen en la ciudad de acogida. «Los destinos han de escoger los acontecimientos en función de las necesidades de la localidad, dado que cada evento atrae a un tipo distinto de público» **[12].**

Un modelo de decisión: la planificación de eventos turísticos

¿Qué factores estratégicos están relacionados con este acontecimiento? Para responder a esta pregunta se ha de tener en cuenta lo siguiente:

- Misión, objetivos y metas del programa de eventos turísticos.
- Filosofía, orientación y actitud de los directores del evento.
- Estudio ambiental (por ejemplo, estudio de eventos similares en otros lugares).
- Estructura de la dirección del evento.
- Evaluación de la organización interna del evento. Puntos fuertes y débiles.
- Periodo temporal en el que se han de alcanzar los objetivos.

¿Cuáles son las características del visitante? El perfil debería incluir los siguientes factores:

- ¿Quiénes son los visitantes?
- ¿De dónde vienen?
- Los beneficios que esperan obtener al acudir al acontecimiento.

¿Cuáles son las características de sus gastos? Esta pregunta ha de centrarse en los factores siguientes:

- Gasto por día.
- Compra de objetos.
- Ingreso de divisas.
- Ganancias derivadas del tipo de cambio en las divisas.
- Distribución regional de divisas.
- Gastos de turistas locales.
- Gastos de otros turistas del mismo país.
- Gastos de turistas extranjeros.
- Gastos totales procedentes de todas las fuentes.

¿Cuáles son los costes y beneficios económicos y sociales del acontecimiento? Esta pregunta se refiere a factores financieros, sociales y físicos, entre los cuales están:

- Ingresos previstos.
- Presupuestos de gastos de operación.
- Presupuestos de gastos en infraestructura.
- Análisis de flujo de caja.
- Análisis de sensibilidad para medir la elasticidad de la demanda ante variaciones de los precios.
- Previsiones de empleo.
- Previsiones de costes sociales.

¿Cuáles son las características del acontecimiento? El conjunto de características incluye los siguientes elementos:

- Historia del evento.
- Propuesta del evento.
- Patrocinadores.
- Propietario de los derechos del evento.
- Órgano gestor.
- Líneas principales del evento.
- Características del apoyo necesario para el evento.
- Cobertura por parte de los medios.

Reproducido con permiso de Elsevier Science, Inc. Juergen Gnoth y Syed Aziz Anwar, «New Zealand Bets on Event Tourism», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 41, n.º 4 (2000): 82-83, © 2000 Cornell University.

Atracciones turísticas

Las atracciones pueden ser producto de la naturaleza, como las cataratas del Niágara, la Albufera de Valencia, los parques nacionales, etcétera o producto de la creación del hombre, como San Pedro del Vaticano, la Puerta del Sol, las pirámides de Chichén Itzá o la torre Eiffel.

Muchos gobiernos han reconocido el valor de los atractivos naturales y han creado diversas figuras legales de protección; en España las más importantes son los parques nacionales, las reservas naturales, los monumentos naturales y los paisajes protegidos. La diferencia entre ellas se basa en los grados de protección.

El aumento del número de visitantes amenaza la capacidad de protección por parte de las organizaciones encargadas de ello. Por ejemplo, muchas de las pirámides y monumentos arqueológicos que antes podían

visitarse por dentro hoy están cerradas al público debido al deterioro que han experimentado por la excesiva humedad, CO_2 y polvo producidos por el hombre. En consecuencia, los Museos Vaticanos están considerando impedir el acceso a los cuatro millones de turistas anuales que visitan los frescos de la Capilla Sixtina.

La inversión turística varía desde aquellas cantidades mínimas para organizar un festival o evento local hasta inversiones multimillonarias para costear las infraestructuras de estadios, calles y accesos a la ciudad, aeropuertos o centros de convenciones. En algunas ciudades, los planificadores urbanos están intentando aumentar el número de turistas que visitan los centros de las ciudades. Es el caso de muchas ciudades norteamericanas y latinoamericanas, que han desarrollado centros comerciales y atracciones turísticas fuera del corazón de la ciudad, lo cual complica concentrar instalaciones, servicios, atracciones en un lugar que sea conveniente y accesible para crear un destino turístico atractivo.

En economías centralizadas, los gobiernos controlan, planifican y dirigen el desarrollo turístico. El turismo es necesario para la captación de divisas para el comercio y el desarrollo del país; por lo tanto, tiene una función muy importante como impulsor económico de un Estado. El aumento del turismo es altamente dependiente de inversiones públicas, las cuales se complementan con capital privado para responder rápidamente a las cambiantes necesidades del consumidor. Muchos países promueven la inversión extranjera a grandes empresas y a inversores privados. Por ejemplo, la Riviera mexicana (Cancún, Puerto Vallarta, Ixtapa, etc.) es un ejemplo de la combinación entre inversión turística pública y privada, la cual trabaja para crear y mejorar las características de dicho destino turístico como hoteles, restaurantes, campos de golf, centros comerciales.

Uno de los atractivos de Hong Kong es salir de compras (Cortesía de Chris Stowers © Dorling Kindersley).

Un destino turístico en los Estados Unidos depende del apoyo del capital público y privado o de la asociación para planificar, financiar o implementar alguna actividad turística. El estado se ocupa de desarrollar y presupuestar los costes del terreno así como de realizar inversiones en infraestructura. El destino turístico generalmente ofrece subsidios y proporciona incentivos en forma de impuestos bajos para los hoteles, centros de convenciones, tráfico o aparcamientos. La restauración se hace por medio de organismos no gubernamentales utilizando recursos privados obtenidos de dichos incentivos. Desde compañías aéreas hasta hoteles proporcionan recursos derivados de los impuestos sobre la gasolina, por el uso de la habitación, por las ventas o por los permisos municipales para apoyar la mejora y el mantenimiento de los activos turísticos. De esta forma, la ciudad de Nueva York ha incorporado entre su amplia oferta turística:

el museo South Street Seaport, el centro de convenciones Javits y el museo Ellis Island Immigration Museum. En algunos casos, un país o una región con presupuesto limitado puede recurrir a la publicidad cooperativa, es decir, la participación conjunta de capital público y privado de empresas turísticas que deseen aportar fondos para la promoción del destino turístico y de su empresa (véase **Claves de marketing 17.1).**

Rejuvenecimiento de un destino turístico

Los destinos turísticos pueden llegar a convertirse en sitios viejos, aburridos, chabacanos, o fuera de moda para el viajero moderno. De esta forma, muchas ciudades, como Madrid, Valencia, Barcelona o Sevilla, han efectuado grandes inversiones para darle un *lavado de cara* a la ciudad, haciendo que esta ofrezca más y mejores atractivos turísticos para el visitante actual y el potencial. La construcción del tren de alta velocidad, la peatonalización de muchas calles, la limpieza y la seguridad han requerido la cooperación de los gobiernos nacional, regional y local, así como la cooperación de empresas privadas que están involucradas con el sector.

Atracciones con vistas al agua

Muchas ciudades del mundo se han dado cuenta del tremendo valor que tienen sus lagos, sus ríos o sus mares **[13].** En sus inmediaciones estas ciudades construían almacenes, puertos, plantas de energía o fábricas, las cuales daban una imagen negativa, de inseguridad y de generación de contaminantes. Actualmente ciudades como Los Ángeles, Barcelona, Bilbao, Playa del Carmen, Buenos Aires o Hamburgo han descubierto el potencial que presenta desarrollar estas áreas y ofrecer hoteles, restaurantes, tiendas, mercados y apartamentos en un mismo espacio. Por ejemplo, HafenCity *(la ciudad del puerto)* de Hamburgo es el desarrollo urbano más grande de Europa. El área no es solo turística: «Queremos reunir fuerzas económicas, sociales, culturales y arquitectónicas que se traduzcan en urbanismo a largo plazo», asegura el jefe del proyecto.

Las personas atraen a otras personas. El concepto de atracciones turísticas diferentes es solo una parte de la planificación en turismo. Nueva York, Londres, París, Barcelona y otras ciudades son atractivos turísticos. El desarrollo de áreas construidas en las inmediaciones del agua para uso múltiple es solo un elemento más que las ciudades pueden ofrecer a los visitantes.

Dubai es un buen ejemplo de ciudad que ha desarrollado una buena infraestructura además de atracciones turísticas. El aeropuerto de esta ciudad es de primera clase y el nivel de sus tiendas libres de impuestos es excelente. Las carreteras están bien diseñadas y su mantenimiento es igualmente bueno, lo cual facilita los desplazamientos del aeropuerto a los diferentes destinos. Los hoteles se han dado cuenta de la importancia del servicio y de la satisfacción del cliente; nada más llegar, este puede elegir entre una amplia serie de actividades entre las que se encuentran los deportes náuticos, el tenis, el golf o las visitas a los lugares de interés. Los hoteles realizan grandes esfuerzos para formar a sus empleados, que vienen de

todo el mundo, lo cual significa que los huéspedes de casi cualquier país podrán encontrar un empleado que hable su idioma. Dubai decidió desarrollar el turismo para ampliar su base económica y ha implantado un plan para poder llevar a cabo dicha decisión.

Dos de los hoteles de Dubai son el Burj Al Arab y el Jumeriah Beach Hotel. El primero es el hotel más alto del mundo, además de uno de los más lujosos. Cada una de sus 202 habitaciones es una *suite* de dos plantas. Para los desplazamientos entre el hotel y el aeropuerto sus huéspedes pueden elegir entre una limusina Rolls-Royce o un helicóptero. Cada planta cuenta con una recepción privada y cada suite tiene su propio mayordomo. El Jumeriah Beach Hotel cuenta con seiscientas habitaciones y dieciocho restaurantes además de un arrecife a poco más de kilómetro y medio de la costa para practicar el submarinismo. El hotel también dispone de abundantes salas de reuniones y conferencias para la captación de este mercado.

Casinos como atractivo turístico

Las regiones y los municipios generalmente buscan la forma de crear empleos o ingresar impuestos. En muchas ciudades la construcción de casinos ha sido una solución para alcanzar estos objetivos. Muchos críticos no los ven con buenos ojos; señalan que: (1) los casinos captan clientes de otras empresas de entretenimiento como los teatros o los cines; (2) los casinos nuevos requieren de menos empleados debido a la automatización

El Casino de Ibiza ofrece sala de juego, máquinas de azar, restaurante y entretenimiento en una de las playas más visitadas del mundo.

de las maquinas; (3) los ingresos de los residentes locales se quedan en los bolsillos de empresas extranjeras; (4) los casinos pueden llegar a destruir empleo; (5) los casinos no producen beneficios sociales tales como un hospital, una universidad o un recinto cultural; (6) los casinos promueven el estilo de vida de los jugadores compulsivos.

La evidencia empírica menciona que los casinos no *roban* clientes de los restaurantes locales y sí son generadores de empleo. Sin embargo, como en cualquier industria, la falta de planificación puede generar aspectos negativos en el área mientras que una planificación bien cuidada puede ser beneficiosa. Para maximizar estos beneficios, las apuestas deberían ser incorporadas en el plan estratégico de la ciudad. Desde una perspectiva turística, esto funcionaría mejor si el plan integrase a todas las atracciones del área y no a unas u otras de forma independiente. Los destinos de casinos que ofrecen actividades de entretenimiento como espectáculos, campos de golf, restaurantes de alta cocina, habitaciones de hotel pueden atraer a turistas tanto como a empresas para la celebración de convenciones o reuniones. Por otro lado, otras investigaciones concluyen que los casinos tienen una influencia positiva en el turismo, al aumentar considerablemente el número de habitaciones ocupadas en las ciudades que tenían casinos con respecto a aquellas que no los tenían. Los casinos pueden ofrecer a los participantes de convenciones o reuniones de empresas algo que hacer durante las tardes y crea una imagen positiva de la ciudad **[14].**

Destinos turísticos de paso

Algunos destinos turísticos son, de hecho, destinos *de paso* en los que los viajeros se detienen durante su trayecto a otro sitio. Singapur atrae a más del doble de turistas anualmente que el número de sus habitantes; sin embargo, los visitantes se quedan menos de tres días. El 21% están de paso o en conexión con otra ciudad.

Los visitantes consumen principalmente servicios de primera calidad como alojamiento, comida o compras mientras que los recorridos turísticos y el entretenimiento solo representan el 3% de su gasto. A pesar de las estancias cortas, Singapur está en el puesto número dos en Asia y en el once a escala mundial en cuanto a turismo receptor **[15].** En este sentido, España también es un destino de paso para muchos inmigrantes que cruzan el país con la intención de llegar a países del norte de Europa.

La segmentación y el control del mercado turístico

La decisión de gastar el dinero disponible en viajes en lugar de en muebles nuevos, un barco u otras alternativas conlleva determinantes psicológicos muy importantes. La **Tabla 17.2** incluye algunos de estos determinantes de la demanda de turismo, que se pueden utilizar como variables de segmentación. La demografía y los estilos de vida también son variables importantes.

Tabla 17.2 Los factores psicológicos determinantes de la demanda.

Prestigio. Siempre se ha relacionado a los viajeros con un cierto nivel de prestigio, especialmente a los que recorren largas distancias. Marco Polo se hizo mundialmente famoso gracias a sus viajes, como sucedió con los héroes de las mitologías griega y romana, tales como Ulises. Viajar a Aspen, a la Riviera, a Suiza y a muchos otros lugares le da al viajero cierto prestigio; aunque solo sea en su propia percepción.

Escape. El deseo de escaparse momentáneamente del ritmo cotidiano es una necesidad fundamental del ser humano. Quienes comercializan viajes conocen esta necesidad desde hace tiempo, como reflejan algunos anuncios impactantes en los que se puede ver la palabra «escápate».

Oportunidad sexual. Este determinante tiene un aspecto positivo y uno negativo. Desde hace mucho tiempo los viajes se consideran una manera de conocer gente interesante. Es parte de la historia de los viajes transatlánticos, el Orient Express y los viajes en barco por los largos ríos estadounidenses. Desgraciadamente, la existencia de vacaciones sexuales centradas en determinados países orientales y su preponderancia a la prostitución de menores en algunos destinos son ejemplos del aspecto negativo y asocial.

Educación. Tradicionalmente se ha postulado que viajar amplía los horizontes del individuo. Muchas motivaciones psicológicas más instintivas permanecen ocultas por el primer plano que ocupa la lógica consistente en que los beneficios educativos compensan los costes, los riesgos y el estrés del viaje.

Relaciones sociales. La oportunidad de conocer a personas y relacionarse con ellas tiene gran poder de motivación. Los destinos y las líneas de cruceros a menudo recurren a este aspecto.

Lazos familiares. Las reuniones familiares se han convertido en un segmento importante del mercado turístico. En una era de intensa presión sobre la familia, existe una gran necesidad de dar mayor importancia a los lazos familiares. Desgraciadamente, los tipos de vacaciones elegidos por algunas familias no lo consiguen. Si los adultos se encuentran todo el día inmersos en actividades tales como el buceo, el esquí o el golf, los niños pueden verse relegados a programas especialmente diseñados para ellos y pasar poco tiempo junto a sus padres.

Relajación. Los observadores de la conducta animal y humana afirman de vez en cuando que el ser humano es la única o una de las pocas especies que siguen jugando durante su vida adulta. Los destinos turísticos y los barcos de cruceros son los mejores ejemplos de respuesta a esa necesidad de jugar. No es sorprendente entonces que los cruceros se hayan convertido en *destinos* en dura competencia con otros lugares en tierra.

Descubrimiento de uno mismo. Para muchos, los viajes ofrecen la posibilidad de encontrarse a uno mismo. Fíjense en lo que hace mucha gente tras un acontecimiento dramático en sus vidas tal como puede ser un divorcio o la muerte de un familiar. A lo largo de la historia, la gente se ha encontrado a sí misma viajando a la montaña, buscando la soledad en el desierto o *perdiéndose*. Muchas culturas, incluidas las llamadas *primitivas*, han animado o incluso obligado a sus jóvenes a viajar solos para descubrirse a sí mismos. Los albergues de juventud prestan un servicio a un grupo de viajeros muchos de los cuales intentan encontrarse a sí mismos. Los trabajos temporales en determinados destinos están con frecuencia ocupados por personas que se toman una temporada larga de vacaciones para aprender más acerca de quiénes son y quiénes desean ser.

Fuente: Peter Hawes, «Holistic Vacations», *Hemisphere* (marzo de 1995), pp. 85-87; A. J. Crompton «Motivations for Pleasure Vacations», *Annals of Tuorism Research* 6 (1974): 408-424; A. Mathieson y G. Wall, *Tourism: Economics, Physical and Social Impacts* (Harlow, Essex, Inglaterra: Longman, 1982).

El porcentaje creciente de jubilados ha ampliado en gran medida el mercado turístico. Un porcentaje cada vez mayor de parejas en las que ambos trabajan ha provocado que haya una tendencia cada vez más notoria a que las vacaciones sean más cortas y más frecuentes. Los periodos vacacionales largos (diez noches o más) llevan años en declive, mientras que los más cortos (tres noches incluidos los fines de semana) son cada vez más populares. Los hoteles y las líneas aéreas se han amoldado a esta tendencia ofreciendo paquetes de fin de semana económicos. Los viajes

de negocios ahora aúnan los negocios con el placer. Para conseguir que el público pase estas nuevas vacaciones cortas en lugares a los que puedan ir en coche, están desarrollándose las atracciones locales y regionales al igual que los destinos orientados a la familia.

El turismo exterior es un segmento cada vez más importante de la industria turística norteamericana. Desde el declive de los dólares estadounidense y canadiense, el turismo exterior crece año tras año. Los turistas británicos van a Nueva York y Florida, mientras que el resto de europeos manifiesta su demanda por el oeste americano, especialmente en California. El mercado turístico de Hawai consiste en un 66% de americanos y un 20% de japoneses. Hawai dirige sus campañas a Japón por su alto PIB y el gran poder adquisitivo de sus habitantes, y porque el 50% de los turistas japoneses que viajan a Estados Unidos pasan allí parte de su viaje. El japonés gasta unas cuatro veces más que el estadounidense en sus viajes a Hawai, unos 586 dólares diarios frente a 119.

En España, de acuerdo con el Instituto de Estudios Turísticos (Frontur), de los 52 millones de turistas que visitaron el país en el año 2009, más de la mitad procedieron de tres mercados emisores: Reino Unido, Alemania y Francia. El Reino Unido fue el que más peso tuvo, con trece millones de turistas, aunque Alemania fue el que contó con una mayor estancia media, once días. Tanto Estados Unidos como el resto de América destacan por su alta estancia media, debido principalmente a la lejanía de estos países. Seis comunidades autónomas —Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, la Comunidad Valenciana y la Comunidad de Madrid— concentran el mayor número de turistas. Cataluña es la comunidad más visitada, con cerca de trece millones de turistas, le siguen Baleares (nueve millones), Canarias (8,2 millones), Andalucía (7,3 millones), la Comunidad Valenciana (5,1 millones) y la Comunidad de Madrid, la menos turística de las cinco primeras, con casi 5 millones de turistas al año. Las once comunidades restantes no superan el millón de turistas.

La fortaleza del euro frente al peso mexicano ha hecho de Playa del Carmen, en México, un destino atractivo y accesible para los turistas europeos (Cortesía de Rough Guides Dorling Kindersley).

Ajustarse a los estilos de vida y necesidades cambiantes es un reto para la industria turística a la luz de las tendencias demográficas y los cambios económicos. Los integrantes de la generación *baby boom*, que *ayer* tenían un alto nivel de vida, ya son mayores. Mientras que antes preferían destinos de alto nivel, ahora prefieren destinos que incluyen todo y viajes combinados que ofrezcan comodidad, garantías y una buena relación calidad-precio. Los planificadores de turismo deben considerar la afluencia del tipo de turismo que constituye su objetivo, a qué segmentos tienen que atraer y cómo equilibrar el turismo y otras industrias. La elección estará condicionada por el clima del destino, su topografía natural, recursos, historia, cultura y servicios. Como sucede con otras instituciones, quienes explotan comercialmente el turismo deben conocer al cliente real y potencial, así como sus deseos y necesidades, determinar a qué mercados se han de dirigir y elegir productos, servicios y programas adecuados.

No todos los turistas se sienten atraídos por un destino en particular, y sería un gasto innecesario que los destinos intentasen atraer a todo aquel que viaja. En lugar de captar turistas indiscriminadamente, los destinos vacacionales deberían elegir más cuidadosamente a los clientes a los que dirigirse.

Turismo agrícola o agroturismo

En una época en la que la mayoría de la población de países desarrollados vive en áreas urbanas o en suburbios, el turismo en granjas o en ranchos ha cobrado mayor importancia. Esto es más evidente en países de Europa, Norteamérica, Australia y Nueva Zelanda. Para el turista supone una oportunidad de entrar en contacto con la naturaleza, conocer y participar de los procesos productivos realizados por los agricultores, cultivo o cosecha de alimentos, así como paseos a caballo. Para las granjas participantes, esto supone un ingreso extra pues la demanda económica favorece a la comunidad local.

En este sentido, el turismo rural ha cobrado mucha popularidad en España. Con respecto al tipo de alojamiento del turismo interno en España en 2009, los mayores crecimientos anuales los registraron el alojamiento rural y los campings, ambos tipos de alojamiento fueron demandados en un 5% más de viajes que hace un año. Por otro lado, al igual que en años anteriores la vivienda de familiares o amigos fue el más utilizado (34,2%), junto con la vivienda propia (30,3%); ambos tipos de alojamiento no experimentaron grandes variaciones respecto a 2008 **[16].**

En este sentido, la reciente apuesta digital de Castilla y León la ha convertido en la región pionera en innovación turística. Entre las iniciativas se incluyen el portal informativo www.turismocastillayleon.com, que agrupa toda la información de las actividades turísticas de la zona, así como la mayor central de reservas de turismo rural en España (www.castillayleonesvida.com) que ha contribuido a mantener el liderazgo de Castilla y León en turismo rural, con incrementos del 5,6% en número de viajeros y el 9,5% en establecimientos durante el 2010 **[17].**

Turismo espacial

En abril de 2001 Dennis Tito se convirtió en el primer turista espacial al pagar quince millones de euros para volar en la nave Soyuz hasta la estación espacial internacional. En octubre de 2008, Richard Garrett pagó veintidós millones para volar al espacio y convertirse en el sexto turista espacial. Como consecuencia de la voluntad de los rusos para permitir turistas en sus misiones espaciales, se ha creado una agencia de viajes llamada Space Adventures **[18].**

Algunas empresas están considerando prestar servicios de viaje al espacio. El fundador de Virgin Atlantic Airline, Sir Richard Branson, ha creado Virgin Galactic. Los viajes comerciales al espacio para turistas están pensados para despegar de Las Cruces Spacesport America, en Nuevo Mexico. Otras plataformas se encontrarán en Reino Unido, Australia y Suecia.

Los viajeros espaciales tendrán que someterse a la formación correspondiente en un vehículo llamado SS2 (Space Ship Two), que alcanzará los 15.000 metros de altitud para posteriormente caer libremente por unos segundos, encender las turbinas y comenzar su ascenso vertical hasta una altitud de 110.000 metros. Las personas a bordo podrán apreciar la tierra en gravedad cero. El viaje completo durará cerca de dos horas y media **[19].**

Senderismo y retiros espirituales

Muchas personas están cansadas de disfrutar de las vacaciones estivales en un resort de playa. En consecuencia, un creciente número de empresas ofrece la posibilidad de realizar senderismo por días. De forma alternativa, el senderismo tiene un componente religioso, como la peregrinación a lugares religiosos como Santiago de Compostela, en el norte de España. El recorrido se puede efectuar a pie, a caballo, en bicicleta, y por tramos o por distintas rutas. En 1990 la catedral del Apóstol Santiago registró cerca de 5.000 peregrinos; en la actualidad, se registran más de 100.000 personas cada año.

Millones de peregrinos visitan otros sitios religiosos hindúes, budistas o musulmanes. A pesar de que algunos visitantes llegan en algún medio de transporte moderno, muchos prefieren caminar.

En el oeste de Japón, una peregrinación a 33 lugares sagrados o un camino de 1.300 kilómetros a 88 lugares sagrados en la isla de Shikoku han sido recorridos por cientos de miles de caminantes. En muchos casos un guía acompaña a los grupos de visitantes.

Quizá la peregrinación más popular sea la de los musulmanes llamada *el hajj* para dirigirse a La Meca, en Arabia Saudí, donde millones de personas participan. Por otro lado, el santuario de Iman Reza, en Irán, atrae a cerca de doce millones de turistas cada año.

Los recorridos están organizados de acuerdo con el interés de los senderistas: cultural, científico, religioso o gastronómico, como una ruta a través de los viñedos y bodegas de La Rioja.

El recorrido por los mares del norte de Europa (North Sea Trail), ha sido diseñado en Europa para cruzar seis países a través de casi 5.000 kilómetros y fue subvencionado con fondos de la Unión Europea (doce millones

de euros). El continente europeo también cuenta con otras rutas que pasan por la costa sur.

Otras rutas populares son las de la costa este de Estados Unidos a través de los Montes Apalaches, desde Maine hasta Georgia, o *el camino de la seda*, en el que se recorre el este, sur y oeste de Asia, el Mediterráneo, el norte y noreste de África, y Europa **[20].**

Vacaciones con fines sociales

A este tipo de turismo también se le llama *turismo de interés social*. Miles de personas continuamente deciden pasar sus vacaciones ayudando o colaborando con otros, especialmente en países subdesarrollados.

Muchas iglesias o sinagogas patrocinan este tipo de vacaciones para trabajar en comunidades rurales, especialmente en América Latina, África y algunas regiones de Asia. Las personas ayudan a reparar o construir instalaciones, trabajar en orfanatos, practicar deporte o jugar con niños, y prestar asistencia de otras formas. Organizaciones como Globe Aware coordinan, organizan y gestionan este tipo de vacaciones.

Este tipo de turismo puede conllevar riesgos como problemas de salud o accidentes, por lo que se recomienda participar a través de una organización reconocida y con experiencia.

Turismo con fines médicos

El turismo con fines médicos (para tener acceso a un cuidado médico menos costoso) se ha convertido en uno de los segmentos con mayor crecimiento y que resulta más lucrativo del turismo. En 2003 hubo 350.000 turistas cuya finalidad era de este tipo; en 2010 este número aumentó hasta los seis millones, y en 2017 se espera que alcance los dieciséis millones. El turismo con fines médicos en la India espera obtener 2.000 millones en divisas extranjeras en 2012.

Las principales razones de este crecimiento son el bajo coste, las largas listas de espera en servicios y cuidados médicos en muchos países emisores, la flexibilidad de los procedimientos y los tratamientos, así como la oportunidad de estar de vacaciones y la privacidad. El coste sigue siendo el motivo principal. Para las personas con una cobertura médica limitada, un destino internacional podría ser la única solución viable para la obtención de un tratamiento médico. En un esfuerzo por mantenerse jóvenes, los *baby boomers* tienen un interés especial en las cirugías plástica y dental, actividades que no están cubiertas por muchas pólizas. Algunos de los países y regiones preferidos son México, América Central, Asia y Europa del Este. En países cuya sanidad incluye estos servicios, como Australia, Canadá e Inglaterra, las personas tienen que esperar meses, lo cual hace que una cirugía a un coste menor se prefiera. Los cuidados y tratamientos médicos de otros países también pueden prestar servicios que pueden estar prohibidos en los países de origen. Por ejemplo, los tratamientos contra el cáncer o tratamientos con células madre. La privacidad de recuperarse en un país extranjero, en la playa y volver a casa luciendo una imagen más

joven o más saludable despierta más interés que esconderse en casa mientras las cicatrices sanan.

Algunas aseguradoras ofrecen a algunas personas la oportunidad de someterse a un servicio médico en un país extranjero y aprovechar las vacaciones; estos paquetes incluyen las tasas de transporte y alojamiento antes y después del tratamiento. La preocupación de muchos pacientes es la calidad del tratamiento y el servicio médico. Muchos países que atraen a este tipo de turistas necesitan desarrollar estándares y procedimientos para crear la percepción de calidad y generar confianza **[21].**

Identificación de los mercados a los que dirigirse

Un destino puede identificar su mercado objetivo apropiado de dos formas. La primera consiste en recabar información acerca de sus visitantes actuales: de dónde vienen y por qué, cuáles son sus características demográficas, si están satisfechos y cuánto, cuántos han venido antes, cuánto gastan. Examinadas estas y otras preguntas, los planificadores pueden decidir a qué tipo de turistas dirigirse.

La segunda consiste en hacer un inventario de los recursos que ofrece el destino y seleccionar aquellos segmentos que lógicamente puedan estar interesados. No se puede asumir que los visitantes actuales representen a todos los segmentos que potencialmente podrían sentirse atraídos. Por ejemplo, si Kenia solo ofreciese safaris, perdería grupos a los que les interesa la cultura nativa, la flora o la ornitología.

Los segmentos turísticos se ven atraídos por diferentes características. Las oficinas de turismo locales o los ayuntamientos pueden emplear provechosamente cuestionarios asociados directamente a variables de segmentación. Estas variables, que incluyen las atracciones más buscadas, los tipos de productos o localizaciones que buscan los turistas, sus características, así como los beneficios que demandan, pueden ayudar a la hora de definir los distintos segmentos a los que dirigirse.

Una vez que un destino ha identificado los mercados apropiados, los planificadores de turismo deberían realizar un trabajo de investigación para determinar los lugares donde residen estos turistas. Qué países cuentan con un gran número de ciudadanos que tengan los medios y la motivación necesarios para disfrutar de un lugar en concreto. Por ejemplo, las islas del Caribe atraen a turistas que buscan sol y diversión. Estados Unidos, Canadá y algunos países europeos son una buena fuente de turistas de este tipo. Los ciudadanos de Europa del este no se toman en consideración, dado que no tienen el suficiente poder adquisitivo. Los australianos tampoco, porque tienen sus propios destinos con los mismos atributos, aunque viajen con frecuencia. Este análisis puede descubrir muchos o muy pocos mercados objetivo apropiados. Si se identifican muchos, el beneficio potencial relativo de cada uno de ellos debe evaluarse. El beneficio potencial de un segmento de turistas es la diferencia entre la cantidad de ingresos que dicho segmento puede reportar y el coste de atraer a su público y darle servicio. Los costes promocionales dependen de un presupuesto y los costes de servicio dependen de las necesidades de infraestructura. Los segmentos turísticos se han de ordenar y elegir en función de los beneficios que pueden suponer.

Si el análisis identifica muy pocos segmentos, será necesario realizar inversiones en infraestructuras y atracciones turísticas. Las inversiones en la industria turística consisten básicamente en mejoras en infraestructuras (hoteles, transporte y similares) y atracciones que, potencialmente, resulten interesantes para nuevos tipos de turistas. Los beneficios de estas inversiones pueden no aflorar hasta años más tarde, pero este retraso es necesario para lograr que el destino sea un participante activo en un mercado cada vez más competitivo.

El Departamento Irlandés de Turismo ha observado recientemente que muchos turistas europeos jóvenes han visitado la Isla Esmeralda para disfrutar de su bellísima naturaleza virgen, pero lo hacen como trotamundos o campistas, lo cual supone un gasto muy reducido. Irlanda se planteó si lo que le interesaba era la cantidad de turistas (el estándar que prevalece) o, por el contrario, la calidad de los mismos medida en función de los ingresos que genera cada uno. La idea que prevaleció es que Irlanda debería atraer a un mercado relativamente pequeño de turistas de alto poder adquisitivo que permaneciera más tiempo, gastara más y fueran cultural y medioambientalmente compatible con la oferta.

Para alcanzar este fin, el Departamento Irlandés de Turismo promociona en la actualidad tanto su naturaleza (montañas, superficies de agua) como su arquitectura y sus maestros literarios, como Oscar Wilde, George Bernard Shaw y James Joyce. El departamento pretende atraer a una serie de turistas de alto poder adquisitivo y que buscan la vida cultural en Dublín, donde se puede apreciar el chispeante idioma irlandés y su ingenio. Los irlandeses también están dispuestos a invertir en la mejora de sus hoteles y restaurantes.

Sea cual sea el segmento turístico al que se dirige, ha de ser muy específico. Una zona de esquí atrae a los esquiadores; los arrecifes naturales, a los buceadores; las artes y la artesanía, a su particular público. Pero aun así, los turistas potenciales tendrán que segmentarse tomando como base criterios suplementarios. Sun Valley, Aspen, Vail y Alta atraen a esquiadores con elevados ingresos o profesionales, mientras que la Cordillera Catalana, Aragón o Navacerrada son más populares en el mercado familiar. Montecarlo atrae a un segmento internacional de aficionados al juego, y Deauville, en Francia, se dirige al mercado regional del área de París.

A pesar de que una actividad particular pueda atraer a un segmento particular, existe un gran potencial para que otros acudan. Por ejemplo, en una familia o un grupo que acude a una estación de esquí no todos sus miembros gustan de esta actividad. Su visita se debe a que dicha estación ofrece más servicios como alternativa.

Medios de transporte vistos como atractivos turísticos principales

El concepto histórico de los viajes ha sido tradicionalmente el de acudir a un sitio con un propósito. Sin embargo, para muchos viajeros del sector del ocio el destino real es el vehículo o el medio de transporte del viaje, como un crucero, un barco de vapor o un tren especial, como el Orient Express. El hecho de que estos vehículos pasen por muchos *puertos* puede

ser algo secundario en la mente de los viajeros. El placer de pasearse en algún medio de transporte particular es el primer objetivo del viaje. De hecho, cuando un crucero llega a un puerto no todos los pasajeros deciden dejar la cubierta.

Estos destinos móviles ofrecen una variedad de eventos para los pasajeros en donde la cena es particularmente importante. Los juegos, las apuestas, el teatro, los musicales, algunas conferencias, bailes y otros eventos aumentan el interés por este tipo de turismo. Mientras la sociedad en los países desarrollados envejece, este tipo de destinos donde se puede hacer turismo de forma pasiva recibe una mayor atención.

Clasificación de los segmentos de visitantes

Se han utilizado múltiples clasificaciones para describir los diferentes segmentos de visitantes. Las más utilizadas se basan en si el viajero va solo o en grupo. Los términos comunes son *turista en viaje organizado* y *turista independiente*. Las oficinas de turismo nacionales, las líneas aéreas internacionales y otras organizaciones que se dedican al transporte internacional de viajeros utilizan estos términos con cierta frecuencia.

A continuación se relacionan algunas categorías que agrupan y definen a los turistas según su grado de institucionalización y su impacto en los destinos.

- **Turismo organizado.** Se corresponde básicamente con los ya mencionados turistas en viaje organizado. Este público tiene poca influencia sobre la experiencia a vivir en el viaje aparte de la elección inicial entre un paquete turístico u otro. Normalmente viajan en grupos, ven su destino desde las ventanas de un autobús y se hospedan en hoteles preseleccionados. Ir de compras por los mercados locales es a menudo su único contacto con la población autóctona.
- **Turismo independiente.** Este público es similar al de la anterior categoría, pero en cierto sentido tiene más libertad sobre su itinerario. Por ejemplo, puede que alquilen un coche para visitar algunas atracciones turísticas.
- **Exploradores.** Este público pertenece a la categoría de turista independiente referida anteriormente. Planifican sus itinerarios y hacen sus propias reservas aunque es posible que recurran a una agencia de viajes. Por norma general son individuos muy sociables a los que les gusta relacionarse con los habitantes de sus destinos.
- **Viajeros errantes.** Muy rara vez veremos este tipo de público, el grupo de los trotamundos, en un hotel tradicional. Pueden hospedarse en albergues juveniles o acampar. Suelen mezclarse indiscriminadamente con la población autóctona y por lo general viajan en tren con tarifas reducidas o en autobús. La mayoría suelen ser jóvenes.
- **Visitar amigos o familiares.** Son personas que se quedan en casa de amigos o familiares. Por esta razón se los descarta como turistas importantes, lo cual es incorrecto: quizá no gasten dinero en hospedaje, pero lo hacen en restaurantes, en eventos y en centros comerciales.

- **Viajeros de negocios.** Generalmente integra a cualquier tipo de negocio que incluye convenciones, ferias comerciales, de empleo, entre otras.
- **Viajeros de ocio.** Esta clasificación es muy amplia y agrupa a muchos otros segmentos. Su uso para fines de segmentación es muy limitado.
- **Viajeros de negocios y de ocio.** Muchos viajeros que viajan a una convención incorporan un periodo de vacaciones de ocio antes o después del viaje de negocios.
- **Acompañantes de viaje.** Los miembros de la familia son acompañantes de un visitante. La presencia de los hijos ha creado un nuevo mercado para el cuidado de los niños y el entretenimiento.
- **Viajeros en duelo.** Las compañías aéreas ofrecen tarifas especiales para la familia o los amigos que asisten a un funeral. Este segmento posee mayor importancia a medida que la sociedad envejece.
- **Viajes educativos y religiosos.** Esta amplia categoría incluye a los estudiantes en las peregrinaciones o misiones. Su uso para fines de segmentación es muy limitado.
- **Turistas de paso.** Estos son viajeros muy importantes pues proveen de un valor económico considerable a las ciudades que se encuentran entre el origen y el destino del turista.

Otro sistema muy conocido de clasificación de turistas es la Clasificación de Plog **(Figura 17.1)** **[22].** Sus denominaciones son similares a

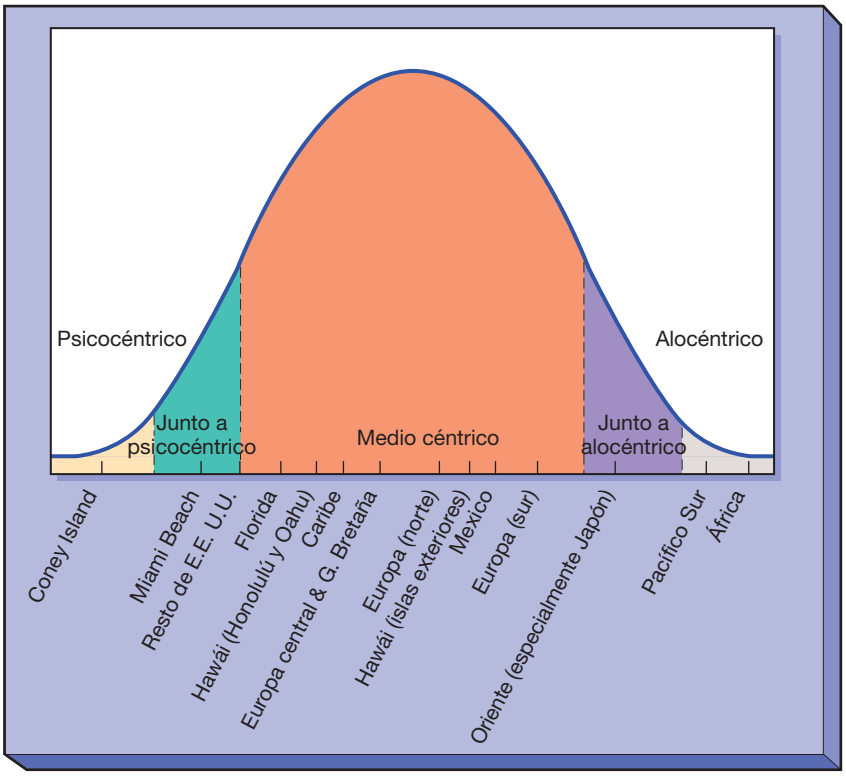
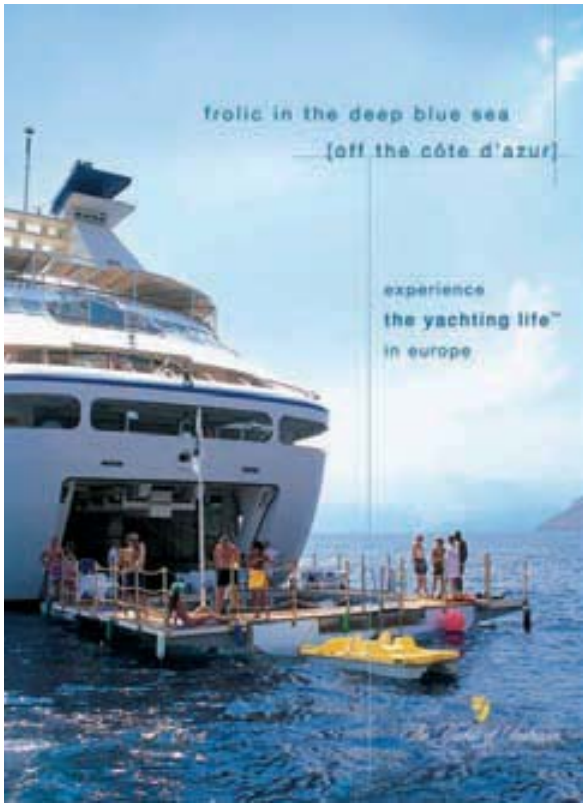


Figura 17.1.
Clasificación de destinos turísticos según la escala de Plog. La altura de la curva indica el número relativo de turistas de cada categoría.

los grupos que acabamos de mencionar, pero van en una especie de escala desde lo psicocéntrico a lo alocéntrico. Plog observó que los primeros en descubrir un destino son los **alocéntricos** (trotamundos o exploradores). A medida que la población del destino se percata de los beneficios económicos del turismo, se empiezan a desarrollar infraestructuras y servicios. Cuando esto sucede los alocéntricos pierden interés y comienzan a buscar nuevos destinos vírgenes. En este momento cambia la naturaleza del turista; cada grupo es menos aventurero que el anterior; puede que la edad media sea superior, y desde luego exigen más comodidades y servicios. Finalmente, ese destino es tan familiar que el grupo de los **psicocéntricos** lo convierte en objeto de demanda.



Esta fotografía de la publicidad de The Yachts of Seabourn atrae a un turista alocéntrico, permitiendo a los pasajeros navegar y explorar en sus propios botes localizados en la parte trasera del barco.

Control y seguimiento de los mercados turísticos

Los mercados turísticos, como otros, son dinámicos y cualquier organización turística bien gestionada ha de tener un sistema de información de marketing. Los destinos tienen que observar y controlar de cerca la popularidad relativa de cada una de sus atracciones turísticas determinando para ello el número y tipo de turistas que se sienten atraídos a cada una de ellas. La popularidad del Museo Metropolitano de Arte de Nueva York, del Big Ben o del Guggenheim de Bilbao puede cambiar gradual o repentinamente. Los sistemas de información de marketing ayudan a identificar y predecir las tendencias sociales responsables de estos cambios. Se debe recabar información acerca de los cambios en las necesidades de los mercados existentes, emergentes y de los mercados-objetivo potenciales.

La Oficina de Turismo de Las Vegas realiza un estudio anual de sus turistas. Recaba información a través de cuestionarios cumplimentados por la clientela de diferentes procedencias a lo largo del año. Los resultados de estos cuestionarios demuestran que la mayor parte de estos turistas emplean menos de cuatro horas diarias en los famosos casinos. Los turistas van a este

destino a divertirse y a disfrutar de otros entretenimientos de los conocidos super hoteles *resorts* que no están relacionados con el juego. Esta información ha atraído a Las Vegas a restaurantes como Spago, Wolfgang Puck's, Cafe Coyote y Planet Hollywood. Las Vegas está haciéndose famosa como ciudad de restaurantes, lo cual refuerza su imagen de destino múltiple y no solo para los aficionados al juego.

Uno de los cometidos de una organización turística es mejorar la accesibilidad a un destino. La Oficina de Turismo de Las Vegas utiliza información de sus encuestas para identificar mercados emergentes que puedan hacer viables vuelos directos. Provista con los programas de viaje actuales y proyectados basados en sus encuestas, la oficina se dirige a las líneas aéreas para intentar convencerles de que inauguren nuevas rutas, que generarán beneficios para las líneas aéreas y dotarán a una nueva parte del país con vuelos directos a Las Vegas. La accesibilidad de esta ciudad por medio de vuelos frecuentes y relativamente baratos, es en parte responsable de que sea uno de los centros de celebración de congresos más demandados en Estados Unidos.

Por su parte, la Oficina de Turismo de Gales realizó un estudio de mercado para identificar un mercado objetivo para la Marina de Swansea. Mediante la investigación identificó a cierto público de la región interior-occidental de Inglaterra que tenía unas características socioeconómicas similares a las de sus clientes actuales y se acercaron a estos nuevos clientes potenciales por medio de campañas publicitarias bien dirigidas. Dado el reducido tamaño del mercado potencial de la Marina de Swansea, una campaña en los medios de masas no resultaría rentable y, en lugar de gastar dinero innecesariamente para cubrir un amplio mercado, se utilizó la información de la oficina de turismo para dirigirse de manera efectiva al mercado específico de la Marina **[23].**

En España, el Instituto de Estudios Turísticos, dependiente del Ministerio de Industria, Turismo y Comercio, realiza y publica estudios en los que se analizan la información aportada por los visitantes internacionales y el gasto realizado, la duración de su estancia y el tipo de gasto turístico efectuado, por tipo de mercado emisor, por comunidad autónoma, por tipo de turista o por el tipo de actividad principal realizada.

Las organizaciones turísticas dependen de la información para ser competitivas, sus productos deben cambiar para ajustarse a las necesidades de un mercado cambiante, han de identificar y servir a los mercados emergentes y también tienen que identificar a los mercados a los que se puede vender el producto ya existente. Las organizaciones turísticas que intentan realizar estas funciones sin una buena fuente de información están en clara desventaja.

La comunicación en el mercado turístico

La competencia en el turismo implica la creación de imagen

La imagen de un lugar está fuertemente influida por las recreaciones de dicho destino en películas de cine o televisión, por la música y en algunos casos por artistas o personas de renombre. Irlanda sigue aprovechando la

película de John Wayne y Maureen O'Hara *El hombre tranquilo (Quiet Man)* para comunicar la imagen de los irlandeses, y Austria sigue difundiendo la imagen de belleza de su país y sus habitantes por la película *Sonrisas y Lágrimas (The Sound of Music)*. El boyante sector turístico australiano utilizó al actor Paul Hogan, de la exitosa película *Cocodrilo Dundee* para representar el humor, la aventura y la rudeza de su país. Australia también recurrió a Olivia Newton-John y a Mel Gibson en campañas publicitarias, y Manchester empleó a los Beatles. Asimismo, Gales utilizó a Richard Burton, y Chicago *explota* la imagen de Michael Jordan. La película *Vicky Cristina Barcelona*, escrita y dirigida por Woody Allen y protagonizada por Javier Bardem y Penélope Cruz, ha contribuido a la promoción de regiones como Cataluña o Asturias.

La televisión también afecta al atractivo de un determinado lugar. El apartamento de soltera de la protagonista de la serie *Sexo en Nueva York* se convirtió de la noche a la mañana en un reclamo para cientos de personas que visitaban la calle neoyorquina en donde se encontraba ubicada. A finales de los años noventa una serie de once horas de duración, *The Civil War,* emitida por una cadena pública americana de televisión, hizo que se alcanzasen récords de venta de libros y *merchandising* sobre la Guerra Civil Americana. El beneficio obtenido por el estado de Virginia, donde transcurrieron las dos terceras partes de la guerra, fue un aumento del turismo hasta entonces desconocido.

Las inversiones públicas en los medios de comunicación americanos para atraer turistas han crecido rápidamente en los últimos años. Estados como Texas y Alaska han cuadruplicado sus presupuestos para publicidad en los medios de comunicación. En otros países las regiones se promocionan mutuamente realizando publicidad en los mercados ajenos. Por ejemplo, Ibiza promociona sus servicios en Madrid y Barcelona, así como en Londres o París.

Los destinos se han asociado con empresas dedicadas a los viajes, el recreo y la comunicación en un esfuerzo conjunto. Se anuncian en revistas nacionales y publicaciones de viajes, y hacen marketing vertical con promociones dirigidas a captar a los turistas que viajan por negocios y por placer, un sector en crecimiento. Muchas regiones han implantado centros de bienvenida a lo largo de sus respectivos territorios, que incluyen sistemas de vídeo interactivos controlados desde una central o simplemente para ayudar a los viajeros.

Finalmente, la creación de la imagen eficaz de un destino requiere que exista una congruencia entre la publicidad y el lugar al que se refiere. Las fotografías en papel satinado de puestas de sol, playas, edificios y acontecimientos tienen que guardar alguna relación con lo que van a experimentar los turistas; si no es así, los destinos corren el riesgo de perder su clientela y dar pie a comentarios negativos, y las agencias de viajes prestan mucha atención a las impresiones de sus clientes.

Patrimonio de la humanidad. Unesco

Independientemente de la opinión que uno tenga sobre la Organización de Naciones Unidas, el título de Patrimonio de la Humanidad conferido

por la Unesco es importante para el turismo mundial y relevante para los sitios que han sido nominados y confirmados en esta categoría. Este programa espera la conservación de sitios de importancia cultural o natural excepcionales al patrimonio común de la humanidad. En 2007 un total de 851 sitios fueron registrados, 660 culturales, 166 naturales y 25 mediante una combinación de ambos. Cada sitio es considerado de interés internacional para ser preservados y protegidos **[24].**

Las dependencias de gobierno encargadas del turismo perciben la entrada en esta lista como algo muy importante. Como ejemplo del papel protector de la Unesco, en 2008, en Dresden, Alemania, se quiso construir un puente llamado el puente de Waldschlosschen sobre un río pintoresco y protegido por la Unesco. En consecuencia, la Unesco amenazó con quitar a Dresden de la lista de sitios Patrimonio de la Humanidad, si continuaba con sus planes de construcción.

El desarrollo de paquetes turísticos de atracciones y entretenimiento

Una forma efectiva de comunicarse con viajeros potenciales es la oferta de paquetes turísticos. Las organizaciones turísticas, las ciudades y las regiones deben desarrollar un paquete de atracciones y entretenimiento con la esperanza de convertirse en destinos demandados. Los viajeros suelen comparar las ventajas y desventajas de los destinos que compiten entre sí, que deben facilitar los accesos a los recursos turísticos por autobús, barco, vehículos de diversos tipos o avión. Han de distribuir folletos y cintas de vídeo y audio a las agencias de viaje y a sus posibles clientes. Las empresas de autobuses urbanos deberían preparar visitas a la ciudad de medio día, todo el día o nocturnas para sobresaltar las principales atracciones del lugar. La concentración de atracciones y servicios de entretenimiento en un lugar provoca interés, expectación y una gran afluencia de público.

Los destinos poseen normalmente elementos únicos con un potencial turístico inmenso. Pensilvania (EE. UU.), por ejemplo, ha recuperado viejas áreas mineras construyendo en ellas campos de golf, expandiendo de esa manera sus servicios de recreo para promocionar el turismo.

Un destino puede promocionar una, varias o muchas de sus atracciones. La campaña de marketing promocional de Chicago «Chicago's Got It» incluía fotos de su famosa arquitectura, el paseo junto al lago, su orquesta sinfónica, el edificio más alto del mundo y su distrito financiero para sugerir que la ciudad lo tiene todo: negocios, cultura, entretenimiento, recreo, etc. Por el contrario, San Francisco aprovechó su ya conocida imagen de ciudad seductora y misteriosa: una fotografía del Golden Gate rodeado por la niebla y ligeramente iluminado.

Las atracciones turísticas por sí solas no cautivan a los turistas. La mayoría de los destinos vacacionales intentan dar un mayor significado y valor a la experiencia de viajar, haciéndola más significativa y provechosa. Estos atractivos recurren a su historia, su cultura y sus gentes. La

ciudad de Nueva York es un ejemplo que viene al caso. Más o menos una de cada cuatro personas que visitan la ciudad es un turista extranjero. En consecuencia, la administración de la ciudad debe hacer que Nueva York resulte agradable a los turistas organizando visitas que incidan en los intereses de las diferentes nacionalidades, diseñando folletos en varios idiomas y haciendo que el cambio de divisas no sea un problema. Para ofrecer ese valor añadido y hospitalidad, estos paquetes turísticos intentan estrechar los vínculos culturales entre Estados Unidos y el turista extranjero.

La competencia entre destinos se extiende a los restaurantes, servicios, deportes y a la oferta cultural y de entretenimiento. ¿Qué lugar tiene más hoteles de cuatro estrellas, el mejor recorrido gastronómico, más museos y teatros, los mejores vinos y bebidas, los mejores cocineros o los mejores atractivos nativos, étnicos o culturales? Se llevan a cabo campañas en publicaciones especializadas. Se pueden encontrar opiniones críticas y evaluaciones comparativas en folletos turísticos, en la publicidad y en las guías de viajes.

A pesar del esfuerzo que un destino invierta en dar una imagen positiva de sí mismo por medio de la publicidad y las relaciones públicas, la construcción de una imagen puede verse afectada por noticias de problemas sociales tales como las violaciones de los derechos humanos.

Las acusaciones de violaciones de los derechos humanos provenientes de algunos gobiernos occidentales afectaron directamente al desarrollo y crecimiento del turismo. El gobierno de Myanmar veía a su población como una fuerza de trabajo que contribuía al desarrollo de la infraestructura turística. Algunos observadores internacionales de los derechos humanos apreciaron la situación como una variante de trabajos forzados. La organización británica Tourism Concern sostuvo que el gobierno estaba llevando a cabo proyectos destinados al turismo sirviéndose para ello de los trabajos forzados y el desarraigo de los trabajadores **[25].** Tourism Concern también informó de que se habían utilizado prisioneros y familias conscriptas reclutadas a la fuerza para construir carreteras y habilitar destinos turísticos. De acuerdo con estos informes, algunos miembros del ejército iban de casa en casa llevándose a gente para los trabajos forzados.

Las oficinas gubernamentales de Myanmar negaron estos informes, respondiendo que la gente se alegraba de contribuir con su trabajo voluntario. Fuera cual fuera la verdad, los informes de violaciones de los derechos humanos, delincuencia, enfermedades y otros problemas sociales tienen un efecto negativo sobre el turismo que puede persistir una vez que el problema se ha resuelto.

Hacer un destino amable es el objetivo de una organización turística, sea pública, cuasi pública, sin fines de lucro o privada. Fuera de Estados Unidos estas organizaciones son dependencias del gobierno central, de una provincia o de un municipio. La European Travel Commision es una organización sin fines de lucro cuyos miembros son los 36 oficinas y dependencias turísticas nacionales de Europa y su finalidad es la de promover el turismo en Europa en muchos países fuera del continente.

Claves de marketing 17.1 *La promoción turística de México*

La coyuntura provocada por la crisis económica mundial y la contingencia sanitaria vinculada al virus de la gripe A (H1N1) en 2009 causaron tremendos daños económicos al sector turístico de México, del que viven miles de familias, muchas regiones y muchas comunidades. En concreto, se perdieron más de 100.000 empleos en el sector. Para paliar estos efectos tan devastadores, el gobierno mexicano, a través de la Secretaría de Turismo (Sectur), puso en marcha un plan integral de promoción turística por cada segmento y tipo de viajero.

Este plan fue elaborado después de una investigación sobre el posicionamiento de México como marca país. En el plan se incluyeron las características de los canales, medios de comunicación y promoción, como relaciones públicas, participación en redes sociales e Internet, participación en el punto de venta, fortalecimiento de la relación con el canal de distribución y participación en los diferentes canales y medios de comunicación. El plan también incorporó el desarrollo de campañas de promoción tanto en el mercado nacional como en los principales mercados internacionales. Para esta tarea, entre septiembre de 2009 y agosto de 2010 se destinaron más de 130 millones de euros en la promoción turística.

Las actividades de este plan de promoción turística se conciben dentro del marco del Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, que incluye seis estrategias principales: (1) hacer del turismo una prioridad nacional para generar inversión, empleo y combate a la pobreza; (2) mejorar la competitividad y diversificación de la oferta turística, garantizando un desarrollo turístico sostenible; (3) desarrollar programas para promover la calidad de los servicios turísticos y la satisfacción y seguridad del turista, (4) actualizar y fortalecer el marco normativo del sector turismo, (5) fortalecer los mercados existentes y desarrollar nuevos mercados, y (6) asegurar un desarrollo turístico integral.

A partir de estas estrategias se concibieron programas regionales que agrupan áreas geográficas que comparten atributos y características con algún grado de homogeneidad en su realidad o su potencial turístico. De esta forma, se han diseñado los siguientes programas, organizados de acuerdo a las características históricas, naturales, culturales y arquitectónicas de cada región: Programa Centros de Playa, Programa en el Corazón de México, Programa Ruta de los Dioses, Programa Tesoros Coloniales del Centro de México, Programa Mundo Maya, Programa México Norte, Programa Pueblos Mágicos.

Como base del plan integral de promoción, en mayo de 2009 se puso en marcha una campaña con el mensaje «Vive México», cuyo objetivo era alcanzar una cobertura de más del 90% del público objetivo (personas de veinticinco a sesenta años, de nivel socioeconómico medio y medio-alto) con una mezcla de medios en televisión abierta, televisión de pago, radio, prensa, exteriores e Internet. Adicionalmente, para capitalizar el conocimiento y mejorar la aceptación de esta campaña se han lanzado otras campañas de apoyo. Por ejemplo, en octubre de 2009, se amplió la campaña «Vive México» con el mensaje «Gracias a ti, Vive México», con el objetivo de alcanzar un 40% de cobertura, dirigido en esta ocasión al visitante nacional. Asimismo, durante la Semana Santa y el verano del año siguiente se realizaron esfuerzos importantes de promoción con el lanzamiento de la campaña «¿Sabías Que?», dirigida también al mercado nacional y en la que se promovía el conocimiento del país a través de preguntas relacionadas con los destinos a lo largo de las rutas turísticas.

Durante el primer semestre de 2010, con el acuerdo de los estados del país y empresarios de los destinos turísticos nació el Consejo de Promoción Turística de México y se llevaron a cabo diecinueve campañas de publicidad cooperativa, cuyos participantes compartían la inversión publicitaria. Algunos de los operadores participantes fueron: Apple Vacations, Alaska Airlines, Classic Vacations, Mark Travel, Mexicana, MLT, Pleasant Holidays, Grupo Posadas, El Cid, Gogo, Orbitz, Travelocity, Expedia, US Airways, Pueblo Bonito, Bookit.com, Keka's, Jet Blue, Barceló, Rancho La Puerta,

El Rey de España, Juan Carlos I, con la secretaria mexicana de Turismo, Doña Gloria Guevara Manzo, en enero de 2011.

Virtuoso, Air Canadá, Itravel2000, Signature, Sunwing, Total Vacations, Transat, Westjet, Moreno Travel, Mucho Viaje, Marsans, Viaggi del Elefante, Livingston, Oltremare, Viaggi del Eden, Thomas Cook Alemania, Flex Travel, Ultramar, TUI, TWU, America Unlimited, Windrose, Kox & Kings, Thomas Cook Reino Unido, TUI Thomson, OAD y JLA, entre otros.

Para promover el turismo internacional hacia los destinos nacionales se sumó una campaña global en tres fases cuyos mensajes principales son «Believe it», para recuperar la confianza y generar credibilidad, «Welcome Back», para impulsar la recuperación, y «Time To Go», para promover la venta de la temporada de invierno. Durante 2010, se lanzó en los Estados Unidos y Canadá la Campaña *«Mexico, the place you thought you knew»,* cuyo propósito fue fomentar la visita a México sorprendiendo al visitante con nuevos destinos turísticos poco conocidos.

Como apoyo a las herramientas publicitarias, se han efectuado actividades de relaciones públicas con los miembros de la industria, viajes de familiarización de medios de comunicación y touroperadores a los diversos destinos turísticos del país, así como encuentros con importantes medios de comunicación, entre estos, *Wall Street Journal, Univisión, The Globe and Mail, Toronto Star y La Presse*.

Asimismo, México ha tenido presencia en los principales foros mundiales, como los pabellones de las ferias de Fitur, en España; ITB, en Alemania; y Shangai, en China, entre muchos otros foros especializados en congresos y convenciones. Algunos de ellos se recogen en el cuadro adjunto:

Ferias turísticas con presencia de México:

• Top Resa, 2009 de Francia.	• Jata 2009, de Japón.	• The Motivation Show 2009, de Estados Unidos de América.	• Abav 2009, de Brasil.	• SITV 2009, de Canadá.	• FIT 2009, de Argentina.
• WTM 2009, de Inglaterra.	• CITM 2009, de China	• EIBTM 2009, de España.	• Fitur 2010, de España.	• BIT 2010, de Milán, Italia.	• ITB 2010, de Berlín, Alemania.
• Imex 2010, de Frankfurt, Alemania.	• Incentive Works 2010, de Canadá.				

Ferias especializadas con presencia de México:

• Otdykh Leisure Rusia 2009, de Moscú, Rusia.	• Dema Show 2009, de Estados Unidos de América.	• TTG Incontri 2009, Rimini, Italia.	• Luxury Travel Expo 2009, Estados Unidos de América.	• International Luxury Travel Market 2009, de Cannes, Francia.	• Expo! Expo! IAEE 2009, Estados Unidos de América.
• Adventure in Travel Expo New York 2009, Estados Unidos de América.	• Adventures in Travel Expo Chicago 2010, Estados Unidos de América.	• New York Times Travel Show 2010, Estados Unidos de América.	• Sea Trade Cruice Shiping Convention 2010, Estados Unidos de América.	• WEC 2010, Estados Unidos de América.	

Durante la participación en estas ferias tuvieron lugar actividades y eventos especiales. Por ejemplo, durante la Feria Internacional de Turismo (Fitur) de Madrid, además de las conferencias de prensa y cócteles, se instaló una cabina de radio en el pabellón de México, en la que se realizaron entrevistas en directo con varias personalidades de la industria, que promocionaron los atractivos turísticos del país. En Davos, Suiza, durante la cumbre económica, los autobuses públicos circularon por la ciudad con la marca México durante todo el evento. En Francia México participó como invitado de honor en el Salon du Livre, que es una de los eventos literarios más importante a nivel mundial; también se inauguró la exposición Teotihuacán: Ciudad de los Dioses y se desarrolló la plataforma Mexique en Facebook. En Italia se participó en la Borsa Internazionale di Turismo en Milán (BIT), se filmaron dos reportajes para la RAI y se desarrolló la plataforma en Facebook Amici del Messico. Con el fin de promover la gastronomía mexicana y dar un toque de modernidad a las creaciones culinarias típicas, durante el evento Mexican Season, se organizó una sesión de cocina con la chef mexicana Mónica Patiño.

Además de contar con presencia en Facebook, Twitter y YouTube, durante el periodo comprendido entre septiembre de 2009 y agosto de 2010, el portal www.visitmexico.com tuvo más de trece millones de visitantes únicos. Este portal ha proporcionado información en ocho idiomas, en veinte versiones específicas para diferentes países y regiones, generando más de 10.000 páginas de contenido. La campaña institucional de Internet tuvo presencia en más de treinta portales en México y Norteamérica. En este portal se alojaron los portales www.mexico-update.com, www.bicentenario.visitmexico.com y www.rutasdemexico.com, que coadyuvaron a la difusión de los productos y rutas turísticas del país. Además, dentro de www.visitmexico.com se creó una sección de apoyo para la convocatoria «Vive México en una Foto». Durante el mismo periodo se actualizaron las páginas www.ofertasvivemexico.com.mx y www.tianguisturistico.com.mx; igualmente, se desarrollaron canales de videos para los mercados nacional y norteamericano, para reforzar la promoción de los diferentes destinos y actividades del país (www.youtube.com/visitmex, www.visitmexico.okbc.tv).

Evaluación de las actividades de comunicación mediante sistemas de información

Por lo que se refiere a las tareas y actividades de investigación e inteligencia de marketing para estudiar el mercado

Organización y gestión del marketing turístico

Oficinas turísticas nacionales

Generalmente, los países y estados poseen una agencia turística central que puede ser pública, semi pública, sin ánimo de lucro o privada. Esas agencias se conocen genéricamente por el nombre de oficinas turísticas nacionales, las cuales tienen dos objetivos principales: (1) formular y desarrollar un producto turístico o productos del destino, y (2) promoverlos en mercados apropiados. Puede realizar sus cometidos mediante la investigación de mercados para obtener un mejor acercamiento entre los productos

turístico, su entorno y el comportamiento de los consumidores, en estos últimos años se contrataron diversos estudios sindicados sobre la región de Norteamérica (principal mercado emisor de visitantes internacionales a México) y sobre otras regiones emisoras de visitantes internacionales. Se realizaron también estudios como *Tracking publicitario para la temporada de Verano 2010; Servicio de medición del desempeño de la participación mexicana en eventos de turismo 2009* y *Percepción del consumidor potencial de servicios médicos Mexicanos en California y Texas, Estados Unidos*. Se completó también el proceso de mejora del Sistema Integral de Información y Mercados Turísticos (SIIMT) para el mejor aprovechamiento de la información de mercados a través de Internet y cuya función es la de obtener información que producen otras fuentes y realizar consultas sobre estudios e investigaciones. Asimismo, se desarrolló un nuevo producto de análisis de publicación mensual denominada Monitoreo de Mercados y Destinos, que brinda información de los resultados de los flujos mensuales de los principales mercados emisores a México.

Resultados

Muchos de los resultados presentados parecen demostrar la efectividad de las actividades de promoción llevadas a cabo por el gobierno mexicano. En este sentido, la llegada de turistas internacionales vía aérea presentó una mejora del 18,6% en los primeros seis meses del 2010 con respecto al mismo periodo de 2009, registrando una llegada total de 5,5 millones turistas, principalmente de Estados Unidos (60,7%) y Canadá (16,9%). Los países que han presentado los mayores incrementos en el número de turistas son Brasil (94,7%), España (51,5%) y Argentina (51,4%). El ingreso de divisas por visitantes internacionales a México en los primeros seis meses del 2010 fue de 5.200 millones de euros, un 7,3% más que en el mismo semestre de 2009. De enero a junio de 2010, el turismo doméstico ascendió a 76 millones de personas, 8,7% más que el año pasado, siendo el indicador de llegadas de turistas nacionales a hotel de veintinueve millones de turistas, con un crecimiento del 8,7% más que en el mismo periodo del año anterior.

A pesar del optimismo que presentan estos indicadores de crecimiento, tanto la inversión publicitaria como las actividades implementadas en el plan integral de promoción no han estado exentos de críticas vertidas por muchos sectores de la sociedad mexicana. Entre ellas se denuncia que muchos políticos y funcionarios no tienen un interés real por el sector o el bienestar turístico; en ocasiones se tiene la idea de que la naturaleza, la historia y la cultura se venden por sí solos. Asimismo, en la opinión de muchas empresas turísticas, la gestión del turismo sufre de improvisación y de falta de planes, estrategias, políticas e inversiones a largo plazo. Para los partidos políticos de oposición, la millonaria campaña publicitaria ha estado mal enfocada; de hecho, en algunos momentos se pensó que el plan de promoción podía suspenderse por falta de recursos económicos. El inicio de la campaña fue muy criticado, debido a la participación de personajes del mundo del espectáculo y deportistas mexicanos en las campañas publicitarias; aunque son líderes de opinión dentro del país, para los mercados internacionales son totalmente desconocidos.

Referencias: «Cuarto Informe de Labores, Secretaría de Turismo de México 2010» en www.sectur.gob.mx (acceso el 30 de enero de 2011); «Arranca campaña 'Vive México'» en: www.oem.com.mx (acceso el 30 de enero de 2011); «¡Vive méxico! Improvisado» en: impreso.milenio.com (acceso el 30 de enero de 2011); «IP y Sectur presentan campaña de promoción turística por Internet» en: impreso.milenio.com (acceso el 30 de enero de 2011); «Campaña 'Vive México' agota presupuesto» en: www.terra.com.mx (acceso el 30 de enero de 2011); www.fonatur.gob.mx (acceso el 30 de enero de 2011).

y los mercados. Al hacer esto, la oficina turística actúa en nombre de todo el destino y complementa el desarrollo y la promoción de actividades desempeñadas por empresas particulares. A pesar de la inversión directa en los viajes de 650.000 millones de euros, Estados Unidos no cuenta con un organismo central encargado de integrar las actividades del sector. La página web de Travel Industry Association, es el sitio de viajes oficial de este país, el cual recibe fondos del gobierno para el desarrollo y el mantenimiento de la página web (www.DiscoverAmerica.com) **[26].** Sus funciones principales son la comunicación de información estadística, promoción a través de oficinas en el extranjero, organización de talleres y ferias comerciales, participación en alianzas estratégicas con empresas turísticas o entre países, apoyo al pequeño empresario, asistencia y

protección al viajero, o realización de cursos y conferencias para propósitos educativos.

En España, el Instituto de Turismo (Turespaña) es el organismo del gobierno central encargado de la promoción en el exterior de España como destino turístico. Para lograr con eficacia sus objetivos, Turespaña cuenta con una red de 33 oficinas españolas de turismo, que dependen de las embajadas y consulados de España. Sus funciones son **[27]**:

- La elaboración de las bases y la planificación general de la política turística en cooperación con las restantes administraciones públicas y el sector privado.
- El desarrollo de los planes y programas que promuevan la innovación, la calidad, la sostenibilidad y la competitividad de los productos y destinos turísticos españoles.
- Las relaciones turísticas internacionales de la administración general del estado, la cooperación turística Internacional y el apoyo a las empresas turísticas españolas en el exterior.
- La planificación, desarrollo y ejecución de actuaciones para la promoción de España como destino turístico en los mercados internacionales.
- El apoyo a la comercialización de productos turísticos españoles en el exterior. Para ello colabora con las comunidades autónomas, los entes locales y el sector privado.
- La fijación de la estrategia y planificación de Paradores de Turismo de España S.A. y la inversión en nuevos paradores.
- La creación, coordinación y difusión del conocimiento e inteligencia turística.
- El impulso de la modernización del sistema turístico español, mejorando la capacidad científica y tecnológica y aumentando la efectividad y eficiencia de los procesos de gestión.

Como todas las organizaciones, las oficinas turísticas deben elaborar una misión, objetivos y una estrategia global. Los objetivos proveen una dirección a la organización, siendo los principales los siguientes:

- **Económicos:** para optimizar la contribución del turismo en la economía del país, el empleo, y el desarrollo económico de la región.
- **Servicios a los visitantes aceptables:** para prestar unos servicios turísticos aceptables mundialmente y contribuir con el crecimiento personal y la educación de la población al promover el conocimiento de la geografía, la historia y la diversidad étnica de su territorio.
- **Protección de los recursos ambientales y naturales:** para proteger y preservar el patrimonio histórico y cultural de las diferentes regiones como aspectos trascendentales de una comunidad y asegurar que las futuras generaciones tengan la oportunidad de compartir dicho patrimonio.
- **Participación del gobierno:** para integrar y equilibrar al máximo todas las actividades que apoyen al turismo, apoyar las necesidades del público en general y de los sectores privados relacionados, así como

el turismo, el ocio y la conservación de la cultura.

El objetivo principal de una estrategia global es traducir las condiciones de cada una de las regiones en situaciones esperadas. Por ejemplo, un gobierno estatal que desee mejorar los beneficios económicos del turismo de una región específica debe elegir una estrategia para incrementar el turismo de esa región. Un país que es altamente dependiente de una zona geográfica específica podría adoptar una estrategia de diversificación. Por ejemplo, México, conocido por su clima y por sus destinos marítimos, ha promocionado otros sitios de interés histórico para atraer a diferentes segmentos turísticos.

Oficinas turísticas locales

Muchas provincias y municipios cuentan con sus propias oficinas turísticas, las cuales desempeñan las mismas funciones que las oficinas turísticas nacionales, pero a un nivel más regional. Se coordinan con las diferentes oficinas turísticas para obtener subsidios o utilizar sus recursos eficientemente. Por ejemplo, el Área de Gobierno de Economía y Empleo del Ayuntamiento de Madrid impulsa y dinamiza el sector turístico de la ciudad a través de la Empresa Municipal Promoción de Madrid y del Patronato de Turismo de Madrid.

Promoción Madrid se ocupa de la estrategia de promoción turística, tanto a nivel nacional como internacional de la ciudad de Madrid, así como del diseño y la producción de las campañas publicitarias, los materiales promocionales y la gestión de canales de comunicación a disposición de ciudadanos y visitantes de la ciudad para difundir su imagen y presentar información sobre la oferta turística, cultural, de ocio y de negocio de la ciudad. Algunos de los medios de comunicación utilizados por el Ayuntamiento son: el portal esMADRID (www.esmadrid.com) y su web social esMADRID4u, el canal de TDT esMADRIDtv, la publicación mensual de distribución gratuita esMADRIDmagazine, la plataforma esMADRIDmóvil y el sello discográfico esMADRIDmusic- que permite.

Psicocéntrico. Persona que no desea cambios e improvisación cuando viaja. Le gustan los destinos poco inquietantes y los entornos familiares. Pág. 681.

Turismo con fines médicos. Uno de los mercados turísticos con mayor crecimiento y mayores ingresos. Los turistas invierten grandes cantidades en tratamientos médicos, se quedan en los mejores hoteles y en ocasiones viajan por el país después de haber recibido el servicio médico. Pág. 676.

Turismo. Estancia de una o más noches fuera del lugar de residencia por vacaciones, visitas a amigos o familiares, congresos o cualquier otro motivo, excepto la formación o un empleo semi-permanente. Pág. 655.

REPASO DEL CAPÍTULO

1. **La globalización del sector turístico.** Definición de turismo: «Estancia de una o más noches fuera del domicilio propio por vacaciones, visitas a amigos o familiares, congresos o cualquier otro motivo, excepto por razones tales como la educación y formación o el desempeño de un empleo semi permanente».
2. **Importancia del turismo para la economía de los destinos turísticos.**
   a) **El destino turístico.**
      (1) **Destinos turísticos:** son lugares con algún tipo de frontera, bien sea real o porque así se percibe, como la frontera física de una isla, fronteras políticas o incluso fronteras creadas por el mercado.
      (2) **Macrodestinos:** como México o Argentina, cuentan con miles de micro destinos, como regiones, estados, ciudades, pueblos e incluso destinos turísticos dentro de una frontera.
   b) **Beneficios del turismo**
      (1) Empleo.
      (2) Apoyo a las industrias y profesiones de apoyo.
      (3) **Efecto multiplicador.** Los desembolsos de los turistas se reinvierten en la economía.
      (4) Fuente de impuestos locales y nacionales.
      (5) Estimula la exportación de productos locales.
   c) **Gestión de destinos turísticos**
      (1) **Los destinos han de mantener la infraestructura.** Los destinos que no logren el mantenimiento de la infraestructura necesaria o que construyan una infraestructura inadecuada corren riesgos elevados de crear insatisfacción entre los visitantes y, en el mediano plazo, que la comunicación boca a oreja cause la disminución del turismo.
      (2) **Turismo sostenible.** Anticipar y prevenir los problemas que pueden surgir cuando se sobrepasa la capacidad de acogida de determinada área geográfica.
3. **Estrategias e inversiones turísticas.**
   a) **Eventos y atracciones turísticas:**
      (1) **Eventos:** atraen a un mercado específico; un evento se corresponde con la cultura de la comunidad y conlleva beneficios, particularmente si el evento ocurre a lo largo de los años.
      (2) **Atracciones turísticas:** las atracciones pueden ser producto de la naturaleza, como las cataratas del Niágara, la Albufera de Valencia, los parques nacionales, etc., o producto de la creación del hombre, como San Pedro Vaticano, la Puerta del Sol, las pirámides de Chichén Itzá o la torre Eiffel.
4. **La segmentación y el control del mercado turístico.** Los planificadores de turismo deben tener en cuenta la cantidad deseable de turistas, a qué segmentos de la población han de atraer y cómo armonizar el turismo con el resto de la industria.
   a) **La identificación de mercado objetivo:**
      (1) **Recabar información acerca de los turistas actuales.**
      (2) **Analizar las atracciones del destino y elegir segmentos que lógicamente puedan sentirse atraídos.**
   b) **Turismo agrícola o agroturismo:** turismo que incluye las granjas, ranchos o viñedos. Proporciona a las áreas rurales nuevas formas de atraer turistas.
   c) **Turismo espacial.** Es una de las formas de turismo que experimentarán una demanda en aumento.

d) **Senderismo y retiros espirituales.** Muchas personas están cansadas de disfrutar de las vacaciones tradicionales en un *resort* de playa. En consecuencia, un creciente número de empresas ofrece la posibilidad de realizar senderismo por días.

e) **Vacaciones con fines sociales.** A este tipo de turismo también se le llama también turismo de interés social. Miles de personas continuamente deciden pasar sus vacaciones ayudando o colaborando con otros, especialmente en países subdesarrollados.

f) **Turismo con fines médicos.** El turismo con fines médicos se ha convertido en uno de los segmentos con mayor crecimiento y más lucrativo del turismo.

(3) **Identificación de los mercados a los que dirigirse.**

g) **Medios de transporte vistos como atractivos turísticos principales.**

h) **Clasificación de los segmentos de visitantes:**

(1) Turismo en masa organizado.

(2) Turismo en masa independiente.

(3) Exploradores.

(4) Viajeros errantes.

(5) Visitar a amigos o familiares.

(6) Viajeros de negocios.

(7) Viajeros de ocio.

(8) Viajeros de negocios y de ocio.

(9) Acompañantes de viaje.

(10) Viajeros en duelo.

(11) Viajes educativos y religiosos.

(12) Turistas de paso.

i) **Control y seguimiento de los mercados turísticos.** Los mercados turísticos son cambiantes y un sistema de información de marketing es parte fundamental de cualquier oficina turística bien dirigida.

5. **La comunicación hacia el mercado turístico.**

a) La competencia por los turistas requiere la creación de una imagen del destino.

b) Crear paquetes turísticos de atracciones y servicios es una forma efectiva de comunicarse con viajeros potenciales.

(1) Las atracciones por sí solas no atraen a los turistas. La mayoría de destinos intentan dar un mayor significado a la experiencia de viajar ofreciendo a sus clientes un valor añadido y logrando de este modo que el viaje resulte más interesante y enriquecedor.

(2) La competencia entre diferentes destinos se extiende a los restaurantes, servicios, deportes, atractivos culturales y de entretenimiento.

6. **Organizar y gestionar el marketing turístico.** Hacer un destino agradable para los turistas es la labor de una oficina turística central que puede ser pública, semipública, sin ánimo de lucro o privada. Estas organizaciones se conocen como oficinas turísticos nacionales.

23. Richard Prentice, «Market Targeting», en *Tourism Marketing and Management Handbook,* eds. Stephen F. Witt y Luiz Moutinho (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1989), pp. 247-252.

24. World Heritage Centre, World Heritage List, www.UNESCO.org/; Nicholas Kulish, «Proposed to Better Unite City Leaves Dresden Divided», *New York Times International* (5 de enero de 2008): A3.

25. J. S. Perry Hobson y Roberta Leung, «Hotel Development in Myanmar», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 38, n.º 1 (1997): 60-71. Ver también F. Doherty, «Come Ye Back to Mandalay», *Tourismin Focus* 15 (primavera de 1995): 8.

26. http://www.tia.org/index.html (acceso el 11 de octubre de 2008); «Travel and Tourism Works for America», publicado por *Travel Industry Association,* enero de 2008.

27. Turespaña. «Conózcanos». www.tourspain.es/es/Turespana/Organismo/ (acceso el 20 de noviembre de 2010).

El plan de marketing

18

Las empresas turísticas saben que la planificación y la investigación van de la mano. Esta afirmación es especialmente cierta en el caso de empresas que prestan sus servicios a un huésped selecto, como Preferred Hotels & Resorts Worldwide, tal y como describe su presidente y director general. La razón fundamental es que la experiencia del viajero *que realmente sabe* se ve afianzada *por las pequeñas cosas* y va más allá de garantizarle que tendrá una habitación cómoda y limpia, así como un conjunto de servicios agradables. También se utilizarán las entrevistas en profundidad con los huéspedes para dar forma a los criterios que son importantes en la experiencia vivida por este en el establecimiento. Por medio de un programa propio de satisfacción del cliente que la empresa está desarrollando en la actualidad, Preferred afinará aún más en ciertos detalles que crean una *experiencia selecta* realmente memorable y completa.

Por ejemplo, en el hotel Riitenhouse de Filadelfia, EE. UU., a los clientes habituales se les da la bienvenida cada noche con una perla auténtica sobre la almohada en lugar del bombón habitual. En el Halekulani, en Honolulu, Hawai, EE. UU., que recientemente ha sido nombrado mejor hotel del mundo por la revista *Gourmet,* se acompaña a los huéspedes a sus habitaciones, donde firman el registro de forma ágil y privada, y poco después reciben una caja de bombones hechos por la chocolatería del hotel. Aunque los buzones de comentarios y sugerencias sigan siendo algo habitual en muchos hoteles de lujo, ninguna otra cadena hotelera ha designado como parte básica de su misión satisfacer los gustos individuales, requisitos y preferencias de sus huéspedes.

«Hemos descubierto que una atención al detalle —una dedicación total a la satisfacción del huésped que le ahorra tiempo, energía y esfuerzos, que le supone una experiencia totalmente personalizada e individual y que recrea la experiencia de *sorpresa intelectual* para sus consumidores— es lo que hace que parte de nuestra clientela selecta quiera volver».

Para entender mejor a sus clientes, Preferred Hotels & Resorts lleva a cabo estudios de mercado que investigan en profundidad lo que prefiere y espera cada huésped. Utilizando un sistema de identificación de clientes potenciales y de recogida de información acerca de su estilo de vida, se recaba información seleccionada y segmentada sobre las preferencias de los viajeros selectos, así como de *micromercados* que pudieran pasar inadvertidos y que forman parte del segmento de los viajes de lujo.

En todos y cada uno de los hoteles de la cadena se espera que la dirección correspondiente sepa rápidamente el tipo de habitación que el hués-

Si no tiene una ventaja competitiva, no compita.

JACK WELCH

En Preferred Hotels & Resorts creemos que las preferencias de los clientes selectos son tan diversas como los propios clientes.

PETER CASS

Objetivos

Después de estudiar este capítulo, deberá ser capaz de:

1. Saber por qué es importante tener un plan de marketing y explicar cuál es su propósito.
2. Preparar un plan de marketing siguiendo el proceso descrito en el Capítulo.

ped prefiere cuando viaja por razones de trabajo, pero también cuáles son sus actividades de ocio favoritas, qué clase de vino le gusta e incluso por qué tipo de lecturas se inclina. En un nivel más general de la gestión, Preferred tiene la intención de orientarse hacia programas, promociones y relaciones comerciales creados a la medida de los segmentos de mercado que conforman su cartera de clientes. Algunos ejemplos son los abogados que juegan al golf o los directores generales de empresas que viajan con sus hijos. La información recabada de esta manera hará posible que Preferred pueda dar el mejor servicio posible al cliente. También se recogerá una información de valor incalculable para posibles socios que busquen canales y mecanismos de distribución únicos para la venta a la clientela turística selecta.

Aplicaciones iniciales en la investigación: asociaciones «experienciales» y nuevos programas de marketing

Aunque los clientes de alto nivel valoran el trato detallista e individualizado, Preferred ha empezado a identificar ciertos atributos o expectativas distintivas que definen a este segmento. Los clientes de alto nivel tienden a agruparse en torno a expectativas y experiencias. En cambio, la pertenencia al grupo viene definida por la participación en la *experiencia de la opulencia*. La asociación se crea en torno al concepto de *opulencia de la experiencia*, de tal manera que los programas que Preferred ha creado dirigidos a este segmento pueden ser entendidos como un programa de fidelización universal dirigido a un público exigente. Preferred ha llevado el concepto de fidelización a una etapa más avanzada identificando una serie de valores y asociaciones de calidad interconectadas que responden al deseo de este tipo de cliente de tener experiencias únicas, memorables y con un valor superior utilizando la información que permita proveer de aquellas que encajen con sus deseos.

Seabourn/Windstar

Un ejemplo es la sociedad entre Preferred y Seabourn/Windstar Cruises. El vínculo que los une es la tendencia de los huéspedes que se alojan en los exclusivos hoteles de Preferred a irse de crucero con una de estas dos líneas, que se encuentran entre las más refinadas del mundo. La gratificación que recibe el huésped es la posibilidad de cambiar sus estancias en hoteles Preferred por noches gratis en estos cruceros. Esto permite que Preferred y Seabourn/Windstar Cruises compartan sus historiales y bases de datos de clientes reveladoras acerca de las preferencias de los mismos, lo cual les garantiza

El hecho de conocer conceptos y estrategias de marketing no garantiza el éxito. Para alcanzarlo son necesarias una planificación y una ejecución cuidadosas. Es fácil verse envuelto en los pequeños problemas del día a día cuando se dirige un departamento de marketing y olvidarse de la planificación. Cuando esto sucede, el departamento funciona sin que nadie lo dirija y responde a los acontecimientos en vez de anticiparse a ellos. Incluso los directores experimentados pueden no darse cuenta de que esto está sucediendo hasta que es demasiado tarde. Esta puede ser una de las principales razones por las que cambia tanto el personal de los departamentos de marketing y ventas en el sector turístico.

El propósito de un plan de marketing

Un plan de marketing cumple varios propósitos en una empresa turística:

- Da las directrices para todas las actividades de marketing de empresa para el año siguiente.
- Garantiza que dichas actividades vayan en consonancia con el plan estratégico de la empresa.
- Obliga a los directores de marketing a revisar y analizar objetivamente cada uno de los pasos que hay que seguir.
- Ayuda en la elaboración de un presupuesto que ajuste los recursos a los objetivos de marketing.
- Implanta un proceso de control para comparar los resultados reales con los esperados.

El desarrollo de un plan de marketing es un proceso riguroso que no se puede llevar a cabo en unas pocas horas. Es necesario reservar uno o más días para desarrollarlo. Muchos directores de marketing creen que lo mejor es irse de la oficina con todo el personal e información necesarios para redactar el plan, dado que las interrupciones constantes que hay en una oficina irían en detrimento del proceso de planificación.

Para que este sea efectivo, se ha de redactar un plan de marketing cada año. Los que se hacen por periodos más largos son generalmente poco efectivos. Al mismo tiempo se han de redactar teniéndo en cuenta un plan estratégico a más largo plazo que indique los objetivos de la compañía para los próximos tres o cinco años.

Muchos directivos opinan que el proceso de redactar un plan de marketing tiene un valor incalculable porque obliga a quienes están haciéndolo a formularse preguntas, a pensar y a diseñar estrategias. Un plan se debería desarrollar con la información y la ayuda de miembros clave del departamento. El proceso de discusión y reflexión necesario para la creación de un plan es estimulante y de gran ayuda para unir a un grupo. También es una herramienta de formación muy útil para los miembros más jóvenes de la plantilla que pretenden convertirse en directivos.

Los planes de marketing no se crean de la nada. Para desarrollar una estrategia de marketing y programas de acción de éxito, los ejecutivos de marketing necesitan información actualizada sobre el entorno, la competencia y los segmentos de mercado a los que sirven. El análisis de los datos internos es, a menudo, un punto de partida para evaluar la situación actual; se apoya en la inteligencia e investigación de marketing del mercado, de los competidores, de los factores principales y de las oportunidades y amenazas. A media que el plan se implanta, los ejecutivos de marketing utilizan una variedad de técnicas de investigación para medir el progreso hacia los objetivos y para identificar las áreas de mejora si los resultados no alcanzan las previsiones.

Finalmente, la investigación de marketing ayuda a sus ejecutivos de marketing a aprender más sobre las exigencias, expectativas, percepciones y niveles de satisfacción de sus clientes. Este conocimiento proporciona la base para construir una ventaja competitiva sostenible a través de decisiones de segmentación, selección, diferenciación y posicionamiento bien informados. Por tanto, el plan de marketing debería determinar cómo se debe realizar la investigación y cómo se deben aplicar sus hallazgos.

El plan de marketing muestra cómo va la empresa a captar y mantener relaciones rentables con clientes. En el proceso también se establece el número de relaciones internas y externas. En primer lugar, afecta a la manera en la que el personal de marketing va a tratarse entre sí y con el resto de departamentos para entregar valor y satisfacer a los clientes. En segundo lugar, afecta a la manera en la que la empresa va a trabajar con proveedores, distribuidores y aliados estratégicos para alcanzar los objetivos recogidos en el plan. En tercer lugar, influye en las relaciones de la compañía con otros grupos de interés, reguladores gubernamentales, medios y comunidad en general incluidos. Todas estas relaciones son importantes para el éxito de la organización, por lo que deberían ser consideradas en el desarrollo de un plan de marketing.

A diferencia de un plan de negocio, que ofrece una visión amplia de la misión, objetivos, estrategia y asignación de recursos de toda la organización, el plan de marketing tiene un enfoque más limitado. Sirve para documentar cómo se van a alcanzar los objetivos estratégicos de la organización tratando de situar al cliente en el punto de partida de sus estrategias y tácticas. También está unido a los planes de otros departamentos en el seno de la organización. Suponga que en el plan de marketing se establece la venta de 200.000 unidades anuales. El departamento de producción debe conseguir la manera de hacer tantas unidades, el departamento financiero debe conseguir los fondos para cubrir los costes, el departamento de recursos humanos debe estar preparado para contratar y formar al personal, y así sucesivamente. Sin el nivel apropiado de recursos y apoyo de la organización, ningún plan de marketing puede tener éxito.

Aunque la extensión exacta y el arte final varían de una compañía a otra, el plan de marketing suele contener las secciones descritas en este capítulo. Para guiar su implantación efectiva, cada parte del plan debe describirse con un cierto nivel de detalle. En algunas ocasiones cuelgan el plan de marketing en su sitio web, lo que permite a los directivos y empleados de diferentes localizaciones consultar secciones específicas y colaborar en su modificación. A continuación se analizan en detalle las siguientes secciones del plan de marketing:

I. Sumario ejecutivo.
II. Conexión corporativa.
III. Análisis y previsiones sobre los factores del entorno.
IV. Segmentación y público objetivo.
V. Objetivos del próximo año.
VI. Planes de acción: estrategias y tácticas.
VII. Recursos necesarios para apoyar las estrategias y alcanzar objetivos.
VIII. Control de marketing.
IX. Presentación y promoción del plan.
X. Preparación para el futuro.

Examinemos en qué consiste cada sección del plan de marketing.

Sección I: sumario ejecutivo

El **sumario ejecutivo** y algunas tablas y gráficos del cuerpo del plan son lo único que suelen leer los miembros de la alta dirección. En consecuencia, es necesario que se redacte esta sección con un especial cuidado, teniendo a la alta dirección presente.

Algunas ideas pueden ser de utilidad a la hora de escribir el resumen:

- Redáctelo para altos ejecutivos.
- Póngase un límite de entre dos y cuatro páginas.
- Utilice frases y párrafos cortos. Evite utilizar palabras difíciles de comprender.

- Organice el sumario de la forma siguiente: describa los objetivos del año próximo en términos cuantitativos; describa las estrategias de marketing para alcanzar metas y objetivos, con una descripción de los mercados objetivo; describa los objetivos trimestrales; identifique los costes y recursos necesarios.
- Relea el sumario varias veces. Nunca lo escriba de un golpe y lo adjunte directamente al plan. Modifíquelo hasta que sea fácil leerlo y transmita el mensaje central del plan de marketing.

Sección II: conexiones corporativas

Relación con otros planes

Un plan de marketing no es solo una herramienta independiente, sino que debe apoyar otros planes, como, por ejemplo, el plan estratégico de la empresa. Siempre que sea posible, el director de marketing deberá participar en el desarrollo del plan estratégico o aportar ideas para el mismo. Si esto no es así en la práctica, sigue siendo necesario entender los contenidos del plan estratégico antes de desarrollar el plan de marketing del año próximo.

Un plan de marketing apoya al plan corporativo en una serie de aspectos. Las estrategias y tácticas de marketing para el próximo año deben servir de apoyo a decisiones como las siguientes:

- Objetivos de la empresa con respecto a beneficios, crecimiento, etc.
- Cuota de mercado deseada.
- Posicionamiento de la empresa o de sus líneas de producto.
- Integración vertical u horizontal.
- Alianzas estratégicas.
- Amplitud y profundidad de las líneas de productos.
- Gestión de relaciones con clientes (CRM).

Planes relacionados con el marketing

En las grandes empresas, los planes relacionados con el marketing los suelen desarrollar personas ajenas a él. Esto suele ser el resultado de: (1) departamentos que fueron creados originalmente de forma independiente al de marketing, (2) maniobras políticas en las que un ejecutivo ajeno al marketing quiso tener el control de estas áreas y (3) el fracaso de la alta dirección en su intento de hacer suya la necesidad de unificar las actividades relacionadas con el marketing.

Algunas de las áreas vinculadas al marketing en las que no se pueden redactar planes independientes de dicho departamento son:

- Ventas.
- Publicidad y promoción.
- Relaciones públicas y publicidad.
- Investigación de marketing.
- Fijación de precios.
- Servicio de atención al cliente.

El director de ventas trabaja con sus comerciales en el plan de marketing (cortesía de Steve Gorton © Dorling Kindersley).

Si estos planes se desarrollan independientemente del plan de marketing y sin tener en cuenta las interrelaciones, el resultado suele ser caótico y contraproducente, además de una fuente de luchas internas continuas entre los miembros de las áreas relacionadas con el marketing.

Cuando la organización de una empresa no pone las principales actividades de marketing bajo el control de dicho departamento, la tarea de redactar y llevar a cabo un plan de marketing resulta más compleja. En estas condiciones es incumbencia del director de marketing invitar a los directores de las otras áreas relacionadas con su departamento a participar en el desarrollo del plan de marketing; y estos, a su vez, deberían hacer lo mismo.

Las actividades de marketing y muchos otros departamentos en una empresa están estrechamente entrelazadas. El departamento de operaciones y el financiero afectan y se ven afectados por las actividades del departamento de marketing. Si la experiencia vivida por un huésped se ve empañada por problemas en el departamento de operaciones, el de marketing se verá afectado. De igual forma, si las proyecciones financieras no son realistas para ciertos meses o para varias líneas de productos, el departamento de marketing recibirá la llamada al orden y serán revisados los objetivos fijados.

No es realista esperar que exista una total armonía entre el departamento de marketing y los restantes; pero sí lo es sugerir que se pueden mejorar las relaciones y que una buena manera de empezar a hacerlo es compartir la información, las sugerencias y los consejos cuando se están desarrollando los planes de cada departamento.

Dirección corporativa

Un buen plan de marketing parte del hecho de que su único propósito es apoyar a la empresa. Es de buena política y sentido común empezar el plan del año siguiente reconociendo y repitiendo estos elementos del plan cor-

porativo. Es necesario hacer saber a la alta dirección que sirvieron de base al desarrollo del plan:

- Declaración de objetivos de la empresa.
- Filosofía de la empresa.
- Metas de la empresa.

Las empresas turísticas son muy sensibles a los cambios en sus entornos sociales, políticos y económicos. Un fabricante de alimentos o artículos de cosmética puede no notar inmediatamente el impacto de estos cambios, pero las líneas aéreas, los hoteles, las empresas de alquiler de coches y las líneas de crucero acusan inmediatamente los mismos.

Sección III: análisis y previsiones sobre los factores del entorno

Después de los ataques terroristas del 11-S, las empresas turísticas acusaron inmediatamente el miedo al terrorismo que atenazó a la población. Desgraciadamente, algunas empresas respondieron sin pensárselo dos veces. Varias cadenas de hoteles ofrecieron descuentos importantes, este ajuste no consiguió aumentar la demanda, sino que sencillamente supuso un descuento para la gente que viajaba por negocios y que habría pagado un precio más alto. Un plan de marketing no es un tratado político ni económico, y los directores de marketing en el campo del turismo no tienen por qué ser expertos en estas áreas. Solo tienen que conocer los principales **factores ambientales** que pueden afectar a la industria y a su empresa, considerar su posible impacto en la comercialización y responder rápidamente y de forma inteligente a nuevos acontecimientos y tendencias.

Declaración de posicionamiento

Un plan de marketing debería proveer de una declaración de posicionamiento sobre cómo la empresa va a diferenciarse y posicionarse en el mercado. Esto proveerá de una guía al resto del plan.

Las principales compañías aéreas, como Iberia, se han posicionado tradicionalmente como compañías de transporte de bandera que sirven a múltiples segmentos y están orientadas a la conquista de cuota de mercado. Otras compañías se han posicionado como transportistas de bajo coste, como EasyJet, para servir a *mercados punto a punto.*

A menudo los pequeños hoteles se posicionan como proveedores de servicios de vacaciones para individuos, parejas o grupos pequeños. Grandes hoteles se posicionan como proveedores de este mercado, pero también del mercado de los seminarios corporativos, encuentros y congresos.

Un servicio de limusinas se posiciona de forma diferente a un servicio de taxis. Un negocio de autobuses para un *tour* se posiciona de manera diferente de un negocio de autobús para ver una ciudad.

Todos los miembros de los departamentos de marketing y ventas, al igual que sus proveedores, como agencias de publicidad, compañías de relaciones públicas e institutos de investigación de mercados, deben conocer

el posicionamiento deseado por la compañía. Sin ello, sus esfuerzos darían lugar a una pléyade de confusas estrategias, tácticas y resultados que no servirían bien a la compañía.

A menudo los destinos turísticos tienen más dificultad para seleccionar una declaración de posicionamiento única debido a las presiones políticas que pretenden ser *todo para todo el mundo.* Por ello no debe sorprendernos que su publicidad y tácticas de venta se parezcan tanto unas a otras.

Principales factores del entorno

Las organizaciones turísticas tienen que anticiparse a la influencia ejercida por estos factores ambientales sobre sus empresas.

Sociales

Consideremos el posible impacto de los principales factores sociales, como la delincuencia o los cambios demográficos. Estos factores variarán en su intensidad e incidencia geográfica. Los factores sociales que afectan a Los Ángeles o Sídney pueden tener poca importancia en Ávila.

Las condiciones sociales a veces cambian rápidamente, y resultan beneficiosas para los directores de marketing que están alerta. Desde hacía mucho tiempo se consideraba que el mercado hotelero en la India no resultaba interesante. En los años noventa la estructura económica de la India llevó rápidamente al desarrollo de hoteles de precio medio. A mediados de los noventa, en la India, una nación con 900 millones de habitantes, solo había 2.000 habitaciones de hotel de precio medio pertenecientes a cadenas internacionales, mientras que en Estados Unidos había tres millones y medio. La súbita aparición de un mercado potencialmente inmenso atrajo a muchas cadenas de hoteles, entre las cuales se encontraban Holiday Inn Worldwide, Choice Hotels, Carlson Hospitality Group (Radisson), Southern Pacific Hotels (Australia) y Oberoi Group of Hotels (la India).

Políticos

Las legislaciones que afectan a los impuestos, las pensiones y el urbanismo son algunos ejemplos de decisiones políticas que pueden condicionar directamente al marketing. La política internacional es cada vez más importante para los planes de marketing de las empresas turísticas. La apertura de Vietnam a inversores y turistas tras años de cierre supone un riesgo además de un posible beneficio para la industria turística **[2]**.

Económicos

Los cambios en las variables macroeconómicas, tales como el empleo, los salarios, el ahorro y los tipos de interés, han de ser considerados. La industria turística, en especial los sectores de alojamiento y cruceros, son sensibles a los ciclos económicos.

Análisis de la competencia

Es práctica común entre las empresas turísticas realizar un **análisis de la competencia.** En algunos casos, este análisis versa principalmente sobre las características físicas del establecimiento de un competidor. Por ejemplo:

Nuestro hotel	Su hotel
Quinientas habitaciones	Seiscientas habitaciones
Un salón	Dos salones
Centro de negocios	No tiene

Un análisis limitado a las diferencias físicas normalmente pasa por alto las principales ventajas y desventajas competitivas. Es dudoso que la mayoría de huéspedes de un hotel sepa o le importe el número de habitaciones de los hoteles de la competencia; pero sí se da cuenta de las diferencias en el servicio, la limpieza, los conocimientos de la plantilla y la rapidez de respuesta de los departamentos de ventas. Un análisis de la competencia debe ir más allá de comparaciones del inventario. Las verdaderas ventajas competitivas son factores que los huéspedes conocen y que pueden afectar a sus decisiones. Un director de marketing ágil y que esté alerta reconocerá las variables competitivas que realmente tienen importancia para los clientes y que son controlables. Un director de estas características desarrollará estrategias y tácticas que mejorarán tanto los puntos débiles como los fuertes.

Basándonos estrictamente en una comparación de atributos físicos, llegamos a la conclusión de que muchas empresas turísticas no deberían existir. Las pensiones son normalmente casas viejas sin piscina y pueden tener baños compartidos; aun así, conforman un espacio comercial competitivo.

Se ha producido un aluvión de nuevas cadenas hoteleras en la India. El Holiday Inn en Manali Himachal Pradesh es uno de los muchos hoteles internacionales (cortesía de Justine Hill).

Hertz y Avis pueden competir de igual a igual ofreciendo coches nuevos y de último modelo, pero la empresa americana Rent-aWreck (algo así como *alquile una chatarra)* alquila con éxito coches en los que mucha gente se avergonzaría de ser vista al volante.

La mejor forma de realizar un análisis comparativo es involucrando al personal de ventas. Estos empleados a menudo tienen problemas a la hora de discutir acerca de factores ambientales como los tipos de interés, pero pueden hablar con conocimiento acerca de la competencia y las preferencias de los clientes.

Tendencias del mercado

Las **tendencias del mercado** son un reflejo de las variables competitivas y ambientales. A menudo la industria turística puede acceder de forma gratuita a la información acerca de las tendencias del mercado recabada por organismos ajenos a la empresa. Algunas de las fuentes más comunes son cámaras de comercio, oficinas de turismo, universidades, agencias gubernamentales, bancos, asociaciones de comerciantes y organizaciones comerciales o consultorías que publican esta información por razones de imagen.

La información útil para redactar un plan de marketing para turismo incluye los puntos siguientes:

- Tendencias relativas a los turistas: zonas de origen, escalas en el viaje, demografía turística, hábitos de gasto, duración de la estancia, etc.
- Tendencias competitivas: número, localización, tipo de productos ofrecidos (por ejemplo, hoteles donde solo tienen *suites),* niveles de ocupación, precios medios, etc.
- Tendencias en las industrias relacionadas: interdependencia de los miembros de la industria hotelera y las compañías de transportes, reservas de centros de congresos, construcción de nuevos aeropuertos y nuevas carreteras. Es importante estudiar las tendencias de las industrias de apoyo o relacionadas con el turismo.

Las empresas de *catering* que prestaban servicios a las líneas aéreas se vieron afectadas por la tendencia entre las líneas aéreas estadounidenses a eliminar o reducir el servicio de comidas a bordo. Empresas de este tipo tuvieron que buscar nuevos mercados y productos. Caterair International Corporation diversificó sus servicios hacia la reparación de los sistemas de audio personales de los aviones y Sky Chefs exploró el negocio de las marcas blancas y la preparación de comidas para prisiones, colegios y hospitales.

Es preciso limitarse a las tendencias que sean útiles para desarrollar el plan. No tiene ningún sentido escribir páginas y páginas de información que carezcan de importancia directa.

Potencial del mercado

Quienes redactan planes de marketing para las empresas turísticas suelen obviar las previsiones relativas a la demanda **potencial del mercado.** Los directores de marketing de los hoteles, por ejemplo, creen que este concep-

to no es aplicable a su sector. «Consideramos a todos los viajeros huéspedes potenciales» es un comentario que se puede oír con frecuencia. Otros responden que el concepto es puramente teórico en la industria turística y que afecta principalmente a los bienes de consumo envasados.

¡Estas opiniones son incorrectas! Aunque es cierto que es imposible medir el verdadero potencial del mercado, se pueden y deben hacer previsiones. La industria hotelera es conocida por su tendencia a obviar o malinterpretar las previsiones del potencial de mercado, por lo que suelen construir más de la cuenta, tener hoteles con capacidades mayores de las necesarias, rebajar los precios y realizar campañas frenéticas de publicidad y promoción para conseguir llenar habitaciones o mesas de restaurantes.

El potencial de mercado puede definirse como la demanda total realizable para un producto turístico en un mercado geográfico dado a un precio determinado. Es importante no incluir más de un producto en una previsión de la demanda potencial.

Es normal oír hablar del mercado de habitaciones de hotel en una zona, equivalente al número de estancias de una noche. Para redactar un plan de marketing, estas cifras pueden resultar interesantes, pero no indican el potencial de mercado de sus productos. La mayoría de mercados hoteleros consiste en una serie de establecimientos de diferentes categorías, desde hoteles de lujo hasta los más económicos pasando por los que solo ofrecen *suites,* apartahoteles, pensiones y otros.

Cada tipo de hotel tiene su propio potencial de mercado, exceptuando ocasiones en que un acontecimiento especial hace que se ocupen todas las plazas hoteleras de una ciudad. Las previsiones del potencial de mercado deberían empezar por un análisis del mercado para todos los hoteles, pero luego deben centrarse en el mercado del hotel que nos interesa y su competencia directa. Para ser más precisos, las previsiones de potencial de mercado deberían obtenerse calculando la demanda para varios precios. Sin embargo, esto no es necesario para la mayoría de planes de marketing. Al director de marketing medio de un hotel le resulta imposible realizar previsiones cuantitativas rigurosas del potencial de mercado en estancias de una noche o en unidades monetarias. A este tipo de directivos le falta ayuda para investigaciones del marketing, y la mayor parte no ha recibido formación en el análisis cuantitativo. Por lo tanto, las previsiones del potencial de mercado se suelen expresar en términos de cálculos aproximados, como, por ejemplo, que el mercado parece crecer o decrecer un 5% anual.

No obstante, aunque unas previsiones precisas no estén al alcance de los directores de marketing, es necesario pasar por el proceso de revisar el potencial de mercado y nunca asumir que este es estático o que carece de importancia para alcanzar el éxito en el área de marketing de la empresa.

Al abordar el proceso de intentar obtener una previsión de huéspedes o de potencial de mercado, quienes desarrollan los planes de marketing se darán cuenta de la existencia de condiciones del mercado potencialmente importantes y podrán entonces ajustar las estrategias en consonancia. Hay que tener presente que el proceso de desarrollar un plan de marketing no es una disciplina exacta, como pueden ser la química o la ingeniería. El ejercicio de redactar un plan suele ser tan importante para el éxito como puede serlo el plan en sí una vez terminado.

El mercado potencial de esquí previsto en Asia ha atraído a los desarrolladores de *resorts.* Las mayores y mejores montañas del mundo están prácticamente vírgenes para el esquí. La participación de los esquiadores norteamericanos descendió de doce millones de personas a 11,6 millones en 2006.

Se calcula que el 3% de los habitantes de china podrían ser un esquiadores potenciales. Esto supone 43,3 millones de personas. En la India el nieto de Henry Ford y otros socios americanos están planificando una Ciudad de Esquí en el Himalaya, en el estado de Himachal Pradesh.

John Sims, director del proyecto, calculó un mercado potencial de cien millones de personas con unos ingresos disponibles suficientes. El profesor Simon Hudson, de la Universidad de Calgary, dijo que hay en el mundo setenta millones de esquiadores y de aficionados al *snowboard,* y que si el 3% de la población de la India se animaran a esquiar podría convertirse en un mercado de 36,6 millones de personas **[3]**.

Aunque estas previsiones de mercado potencial no son muy sofisticadas, representan el tipo de potencial que atrae a empresarios e inversores.

La investigación de marketing

La necesidad de disponer de un apoyo informativo en marketing es permanente. Mucha de la información adquirida a través de la investigación de marketing durante el presente ejercicio natural o fiscal servirá como base para el plan de marketing del año siguiente. La investigación de marketing ha de variar en función del tipo y tamaño de la empresa turística. Empresas como Hertz o Hilton Hotels tienen departamentos internos de investigación de marketing. Un hotel o una agencia de alquiler de coches de pequeño tamaño pueden necesitar información de marketing adicional; en estos casos suelen tener que adquirir dicha información.

Las necesidades de las investigaciones de marketing pueden dividirse en *información a nivel macro* e *información a nivel micro.* La información a nivel macro incluye, entre otras:

- Tendencias de la industria.
- Tendencias sociales, políticas y económicas.
- Información acerca de la competencia.
- Información acerca de los clientes de toda la industria.

La información a nivel micro incluye, entre otras:

- Información acerca de los clientes de la empresa.
- Información acerca de productos y servicios.
- Análisis y evaluación de nuevos productos.
- Información acerca de intermediarios.
- Estudios de precios.
- Información de clientes preferentes.
- Eficacia de la publicidad y promoción.

Una de las áreas más prometedoras de la investigación de marketing es la conocida como *marketing basado en el rendimiento,* bautizada así por los ejecutivos de dos agencias de publicidad que trabajan para la industria turística. Estos ejecutivos de publicidad proponen la existencia de cierta

relación entre la respuesta de los clientes y las campañas publicitarias y de promoción del hotel. Esto se conseguirá integrando los sistemas de ventas, marketing y reservas con los de dirección del hotel por medio de ordenadores personales. Esto haría que el hotel pudiera medir rápida y certeramente la eficacia y el rendimiento de anteriores inversiones en marketing y les permitiría realizar mejores presupuestos para futuras inversiones **[4]**.

Un ejemplo de la posible necesidad de una investigación publicitaria lo aporta un anuncio del Hotel Sofitel. Dicho anuncio mostraba dos hombres occidentales de raza caucásica, uno de los cuales alargaba el brazo para entregarle unos papeles al otro en la recepción del hotel. El encabezamiento del anuncio decía: «No llamaron la atención sobre el estilo francés a un tipo de servicio porque sí». El cuerpo del anuncio continuaba: «En Sofitel, nuestro servicio al estilo francés es más una forma de vida que una acción en particular. Esas pequeñas cosas son las que marcan la diferencia. Así que cuando se aloje con nosotros, estará en buenas manos. Nuestro conserje hará realidad sus peticiones, incluso aquellas que le pueda parecer que van más allá de lo que puede esperar de nosotros».

Aunque este anuncio en particular pretende abordar el tema del servicio al cliente de forma positiva, es necesario preguntarse cómo lo recibieron los lectores americanos a quienes iba dirigido:

- *Servicio al estilo francés.* ¿Consideran los estadounidenses que el servicio refinado a la francesa es bueno o, por el contrario, lo consideran arrogante y descuidado? Los comentarios de los turistas estadounidenses que viajan a Francia hacen creer que el servicio hostelero francés es más bien pobre. Los estadounidenses en general admiran la comida francesa, ¿pero y el servicio?
- *Dos hombres.* ¿Cuáles son las características de los clientes del mercado objetivo de Sofitel en Estados Unidos? ¿Se trata predominantemente de hombres caucásicos de mediana edad, como parece ser a juzgar por los que aparecen en el anuncio, o incluye también a mujeres y personas de otras razas?

La investigación publicitaria suele ser responsabilidad de la agencia, pero en otros casos es responsabilidad del hotel o del departamento de publicidad o de marketing de la empresa. Los presupuestos se deben ajustar para incluir este tipo de investigación.

Los directores de marketing, publicidad y ventas necesitan un flujo constante de información fiable. Esto solo sucede cuando se planifica. Una descripción de la investigación de marketing necesaria para el año siguiente debe formar parte del plan de marketing.

Sección IV: segmentación y mercado objetivo

Análisis de segmentación

La base de cualquier plan de marketing es un análisis cuidadoso de los segmentos de mercado disponibles y la selección de mercados objetivo apropiada. No todos los segmentos del mercado son apropiados para una em-

presa turística. La selección de estos es resultado de (1) comprender lo que es y lo que quiere ser la empresa, y (2) estudiar los segmentos disponibles y determinar si encajan con las capacidades, recursos y objetivos de la empresa para obtenerlos y asegurarlos.

Un error habitual en la industria turística es la selección de segmentos que no son apropiados. Los directores de marketing a menudo se equivocan al permitir o incitar a que se atraigan segmentos de bajo rendimiento, en un intento de mantener el nivel de ocupación. En el otro extremo, las empresas a veces consideran que están ofreciendo sus servicios a clientes de *clase baja* e intentan atraer otros segmentos muy diferentes. Si esto se hace sin cambiar el producto o el servicio, las posibilidades de tener éxito serán muy pocas o ninguna.

En el caso de un hotel, «un plan de marketing nos dice quién está utilizando el establecimiento, quién podría estar usándolo y hacia dónde dirigir la ampliación del negocio» **[5]**. El hotel Biltmore había sido el centro de la sociedad de Los Ángeles durante muchos años, pero empezó a deteriorarse en los años sesenta. Los nuevos propietarios se enfrentaron a la tarea de devolver la vida al hotel. Uno de los primeros descubrimientos fue que el plan de marketing era confuso. Algunos creían que el hotel solo prestaba sus servicios a grupos organizados, mientras que otros creían que no ofrecía servicios de empresa y que sus huéspedes eran agentes comerciales y otros públicos que permanecían en el hotel durante estancias cortas. Se descubrió que la distribución de los huéspedes era la siguiente: un 28%, agentes comerciales; un 40%, grupos, y el 32% estaba allí por ocio. La nueva dirección decidió que una distribución más adecuada sería de un 40%, agentes comerciales; un 50%, grupos, y el restante 10%, ocio. Con esta política en mente, el hotel consiguió establecer un nuevo plan de marketing, que incluía los siguientes puntos: reposicionar el hotel; cambiar servicios de restaurante y bebidas, y cambiar los precios **[6]**.

Análisis de datos internos	Análisis de datos externos
Registro de huéspedes	Información publicada acerca de la industria
Recibos de tarjetas de crédito	Investigación de marketing
Encuestas a los clientes	Juicios y valoraciones después de hablar con la competencia, vendedores y otros miembros de la industria
Base de datos de clientes	

Cuando se desarrolla un plan de marketing, se deben estudiar fuentes de información tanto internas como externas en lo que concierne a la segmentación del mercado.

El análisis de rentabilidad por segmentos de mercado

Desafortunadamente, una fuente de información potencialmente valiosa no está generalmente disponible para el mercado turístico. Es aquella que identifica cada uno de los segmentos de clientes existentes en función de sus ingresos, costes y rentabilidad.

La información sobre los clientes por segmento no se analiza o ni siquiera se recoge. «A menudo los directivos de marketing de los hoteles se focalizan en segmentos de clientes. Sin embargo, los de contabilidad registran y elaboran informes de resultados por departamento, pero no por segmentos» **[7]**.

Los datos sobre la rentabilidad de los segmentos son todavía más difíciles de encontrar en la mayoría de los restaurantes y son prácticamente inexistentes para los centros de convenciones.

Selección de mercados objetivo

Ninguna parte del plan de marketing tiene más en importancia que la selección de mercados objetivo. Si no se eligen los mercados apropiados, se desperdiciarán recursos de marketing. Un alto nivel de gastos en publicidad o promoción de ventas no puede compensar un esfuerzo de marketing mal dirigido.

Como en el ejemplo del hotel Biltmore de Los Angeles, EE. UU., la selección de los mercado objetivo comienza definiendo a los tipos de clientes deseados. Los tipos de agrupación se muestran en la siguiente tabla.

Negocio	Placer
Clientes individuales	IT (Individuos que realizan sus propias reservas)
Convenciones	
Seminarios/Congresos	GIT (Grupos con todo incluido)

La selección de los tipos de clientes debe apoyares ene la estrategia de posicionamiento de la compañía. Esta selección debería ayudar a la gestión de la rentabilidad. Pero no siempre es el caso. Es muy común también planificar y operar sin colaborar con el departamento de gestión de la producción.

Los mercados objetivo se seleccionan de una lista de segmentos disponibles, que incluye segmentos a los que la empresa ya presta sus servicios, así como mercados recientemente reconocidos. La selección de mercados objetivo es responsabilidad principal de la dirección de marketing y requiere una consideración cuidadosa de las variables que ya hemos mencionado para el desarrollo de un plan de marketing. Demasiados directores de marketing de la industria turística se limitan a seleccionar los segmentos del año anterior. Aunque suele ser verdad que la mayor parte de los mercados objetivo seguirán siendo los mismos, otros nuevos aparecen, y el orden de importancia puede variar de un año a otro.

Muchos directores de hoteles australianos y asiáticos se han dado cuenta de que sus segmentos clave en función del desembolso y duración de la estancia ya no son los huéspedes europeos o americanos. Los huéspedes de naciones asiáticas han sobrepasado en importancia o los de naciones occidentales.

Un flujo entrante de huéspedes internacionales cogió a muchos directores de hoteles estadounidenses por sorpresa. Muchos de ellos no estaban

preparados para satisfacer las necesidades especiales de los turistas extranjeros, por el tipo de cocina o su habilidad limitada con la lengua inglesa.

Las mujeres viajeras ya no forman un mercado marginal para los directores de marketing de la industria turística. Representan un porcentaje sólido y creciente de viajeros. La mera observación de los anuncios publicitarios evidencia que los dirigentes hoteleros se han dado cuenta de la importancia de este segmento.

Un estudio de las preferencias de alojamiento según sexos mostró que «había varias diferencias significativas entre los criterios de selección y uso de hoteles de hombres y mujeres de negocios» **[8]**. Por ejemplo, las mujeres consideraban que la seguridad, el servicio de habitaciones y un bajo precio eran más importantes, mientras que a los hombres les preocupaba más la disponibilidad de un fax y *suites* en las que el despacho y el dormitorio estuvieran separados.

Los planificadores de marketing deben estar al día de estas preferencias, transmitírselas a otros departamentos y utilizar esta información en la selección de segmentos de mercado.

Un mercado interesante es el de parejas que esperan un hijo. Son personas que han retrasado el tener niños hasta los *treinta y tantos,* y quieren darse un *homenaje* antes de que llegue el bebé. Muchas empresas ofrecen paquetes de una noche. Los gustos de los clientes van desde una botella de cava y un *spa* hasta una botella de agua y un masaje» **[9]**.

Sección V: objetivos y cuotas de ventas del año próximo

Objetivos

El establecimiento de objetivos es esencial para el conjunto del plan de marketing. El propósito de las estrategias y tácticas de marketing es conseguir los objetivos. El presupuesto de marketing debe ser suficiente para garantizar los recursos adecuados para alcanzar los objetivos y poder seguir un **calendario** para el periodo de tiempo en el que tendrán lugar los resultados de ventas esperados.

A veces existe una cierta confusión con respecto a lo que constituye un objetivo. Afirmaciones como «ser los mejores de la industria» o «dar un servicio excelente a nuestros clientes» se suelen aceptar como objetivos. Esto siempre es un error, dado que estas afirmaciones solo son eslóganes o lemas, no objetivos. ¡No son objetivos! Los siguientes sí son ejemplos de objetivos:

- Cuantitativos (expresados en unidades monetaria o en unidades de actividad, como noches de hotel, kilómetros por pasajero, número de coches de alquiler o nivel de ocupación).
- Temporales (un año, seis meses).
- Referidos a beneficios (como, por ejemplo, un margen medio del 22%).

El proceso de establecer objetivos no es una tarea fácil, y no debería efectuarse sumando simplemente un porcentaje al azar a los objetivos del año anterior.

Una parte importante del plan de marketing es la elección de los mercados y el desarrollo del marketing mix para estos mercados. Este anuncio se dirige a organizadores de reuniones (cortesía de Yesawich, Pepperdine and Brown, Inc.).

Los objetivos deberían establecerse después de considerarse cuidadosamente las áreas ya discutidas:

- Metas de la empresa.
- Recursos de la empresa.
- Factores del entorno.
- Competencia.
- Tendencias del mercado.
- Potencial del mercado.
- Segmentos del mercado existentes y posibles mercados objetivo.

Para asegurar los beneficios y seguir siendo competitivos en los mercados actuales, se precisa establecer varios subobjetivos. Por ejemplo, un hotel de mil habitaciones tendrá, sin duda, dos objetivos generales: ocupación media y tarifa media por habitación. Estos objetivos en sí no son guías suficientes para desarrollar estrategias de marketing. Se necesita una serie de subobjetivos como los mostrados en la **Tabla 18.1.**

El departamento de marketing puede marcar otros subobjetivos. De nuevo, estos deberían apoyar las metas de la empresa y los objetivos principales del próximo año y no deberían ser objetivos en sí sin ninguna relación con la función prioritaria del departamento de marketing.

Cada área del marketing necesita guiarse por una serie de subobjetivos. Estas áreas son publicidad, promoción, relaciones públicas, investigación de marketing y, por supuesto, ventas.

Establecer objetivos cuantitativos mensurables para estas áreas no es una tarea fácil, pero cada vez más la alta dirección exige que se haga. La publicidad y la promoción son áreas en las que la medición de resultados es especialmente difícil. A la dirección le gustaría saber en qué medida aumentaron los ingresos gracias a la publicidad o en qué medida

Tabla 18.1 Ejemplos de objetivos en la industria hotelera.

Objetivos	Ocupación media	Tarifa media por habitación
Subobjetivos	Ocupación por periodo temporal estacional: temporada alta, media, baja Mensual Semanal Diaria Fines de semana Días de diario	Tarifa media por habitación y por periodo temporal
	Tipos de habitaciones por periodo	**Temporal**
	Suites Junto a la piscina Habitación normal Ocupación por tipo de habitación: Habitación *Bungalow* Ocupación de salas para fines específicos: Salón de bailes y banquetes Aulas Sala de conferencias	Por temporada Mensual Semanal Diario Fines de semana *Nota:* muchos miembros de la industria, como hoteles, empresas de alquiler de coches, líneas de cruceros, líneas aéreas y ferrocarriles, utilizan a menudo objetivos en términos de ingresos o de rendimientos.
	Ventas anuales por:	**Objetivos ventas anuales en euros**
	Periodo de tiempo Temporada Mensual Semanal Diario Fines de semana Departamento Ventas de viajes organizados Ventas a empresas Territorio de ventas Zona norte Zona sur Comercial Señor Martínez Señor Sánchez	

aumentaron la cuota de mercado o la ocupación como resultado de la publicidad y la promoción. Con pocas excepciones, como la publicidad directa, las técnicas actuales no permiten mediciones exactas de este tipo. Consecuentemente, se utilizan objetivos mensurables para la publicidad, como la conciencia sobre la existencia del producto y el conocimiento de marca.

Objetivos del sistema de clasificación

Algunos hoteles están obsesionados con las clasificaciones otorgadas por ciertas guías, como la Michelin. La gestión de estos hoteles conduce la empresa, dando mayor peso a las ventas y el marketing para ayudar al hotel a conseguir otra estrella u otro símbolo de la clasificación.

A través de Internet, las empresas y los usuarios se fían de las clasificaciones, por lo que es posible que más hoteles fijen sus objetivos para conseguir las mejores.

Cuotas de ventas

Ninguna palabra provoca tanta tensión en el departamento de ventas o en el de marketing como el término **cuotas.** Sin embargo, la probabilidad de alcanzar objetivos sin las cuotas de ventas es más bien escasa. Estas tienen que:

- Estar basadas en los objetivos del año siguiente.
- Estar individualizadas.
- Ser realistas y alcanzables.
- Desglosarse en pequeñas unidades, como la cuota semanal de cada vendedor.
- Ser comprensibles y medibles (por ejemplo, cuota = 10.000 euros para la línea x de productos en la semana cinco del ejercicio). Un ejemplo de cuota que no es comprensible ni medible es «alcanzar un aumento del 10% de la cuota de mercado para principios del año que viene».

Transmitir el plan

Un plan sofisticado y perfectamente diseñado es totalmente inútil si el personal de la empresa no lo entiende, no cree en él o no lo usa. «Ningún plan de marketing debería ser una simple llamada a la acción o un banco de pruebas con el que medir la eficacia y efectividad de las decisiones. El plan también debería servir como método para transmitir la estrategia de marketing a aquellas personas cuyo deber es implantar o autorizar dichas estrategias en la empresa» **[10]**. Varios grupos pueden constituir la audiencia de un plan de marketing.

La alta dirección

Este grupo debe estar convencido de que el plan alcanzará los objetivos y metas propuestos. La alta dirección demuestra su apoyo o rechazo a través de los recursos económicos asignados.

Los directores de marketing deben luchar por algo más que ayudas presupuestarias. Si la alta dirección admite su plan y muestra claramente que les apoya, subirá la moral en su departamento y otros departamentos estarán dispuestos a colaborar. Por el contrario, pronto correrán rumores si se sabe que la alta dirección no apoya al departamento de marketing, y otros departamentos prestarán la mínima colaboración en el mejor de los casos.

Consejo de administración o grupo de inversores

De vez en cuando, el consejo de administración o un grupo de inversores solicitarán que se les informe sobre el plan de marketing del año siguiente. Este grupo no suele buscar detalles, sino que desea saber lo siguiente:

- ¿Apoya el plan las metas de la empresa?
- ¿Cuáles son los presupuestos y objetivos específicos?
- ¿Cuáles son las estrategias principales para alcanzar estos objetivos?
- ¿Cuál es el coste?
- ¿Cuándo se pueden esperar resultados?
- ¿El plan contempla objetivos de gestión de ingresos?

Subordinados

Los miembros de los departamentos de ventas y marketing deben comprender y apoyar el plan de marketing. Es importante desarrollar una mentalidad de grupo que tenga en cuenta que el plan de marketing marcará de manera realista e importante el camino a lo largo del año siguiente. Desgraciadamente, demasiados miembros de la industria turística creen que el desarrollo de un plan de marketing es una pérdida de tiempo porque nadie va a prestarle atención.

Intermediarios

Es importante transmitir algunos aspectos del plan de marketing a intermediarios seleccionados. Esto es especialmente cierto a medida que se establecen las alianzas estratégicas. Los intermediarios, como las agencias de viajes, y agentes como las empresas de investigación de marketing, proveedores de *software,* empresas de relaciones públicas, consultores y otros necesitan conocer y comprender el plan de marketing. Puede ser recomendable incluir a estos agentes en el proceso de desarrollo del plan.

Otros departamentos

Otros departamentos, como contabilidad, recepción, servicio de atención al consumidor y mantenimiento se verán afectados por el plan de marketing del año próximo. Están en su derecho de conocer los elementos clave del plan.

Es habitual que se les pida a los directores de marketing que faciliten un resumen del plan y que respondan a las preguntas en las reuniones mensuales de dirección. Si no existe un foro de estas características, los directores de marketing deberían revisar el plan de marketing junto con los directores de otros departamentos después de recibir la autorización del director general o el presidente.

Sección VI: planes de acción: estrategias y tácticas

Las estrategias de marketing se diseñan como vehículo para alcanzar objetivos de marketing. A su vez, las tácticas de marketing son herramientas que ayudan a aplicar las estrategias. Con demasiada frecuencia, las estrategias y tácticas tienen escasa relación con los objetivos. Esto siempre constituye un error y a menudo es resultado de los siguientes factores:

- El deseo de conservar lo ya establecido. Algunas tácticas y estrategias no se cambian porque se cree que están funcionando a pesar de que muy rara vez haya pruebas de su efectividad.
- Una dirección lenta, incompetente o insegura. Estas personas no quieren comprometer sus puestos con la implantación de nuevas estrategias y tácticas.
- No se lleva a cabo una planificación de marketing o no se considera que el proceso sea serio ni importante para la toma de decisiones.
- Una influencia poderosa e innecesaria de intermediarios y agentes externos, como las agencias publicitarias, que no quieren cambiar de orientación ni probar nuevos medios.
- No se consigue comprender la relación entre objetivos, estrategias y tácticas.
- La consideración miope de que las cosas van bien y que no es necesario arreglar lo que no está roto. Desgraciadamente, en el mundo cambiante y competitivo de la industria turística, cuando se demuestra que el producto no funciona, resulta imposible la enmienda.

Las estrategias de marketing utilizan la publicidad y la promoción, las ventas y la distribución, los precios y el producto. Cada una de estas variables debe estar diseñada a medida para satisfacer las necesidades específicas de una empresa. No es buena idea guiarse por las ratios o la media de la industria en lo que concierne a gastos en publicidad, el desarrollo de nuevos productos u otras áreas estratégicas. Muchos directores han cometido el error de creer que si gastan en la misma proporción que otras empresas de la industria, están ejerciendo una dirección responsable. Nada podría alejarse más de lo correcto.

Las estrategias y tácticas han de diseñarse siempre a medida de las necesidades de una empresa y para permitir que esta alcance o sobrepase sus objetivos. Se llevó a cabo un estudio de estrategias y tácticas de marketing utilizadas por los restaurantes. Se vio que muchos restaurantes utilizan unas estrategias débiles, como es seguir a los que están en cabeza, en lugar de desarrollar estrategias individualizadas y específicas. Los autores llegaron a la siguiente conclusión: «Las empresas que parecen no tener ninguna estrategia no pueden esperar disfrutar de una actividad satisfactoria a largo plazo. Pueden tener unos ingresos importantes durante unos años, pero en algún momento su falta de estrategia hará que su negocio fracase. Cuando empiecen a notar la falta de dirección estratégica, puede ser demasiado tarde para desarrollar una alternativa efectiva, especialmente si se trata de una cadena de restaurantes grande» **[11]**.

Audiencia no clasificada: grupos de marketing

En los últimos años, algunos hoteles han formado grupos de marketing. Cuyo cometido consiste en dirigir diferentes propiedades por la misma compañía de gestión dentro de una determinada área. Cada uno de ellos representa una bandera separada y tiene diferentes dueños.

En un caso extremo, el gestor de un grupo de marketing es designado y se espera que cada una de las diferentes propiedades envíe sus datos confidenciales, como sus contratos pendientes y cualificados, a un lugar común.

Esta práctica de marketing es altamente cuestionable, pues pone a los departamentos de ventas y marketing en una posición que viola las responsabilidades profesionales de estos hoteles.

Los planes de marketing y ventas no deben ser compartidos con los competidores. Antes de satisfacer esta petición de los grupos de marketing para compartir un dato confidencial, es preciso recibir una carta escrita, fechada y firmada por el director general, que garantice su permiso para ello.

Estrategias de ventas

La fuerza de ventas debe desarrollar y utilizar estrategias de ventas para apoyar en la consecución de los objetivos. Algunos ejemplos de estrategias son:

1. Impedir la marcha de las principales cuentas.
2. Aumentar el número de cuentas.
3. Hacer crecer a un número de cuentas marginales seleccionadas.
4. Eliminar cuentas marginales.
5. Mantener las cuentas de clientes marginales seleccionadas pero ofreciéndoles un servicio de bajo coste.
6. Realizar nuevas ventas a clientes potenciales seleccionados.

Una descripción de las estrategias de ventas debería comenzar con estas cinco estrategias generales e indicar cómo va a ejecutar cada una de ellas el departamento de ventas. Estas estrategias generales han de verse sustentadas a su vez por tácticas como las siguientes:

Fuera de la empresa (ejemplos):

- Campañas de ventas intensas dirigidas a todas las cuentas y clientes potenciales seleccionados.
- Llamadas telefónicas, correo directo y visitas personales a quienes toman las decisiones o tienen influencia sobre ellas.
- *Stands* en ferias turísticas seleccionadas.
- Visitas y reuniones de trabajo con intermediarios: mayoristas, agencias de viajes, representantes internacionales de ventas y otros.
- Comidas de negocios con clientes clave y potenciales, y con quienes tienen influencia en la toma de decisiones.
- Participación en misiones internacionales relacionadas con el turismo y otras tácticas.

Dentro de la empresa (ejemplos):

- Formación del personal de ventas.
- Implicación y apoyo del personal de otros departamentos.
- Programas de motivación y control.
- Implicación y apoyo de la dirección.

Estrategias de distribución

La selección de canales de distribución apropiados es fundamental en el desarrollo de estrategias de ventas satisfactorias. Las empresas turísticas

deben estar al tanto de los canales de distribución y de los cambios que en ellos se registran o han de promoverse.

Dos importantes cambios en los sistemas de distribución son los sistemas de reserva por Internet y el reducido número de agentes de viajes. Para un plan de marketing resulta crítico identificar cada uno de los canales de distribución previstos que generen ventas y prever los volúmenes de ventas esperados por semana, mes y trimestre.

Los sistemas de distribución no proveen de volúmenes de ventas iguales y, además, no proveen de iguales márgenes de beneficio.

Los gestores turísticos estarán cada vez más tentados de aceptar mayores volúmenes de venta de compañías de ventas por Internet independientes, como Expedia, Travelocity, Priceline.com, Edreams.com, etc. Esto casi asegura una erosión de los márgenes de beneficio.

Al no establecerse objetivos de venta, de rentabilidad y de límite de ventas para algunos canales de distribución, llegará el día en que los gestores turísticos vean sus volúmenes de venta dominados por un canal o una compañía.

La **Tabla 18.2** muestra una lista de sistemas de distribución común para hoteles.

Indudablemente, existen otros canales, y deberían añadirse al plan de marketing si son importantes para la compañía (para una mayor profundidad, véase el Capítulo 12, dedicado a los canales de distribución).

Tabla 18.2 Canales de distribución comunes utilizados por los hoteles.

Directo
Directamente con el cliente
Teléfonos gratuitos a una central de reservas
Llamada directa al hotel
Web *site* propio
Correo
Reserva repetitiva
Indirecto
Compañía aérea: en negocios de grupo o particulares
Compañías de alquiler de coches: cliente particular
Centro locales de convenciones y visitantes
Cruceros y trenes: particular o en grupo
Compañías independientes en Internet
Propiedad interna/tiempo compartido (a veces reservan propiedades en instalaciones sin tiempo compartido)
Organizadores de encuentros
Empresas que utilizan los viajes como recompensa
Vehículos de motor: *tours* de grupo
Sitios web opacos: Priceline, Hotwire Reservation Services
Sitios web de distribución: Expedia, Travelocity, Orbitz
Secretarias: asistentes administrativos
Organizadores de *tours* de grupo: profesionales y grupos, como universidades o iglesias
Agentes de viajes
Mostradores de viaje en aeropuertos o estaciones de tren y autobús (Europa)
Mayoristas de viajes
Centro de convenciones y de viajes

Estrategias de publicidad y promoción

Las estrategias de publicidad y promoción deberían establecerlas personas de la empresa que sean responsables de estas áreas, como el director de publicidad, el de marketing o el de ventas. Es fundamental que esta persona trabaje con el apoyo de grupos, como una agencia publicitaria normal o especializada, una empresa de promoción de ventas y consultores directamente relacionados con el establecimiento y ejecución de la publicidad y las estrategias de promoción.

No es aconsejable ceder toda la responsabilidad de crear y ejecutar estas estrategias a empresas ajenas. La experiencia muestra que cuando esto ocurre, el grupo de apoyo, como puede ser una agencia publicitaria, puede producir unos anuncios impresionantes y colocarlos en medios respetados, y luego descubrir que la compañía no ha conseguido alcanzar los objetivos en absoluto. La razón es que los agentes externos puede que no vean los objetivos de la misma manera que el cliente. Muchas agencias publicitarias han ganado importantes premios por anuncios que hicieron poco o nada por aumentar las ventas o la cuota de mercado de sus clientes. Los profesionales externos ven correctamente como su cliente a la compañía o a su dirección, pero no al cliente final. Desgraciadamente, esta visión conduce a que los directivos que contrataron los servicios de la agencia publicitaria queden satisfechos pero no logren alcanzarse los objetivos corporativos o de marketing. En teoría los objetivos del director y los de marketing deberían estar en armonía. En la práctica suele haber un abismo entre ambos. También, en algunos casos, los profesionales externos desdeñan los objetivos de la empresa o del departamento de marketing, y los consideran un obstáculo para el proceso creativo. Lo óptimo es que los directores de la empresa que son responsables de publicidad y promoción trabajen en equipo con profesionales externos seleccionados para crear estrategias y tácticas que satisfagan los objetivos de manera oportuna y económica.

Cuando esto se consigue, el equipo desarrollará un mix promocional/publicitario de medios y soportes que incluirá tácticas seleccionadas para alcanzar los objetivos, y que no solo sea una fuente de comisiones, trabajo fácil para los profesionales externos o un programa discreto que la dirección no podrá criticar pero que posiblemente consiga pocos resultados.

Los encargados de las estrategias de publicidad y promoción tienen las responsabilidades siguientes:

- Seleccionar un conjunto de medios que incluya medios de comunicación de masas, correo directo, ferias de muestras, vallas publicitarias, publicidad especializada y muchos más.
- Seleccionar o dar su aprobación al mensaje. Esto incluye las decisiones sobre gráficos, color, tamaño, texto y otras decisiones acerca del formato.
- Diseñar una programación de medios que muestre cuándo se utilizará cada medio, incluidos los que no son de pago, si es el caso.
- Diseñar un calendario de actividades que incluirá las de relaciones públicas.
- Transmitir esta información cuidadosamente a la dirección.

- Supervisar el desarrollo y ejecución de los programas de promoción y publicidad, teniendo especial cuidado con las limitaciones impuestas por calendarios y presupuestos.
- Asumir las responsabilidades derivadas de los resultados. Cada vez más la alta dirección requiere que quienes están al cargo de la publicidad y la promoción demuestren su eficacia y den cuenta de los resultados.

Desafortunadamente, a pesar de que han pasado décadas en las que se han impartido cursos de marketing y se han publicado miles de artículos sobre el tema, muchos directores de la industria turística siguen creyendo que marketing y publicidad son la misma cosa. No se dan cuenta de que la publicidad solo es una parte del marketing. Los autores del estudio de las estrategias empleadas por los restaurantes anteriormente mencionados concluyeron que «muchas empresas (restaurantes) han intentado mantener su cuota de mercado aumentando los gastos en publicidad. La publicidad sola no puede garantizar el éxito» **[12]**.

Otra área del mix promocional/publicitario que hay que tomar en consideración en un plan de marketing es la publicidad/promoción colectiva. Esto requiere que se trabaje en equipo y se incluya en los presupuestos. Por ejemplo, en el caso de un complejo turístico, existirán oportunidades para la cooperación entre:

- El complejo y la comunidad en la que radica.
- El complejo y los grupos de promoción de turismo (por ejemplo, la oficina nacional de turismo o la cámara de comercio local).
- El complejo y los proveedores.
- El complejo y empresas de transportes (líneas aéreas, autobuses, cruceros).
- El complejo y otros hoteles o grupos asociados.

Un ejemplo de publicidad/promoción colectiva lo ofrecen los hoteles de México. Tras examinar los folletos de diez cadenas de hoteles en México, se descubrió que la mayoría hacía muy poca referencia o ninguna a otros hoteles de la misma cadena. Club Med hizo buen uso de esta herramienta de marketing. Club Med tenía un folleto mexicano que incluía todos sus establecimientos, pero también uno complementario de los hoteles de la cadena que se encuentran cerca de zonas de alto valor arqueológico **[13]**.

Estrategia de precios

Muchos planes de la industria turística le dedican poca atención a los precios. Dichos planes muestran tarifas generales y señalan que habrá diferencias entre las temporadas alta y baja, pero dicen poco más acerca de los precios. Esto es un error, además de una de las razones fundamentales por las que muchas empresas turísticas le han quitado la responsabilidad de fijar precios al departamento de marketing y se la han pasado a otros, como la dirección de finanzas o de control de gestión.

Los precios han de ser una función del departamento de marketing. Si los directores de marketing no mantienen el control sobre esta área, de-

ben estar en constante comunicación con los departamentos que se encarguen de ella. Los departamentos de marketing y ventas estarán en una situación de conflicto constante con los precios si no se incluyen y toman en consideración las estrategias de precios en los planes de marketing y ventas.

Por ejemplo, el departamento de ventas tiene la responsabilidad de trabajar con intermediarios como mayoristas y con clientes preferentes. Estos dos tipos de clientes pedirán descuentos. Comprometerse a alquilar un gran número de habitaciones, billetes de avión, coches o camarotes creará problemas con los departamentos de finanzas o control de gestión. Los planes de marketing y ventas no serán efectivos si se desarrollan sin previsiones de ventas y de ingresos por segmentos principales. Si estas previsiones se realizan sin la colaboración de los directores de los departamentos de finanzas, habrá un conflicto de competencias.

Revisemos de nuevo los objetivos y subobjetivos de la **Tabla 18.1.** Hablan de objetivos de precio por habitación para cada clase de producto en cada estación del año. Si utilizamos los conceptos y prácticas del control de gestión por rendimiento, los objetivos de la fijación de precios podrán verse considerablemente mejorados al añadir objetivos semanales y clasificados en subsegmentos. Marriot Hotels utiliza una estrategia basada en el establecimiento de sistemas de discriminación por precio que incluyen restricciones a segmentos de la clientela en función de su elasticidad demanda-precio. Estas restricciones afectarán de modo inmediato a los planes de marketing y ventas. También se recomienda a los directores de marketing que trabajen con el departamento de reservas durante el proceso de planificación. Las reservas suelen tener un amplio margen para ajustar las tarifas, lo cual puede suponer un importante porcentaje de las ventas.

Los objetivos y estrategias de precios afectan a todas las facetas de los departamentos de marketing y ventas. Las promociones de ventas y la publicidad deben servir de apoyo a las decisiones en la fijación de precios. La selección de los mercados objetivo adecuados y la importancia relativa que se les dé también dependen de la fijación de precios. Los directores de marketing y ventas que consideran que están en guerra con los de fijación de precios es muy probable que estén condenados al fracaso. La alta dirección de muchas empresas turísticas se ha dado cuenta de que una subida del 10% en las tarifas puede generar unos resultados más beneficiosos que reducir los precios, y que las estrategias tradicionales de marketing ayudan a aumentar el número de clientes.

Las estrategias de fijación de precios son de vital importancia para las cadenas de restaurantes, por lo que es necesario que se revisen constantemente. Por ejemplo, la calidad del servicio es el factor que más influye en las decisiones de los clientes según las encuestas de satisfacción de los restaurantes de barrio, los asadores y las tabernas o bares de tapeo. Los precios especiales para familias pueden atraer al cliente de un restaurante de barrio, pero no a los de los asadores, las tabernas y los bares de tapas **[14]**.

Un director de marketing que tenga experiencia en una cadena de restaurantes de barrio puede tomar decisiones erróneas si trabaja para uno

de los otros dos tipos de restaurantes anteriormente mencionados. A pesar de que los diferentes tipos de restaurantes puedan parecer similares, es necesario desarrollar estrategias de fijación de precios diferentes para cada uno.

Estrategias de productos

El marketing cumple un papel importante en la mejora de los productos existentes y el desarrollo de otros nuevos. En algunas empresas turísticas se espera que el marketing se implique especialmente en el proceso; en otras simplemente asume el papel de consejero; y en otras, desgraciadamente, el marketing queda apartado de este proceso.

Los profesionales del marketing pueden realizar una contribución considerable y aportar una dirección estratégica cuando planifican cambios tan radicales como los que tienen lugar en el sector de los destinos turísticos. El marketing también puede ayudar a aumentar los ingresos producidos por cambios en el producto, como puede ser añadir un nuevo elemento a la línea de productos actual. Hay cientos, incluso miles, de oportunidades para añadir nuevos productos en la mayoría de empresas turísticas. Cierto hotel de Las Vegas ha inventado el *Cocktail Cruiser,* que consiste en un pequeño vehículo motorizado conducido por un empleado que ofrece bebidas a los clientes que están en la piscina sin necesidad de que estos se desplacen **[15]**. Algunos hoteles utilizan conceptos similares para vender *souvenirs.* «Siempre que haya algo más que vender que lo que están comprando los clientes, existe un beneficio potencial que no se está aprovechando. Abundan las oportunidades de aumentar los ingresos para la empresa que esté dispuesta a ofrecer instalaciones, servicios y actividades que atraigan a los clientes, y que también dé formación a los empleados que están en contacto directo con el cliente para que estimulen las ventas de productos adicionales o mejorados» **[16]**.

El proceso de realizar cambios en la línea de productos requiere la colaboración de muchos empleados y departamentos. El departamento de marketing puede identificar una necesidad, como el concepto de *panadería de barrio,* para su explotación en las cadenas de comida rápida, pero este producto afecta directamente a los departamentos de producción, finanzas y recursos humanos. Cuando McDonald's, Burger King y Wendy's experimentaron con galletas recién hechas y cruasáns, descubrieron que estos productos, elaborados a mano o con masa congelada, hacían necesario un espacio adicional de trabajo, equipamiento y que los empleados recibiesen formación **[17]**.

Desafortunadamente, la mayoría de los planes de marketing de los hoteles no descomponen las categorías de productos en otros planes de marketing diferentes al de tipo de habitación, *catering*/banquetes, comida y bebida, y quizá un cajón de sastre de otras categorías. Una razón para explicarlo sería que los contratos de gestión entre los propietarios y las compañías de gestión no prestan interés a otros productos diferentes a las habitaciones y la comida y bebida. Por ello, los gestores apenas prestan atención a las categorías de menor valor. El resultado es que muchos planes de marketing no consideran las oportunidades de venta cruzada o mejores ven-

tas de productos ya existentes ni consideran las oportunidades de nuevos productos.

Sección VII: recursos necesarios para respaldar las estrategias y alcanzar los objetivos

Los planes de marketing se deben redactar teniendo presentes los recursos disponibles o aquellos cuya consecución es probable. Un error habitual es redactar un plan con posibilidades de funcionar pero para el cual no hay suficiente apoyo. Otro error es dar por hecho que la alta dirección no va a dar respaldo adicional a un plan aunque se demuestre que es brillante. Los planes de marketing pueden y deben ser vendidos a la alta dirección.

Recursos humanos

Generalmente el recurso más costoso y difícil para asegurar el éxito de las estrategias de ventas y marketing es el personal. La dirección suele considerar innecesaria, poco práctica o imprudente la contratación de nuevo personal, dadas las restricciones presupuestarias actuales.

Obviamente, hay ocasiones en que la contratación de personal de ventas, secretarias, analistas y otros es totalmente esencial. El responsable de la gestión comercial ha de estar preparado para justificar su necesidad de contratar nuevo personal y recordar que gran parte de los recursos humanos, en particular el personal de ventas, no es productivo de manera inmediata. Se deben considerar los gastos de contratación y formación que conlleva la petición, además del tiempo necesario para que la dirección entreviste y ponga a trabajar a los nuevos empleados.

La influencia de la cultura empresarial no debe pasarse por alto en este proceso. Imagine una empresa como Ritz-Carlton con la filosofía «somos personal selecto que da servicio a clientes selectos». Hacer realidad este lema con nuevo personal puede resultar difícil y costoso en términos de tiempo **[18]**. Un plan de marketing debería describir el tipo de persona necesaria para un puesto si esto no se especifica en ningún otro plan, como en la política de contratación de la empresa, por ejemplo. Los directores de marketing deben planificar con antelación las necesidades de personal en aquellos casos en los que existan costes estacionales especialmente elevados; por ejemplo, un mes con grandes gastos en ferias de muestras o varias semanas durante las cuales se enviarán folletos a clientes clave o potenciales. Los presupuestos deberían reflejar una planificación cuidadosa del uso de recursos, tales como ayudas temporales de duración semanal. Un presupuesto preparado con cuidado es, sencillamente, el reflejo de un plan de marketing bien diseñado.

Otros recursos económicos

Se han de considerar e incluir las ayudas económicas no contempladas en los sueldos, salarios y prestaciones. Esto incluye los gastos por desplazamientos, incentivos y otras necesidades económicas.

Investigación, consultaría y formación

A menudo la industria turística necesita recurrir a profesionales externos que colaboren en la investigación de marketing, como pueden ser los grupos de discusión, y en la formación, como en el caso del personal de ventas, o a consultorías que faciliten valoraciones externas de los objetivos y asesoría técnica, por ejemplo.

Otros costes

Esta área no debería ser un cajón de sastre de fondos sin control. Muchos gastos, como las suscripciones a libros y revistas profesionales, pueden incluirse aquí.

Presupuestos

En organizaciones de gran tamaño, las políticas y normas de actuación de la empresa pueden indicarle al director de marketing qué categorías de gastos y partidas se pueden incluir. Los directores de marketing de empresas más pequeñas puede que necesiten desarrollar su propio plan presupuestario y utilizarlo cada año como guía para asegurarse de que se incluirán todos los recursos esenciales.

Se deberían fijar los presupuestos para reflejar los gastos planificados por semanas, meses, trimestres y años. Esto no solo se hace para facilitar el trabajo del personal de finanzas y contabilidad el año siguiente.

Sección VIII: control de marketing

Abordar el tema del control de marketing presupone que el plan de ventas forma parte del plan de marketing, lo cual no siempre es el caso en las empresas turísticas; algunas organizaciones de esta industria separan las dos funciones.

Las etapas esenciales para redactar un plan de ventas siguen, en general, el mismo proceso que las descritas para el plan de marketing. Un plan de ventas no abarcará todos los aspectos de un plan de marketing (publicidad o investigación de marketing), dado que estos ya los abordan los departamentos correspondientes. Un plan de ventas debe prestar especial atención al personal de ventas y a sus objetivos, así como a las estrategias que se utilizarán para asegurar que se alcancen e incluso se superen las cuotas de ventas.

Objetivos de ventas

Se han de establecer objetivos de ventas para cada área, división, región, vendedor y periodo de tiempo. Los objetivos de ventas generales discutidos anteriormente sirven como base para establecer objetivos individuales. La suma de los objetivos o cuotas de todos los miembros de la fuerza de ventas debe ser igual o superior al objetivo anual.

Un método para establecer los objetivos de ventas anuales de una compañía consiste en comenzar con la planificación de ventas entre el personal de este departamento. Cada integrante debería redactar una lista de todas sus cuentas de clientes, además de sus clientes potenciales para el año entrante. A partir de esta lista se puede realizar una previsión de las ventas potenciales por cuenta existente o potencial que permitirá prever las ventas del año entrante.

La dirección, empezando por el director de ventas y finalizando con el director general o cualquier otro miembro de la alta dirección, tiene entonces la responsabilidad de examinar críticamente estas previsiones. La dirección casi nunca admite estas previsiones del personal de ventas sin antes corregirlas, por lo general al alza.

La dirección corregirá normalmente las previsiones del personal de ventas por las siguientes razones:

1. El personal de ventas por lo general se cura en salud y ofrece previsiones de ventas más bajas de lo que sería realista.
2. La compañía tiene determinados objetivos de ventas que espera alcanzar en función exclusivamente de las necesidades de la empresa.
3. La dirección puede tener acceso a cierta información como resultado de la investigación de marketing que no está disponible para el personal de ventas.
4. La dirección puede tener un historial de su trato con el personal de ventas y sabe que las predicciones son por lo general demasiado altas o bajas en un tanto por ciento.
5. Puede que la dirección esté dispuesta a dotar a los departamentos de ventas y marketing de nuevos recursos sin que estos lo sepan.

La **Tabla 18.3** muestra una previsión de ventas típica para un vendedor de una empresa hotelera. Los directores de ventas tienen la responsabilidad de trabajar junto con su personal para asegurarse de que las previsiones son precisas. Después han de consolidar la previsión total de su departamento y presentársela a la dirección.

Previsiones y cuotas de ventas

Finalmente, todos los miembros del personal de ventas tendrán que recibir las respectivas asignaciones de sus cuotas de ventas. Las cuotas anuales deberían desglosarse en cuotas mensuales o trimestrales: algunos directores y vendedores experimentados llegan a desglosar sus cuotas mensuales en cantidades semanales.

Los directores de ventas deben dirigir a sus empleados para asegurarse de que alcanzan o sobrepasan sus cuotas. Es importante evaluar los resultados de ventas continuamente y desarrollar acciones de corrección si parece que la ventas reales no alcanzarán las previsiones o cuotas. Los directores de ventas y el personal a su cargo que esperan varios meses antes de contrastar las ventas reales con las predicciones suelen darse cuenta de que es demasiado tarde para corregir las desviaciones.

Tabla 18.3 Ejemplo de previsión de ventas para un vendedor en el sector hotelero

	Ventas durante el año en curso			Previsión de ventas para el próximo año		
	Pernocta-ciones	Ingreso	Precio medio	Pernocta-ciones	Ingreso	Precio medio
Principales cuentas de clientes (Cuentas clave) 1. 2. 3. 4.						
Otras cuentas 1. 2. 3. 4.						
Principales cuentas con intermediarios 1. 2. 3. 4.						
Otras cuentas con intermediarios 1. 2. 3. 4.						
Cuentas con líneas aéreas 1. 2. 3. 4.						
Otras cuentas l. 2. 3. 4.						
Clientes potenciales para el próximo año 1. 2. 3. 4.						
Total de cuentas de clientes reales y potenciales	Total para el año en curso			Totales previstos para el próximo año		

Comparar los gastos realizados con los presupuestados

También es importante que los directores de ventas y marketing comparen los gastos reales con los presupuestados de manera permanente. Esto también debe hacerse de forma regular.

Evaluación periódica de todos los objetivos de marketing

En muchas ocasiones, el papel de los directores de ventas y marketing se compara con el que realiza un canguro adulto de niños pequeños. Un comentario frecuente de personas en este puesto es que ocupan una cantidad de tiempo considerable en asegurarse de que el personal a su cargo realiza sus tareas en el momento oportuno. Esto se debe precisamente a que uno de los papeles principales de los directores de ventas y marketing es asegurar que se alcancen o superen los objetivos a tiempo.

Los directores encargados de funciones como la publicidad, promociones e investigación de marketing tienen también la responsabilidad de garantizar que todas las tareas se lleven a cabo en los momentos programados. Si se imprime un folleto con los precios de verano tres semanas más tarde de cuando se debería haber hecho, habrá muchas posibilidades de que el personal de ventas no consiga enviar a sus clientes potenciales o reales esta información durante la época en que estos toman decisiones acerca de sus vacaciones. Como consecuencia de ello, el personal de ventas puede no alcanzar sus cuotas para la temporada de verano.

El calendario de actividades de marketing

Un método utilizado frecuentemente por los directores de ventas y marketing para garantizar que las tareas se lleven a cabo a tiempo es utilizar un calendario de actividades de marketing. Este sencillo mecanismo incluye una lista de las actividades más importantes, las fechas en las que se deben llevar a cabo, la persona responsable y un espacio para marcar si la actividad se ha realizado o no.

Reajustes del plan de marketing

El plan de marketing definitivo no existe. Las condiciones del mercado cambian, tienen lugar desastres imprevisibles y muchas otras causas hacen necesario que se reajusten los planes de marketing. Por lo general, los reajustes deberían hacerse en el área de tácticas, los presupuestos y el calendario de eventos, en lugar de hacerse en los objetivos y estrategias principales. Generalmente no es necesario que la dirección dé su aprobación a los cambios en las tácticas; estos suelen considerarse responsabilidad de los directores de marketing y ventas.

Sección IX: presentación y promoción del plan

Los cambios en las estrategias y objetivos principales, como el volumen de ventas anual, suelen requerir la aprobación de la alta dirección. Es recomendable para los directores de marketing y ventas que eviten considerar cambios en las estrategias y objetivos principales. Casi con total seguridad, la alta dirección considerará la necesidad de cambiar algo, como el reflejo de una mala dirección por parte de los directores de marketing o ventas, a menos que sea a consecuencia de un acontecimiento imprevisible, como un incendio grave en un hotel.

Nunca se debe asumir que un plan de marketing es tan coherente y sólido que recabará la aprobación y colaboración espontánea de los agentes implicados. Es necesario promover el plan, entre otros, a los siguientes colectivos:

- *Miembros del departamento de marketing/ventas.* Muchos empleados de los departamentos de ventas y marketing no creen en la planificación. Consideran que el hecho de desarrollar, redactar, defender y utilizar un plan es una pérdida de tiempo. A menudo se oyen comentarios como: «Si la dirección nos dejase hacer nuestro trabajo, la empresa iría mejor». Este es un sentimiento común que puede deberse a que los planes anteriores han sido malos, a que se teme el proceso o a una total ignorancia de sus ventajas. Los directores de ventas y marketing necesitan el apoyo de sus subordinados durante el proceso de desarrollo del plan. Es mejor hacer valer los beneficios del proceso que forzar su aceptación.
- *Intermediarios, agencias publicitarias y otros.* Es necesario que algunas organizaciones externas, como las agencias publicitarias y de investigación de marketing, se impliquen en el proceso de planificación. Tienen que ser conscientes de que su participación en este proceso es una de sus responsabilidades como miembros del equipo.
- *Alta dirección.* La alta dirección debe dar su aprobación al plan de marketing anual. En muy pocas ocasiones basta con redactar un largo plan, enviarlo por correo interno a la alta dirección y esperar su apoyo entusiasta. Los directores de marketing deben hacer valer el plan ante la dirección tanto en reuniones o comidas de negocios como en presentaciones formales. Es deseable que algunos miembros clave de la plantilla participen en estas presentaciones formales. Estas comparecencias se deberían planificar con el mismo cuidado y profesionalidad que se podría esperar de una presentación realizada ante un cliente con un volumen de pedidos muy importante. Siempre que sea posible, se deben utilizar materiales profesionales en estas presentaciones, como diapositivas, presentaciones digitales, retroproyectores y copias encuadernadas del plan. También se deben preparar gráficos y tablas fáciles de comprender y que ilustren los puntos clave.

Sección X: preparación para el futuro

El proceso de planificación de marketing es continuo; la tarea nunca acaba y los directores de marketing y ventas han de estar involucrados en ella permanentemente. En realidad, el desarrollo del plan de marketing del año próximo comienza en el momento en que se aprueba el de este.

Recopilación y análisis de datos

El desarrollo de planes de marketing depende de la disponibilidad de información fiable. Esta tarea siempre se puede mejorar: el proceso de recopilación y análisis de datos de fuentes internas y externas es continuo. Los

directores de marketing y ventas deben estar siempre alerta para identificar nuevos métodos que puedan mejorar el proceso.

Planificación de marketing como una herramienta para el crecimiento empresarial

Un buen plan de marketing ayudará a que crezcan y prosperen el departamento y la empresa. Lo que no es tan obvio para muchos es que un buen plan también ayuda a prosperar y crecer a los individuos. Esto ocurre de varias formas:

- El proceso participativo de planificación ayuda a los individuos a comprender el proceso de dirección.
- El personal aprende a formar parte de un equipo durante el proceso.
- Aprende a establecer objetivos y calendarios para garantizar que se alcancen los primeros.
- Comprende el proceso de establecer estrategias y tácticas realistas.
- El personal que se acerca al proceso de forma receptiva y utiliza el plan de marketing normalmente se dará cuenta de que mejora su carrera profesional.

Una cultura corporativa sólida que enfatice y anime al desarrollo de planes a todos los niveles de la compañía será beneficiosa para las empresas turísticas. Algunas veces la dirección flaquea durante el proceso, especialmente cuando las condiciones del mercado empeoran (por ejemplo, si un nuevo competidor amenaza la cuota de mercado). En estas ocasiones la cultura corporativa de la planificación servirá de apoyo, dará estabilidad y garantizará su propósito y dirección.

Otro ejemplo de la necesidad de planificar para tiempos de crisis en lugar de aplicar tácticas reactivas es el ofrecido por el California Country Club (CCC), en Los Ángeles. Este club, como muchos otros en el sur de California, tenía una lista de espera de potenciales miembros que de repente fue sustituida por una lista de miembros que querían dejarlo. En vez de tomar decisiones precipitadas y buscar la *cura* de marketing, los gestores de CCC siguieron un proceso de planificación de marketing. Este proceso permitió a CCC reconocer las oportunidades de marketing, lo que le llevó a seguir una estrategia de precios que incluía la eliminación de la cuota de golf. La necesidad de una política directa al consumidor de *solo dí sí* fue implantada. Esta y otras decisiones representaron un cambio completo con respecto a las políticas y procedimientos anteriores, y permitieron al club incrementar su cuota de mercado y sus ingresos **[19]**.

Un estudio del proceso utilizado por los hoteles a la hora de desarrollar un plan de marketing ha demostrado que «los factores más importantes en el desarrollo del mismo parecen ser la participación de la dirección y su compromiso a todos los niveles, suficiente tiempo para su desarrollo, formación específica y vincular incentivos al alcance de objetivos y metas» **[20]**.

Tanto en tiempos de bonanza como en periodos de recesión en la empresa, la constancia de los planes de marketing proporcionará ventajas para cualquier empresa turística y para sus empleados **[21]**.

(2) Relación de los nuevos competidores.

(3) Descripción de los principales puntos débiles y fuertes de cada competidor.

c) Tendencias del mercado. Control de las tendencias turísticas, de la competencia y de industrias relacionadas.

d) Potencial de mercado:

(1) El potencial de mercado debe entenderse como la demanda total realizable para un producto turístico en un mercado geográfico concreto a un precio determinado. Es importante no incluir más de un producto en una previsión del potencial de mercado.

(2) Es preciso elaborar una previsión realista o aproximada del potencial de mercado para cada línea de productos en términos monetarios y unidades de producto, como noches de hotel o pasajeros.

e) Investigación de mercados:

(1) *Información a nivel macro.* Tendencias de la industria y socioeconómicas, información acerca de la competencia, información de los consumidores de toda la industria.

(2) *Información a nivel micro.* Información sobre clientes de la empresa, de productos y servicios, análisis y pruebas de nuevos productos, información acerca de los intermediarios, estudios de fijación de precios, información de cuentas de clientes principales y eficacia de la publicidad y promoción.

f) Acciones deseadas:

(1) Listar y describir los tipos de información de marketing macro y micro que se necesitan de forma regular.

(2) Listar y describir las investigaciones de marketing que se necesitan en algún momento del año que viene.

5. **Segmentación y público objetivo.** La selección de segmentos es el resultado de:

a) Entender quién es la empresa y quién quiere ser.

b) Estudiar los segmentos disponibles y determinar si se ajustan a la capacidad y la voluntad de la compañía de conseguirlos y conservarlos.

6. **Acción: segmentación y público objetivo:**

a) Enumerar y describir cada segmento del mercado disponible para el año próximo con todos los detalles demográficos y psicográficos posibles, y que sean útiles para su uso a la hora de desarrollar estrategias y tácticas de marketing.

b) Ordenarlos según su escala de importancia como mercados objetivo.

c) Llevar a cabo este proceso de manera continuada para diferentes líneas de producto que requieran un apoyo individualizado por parte de marketing.

7. **Objetivos y cuotas de ventas del año próximo:**

a) Objetivos:

(1) Objetivos cuantitativos: expresados en unidades monetarias o de otro tipo, y en términos temporales y de márgenes o beneficios.

(2) Otros objetivos: metas y recursos de la empresa, factores ambientales, competidores, tendencias del mercado, potencial del mercado, segmentos disponibles y mercados objetivo posibles.

(3) Acciones:

(a) Principales objetivos de marketing y ventas para el año próximo.

(b) Objetivos de segundo orden.

(c) Objetivos en términos trimestrales, mensuales y semanales.

(d) Otros objetivos subordinados, específicos según el área de marketing, como objetivos de publicidad y promoción.

b) Cuotas de ventas:

(1) Basadas en los objetivos del año próximo.

(2) Individualizadas.

(3) Realistas y alcanzables.

(4) Desglosadas en unidades pequeñas, como la cuota por semana de cada vendedor.

(5) Comprensibles/medibles.

c) Cuotas de ventas detalladas. Desglose y enumeración de las cuotas por departamentos y territorios, por intermediarios de todas las ventas y por cada intermediario y cada vendedor.

8. **Planes de acción: estrategias y tácticas:**

a) Estrategias de ventas:

(1) Impedir la erosión de cuentas de los clientes principales.

(2) Aumentar el número de cuentas principales.

(3) Aumentar el número de cuentas marginales seleccionadas.

(4) Mantener las cuentas marginales seleccionadas pero dándoles un servicio de bajo coste.

(5) Prescindir de ciertos clientes.

(6) Obtener nuevas ventas por parte de los clientes potenciales seleccionados.

b) Acciones: ventas:

(1) Enumere las cinco estrategias de ventas principales e indique cómo se llevarán a cabo durante el año próximo.

(2) Enumere y describa todas las tácticas que servirán de apoyo a las principales estrategias de ventas.

c) Estrategias de publicidad y promoción:

(1) Seleccionar una mezcla o mix de medios.

(2) Seleccionar o dar la aprobación al mensaje.

(3) Diseñar una programación temporal de medios que muestre cuándo se utilizará cada medio, incluidos los que no son de pago.

(4) Diseñar un calendario de actividades.

(5) Transmitir esta información cuidadosamente a la dirección.

(6) Supervisar el desarrollo y ejecución de los programas de promoción y publicidad, teniendo especial cuidado con las limitaciones impuestas por calendarios y presupuestos.

(7) Asumir las responsabilidades derivadas de los resultados.

d) Acción: publicidad y promoción:

(1) Desarrollar estrategias de promoción y publicidad para alcanzar los objetivos de marketing y ventas.

(2) Desarrollar un conjunto de medios de publicidad y promoción adecuados.

(3) Desarrollar mensajes apropiados para los medios seleccionados que permitan alcanzar los objetivos designados.

(4) Desarrollar un calendario de medios y actividades.

e) Estrategias de precios:

(1) Revisar cuidadosamente los objetivos de fijación de precios con los departamentos responsables de precios, planificación y ejecución.

(2) Ajustar los objetivos de fijación de precios para reflejar las previsiones de ventas e ingresos.

(3) Describir las estrategias de fijación de precios que se utilizarán durante el año.

(4) Asegurarse de que los objetivos de fijación de precios, ventas y promoción y publicidad son coherentes y funcionan como apoyo de los objetivos de la empresa.

f) Estrategias de productos:

(1) Describir la implicación del departamento de marketing en el desarrollo estratégico de los principales productos.

(2) Describir el papel del marketing en la adquisición o desarrollo de nuevos productos.

(3) Describir los programas actuales o futuros de desarrollo de nuevos productos de los que el departamento de marketing sea responsable.

9. **Recursos necesarios para respaldar a las estrategias y alcanzar los objetivos.**

a) Necesidad de nuevo personal de marketing, incluidas las contrataciones temporales durante el año próximo.

b) Tipo y cantidad de equipamiento necesarios para dar apoyo a ventas y marketing.

c) Apoyo económico necesario.

d) Partidas de gastos de otra índole.

e) Cantidades relativas a investigación, consultoría y formación externas necesarias.

f) Presupuesto de marketing para la aprobación por la alta dirección.

10. **Control de marketing.**

a) Los miembros de la fuerza de ventas, por lo general, se curan en salud y ofrecen previsiones de ventas más bajas de lo que sería realista.

b) La compañía tiene determinados objetivos de ventas que espera alcanzar en función de las necesidades corporativas.

c) La dirección puede tener acceso a ciertos resultados de la investigación de mercados que no está disponible para el personal de ventas.

d) La dirección puede tener un historial de su trato con el personal de ventas y sabe que las predicciones son, por lo general, demasiado altas o bajas en un tanto por ciento casi constante.

e) Puede que la dirección esté dispuesta a dar a los departamentos de ventas y marketing nuevos recursos.

11. **Presentación y promoción del plan.**

a) Miembros del departamento de marketing y ventas.

b) Intermediarios, agencias publicitarias y otros agentes.

c) La alta dirección.

12. **Preparación para el futuro.**

a) El proceso participativo de planificación ayuda al personal a comprender el proceso de dirección.

b) El personal aprende a formar parte de un equipo durante el proceso.

c) Los individuos aprenden a establecer objetivos y calendarios para garantizar que se alcancen los primeros.

d) Se asimila el proceso de establecer estrategias y tácticas realistas.

e) El personal que se acerca al proceso de forma receptiva y utiliza el plan de marketing normalmente se dará cuenta de que mejora su carrera profesional.

5. Carl K. Link, «Developing a Marketing Plan: Lessons from the Inn at Plum Creek», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, n.º 5 (1993): 35.
6. L. K. Prevette y Joseph Giudice, «Anatomy of a Turnaround: The Los Angeles Biltmore», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, n.º 3 (1989): 32.
7. Karady Islam y Woo Gon Kim, «Comparing Market Segment Profitability Analysis with Department Profitability Analysis and Hotel Marketing-Decision Tools,» *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly* 47, n.º 2 (2006): 155-173.
8. Ron Leiber, «A New Parenting Ritual: The Last Hurrah», *Wall Street Journal* (7 de julio de 2004): D1.
9. Ibid.
10. Francis Buttle, «The Marketing Strategy Worksheet: A Practical Tool», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 33, n.º 3 (1992): 57.
11. Joseph J. West y Michael D. Olsen, «Grand Strategy: Making Your Restaurant a Winner», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, n.º 2 (1990): 77.
12. West y Olsen, «Grand Strategy».
13. Hanam Ayala, «Mexican Resorts: A Blueprint with an Expiration Date», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, n.º 3 (1993): 40.
14. Michael S. Morgan, «Benefit Dimensions of a Midscale Restaurant Chain», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, n.º 2 (1993): 44-45.
15. Carl K. Link, «Internal Merchandising: Creating Revenue Opportunities», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 30, n.º 3 (1989): 56.
16. Ibid., p. 57.
17. Regina Robichald y Mahmood A. Khan, «Responding to Market Changes: The Fast Food Experience», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 29, n.º 3 (1988): 47.
18. William E. Kent, «Putting Up the Ritz: Using Culture to Open a Hotel», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, n.º 3 (1990): 16-24.
19. Jeffrey L. Pellissier, «Remarketing: One Club's Response to a Changing Market», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 34, n.º 4 (1993): 53-58.
20. S. Dev Chekitan, «Marketing Practices at Hotel Chains», *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly* 31, n.º 3 (1990): 54-63.
21. Para mayor información sobre plan de marketing, véase James C. Makens, *The Marketing Plan Workbook* (Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall, 1985) y *Hotel Sales and Marketing Plan Workbook* (Winston-Salem, NC: Marion-Clarence, 1990).

Un modelo de calidad de servicio muy aceptado es el conocido como el de los cinco desajustes **(Figura A.1).** En este modelo se define que se alcanza la calidad el servicio cuando se colman las expectativas del cliente. En palabras de sus autores, «el primer paso, y también el más crítico, es conocer qué es lo que esperan los consumidores. Proveer de un servicio que los clientes consideran excelente requiere que la compañía conozca sus expectativas». Este modelo está asociado al marketing porque está orientado al cliente. Este modelo incluye cinco desajustes.

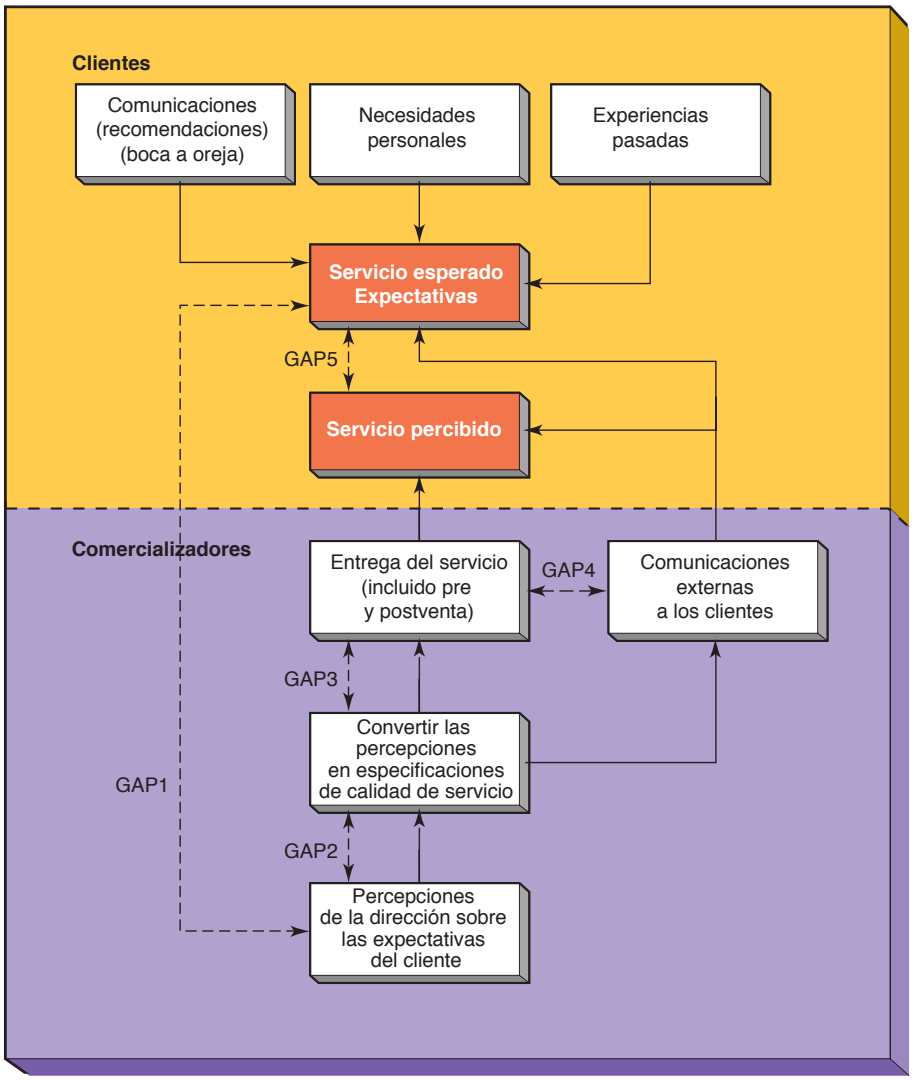
Desajuste 1: las expectativas del consumidor frente a la percepción de la dirección

Los ejecutivos del sector turístico pueden fallar en comprender qué es lo que esperan del servicio los consumidores y cuáles son las características necesarias para entregar un servicio de alta calidad. Cuando los gerentes no comprenden lo que los clientes quieren se produce el desajuste 1. Por ejemplo, si un directivo desarrolla un sistema para asegurar que los clientes no esperen más de quince minutos para hacer el *check-in*, puede causar insatisfacción si los clientes empiezan a impacientarse a los diez. Hablar con los clientes antes de implantar este sistema permitiría aprender que el tiempo límite antes de que un cliente se impaciente está en diez minutos y no en quince.

La cadena Marriot observó que sus clientes no estaban utilizando las sales de baño que se daban como valor añadido. Se sustituyeron por televisión por cable, lo que representó un beneficio más importante para muchos clientes que las sales de baño. En un principio los directivos pensaron que las sales de baño serían consideradas como un beneficio. Sin embargo, después de observar a sus clientes se percataron de que la satisfacción de estos se incrementaría con la oferta de un servicio diferente.

Muchas empresas hacen estudios para encontrar qué es lo que desea el mercado, pero más adelante se centran en aspectos internos y olvidan que las necesidades de los clientes son cambiantes. Si estas últimas cambian pero el producto permanece

Figura A.1.
Modelo conceptual de calidad de servicio: el modelo de análisis de los desajustes.
Fuente: A. Parasuraman, Valarie Zeithaml, y Leonard L. Berry, «A Conceptual Model of Service Quality and Its Implication for Future Research» *Journal of Marketing,* otoño de 1985, 44. Reproducido con el permiso de American Marketing Association.



El desajuste 1 se reduce cuando los gestores hablan con sus clientes (cortesía de United Airlines).

igual, el mix de marketing es menos atractivo para el mercado objetivo, y el desajuste aumenta. Los directivos deberían hablar con sus clientes y fomentar su retroalimentación, aprovechando la información contenida en sus sistemas de información de marketing.

Desajuste 2: la percepción de la dirección versus las especificaciones de la calidad el servicio

El desajuste 2 aparece cuando a pesar de saber qué es lo que quiere el cliente la dirección no es capaz o no quiere desarrollar sistemas que los satisfagan. Existen varias razones que lo avalan: (1) compromiso inadecuado hacia la calidad del servicio, (2) falta de percepción de su viabilidad, (3) inadecuada estandarización de las tareas y (4) ausencia de objetivos.

Algunas compañías se centran en los beneficios a corto plazo y no quieren invertir en personas o equipos. Esto causa problemas en la calidad de servicio de forma inevitable. Los propietarios de hoteles que son reacios a proveer suficiente capital pueden ser los causantes de los errores del desajuste 2. Por ejemplo, el propietario que solo presupueste para ropa blanca de forma cicatera descubrirá que los inventarios serán insuficientes a medida que son robados o destruidos. Un visitante tuvo esta experiencia cuando al regresar de la playa se duchó y descubrió que no había toallas en su habitación. Llamó a la gobernanta, a la que explicó lo que sucedía. La gobernanta se disculpó y le explicó que andaban escasos de toallas. A los quince minutos una camarera apareció con toallas, obligando a llegar tarde al cliente a una reunión de negocios. Incidentes como este van en detrimento de la experiencia positiva del cliente, además de reducir la moral de los empleados. En este caso la dirección sabía que el inventario de ropa blanca era escaso, pero el propietario o no quiso invertir o no tuvo el dinero suficiente para proveer al hotel de forma adecuada.

En algunas ocasiones los directivos sienten que solucionar un problema existente no es viable. Por ejemplo, muchos clientes corporativos quieren hacer el *check-out* después del desayuno. Normalmente van con prisas para iniciar su jornada laboral. Muchos directivos de hotel lo comprenden, pero aun así, hacen que sus clientes esperen de diez a veinte minutos en el mejor de los casos porque no están dispuestos a contratar personal extra para cubrir este periodo de máxima actividad. Bill Marriott Jr. sintió que el problema era lo suficientemente importante como para desarrollar un sistema para resolverlo, así que creó un *check-out exprés*. Los clientes reciben sus facturas la tarde anterior. Si son correctas, la entregan en recepción junto a su llave. Hoy la mayoría de las cadenas de hoteles han implantado sistemas similares. Algunas hacen uso de la tecnología y permiten a sus clientes comprobar sus cuentas en las pantallas de su televisión y hacer el *check-out* usando el equipo de televisión. Los sistemas de *check-out expres* son el resultado de un visionario que consideró la reducción de las colas no como un problema inherente al sistema, sino como un desafío. Bill Marriott eliminó este desajuste 2, demostrando que el capital no es la única cura para solucionar el desajuste 2. El pensamiento innovador

puede ser suficiente para solventarlo; requiere en algunas ocasiones soluciones no convencionales. Traducir las necesidades del cliente en especificaciones de servicio resulta perentorio para la calidad del servicio. Por último, los objetivos deben ser aceptados por los empleados. Para ofrecer un mejor servicio la dirección debe mostrar su apoyo mediante la medida de los resultados, comunicación y dando recompensas a los empleados.

Desajuste 3: las especificaciones del servicio de calidad versus la entrega del servicio

El desajuste 3 aparece cuando la dirección comprende que las necesidades deben ser satisfechas e identifica las especificaciones adecuadas, pero los empleados son incapaces o no quieren realizar el servicio. El desajuste 3 acontece en los *momentos de la verdad*, cuando el empleado interacciona con el cliente. Las operaciones de servicio que utilizan máquinas para la entrega del mismo son menos proclives a generar este desajuste. Las máquinas no cometen errores humanos, y los clientes esperan menos de ellas. Por ejemplo, una persona que utiliza en un hotel un sistema de *check-in* electrónico no espera que la máquina le dé una bienvenida efusiva y le dé las direcciones oportunas para llegar a la cafetería. En cambio, de los empleados sí se espera que resuelvan los problemas de los clientes. Cuando no lo hacen los clientes perciben un problema de calidad funcional.

El desajuste 3 puede ser minimizado mediante programas de marketing internos. La dirección de recursos humanos (contratación, formación, control de las condiciones de trabajo y desarrollo de sistemas de recompensas) es importante para reducir el desajuste 3. Este puede ser el resultado de contactos con empleados que se encuentran desbordados. Eso ocurre cuando el negocio está corto de personal o cuando un empleado debe hacerse cargo del trabajo de otro que se encuentra enfermo. Con estas condiciones los empleados están cansados y estresados, pierden su entusiasmo por su trabajo y con menos sensibles a la solución de los problemas de sus clientes. La falta de orientación al cliente es la causa principal del desajuste 3.

Desajuste 4: entrega de servicio frente a comunicaciones externas

El desajuste 4 aparece cuando la empresa promete más a través de sus comunicaciones externas de lo que puede llegar a entregar. Antes, en este libro se ha mencionado que una campaña publicitaria desarrollada por el gobierno de Las Bermudas invitaba a los viajeros a disfrutar de las atracciones de la isla en una temporada baja sin aglomeraciones. Los viajeros mostraron su descontento cuando vieron que la mayoría de las atracciones estaban cerradas en temporada baja. La dirección de marketing debe asegurarse de que se puede cumplir lo que ellos prometen.

Durante la última temporada de esquí los esquiadores se vieron sorprendidos al encontrar que solo la mitad de las pistas de una ladera de la montaña habían sido acondicionadas. Esto fue particularmente peligroso porque el acondicionamiento se había producido solo en pistas intermedias, donde los esquiadores menos avezados podrían encontrar malas condiciones. Las pistas habían estado perfectamente preparadas para la práctica del esquí durante toda la temporada hasta esa semana final. Por ello, los esquiadores que hicieron uso de ellas en este tramo final se sintieron despreciados.

El complejo Regent de Fiji se enfrentó a un problema serio cuando se produjo un golpe militar que desanimó al turismo. Un consultor, Chuck Gee, decano de la Escuela de Turismo de la Universidad de Hawai, fue contratado para asesorar al hotel durante la crisis. Su consejo fue: «No hagan nada diferente. No reduzcan su personal, su iluminación, la calidad de sus comida ni su servicio». Cuando se le preguntó por qué, respondió que Regent estaba posicionado como un *resort* de lujo y debía continuar ofreciendo ese nivel de servicio incluso aunque solo tuviera un cliente. Explicó más tarde que Regent sabía que existían riesgos y debía estar preparado para aceptarlos y pagar el precio para continuar siendo considerado un complejo de alto *standing*. La falta de consistencia puede generar estos desajustes. Las políticas del hotel fueron debatidas en un seminario de marketing, tras el cual un director de La Quinta contó el problema que tuvo un cliente cuando le fue rechazado el pago con un cheque al ser un sistema contrario a la política de la empresa. Sin embargo, el mismo cliente había podido pagar con cheque por una cantidad similar en una estancia previa en La Quinta Inn. El primer cajero había enviado el mensaje implícito de que cobrar por cheque por esa cantidad era correcto. El segundo cajero debería haber reconocido al cliente y haberle dado el servicio. Este no se dio cuenta que estaba generando un problema a otros establecimientos de la cadena. Los clientes esperan que las cadenas tengan productos y políticas similares. Las inconsistencias generan este tipo de desajustes.

Desajuste 5: servicio esperado frente a servicio percibido

El desajuste 5 se da en función de los demás. Al igual que cualquiera de los anteriores desajustes aumenta de tamaño, el desajuste 5 también lo hace. El desajuste 5 representa la diferencia entre la calidad esperada y la percibida. Si el cliente recibe menos de lo que espera, generará insatisfacción.

El modelo de los cinco desajustes de calidad de servicio provee de visiones de cómo dar calidad de servicio. Por medio de su estudio se puede desarrollar la comprensión de las áreas de problemas potenciales relacionadas con la calidad del servicio, y se dota de una ayuda esencial para reducir los desajustes que pudieran existir en las operaciones de una compañía.

Definición del mercado

El análisis cuantitativo de la demanda del mercado requiere de la clara comprensión de los consumidores que lo integran. El término *mercado* ha adquirido muchos significados a lo largo del tiempo. De acuerdo con la definición original, un mercado era un lugar en donde los vendedores y los compradores se reunían para intercambiar bienes y servicios. En la Edad Media los comerciantes de los pueblos vendían a los compradores en estos mercados ubicados en plazas públicas. En las ciudades de hoy, los intercambios entre compradores y vendedores ocurren en zonas comerciales.

Para un economista el término *mercado* describe a todos los compradores y vendedores que realizan una transacción con un bien o un servicio. De esta forma, el mercado de habitaciones de hotel consiste en todos los consumidores que requieren de una habitación de un hotel y las empresas hoteleras que alquilan habitaciones. Un economista está interesado en la estructura, en la conducta y en el desempeño de cada mercado.

En marketing un mercado es el conjunto de compradores actuales o potenciales de un producto o servicio. Un mercado es el conjunto de compradores mientras que una industria se constituye por un conjunto de vendedores.

El **tamaño del mercado** depende del número de compradores que puedan existir para un producto específico. Los compradores potenciales tienen tres características que los distinguen: interés en el producto, ingreso suficiente para adquirir un producto y acceso para su adquisición.

Considere el mercado para la línea de cruceros Carnival. Para evaluar su mercado, Carnival debe, en primer lugar, calcular el número de clientes con un interés potencial en adquirir un viaje en crucero. Para esto la empresa debe elegir una muestra aleatoria de los consumidores y preguntarles lo siguiente: «¿Tiene interés en realizar un viaje en crucero?» De forma ilustrativa, si una persona de cada diez dice que sí, la empresa puede asumir que el 10% del total de consumidores representa su mercado potencial. El **mercado potencial** es el conjunto de consumidores que manifiesta cierto nivel de interés en un producto o servicio específico.

Sin embargo, el interés manifestado por sí solo no es suficiente para definir a un mercado de viajes en crucero. Los consumidores potenciales deben tener unos ingresos suficientes para costearse el producto y deberían responder con un sí a la pregunta siguiente: «¿Puede asumir el coste de comprar un viaje en crucero?» A mayor

precio, menor número de personas que responderán que sí a la pregunta. Así, el tamaño del mercado depende tanto del interés como del ingreso.

Asimismo, la existencia de barreras de acceso reduce aún más el tamaño del mercado de cruceros. Si Carnival comercializa sus cruceros en ciudades en donde no existen agentes de viaje, el número de clientes potenciales será limitado. El **mercado disponible** es el conjunto de consumidores que tienen un interés, ingresos suficientes y acceso al producto.

Para algunos productos Carnival puede tener que restringir la venta de sus servicios a determinados grupos. Una región específica puede prohibir el acuerdo contractual con cualquiera que sea menor de veintiún años. En consecuencia, el resto de personas integran el **mercado cualificado:** el conjunto de consumidores que tienen un interés, ingresos suficientes, acceso al producto, y que reúnen los requisitos para adquirir el producto.

Ahora, Carnival tiene como alternativa dirigir su esfuerzo en todo el mercado cualificado o concentrarse en segmentos específicos. El **mercado objetivo** es la parte del mercado cualificado que la empresa decide servir. Por ejemplo, Carnival puede concentrar sus esfuerzos en las comunidades del norte y centro de España. Estas áreas se convierten en su mercado objetivo. Por lo tanto, Carnival y su competencia terminarán por vender sus servicios a muchas personas que integran su mercado objetivo. Llamamos **penetración de mercado** al porcentaje del total de consumidores que ha comprado viajes en crucero a Carnival y a sus competidores.

La **Figura B.1** integra todos estos conceptos añadiendo cifras a modo de ejemplo. La primera barra, a la izquierda de la figura, muestra el ratio del mercado potencial —todos aquellos que tienen un interés— sobre el mercado total. Aquí el mercado potencial suma un 10%. En la segunda barra de la derecha se muestra un desglose del mercado potencial. El mercado disponible —aquellos que tienen un interés, un ingreso suficiente y acceso al producto— lo constituye el 40% del mercado potencial. El mercado cualificado —aquellos que cumplen con los requisitos legales— es el 50% del

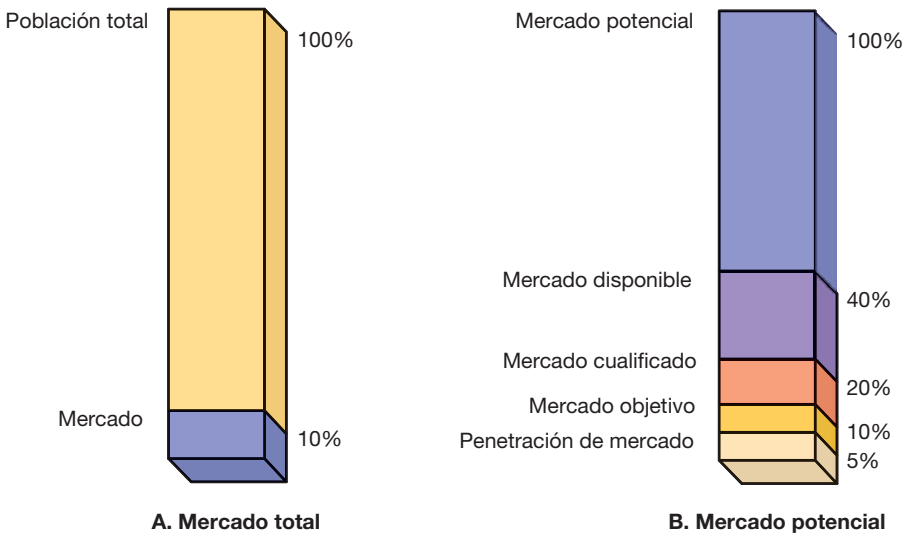


Figura B.1.
Niveles de la definición del mercado.

mercado disponible (o 20% del mercado potencial). En este caso, Carnival dirige sus esfuerzos al mercado objetivo, que es el 50% del mercado cualificado (o 10% del mercado potencial). Finalmente, Carnival y sus competidores han logrado obtener una penetración del segmento de mercado objetivo del 50% (o 5% del mercado potencial).

Estas definiciones del mercado son una herramienta útil para la planificación de marketing. Los gerentes de Carnival pueden ahora emprender una serie de acciones en el caso de que no estén satisfechos con el volumen de ventas actual: pueden ejercer presión sobre los legisladores para que disminuyan la edad permitida para adquirir un viaje en crucero; pueden ampliar sus mercados en Europa o en otros lugares del mundo; pueden disminuir sus precios para aumentar el tamaño del mercado potencial; pueden atraer a más compradores de su segmento de mercado objetivo con mayores esfuerzos de promoción o distribución para sus clientes actuales; o pueden intentar incrementar su mercado potencial y enviar mensajes publicitarios que generen interés entre los que no lo están. De hecho, esto fue lo que Carnival hizo cuando lanzó la campaña «Fun Ships» (*barcos divertidos*).

Zona de impacto comercial para restaurantes

En el sector de la restauración es común llamar a las áreas geográficas que delimitan a un mercado como *zonas de impacto comercial*, las cuales varían según el tipo de restaurante y el área. Por ejemplo, para una familia que vive en una zona rural es habitual conducir el coche 150 kilómetros para cenar en su restaurante favorito; en contraste, los clientes de un restaurante de comida rápida que viven en una ciudad hacen un trayecto de entre uno y cinco kilómetros para comer en ese restaurante de comida rápida; estas personas no están dispuestas a invertir mucho tiempo para cenar. Sin embargo, si decidiesen comer en un restaurante más exclusivo, como un restaurante de cocina fusión, muy probablemente estarían dispuestos a cruzar la ciudad para cenar ahí. En estos casos, un McDonald's en la ciudad de Bilbao podría definir su zona de impacto comercial a cinco kilómetros a la redonda mientras que un restaurante de cocina fusión vasco-francesa en esta ciudad puede tener una zona de impacto de alrededor de treinta kilómetros.

Un experto en la localización de restaurantes describe la zona de impacto comercial de un restaurante como aquella zona que provee el 85% del volumen de ventas. Aquellos restaurantes cuyos clientes viven fuera de la ciudad o del pueblo pueden registrar sus códigos postales y saber de donde provienen. Asimismo, este experto señala otros factores que influyen para determinar la zona de impacto comercial de un restaurante: la topografía del lugar, los ríos, lagos o montañas pueden establecer límites; las barreras psicológicas también pueden existir; por ejemplo, una autovía, un aeropuerto, un parque industrial pueden crear barreras. Asimismo, las diferencias demográficas entre dos barrios pueden crear barreras psicológicas. Por ejemplo, los residentes de un barrio de clase social baja se pueden sentir más cómodos comiendo en su propio barrio que acudir a comer

a un restaurante localizado en una zona residencial de clase social alta, aunque ambos restaurantes estén a la misma distancia del hogar y tengan los mismos precios.

La competencia también tiene un gran impacto en el área. Algunas veces la competencia que proviene de los restaurantes de la misma cadena puede definir una zona de impacto comercial. Por ejemplo, en una ciudad donde existan ocho McDonald's uno de ellos puede establecer los límites de la zona de impacto comercial de otro. El flujo de tráfico y la distribución de las calles también definen zonas de impacto. La accesibilidad es un elemento a tomar en cuenta: a mejor acceso, más amplia es la zona de impacto.

Las personas están acostumbradas a viajar en direcciones determinadas y están más predispuestas a viajar ocho kilómetros para llegar a un restaurante por el que pasan todos los días camino del trabajo a viajar esos mismos kilómetros en una dirección en la que ellos no suelen viajar.

Cálculo de la demanda de mercado existente

Ahora señalaremos algunos métodos prácticos para calcular la demanda de mercado actual. Para el estudio de la demanda de mercado existente se consideran tres aspectos diferentes: demanda del mercado total, demanda del mercado en un área, ventas actuales y cuota de mercado.

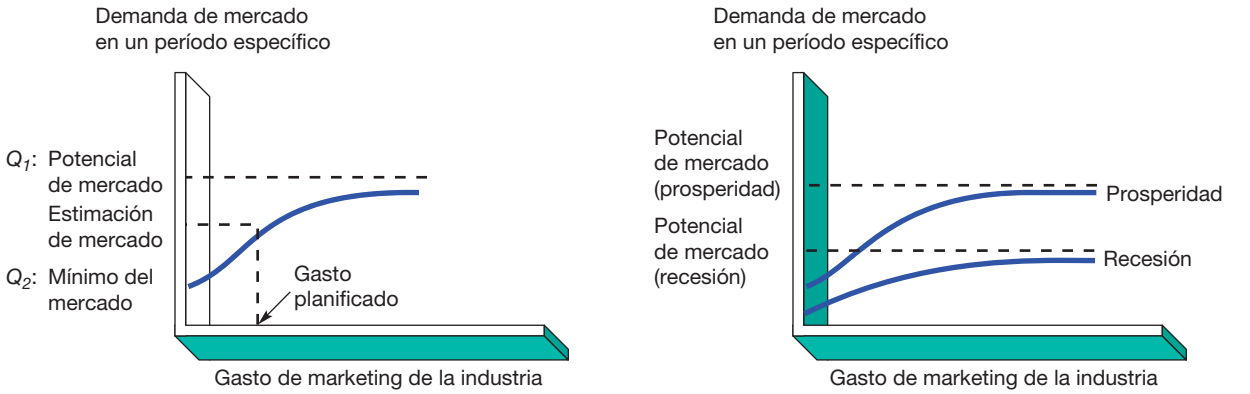
Cálculo de la demanda de mercado total

La demanda de mercado total de un producto o servicio es el volumen total que sería adquirido por un grupo de personas de un área geográfica bajo un momento, una situación y un esfuerzo de mix de marketing de toda la industria.

La demanda de mercado total no es un número concreto, sino que se forma de acuerdo con ciertos elementos establecidos. Uno de estos, por ejemplo, es el gasto en actividades de marketing que realiza la industria; otro podría ser el entorno de marketing. La parte A de la **Figura B.2** muestra la relación entre la demanda de mercado total y estas condiciones. El eje horizontal muestra los posibles niveles de gasto que realiza la industria durante un tiempo determinado y el eje vertical muestra la demanda resultante. La curva representa el nivel estimado de demanda de mercado para distintos niveles de gasto. Un volumen de ventas base (llamado *mínimo del mercado*) se obtendría sin efectuar gasto alguno en actividades de marketing. Sin embargo, a mayor gasto en actividades de marketing se obtendría una mayor demanda, al principio con una ratio ascendente y después con una ratio descendente. Es decir, el gasto en marketing por encima de un nivel determinado no creará más demanda; esto supone la existencia de un límite superior de la demanda de mercado llamado *potencial de mercado*. La previsión de la demanda de mercado depende del nivel de gasto en actividades de marketing en un ambiente de prosperidad. La distancia entre el *mínimo de mercado* y el *potencial de mercado* muestra la sensibilidad

que tiene la demanda frente a los esfuerzos hechos en marketing. De esta forma, se pueden concebir dos tipos de mercado: ampliable y no ampliable. Un mercado ampliable, como el mercado de viajes en avión, depende directamente del nivel de gasto en marketing de esta industria. De acuerdo con la **Figura B.2**, en un mercado ampliable la distancia entre Q_1 y Q_2 sería muy corta. Las empresas que venden en un mercado no ampliable pueden asumir que la demanda primaria —la demanda total de todas las marcas de un producto o servicio— la tienen asegurada. De esta forma, concentran sus recursos de marketing en crear demanda selectiva —demanda para su marca de producto o servicio—.

Bajo un entorno de marketing distinto, se debe calcular una nueva curva de demanda. La **Figura B.2** muestra la relación de la demanda de mercado con el entorno. Un nivel de gasto en marketing específico siempre creará más demanda durante un ambiente de prosperidad económica que en uno de recesión. Los ejecutivos de marketing deben entonces definir la situación para la cual están estimando la demanda de mercado.



A. Demanda de mercado como una función del gasto de marketing de la industria (en un entorno de marketing próspero)

B. Demanda de mercado como una función del gasto de marketing de la industria (en un entorno de marketing próspero y en uno de recesión)

Figura B.2.
Demanda de mercado.

Cálculo de la demanda de mercado en un área

Las empresas se enfrentan al problema de seleccionar las mejores áreas de ventas y de asignarles el presupuesto óptimo para actividades de marketing. De esta forma, deben calcular el potencial de mercado en ciudades, regiones o países distintos. Existen dos métodos para este fin: (1) el método de integración de mercado, en el que se identifican todos los compradores potenciales en cada mercado y se calcula su consumo potencial, o (2) el uso de un coeficiente para calcular la demanda en un área, utilizado comúnmente en el sector de la restauración rápida en el que se obtiene un coeficiente ponderado que se obtiene al combinar distintos coeficientes de mercado correlacionados con el mercado potencial.

Muchas empresas utilizan otros métodos para calcular la demanda al ajustar sus coeficientes de cada ciudad o de cada región con las secciones censales o los códigos postales. Las secciones censales son pequeñas áreas del tamaño de un barrio y los códigos postales (delimitados por Correos de España) son áreas más grandes, a veces del tamaño de un pueblo pequeño. La información sobre el tamaño de la población, el ingreso familiar y otras características está organizada y disponible por cada sección censal o código postal. Esta información puede utilizarse para calcular la demanda en barrios o en unidades geográficas más pequeñas de una gran ciudad.

Cálculo de las ventas actuales y cuota de mercado

Además de calcular la demanda total y la demanda en un área, una empresa podría calcular las ventas actuales de la industria en su mercado. Para esto, debe identificar a sus competidores y estimar sus ventas. Las cámaras de comercio o las asociaciones industriales generalmente recopilan y publican datos de ventas totales en una industria. A pesar de que estas asociaciones no muestran los datos de ventas de cada empresa, con los datos de toda la industria cualquier empresa puede evaluar su desempeño con respecto a la industria en general. Si las ventas de una empresa están creciendo un 5% anual y las ventas de la industria lo hacen a un 10%, la empresa está disminuyendo el ritmo de crecimiento en comparación a como lo hace el sector.

Previsión de la demanda futura

La previsión de la demanda es el arte de estimar la demanda futura al anticipar lo que los consumidores harán bajo un conjunto de situaciones dadas. Por ejemplo, una asociación quiere reservar cien habitaciones por tres noches para el próximo año en un hotel que cuenta con 250 habitaciones. La asociación está dispuesta a pagar 95 euros por habitación por noche. Las tarifas del hotel son: tarifa publicada, 150 euros; tarifa corporativa, 125 euros, y tarifa media, 105 euros. ¿Qué deberá hacer el gerente del hotel? ¿Ofrecer las cien habitaciones por tres días a 95 euros o rechazar los 28.500 euros que representa esta asociación? Sin una previsión, es difícil responder a esta pregunta. Los pronósticos de venta ayudan a los ejecutivos a maximizar sus beneficios.

La mayoría de los mercados no tienen una demanda estable, por lo que una predicción correcta se convierte en un factor clave para el éxito de la empresa. Un pronóstico erróneo supone tener un exceso de personal o de inventario, o al contrario, una falta de personas o una escasez de productos. Cuanto más inestable sea la demanda, más necesidad para que la compañía elabore pronósticos y procedimientos precisos.

Métodos para hacer la previsión de la demanda

Muchas empresas basan sus previsiones en el volumen de ventas del pasado, asumiendo que los factores que causan las ventas pueden explicarse con

análisis estadísticos y que los analistas pueden usar relaciones causales para predecir el volumen de ventas futuro. Un método popular es el del análisis de series temporales que consiste en desglosar las ventas en cuatro componentes: tendencia, ciclo, estacionalidad y variaciones aleatorias, los cuales se combinan posteriormente para producir el pronóstico de ventas.

Una *tendencia* es un patrón subyacente de crecimiento o declive de las ventas a largo plazo, resultado de cambios en la población, en el capital fijo macroeconómico y en la tecnología. Se calcula superponiendo una línea recta a los niveles de venta pasados.

Un *ciclo* implica un cambio en las ventas en el medio plazo, resultado de los cambios económicos y de las actividades de la competencia. El componente cíclico puede ser útil para una previsión en el medio plazo. Un fuerte giro cíclico es difícil de predecir porque no ocurren a intervalos regulares.

La *estacionalidad* se refiere a un patrón consistente en el nivel de ventas durante una semana, un mes o un trimestre durante un año. En el sector turístico generalmente se piensa en los cambios estacionales cada año; sin embargo, las variaciones en el nivel de ventas cada semana e incluso cada hora son importantes. El componente estacional puede guardar una relación con el clima, los días festivos y algún hábito de consumo particular. La estacionalidad ayuda a prever las ventas en el corto plazo. La gestión por rendimientos *(yield management)* depende del pronóstico de la demanda por día, por vuelo (o viaje en crucero) y por hora del día. Los patrones históricos de ventas son cuidadosamente examinados; por ejemplo, las ventas por año de todos los jueves de la segunda semana de septiembre, el número de pasajeros o los tipos de pasajeros en el vuelo 482 de cada miércoles por la tarde a las 15:30 horas. La previsión de la demanda en el sector aéreo resulta más complicada por la presencia de escalas entre ciudades. Las grandes empresas turísticas, como las cadenas de hoteles o las empresas de alquiler de coches, como Hertz o Europcar utilizan paquetes de *software* sofisticados para analizar grandes volúmenes de datos.

Finalmente, las variaciones aleatorias incluyen las modas pasajeras, las huelgas, las tormentas de nieve, los seísmos, los disturbios o revueltas sociales, incendios, etcétera. Estos componentes no son predecibles y deberían eliminarse de los datos pasados para que puedan revelar un comportamiento normalizado en las ventas. Muchos de estos eventos no pueden predecirse con exactitud, pero algunos, como las tormentas de nieve y las huelgas, pueden anticiparse en el corto plazo. Los gerentes de hotel en la ciudad de San Sebastián saben que si se prevé una fuerte tormenta de nieve en la ciudad, la demanda de habitaciones aumentará. Los clientes no podrán salir de la ciudad y querrán mantener sus habitaciones. Los trabajadores del hotel que vivan fuera de la ciudad quizás no puedan volver a sus hogares y necesiten una habitación. Aquellos gerentes con un conocimiento del comportamiento de la demanda en el pasado durante eventos aleatorios pueden incorporar su experiencia durante una situación de crisis para pronosticar la demanda.

El primer paso para gestionar la demanda es comprender los factores que afectan a los segmentos de mercado de la empresa. Los centros

comerciales venden más durante los últimos días de mes, que son días de pago a los trabajadores, por lo que las empresas deben tomar en cuenta estos días de pago para calcular la demanda. Los puentes o los fines de semana largos tienen una influencia positiva en la demanda de muchos *resorts*. Los viajes de negocios disminuyen desde mediados de diciembre hasta mediados de enero, o durante el verano y en algunos fines de semana. Algunos días festivos también pueden ayudar a prever la demanda; por ejemplo, muchos países celebran el día de la madre llevando a toda la familia a comer o cenar fuera de casa. A pesar de que la demanda pueda fluctuar, gran parte de la misma puede explicarse. Se deben comprender aquellos factores que influyen en la demanda e incorporarlos en sus pronósticos.

Suponga que un hotel de 250 habitaciones tiene una ocupación del 76% y vende 69.350 noches de hotel durante el año a una tarifa media de ochenta euros. En los últimos siete años tanto el número de noches de hotel vendidas como la tarifa media aumentaron un 5%. En consecuencia, el hotel ha efectuado dos ampliaciones para poder hacer frente a este crecimiento. Con esta información, el próximo año el hotel venderá 72.818 noches de hotel (69.350 × 1,05) a una tarifa media de 84 euros (80 euros × 1,05). En primer lugar, el gerente debería decidir si el hotel tiene la capacidad para afrontar el aumento. Si el hotel vende todas sus habitaciones a ejecutivos de negocio de martes a jueves desde febrero hasta mayo y desde septiembre hasta octubre, resulta poco realista esperar que el crecimiento continúe al ritmo del 5%, dado que se verá limitado por la capacidad del hotel. La oportunidad de aumentar la ocupación se presenta durante los periodos de baja temporada.

Si se espera una recesión económica el próximo año, el número de habitaciones podría caer un 10% y la tarifa por habitación promedio disminuir un 15% por la respuesta de los consumidores al bajar sus tarifas para atraer clientes. Si el gerente no considerara la recesión y proyectara sus ventas solamente con los datos pasados, la ocupación del hotel y la tarifa por habitación promedio estarían sobreestimadas. Teniendo en cuenta la recesión económica, el resultado de la previsión será una ocupación del hotel más baja y llevará a establecer una tarifa por habitación muy reducida.

Cuando un pronóstico sugiere una disminución en el volumen de ventas, es importante registrar las posibles razones de la misma. Esto ayuda especialmente en las recesiones que ocurren en una región. Una economía regional, con una fuerte dependencia en una industria puede verse afectada por una recesión local cuando la industria o el sector disminuye su actividad, mientras que el resto del país puede gozar de una economía sana y próspera. La gerencia de un hotel que envía su previsión a las oficinas corporativas mostrando una disminución en el volumen de ventas debe justificar muy bien las razones de esta caída; de lo contrario será rechazada. En muchos casos, cuando un director de ventas presenta un plan de marketing en el que muestra una disminución en las ventas sin documentos que apoyen su previsión y la defiendan, la dirección general le pedirá que aumente su pronóstico de ventas. En este caso el hotel no podrá alcanzar el nivel de ventas que se le pide y el director de ventas será despedido

por no alcanzar los objetivos requeridos. Los ejecutivos deben prever la demanda con exactitud y proveer información y argumentos válidos que apoyen sus datos.

Análisis estadístico de la demanda

Los análisis de series temporales se basan en el volumen de ventas pasadas como una función del tiempo para prever las ventas a futuro. Este análisis no incluye una función en la que intervengan otros elementos que componen la demanda. Muchos factores afectan la venta de cualquier producto. El análisis estadístico de la demanda es un conjunto de procedimientos estadísticos utilizados para descubrir tanto a los factores más relevantes que afectan a las ventas como la influencia relativa que tiene cada uno de ellos. Los factores que se analizan más comúnmente son los precios, la población y la comunicación. El análisis estadístico de la demanda consiste en expresar las ventas (Q) como una variable dependiente e intentar explicarla como una función de diversas variables independientes X_1, X_2, . . . X_n. De esta forma:

$$Q = f(X_1, X_2, \ldots X_n)$$

Utilizando una técnica llamada *análisis de regresión múltiple,* las ecuaciones pueden adaptarse estadísticamente a los datos que se tienen, con la finalidad de buscar las variables explicativas y la ecuación que mejor calcule las ventas. Por ejemplo, un restaurante cerca de la Ciudad Universitaria en Madrid encontró que sus ventas eran explicadas por dos variables (1) si había clases en las distintas universidades que integran el campus y (2) por las ventas de las últimas semanas. La ecuación resultante sería:

$$Q = 2614{,}3 + 1610{,}7X_1 + 0{,}2605X_2$$

En ella, X_1 es una variable ficticia *(dummy)* que indica cuando es 1 que las universidades del campus están impartiendo clases y 0 cuando no lo están, y X_2 son las ventas de las últimas semanas. Por ejemplo, si el campus ha terminado el periodo lectivo y la gerencia del restaurante quiere calcular las ventas para la próxima semana cuando las ventas de la última semana fueron de 6.000 euros, el pronóstico del volumen de ventas para la siguiente semana sería:

$$\begin{aligned} Q &= 2614{,}3 + 1610{,}7X_1 + 0{,}2605X_2 \\ &= 2614{,}3 + 1610{,}7(0) + 0{,}2605(6000) \\ &= 2614{,}3 + 0 + 1563 \\ &= \$4177.30 \end{aligned}$$

El gerente puede también esperar una disminución gradual en ventas (debido a que las ventas de la última semana disminuyeron) y la actividad alrededor del campus cae. Por ejemplo, si el restaurante alcanza el pronóstico de ventas de 4.177,30 euros, las ventas de la semana siguiente serán de 3.702,49 euros. Esta disminución se debe a la caída de la semana anterior

de 6.000 a 4.177,30 euros. El volumen de ventas del restaurante en periodo universitario no lectivo se mantendría en 3.535 euros.

Al usar la regresión para el pronóstico de la demanda se deben tomar dos consideraciones. La primera, la ecuación planteada no considera eventos inesperados. Por ejemplo, si el campus celebra una semana de la ciencia en la que participa toda la ciudad, el restaurante podrá obtener un volumen de ventas muy alto.

En segundo lugar, es aventurado hacer un pronóstico utilizando variables distintas de las que se utilizaron para hacer la estimación de ventas. En otro contexto, si un gerente de hotel analiza la relación entre la publicidad y la ocupación de habitaciones, quizá se encuentre con que el número de habitaciones ocupadas aumenta cinco euros por cada euro invertido en publicidad, siempre y cuando la inversión pase de 75.000 a 150.000 euros. En consecuencia, no se puede esperar que esta relación entre habitaciones ocupadas e inversión públicitaria se mantenga con una inversión de 250.000 euros pues no se cuenta con datos previos para aplicar el mismo criterio (aumento de cinco euros por cada euro invertido).

Las consideraciones citadas anteriormente ilustran dos tipos de error causados por el mal uso del análisis de regresión. El análisis estadístico de la demanda puede ser muy complejo, por lo que el ejecutivo de marketing debe cuidar el diseño, el proceso y la selección de variables durante el análisis. Los avances en los paquetes de análisis estadístico han hecho de esta técnica una alternativa muy popular para la elaboración de previsiones de venta.

Dos técnicas para elaborar pronósticos que se utilizan en el sector turístico son las medias móviles y los alisados exponenciales. La media móvil es el promedio de una serie de datos de periodos anteriores (n); este promedio se usa para predecir las ventas del siguiente periodo. Por ejemplo, si un restaurante tiene ventas de 12.000, 12.500, 13.000 y 12.500 euros en las últimas cuatro semanas, utilizando una media móvil de estas cuatro semanas, el pronóstico de ventas para la siguiente semana será de 12.500 euros:

$$\frac{(12.000 + 12.500 + 13.000 + 12.500)}{4} = 12.500$$

Un inconveniente de esta técnica es que el último periodo utilizado para calcular el promedio tiene la misma ponderación que el del periodo actual. De esta forma, el alisado exponencial es una técnica simple pero útil que permite que los últimos periodos puedan ser ponderados (suavizados) con un coeficiente.

Las técnicas presentadas en este apéndice representan solo unas cuantas técnicas de las utilizadas por las empresas. La información con detalle de todas las técnicas utilizadas por las empresas queda fuera del contexto de este libro. El propósito principal de esta sección es mostrar a nivel general las herramientas de apoyo utilizadas por los ejecutivos de marketing en el cálculo de la demanda.

Guía para el uso de los casos

Caso	Capítulos sugeridos
Caso 1. Posada en Biltmore Estate	3, 6, 13, 18
Caso 2. La cafetería del Instituto Costarricense de Electricidad	1, 2, 3
Caso 3. El Hotel Excelsior	3
Caso 4. Burger King: vender *Whoppers* en Japón	1, 3, 4
Caso 5. Enterprise Rent-A-Car: cómo medir la satisfacción del cliente	1, 5, 16
Caso 6. La oficina de turismo australiana	5, 8
Caso 7. Gómez: servicio de autobús especial	6, 9
Caso 8. Visitas guiadas nada convencionales	6, 17, 15
Caso 9. World View Travel, Inc., agencia de viajes	7, 12, 18, 15
Caso 10. El albergue para pescadores Tropicana	11, 13
Caso 11. Un hotel de lujo para el retiro y la evasión en Nueva Zelanda	8, 14
Caso 12. El premio a la excelencia gastronómica del Ritz-Carlton Millenia de Singapur	14, 17
Caso 13. La agencia de viajes International Travel Agency	10, 17
Caso 14. Los Hoteles Superior	9, 18

Caso 1. Posada en Biltmore Estate

La posada de Biltmore Estate fue diseñada para ser un hotel de cuatro estrellas y uno de los más refinados del sudeste de Estados Unidos. Sus competidores eran The Greenbrier (Virginia del Oeste), Homestead (Virginia), Pinehurst (Carolina del Norte) y Chateau Elan (Georgia). La fecha de inauguración estaba prevista para marzo de 2001. Stephanie Williams, directora de ventas del hotel, y Randy Fluharty, vicepresidente, llevaban un año planificando el desarrollo y la apertura de la posada. Se habían tenido en cuenta hasta los más mínimos detalles.

La posada

Hoy en día la posada sería el primer y único alojamiento en la finca de Biltmore. El monumental castillo del Renacimiento francés se había anunciado como «la mayor mansión de América». El castillo se utiliza como museo, del cual se ocupa un conservador. Está totalmente amueblado y lo visitan cientos de miles de turistas cada año, pero no se utiliza como alojamiento ni se sirven comidas ni bebidas. La finca abarca 8.000 acres en las montañas Blue Ridge de Carolina del Norte, cerca de Asheville, y alberga, además del castillo, un viñedo, tres restaurantes, una heladería, un horno de asar y un jardín botánico espectacular; ahora contará con una posada con 222 habitaciones y *suites*. Stephanie y Randy pensaron que muchos de los 900.000 visitantes de paso anuales vendrían a la posada de la finca.

Esperaban posicionar la posada como un hotel de vacaciones tanto para viajeros de paso en fin de semana como para turistas, pero con la atracción añadida de unas instalaciones para conferencias y seminarios diseñados para los clientes de empresa entre semana. El restaurante de la posada ofrecería cocina clásica: buey, cordero, ternera, trucha, todos al estilo casero, así como frutas, verduras y hierbas de temporada.

El emplazamiento del hotel había sido seleccionado para ofrecer vistas de un prado y de una montaña por un lado y del centro de Asheville por otro. Estaba ubicado para no ser visto desde el castillo. Se diseñó como un hotel para no fumadores con un área cubierta en el exterior para fumadores. Tenía a su alrededor senderos para pasear que atravesaban bosques y montañas. Se había, planificado una piscina climatizada al aire libre y actividades deportivas opcionales, lo que ofrecía a los clientes la posibilidad de tomar contacto con el entorno de la montaña.

Oferta para empresas

Se preveía que los clientes de seminarios y conferencias vinieran de Charlotte, Raleigh, Greensboro y Atlanta, y de las ciudades de Tennessee y Knoxville. La posada se había planificado para acoger reuniones de negocios, cursillos de empresa y actos para pequeños grupos. Dos salas de

juntas, dos salas de banquetes y un salón para recepciones podían acoger de manera confortable a grupos de hasta 144 personas.

Planificación

El hotel no estaría asociado a una cadena como Marriott o Hyatt, de manera que los responsables de la planificación no tendrían las ventajas de un departamento de planificación corporativo. Las tarifas de las habitaciones se basarían en un plan estándar de la industria, e incluirían el té de media tarde, el desayuno, el aparcamiento y otras facilidades. Se preveía que los precios rondaran los trescientos o quinientos euros por habitación y noche. Esto situaba al hotel en una posición muy buena dentro del mercado de Asheville. Stephanie Willians comentó que la misión interna de la plantilla era posicionar al hotel, en el largo plazo, como un destino en sí, sin por ello eclipsar al castillo, que seguiría siendo la atracción principal de la finca.

La planificación dirigida a ese objetivo significó que había que tener en cuenta cada detalle. Se habían construido dos habitaciones de prueba en una zona de almacén de Asheville. Aunque no había agua, en todos los demás aspectos las habitaciones piloto eran idénticas a las futuras habitaciones para clientes. En estas habitaciones piloto se estudiaron cuidadosamente detalles como colores, estilos y texturas de sábanas, colchas y armarios. El diseñador y los proveedores colaborarán estrechamente con el personal de la posada. Stephanie había trabajado con periodistas de viajes como los de *Southern Living Magazine* para dar a conocer el hotel y hacerlo atractivo para el público viajero antes de la inauguración. También había trabajado con los miembros de la plantilla responsables del marketing de la finca.

La finca tenía un programa para clientes que concedía pases ilimitados a la finca. Esta base de datos contenía más de 49.000 nombres y direcciones, el 90% de los cuales vivía fuera de la zona de Asheville. El centro de reservas de la finca informó de que más del 60% de los que llamaron para pedir información no tenían reserva de alojamiento. De hecho, la finca sirvió de agente para hoteles de la zona, pero ninguno de ellos se acercaba a la calidad y el precio de la nueva posada, de manera que Stephanie no entendió que eso fuera un problema. Se podía formar a los agentes de la central de reservas para intentar vender primero la posada y ofrecer luego una alternativa de menor precio si la persona que llamaba mostraba demasiada resistencia al precio.

Había que solucionar un problema, el de los pases para amigos y familiares de los clientes de la posada. La finca tenía una política estricta en el sentido de que la admisión en la finca solo se podría conseguir mediante una entrada que había que pagar. Obviamente, los clientes del hotel desearían invitar a otras personas a cenar o a un cóctel, lo que resultaba interesante para el hotel. Al mismo tiempo, había que crear un mecanismo para que visitaran el castillo, los jardines y la bodega sin pagar.

Licenciada por la Facultad de Turismo de Cornell y con un MBA de la Universidad de Wake Forest, Stephanie estaba segura de estar aplicando

correctamente todos sus conocimientos en la planificación inicial de la posada en Biltmore Estate. Uno de los retos a los que se enfrentaba era la percepción negativa de la zona por parte de los habitantes de Atlanta, hecho que se había descubierto mediante entrevistas de grupo. Además de la finca, el área ofrecía excursiones, *rafting*, un mirador desde el Blue Ridge Parkway y un casino auténticamente americano a una hora de camino. Asheville está tan solo a tres horas y media de Atlanta, pero los grupos entrevistados pusieron de manifiesto que muchas personas de Atlanta creían que era una distancia muy grande y que estaba situado en el centro de ninguna parte.

Otro reto importante estaba relacionado con la gestión por rendimientos. Un planificador corporativo había llamado recientemente y deseaba reservar negocios futuros con un descuento. Desgraciadamente, esta reserva suponía un *overbooking* para el fin de semana. Se rechazó, esperando un rendimiento mayor debido a la ocupación del fin de semana por parte de clientes de paso. Sin un historial de reservas para el hotel, esta fue una decisión valiente. Stephanie estaba buscando un especialista en gestión por rendimientos para que se incorporara a la plantilla, pero había descubierto que ese tipo de profesionales escaseaban.

Finalmente, Stephanie tuvo que identificar los segmentos de mercado que pensaba que ofrecían oportunidades para la posada. Uno de ellos era el mercado de las bodas, que podía ser muy importante para la posada. La centralita recibió de cinco a diez llamadas por día acerca de celebraciones de bodas en la finca, y el 80% de esas llamadas provenía de otro estado. Stephanie se dio cuenta de que la planificación y el desarrollo de ese mercado ofrecían un gran potencial. Entre los otros segmentos de mercado que había que desarrollar se encontraban los visitantes internacionales, que parecían atraídos por el nombre de Vanderbilt. Los europeos cuentan con muchos castillos y grandes fincas, de tal forma que un gran hotel podría no suponer un atractivo quizá se sintiesen más atraídos por el nombre histórico de la familia.

Otro posible segmento eran las excursiones a Butterfield Robinson. Se trata de las mejores excursiones de montaña del mercado. Estas y otras consideraciones mantuvieron a Stephanie y Randy constantemente ocupadas, tanto en la planificación como en el desarrollo de niveles estratégicos y tácticos. Pusieron en práctica muchos de los conceptos explicados en el capítulo sobre planificación estratégica.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Qué factores tendrían influencia en el comportamiento del consumidor para que este tomase la decisión de efectuar una reserva en el hotel?
2. ¿Qué etapa de la planificación estratégica ha sido la más importante en el desarrollo y apertura de la posada?
3. ¿Qué herramientas de comunicación le recomendaría usar a Stephanie y Randy?
4. Defina la importancia de la gestión por rendimientos para esta posada.

Caso 2. La cafetería del Instituto Costarricense de Electricidad

La cafetería para los empleados del ICE (Instituto Costarricense de Electricidad) tenía dificultades y la alta dirección se vio obligada a estudiar qué tipo de acciones podían llevarse a cabo para corregir esa situación. Antonio F. Cas Mora, director adjunto de Telecomunicaciones, recibió el encargo de corregir esos problemas. Los había de dos tipos. En primer lugar, nadie estaba satisfecho con la cantidad de tiempo que tenía para comer. La gente solía quedarse más tiempo de la media hora reglamentaria, lo cual suponía una disminución de la productividad. El segundo problema, relacionado con el anterior, era intentar cambiar las costumbres alimenticias de los empleados. La mayoría de ellos hacían cola en el autoservicio principal, donde consumían una copiosa comida tradicional. Esto requería una cantidad de tiempo considerable y también hacía que los empleados estuviesen somnolientos tras la comida. Como resultado, la productividad del personal de oficinas se reducía durante el turno de tarde.

Acerca de ICE y su cafetería

El ICE era la empresa eléctrica más grande de Costa Rica y su única compañía telefónica. Era propiedad del gobierno, que también la dirigía. Aunque el ICE tenía oficinas por todo el país, las oficinas administrativas centrales estaban en un moderno bloque de quince pisos en la ciudad de San José. El ICE tenía empleadas a un total de 4.486 personas, de las cuales 1.453 trabajaban en la oficina central y utilizaban la cafetería.

Este establecimiento llevaba cinco años funcionando y estaba bajo la dirección de una cooperativa de empleados. Esta cooperativa la dirigía una junta cuyos miembros se elegían entre los empleados del ICE Dicha junta directiva había contratado a un director que era el encargado de su funcionamiento.

Descripción de los empleados

Los empleados que trabajaban en la central del ICE y que utilizaban la cafetería eran en su mayoría personal de oficina. Un pequeño porcentaje de trabajadores de mantenimiento también la usaban. Los empleados que trabajaban en el edificio del ICE eran principalmente administradores, especialistas, ingenieros, oficinistas, secretarias y recepcionistas.

Menú y hábitos alimenticios

En la cafetería había dos líneas de autoservicio; la principal era la más popular entre los empleados y en la que se formaban las colas más largas de espera. En esta se servía el *casado,* un plato tradicional. El menú cambiaba cada día y consistía normalmente en un plato de carne acompañada de arroz, alubias y algo de verdura, maíz o patatas.

Las comidas de la línea de servicio principal eran representativas de los hábitos alimenticios costarricenses. Tradicionalmente se come con la familia y el tiempo reservado para la comida es de dos o tres horas, y a menudo incluye una siesta. Esta costumbre era la razón por la que las tiendas cerraban a mediodía. Seguía siendo costumbre que todo tipo de empresas cerrase a mediodía. Dado que había una larga pausa para comer, los empleados entraban pronto por la mañana, se iban a comer y luego trabajaban por la tarde hasta las seis o seis y media. La dirección del ICE decidió cambiar esta costumbre para evitar la interrupción que suponía la hora de la comida. El sistema que se aplicó se parecía en gran medida al utilizado en Estados Unidos.

Había evidencia de que los hábitos alimenticios estaban cambiando en San José. Varios restaurantes de tipo americano habían abierto sus puertas en la ciudad y estaban haciendo muy buen negocio a base de hamburguesas, pizzas y otras comidas rápidas. McDonald's, Hardee's y Pizza Hut eran muy populares al mediodía, especialmente entre los jóvenes. Tras ser testigos del éxito de restaurantes como McDonald's, la junta directiva de la cooperativa decidió abrir una línea de servicio en la cafetería en la que se vendieran sándwiches. Estaba separada de la principal y consistía en un mostrador largo en el que estaban colocadas bandejas de plástico con sándwiches fríos apilados. Había otras bandejas con porciones de fruta fresca, como papaya o melón, y también tartas. Además, en este mostrador también había café, leche y refrescos.

Había dos cajas al final de la línea principal y una al final de la de sándwiches. No se recogió información acerca del número de empleados que usaban cada cola ni el gasto medio por persona en la de sándwiches. Sin embargo, se creía que el gasto medio en comida por empleado era probablemente de unos dos tercios del gasto por persona en la línea principal.

Horas de trabajo y normas

La jornada en el ICE era de 7:30 a 15:30 horas, con media hora para la comida, lo cual implicaba que algunos tenían que levantarse a las 5:30 horas y muy pocos podían hacerlo después de las 6:30 horas.

Oficialmente no estaba permitido hacer un descanso para tomar un café y no había ninguna máquina expendedora en todo el edificio. Se había considerado que estos descansos eran innecesarios, dado que ya se daba media hora para comer. Los trabajadores a menudo traían pasteles o pastas de casa y los compartían con sus compañeros, aunque esto oficialmente, estaba mal visto.

Se ideó un sistema para evitar que todos los empleados fueran a la cafetería a la misma hora. Las puertas permanecían cerradas hasta las 11:00, cuando los empleados empezaban a entrar, siguiendo un horario organizado por pisos. Los mostradores se cerraban a las 13:30 horas.

Resultados de la encuesta

Antes de intentar realizar algún cambio para corregir la situación de la cafetería, la dirección creyó que sería buena idea llevar a cabo una encuesta

entre los empleados. Esto se hizo entregando un cuestionario escrito a todos los que fueron a la cafetería un día determinado. A continuación se muestran los resultados obtenidos mediante el cuestionario.

Opiniones con respecto a diferentes factores seleccionados (%)

OPINIÓN

Factor	Muy bueno	Bueno	Medio	Malo	No sabe
Calidad	0,63	16,46	44,78	23,42	14,71
Variedad	4,59	35,28	28,96	18,67	12,50
Limpieza	1,74	18,67	36,55	29,75	13,24
Cortesía	5,38	27,37	39,24	25,16	2,85
Conveniencia	8,07	30,70	34,65	23,26	3,32
Calidad de la cocina	8,39	35,28	33,70	18,83	3,80
Cantidad	3,16	28,48	39,72	20,41	8,23

Opiniones con respecto al tipo de comida servida (%)

OPINIÓN

Factor	Muy bueno	Bueno	Medio	Malo	No sabe
Pollo con arroz	8,86	43,04	29,59	7,59	10,92
Gambas con arroz	1,11	12,34	33.23	31,64	21,68
Albóndigas	2,37	12,07	31,33	31,65	21,68
Lubina	10,28	37,18	25,63	8,86	18,04
Escalope	4,11	22,47	34,02	18,04	21,36
Filete en salsa	3,64	24,68	30,85	15,82	25,06
Lengua en salsa	5,54	26,58	26,42	17,41	24,05
Pollo en salsa	3,32	23,10	29,43	16,30	27,85
Pollo frito	2,37	23,89	30,70	12,97	30,06
Chuleta de cerdo	3,32	19,15	29,43	21,99	26,11
Espaguetis con carne	1,90	13,77	29,11	33,07	22,15
Espaguetis con atún	2,37	10,92	26,42	34,18	26,11
Callos con garbanzos	3,64	17,56	28,80	28,01	21,99
Chop suey	1,90	14,40	24,05	38,76	20,89

Opiniones en cuanto a la dieta y el tipo de comida (%)

	Sí	No	No sabe
¿Es la dieta equilibrada?	17,88	75,63	6,49
¿Debería eliminarse el plato del día?	27,69	66,61	5,70
¿Debería eliminarse el casado?	26,42	68,04	5,54
¿Debería servirse una comida más ligera?	36,23	14,40	49,37

Preferencia por comidas ligeras* (%)

	Sí	No
Perritos calientes	44,46	55,54
Hamburguesas	30,85	69,15
Pollo	42,41	57,54
Hojaldres	36,55	63,45
Fruta	18,99	81,01
Sándwiches	49,53	50,47
Postres	31,80	68,20
Sopa	18,35	81,65
Ensaladas	23,10	76,90
Macedonia de frutas	33,86	66,14
Otros	10,28	89,72

*Se servía una comida ligera. Todos los encuestados respondieron a esta pregunta.

Respuestas sobre los hábitos alimenticios (%)

	Sí	No	No sabe
¿Sigue alguna dieta especial?	14,72	76,58	8,70
¿Habitualmente trae su propia comida?	10,76	81,33	7,91

Tiempo medio empleado para comer (%)

20-30 minutos	18,83
30-45 minutos	61,78
45-60 minutos	12,50
Más de 60 minutos	0,79
No contesta	6,01

Observaciones realizadas sobre la ocupación de plazas de la cafetería

Se realizó una serie de observaciones en diferentes días. La cafetería tenía 58 mesas con cuatro sillas cada una, así que había un total de 232 plazas. El uso de este espacio en los días en que se realizaron las observaciones se muestra en las tablas que siguen.

Uso de la capacidad de asientos disponible

Hora	Plazas disponibles	Personas en la cola	Exceso o falta teóricos de plazas
Miércoles 16 de agosto			
11:45	45	80	–35
12:25	16	90	–74
12:30	48	90	–74
1:05	68	40	+28
1:20	88	27	+61
Jueves 17 de agosto			
11:15	44	16	+28
11:42	68	38	+30
11:56	39	43	–4
12:00	44	55	–11
12:10	80	53	+27
12:15	56	37	+19
12:30	56	52	–4
12:40	56	47	+9
12:55	26	46	–20
1:15	56	3	+53

Mesas ocupadas por una o dos personas

Hora	Mesas ocupadas por una persona	Mesas ocupadas por dos personas	Total
Miércoles 16 de agosto			
11:42	12	22	34
11:56	6	26	32
12:00	6	38	44

Hora	Mesas ocupadas por una persona	Mesas ocupadas por dos personas	Total
12:10	3	30	33
12:15	15	18	33
12:30	6	26	32
12:55	15	20	35
1:15	6	14	20

Flujo de personal por cada línea de servicio

Línea principal. Tras dos días de observación se encontró que el tiempo medio requerido para que una persona pasase por la línea de servicio principal desde el momento en que cogía una bandeja hasta que dejaba la caja era ligeramente superior a los tres minutos, pero dentro de un rango de entre dos y cuatro. Esta línea no interrumpía el servicio desde el momento en que abría a las 11:00 hasta que cerraba a las 13:30 horas. La cola de público se movía de manera constante, pero entre las 12:00 y las 12:45 horas había que esperar un poco más y la cola llegaba en ocasiones hasta el ascensor situado en el vestíbulo, ocasionando esperas incluso de veinte minutos antes de llegar al mostrador.

Mostrador de sándwiches. La cantidad de tiempo requerida para que una persona pasase por el mostrador de sándwiches iba de treinta segundos a cuatro minutos. El tiempo medio para quienes no calentaban sus sándwiches era de 2,10 minutos, mientras que el tiempo requerido para los que sí lo calentaban en el *grill* situado más allá de la caja estaba entre tres y ocho minutos, con una media de cuatro y medio. En algunos momentos podía haber hasta un máximo de ocho o diez personas esperando para utilizar el *grill*.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Podría solventarse el problema de la cafetería del ICE aplicando estrategias o conceptos de marketing turístico?
2. ¿Qué influencia puede tener una empresa como el ICE a la hora de cambiar los hábitos en la alimentación?
3. ¿Qué sugeriría para aumentar el uso del mostrador de sándwiches y fruta?

Caso 3. El Hotel Excelsior

Una amenaza competitiva de gran importancia estaba a punto de afectar al hotel de cuatro estrellas Excelsior. Se estaba construyendo un nuevo

hotel de lujo al otro lado de la calle y los empleados se preocupaban por la posibilidad de que dos hoteles de lujo fueran demasiada oferta para la demanda existente.

Historia del hotel

El Excelsior, un hotel de 305 habitaciones, llevaba diez años abierto y durante estos años había sido el único hotel de lujo de la ciudad. Estaba situado en un lugar excelente en el centro, entre un parking de seiscientas plazas y el palacio de congresos. El hotel contaba con una piscina climatizada, un *jacuzzi*, dos restaurantes, un bar de cócteles y otros servicios. Muchas de las habitaciones tenían balcones con vistas al comedor del jardín y a una afamada cafetería. Había tres ascensores de cristal que llevaban a cada piso. Otros de los atractivos del hotel eran la pista de patinaje sobre hielo que había bajo el hotel y el pasadizo que lo conectaba con el palacio de congresos.

El Excelsior lo dirigía un grupo independiente, pero era propiedad de Concept Corp., una empresa inmobiliaria y de inversiones. Una entrevista con el director general de Excelsior reveló lo siguiente:

- *¿Cuáles son sus metas para el hotel?* «A escala local y para el año que viene simplemente querríamos ser competitivos. A la larga nuestra meta consiste en ser uno de los hoteles más importantes de la región».
- *¿Cómo percibe la creciente presión de la competencia?* «Ha sido intensa. El aumento del número de habitaciones de hotel durante los últimos años en el mercado en el que competimos ha sido inesperado. El Stouffer abrirá el día 1 de julio y un Sheraton va a abrir este año. Los hoteles Radisson están abriendo en todas partes. Muchas cadenas más pequeñas están construyendo hoteles económicos. Ahora mismo diría que hay demasiados hoteles, hasta que la ciudad amplíe el palacio de congresos y pueda atraer grupos más grandes. No hay suficiente volumen de negocios para que todos alcancemos niveles de ocupación aceptables».
- *¿Qué acciones pretende llevar a cabo el Excelsior en un mercado en el que la competencia va en aumento?* «Para ser competitivo, es necesario poder ofrecer un buen producto. Una vez más ese es el primer paso que vamos a dar. Queremos que nuestro producto vuelva a ser competitivo, lo cual quiere decir que tenemos que renovarnos y reajustar nuestra decoración: nuevas habitaciones, nuevos muebles y algunas cosas más. Esos son atributos tangibles».
- *Describa la relación entre la dirección y los propietarios del hotel.* «Somos una empresa de dirección. No nos pertenece absolutamente nada de este hotel. Ellos tienen una filosofía ligeramente distinta de cómo obtener ingresos y cómo dar un servicio de calidad a los clientes. No ven los beneficios y la calidad ofrecidos a los huéspedes de la misma manera. Obviamente, existe una relación entre los beneficios ofrecidos y la calidad del servicio a los clientes. Si se ofrecen servicios que estos rechazarán, supondrá un coste. Si se

dan incentivos a los empleados, habrá otro coste más. Cualquier cosa que se ofrezca, más allá de darles una toalla y una habitación limpias, les costará dinero. Esto quiere decir que existe una diferencia a nivel de beneficios entre lo que los propietarios creen que debería obtener un hotel y lo que consideramos alcanzable siempre que les demos a nuestros clientes un servicio de calidad. Los propietarios creen que deberíamos obtener un nivel mucho mayor de beneficios.

El director general del hotel estaba inseguro de la dirección que el hotel debía seguir. El edificio necesitaba reformas para conservar su atractivo y su imagen. Los propietarios presionaban para que se ofreciese menos y los beneficios fuesen más altos, lo cual no era compatible con una buena imagen a largo plazo. Sin embargo, la mayor amenaza provenía de la creciente competencia por el negocio más lucrativo que suponen los grupos, resultante de la llegada al mercado de los hoteles y palacios de congresos más modernos. Sin embargo, la ciudad estaba empezando a experimentar un resurgimiento con la expansión del palacio de congresos y estaba fomentando que las tiendas y los negocios se trasladasen al centro.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Por qué razón habría de existir un conflicto entre las ideas de gestión del grupo de dirección del hotel y su propietaria, la Concept Corp.?
2. ¿Qué pasos debería dar el Excelsior para enfrentarse a la creciente competencia?

Caso 4. Burger King: vender 'Whoppers' en Japón

«Lo internacional está de moda», sentenció un consultor americano. La categoría de comida rápida va a encontrar su mejor opción de crecimiento en el exterior. Estamos cerca de la saturación de la demanda en Estados Unidos. Por esa razón McDonald's ha estado comportándose de manera tan agresiva en los mercados extranjeros».

Esa es también la razón por la cual Burger King decidió su estrategia de ser tan agresivo en Japón. McDonald's entró en el mercado nipón hace veinticinco años y ahora tiene 2.000 restaurantes que generan 2.500 millones de euros en ventas, lo cual constituye la mitad del mercado de las hamburgueserías en Japón. Además, McDonald's genera el 47% de sus beneficios en los 7.000 restaurantes que tiene fuera de Estados Unidos. A escala mundial, Burger King está en cuarta posición, por detrás de McDonald's, KFC y Pizza Hut. Con los mercados estadounidenses saturados y la creciente

cantidad de restaurantes y cafeterías en Europa, Burger King debe encontrar nuevas zonas para su expansión.

En Japón, Burger King se va a enfrentar a una competencia muy dura. McDonald's no es el único que está bien asentado en ese país; KFC tiene 1.040 restaurantes, y está en segunda posición en el mercado de comida rápida japonés. Entre las dos, McDonald's y KFC constituyen una sólida barrera de entrada para otras empresas del sector. Estas dos compañías tienen restaurantes en las mejores localizaciones, dejando otras de menor categoría para sus competidores potenciales. Buena prueba de ello es la situación de Wendy's que tras una fuerte entrada en el mercado japonés a principios de los ochenta ahora solo tiene 67 restaurantes. Wendy's está teniendo problemas para encontrar franquiciados solventes que quieran entrar en el negocio de la comida rápida. Incluso los empleados de Daiei Inc., que tiene la licencia de Wendy's en Japón, admiten que el intento de entrar en el mercado ha resultado un fracaso.

Burger King ya intentó entrar en el mercado japonés una vez. Empezó a vender franquicias en Japón hace veinte años; los franquiciados hacían un pago inicial y luego pagaban *royalties* a la empresa matriz. Sin embargo, los *royalties* eran demasiado altos y la operación fracasó. Por si fuera poco, el segundo lugar del mercado japonés de hamburgueserías lo ostenta una empresa nacional, Mas Burger, con un 25% del mercado.

Además de su fracaso en el pasado, del mercado casi saturado y la dura competencia nacional y extranjera, la empresa se enfrenta a otro problema en Japón. La guerra entre las empresas de comida rápida ha hecho desaparecer casi por completo los beneficios, incluso para McDonald's. Como resultado de estas guerras, los japoneses se han acostumbrado a pagar un precio muy bajo por las hamburguesas y los *Whoppers* de Burger King suelen costar más.

Burger King es consciente de que esta vez tiene que buscar una forma innovadora de entrar en el mercado. Debe atraer la atención de los clientes y encontrar buenos locales en un mercado que tiende a la saturación. Esta no va a ser tarea fácil. En Japón el terreno está muy limitado y es mucho más caro que en Estados Unidos, con lo cual encontrar buenos locales es complicado. Además, Burger King va a tener que convencer a los japoneses para que paguen más por una hamburguesa. Los japoneses suelen comprar de forma reflexiva y buscan sacarle partido a su dinero.

La solución son las iniciativas de riesgo compartido *(joint ventures).* Burger King se unió a Japan Tobacco, Inc. para formar Burger King Japan. Dado que dos tercios de Japan Tobacco son propiedad del ministerio de finanzas, no tendrán problemas económicos. Su primer paso fue comprar la cadena Morinaga Lave Hamburger y convertir sus 36 restaurantes en establecimientos de Burger King. Ahora otras cadenas de hamburgueserías con dificultades han mostrado su interés por que Burger King Japan las compre. Incluso grandes cadenas como Ita Yokado se han interesado por la posibilidad de abrir Burger King en sus centros comerciales como alternativa a McDonald's.

El gobierno nipón también ha flexibilizado la normativa respecto a la venta de gasolina y Burger King planea abrir algunos de sus restaurantes en gasolineras. Un acuerdo de estas características tiene ventajas para ambas

partes. Las empresas petroleras adquieren así una nueva ventaja competitiva con la que atraer clientes y Burger King evita el alto coste de abrir restaurantes independientes. Además, Burger King ya tiene hamburgueserías en gasolineras de Nueva Zelanda y Australia, con lo cual tiene experiencia en este tipo de negocios. Burger King está en negociaciones con Shell Sekiyu K.K., empresa participada de Royal Dutch/Shell Group.

Aunque algunos expertos creen que el hecho de que Burger King no tenga mucha fama en Japón constituye una desventaja, Burger King cree que puede beneficiarse de esta situación creando una imagen de calidad que la diferenciará de McDonald's.

Para atraer a los jóvenes japoneses con capacidad adquisitiva, casi todos los restaurantes de Burger King tendrán una decoración *retro*, de la cultura pop de los años cincuenta y sesenta. En algunos, Hollywood será el tema central, con Marilyn Monroe, Marlon Brando y James Dean observando a los clientes desde las paredes. Otros restaurantes basarán su decoración en el *rock and roll*, con álbumes originales de estrellas como Elvis Presley decorando las paredes. Todos los restaurantes tendrán máquinas de discos, el suelo con terrazo ajedrezado y asientos al estilo americano de los años cincuenta.

Las ventas de Burger King han subido entre un 40 y un 50% gracias a la decoración pop.

Para los padres, el atractivo puede ser totalmente distinto. Mientras que McDonald's vende hamburguesas de *teriyaki* y arroz frito en Japón, Burger King tiene la intención de centrarse en sus hamburguesas tradicionales. «No hay suficiente verdura en otros restaurantes», dice Midori Morisaka, que ha llevado a su hijo de cinco años a un Burger King de Tokio. Así que el *Whopper,* con la gran cantidad de tomate y lechuga que incluye, le resulta altamente atractivo.

Para los consumidores japoneses en general, Yuki Kagohashi, presidente de Burger King Japan, quiere destacar su gran ventaja competitiva: la cocina a la brasa. «Los restaurantes japoneses a menudo ponen las parrillas en la parte delantera del local para atraer a los clientes y nosotros podemos hacer lo mismo. ¿Por qué esconde Burger King su mejor ventaja sobre McDonald's en la parte de atrás del restaurante?», se pregunta Yuki Kagohashi.

Poner las parrillas en la parte delantera puede ser buena idea por otra razón: la falta de fondos para promoción. Al tener que abrir tantos restaurantes, Burger King Japan no dispone de las grandes cantidades de dinero que McDonald's y KFC invierten en campañas publicitarias. En cambio, basa su publicidad en eventos promocionales como inauguraciones y repartiendo folletos en el mercado local.

La competencia aún no está preocupada. «McDonald's es el rey de las hamburguesas», dice Shinji Minakata, director general de Dairy Queen, una empresa que ha reducido su línea de productos al café y los helados por la imposibilidad de vender hamburguesas en Japón. «McDonald's nos ha conducido a la era de las hamburguesas por ochenta yenes», dice Sumeo Yokokawa, un director de KFC Japón. «Ahora una hamburguesa es una hamburguesa para la mayor parte de la gente; el hecho de que esté hecha a la parrilla o de que tenga más verdura es como mucho una diferencia marginal que no preocupa a la mayoría de los clientes».

McDonald's no se ve amenazada. El líder de la industria planea tener 10.000 restaurantes en Japón para el año 2006. Aunque Burger King abra doscientos al año durante la próxima década, seguirá por detrás de McDonald's en número de restaurantes, lo cual puede establecer la diferencia. No hay ningún Burger King en numerosas zonas residenciales de Japón. Para comerse un *Whopper* es preciso hacer un largo viaje al centro. La pregunta es: ¿cuántos clientes van a preferir una hamburguesa tan difícil de adquirir? «No les vemos como una amenaza en absoluto», añade el director adjunto de un McDonald's en el barrio de Setagaya en Tokio, donde Burger King abrirá un restaurante en marzo.

Fuentes: Alina Maws, «Burger King Corp. Plans 200 Stores for Japan», *Miami Herald,* 16 de julio de 1996, p. 7; Jack Russell, «Burger King vs. Giants in Japan», *AdvertisingAge,* 1 de agosto de 1996, p. 34; Norihiko Shironzu, «Whoppers Face Entrenched Foes in Japan: Big Macs», *Wall Street Journal,* 4 de febrero de1997, pp. B1, B6;Edith Hill Updike, «Burger King Wants to Build a Kingdom in Asia», *Business Week,* 25 de noviembre de 1996, p. 52.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Qué aspectos políticos, legales, económicos y culturales de Japón debería tener en cuenta Burger King?
2. ¿Por qué han decidido Burger King y otras empresas del caso entrar en los mercados extranjeros? ¿Por qué han escogido Japón? ¿Está de acuerdo con sus decisiones?
3. Contraste la estrategia de entrada en el mercado japonés utilizada por Burger King hace veinte años con la empleada ahora. ¿Cuáles son las diferencias? ¿Hay alguna posibilidad de que la nueva estrategia sea más eficaz? ¿Por qué?
4. Evalúe la estrategia y el programa de marketing utilizados por Burger King en Japón. ¿Qué elementos de su programa de marketing cree que tendrán éxito? ¿Cuáles pueden tener un éxito menor?

Caso 5. Enterprise Rent-A-Car: cómo medir la satisfacción del cliente

Kevin Kirkman entró en el camino de su jardín con su *coupé* BMW azul brillante, puso la palanca de marchas en punto muerto, tiró del freno de mano y salió del coche para comprobar si tenía correo, tal y como hacía cada día al llegar a casa. Al echar un vistazo al montón de catálogos y ofertas de tarjetas de crédito habituales, vio una carta de Enterprise Rent-A-Car.

El accidente

Se preguntaba por qué le había llegado una carta de Enterprise. Entonces recordó. Ese mismo mes había tenido un accidente. Una mañana lluviosa,

cuando iba a trabajar, otro coche no había logrado frenar debido a que el suelo estaba muy resbaladizo y se había empotrado contra su coche mientras estaba parado en un semáforo. Afortunadamente, ambos conductores salieron ilesos, pero los dos coches habían sufrido graves desperfectos. De hecho, Kevin no pudo irse en su coche.

Kevin utilizó su teléfono móvil para llamar a la policía y mientras esperaba a que llegase, llamó a su compañía de seguros. Esta le había garantizado que su póliza incluía el alquiler de un coche mientras el suyo estaba en el taller. Le dijo a Kevin que llamase a una grúa para llevar su coche a un garaje cercano y le dio el número de teléfono de la oficina de Enterprise Rent-A-Car más próxima. Su agente le dijo que su compañía solía recomendar Enterprise y le recordó que la póliza cubría hasta catorce euros diarios por el alquiler del coche de sustitución.

En cuanto dejó su coche en el taller, Kevin llamó a la oficina de Enterprise. Antes de diez minutos, un empleado de Enterprise fue al taller para recogerle. Fueron a la oficina de Enterprise, donde Kevin cumplimentó todos los papeles para alquilar un automóvil. Utilizó el coche durante doce días, mientras arreglaban su coche en el taller.

«No sé por qué me escriben ahora», pensó Kevin. «La aseguradora pagó los catorce euros diarios y yo el resto porque el modelo alquilado costaba un poco más. Me pregunto cuál es el problema».

El seguimiento de la satisfacción del cliente

Una vez dentro de la casa, Kevin abrió la carta de Enterprise y descubrió que era una encuesta para ver si estaba satisfecho con el servicio recibido. La encuesta venía acompañada de una carta que le daba las gracias por haber elegido Enterprise y le pedía que rellenase el cuestionario para que la empresa pudiese seguir mejorando el servicio. La encuesta constaba de una hoja con trece preguntas.

Los directivos de Enterprise están convencidos de que su empresa lidera el mercado de alquiler de coches en Estados Unidos (en términos de ingresos, número de coches en servicio y número de oficinas) porque presta una especial atención a la satisfacción del cliente, y porque se centran en el mercado de los coches de sustitución. El objetivo de Enterprise es servir a personas que, como Kevin, se ven privadas de sus coches debido a un accidente. Mientras otras compañías más conocidas, como Avis o Hertz, luchaban por el competitivo mercado feroz de los aeropuertos, Enterprise se hizo con su propia demanda tratando con las aseguradoras y los jefes de talleres para que recomendasen su compañía a sus clientes cuando estos necesitasen un coche de sustitución. Aunque este tipo de alquileres constituye más del 80% del volumen de negocios de Enterprise, la empresa también presta sus servicios al mercado discrecional (vacaciones y ocio) y al mercado de las empresas que necesitan vehículos durante breves periodos de tiempo.

A lo largo de su historia Enterprise ha seguido la recomendación de su fundador, Jack Taylor, que creía que si la empresa prestaba atención a sus clientes primero y a sus empleados después, los beneficios vendrían

de camino. Por esta razón, la empresa hace un seguimiento de la satisfacción de sus clientes.

Aproximadamente uno de cada veinte clientes recibe una carta como la de Kevin. Dichas cartas se envían a clientes seleccionados al azar unos siete días después del final del periodo de alquiler. Por lo general un 30% de los clientes a los que se les envía una encuesta la devuelve cumplimentada en el sobre con franqueo pagado. Envían sus respuestas a una empresa ajena a Enterprise que se encarga de recopilar toda la información y enviar los informes una vez al mes que sirven para que los empleados de cada oficina puedan comprobar sus resultados.

La mejora continuada

Enterprise lleva ya varios años utilizando la encuesta. Sin embargo, sus directivos se preguntan cómo podrían mejorarla. ¿Deberían hacer más preguntas? ¿Qué podrían hacer para que más usuarios contestasen a la encuesta? ¿Es el correo el mejor medio para recabar información acerca de los usuarios? ¿Existe algún problema de muestreo? ¿Están las respuestas sesgadas debido al sistema utilizado?

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Qué decisiones han venido tomando los directivos de Enterprise Rent-A-Car en relación con la obtención y análisis de datos primarios: tipo de de investigación de marketing elegida, método de contacto, plan de muestreo y técnicas de investigación?
2. ¿Cuáles son los objetivos de la investigación de marketing que realizan?
3. Diseñe un cuestionario para la medición de la calidad percibida en el servicio que presta Enterprise Rent-A-Car en función de la información que desde su punto de vista habría que obtener con las respuestas de los clientes.

Caso 6. La oficina de turismo australiana

La oficina de turismo australiana planeaba llevar a cabo un estudio de mercado en Estados Unidos. El plan se diseñó inicialmente en la sede de Melbourne y posteriormente se envió a las oficinas de otros países para que aportasen sus ideas antes de abrir el periodo de licitación. Estas oficinas nacionales estaban en Londres, Frankfurt, Nueva York, Los Ángeles, Tokio y Auckland. El volumen de turistas estadounidenses en Australia había crecido a un ritmo menor que el de otras nacionalidades. Parecía que era necesario aplicar estrategias de marketing para atraer más turistas de esa procedencia a Australia. Antes de desarrollar este nuevo plan se juzgó necesario llevar a cabo un estudio en Estados Unidos para identificar los mercados objetivo.

Objetivos de la investigación

Los objetivos del estudio que se habían definido eran los siguientes:

1. Identificar y cuantificar los grupos de la población estadounidense con posibilidades de viajar de vacaciones a Australia (grupos de alto potencial).
2. Investigar en detalle los factores que influyen en la selección de un destino entre los grupos de alto potencial.
3. Proporcionar información acerca de los tipos de productos de vacaciones teniendo en cuenta los factores de tiempo y coste que satisfarían las necesidades de los grupos de alto potencial.
4. Investigar el conocimiento y preferencia por parte de los consumidores potenciales de destinos alternativos.
5. Proporcionar información que guiará a las agencias de publicidad a la hora de seleccionar el tipo de mensajes que atraerán y motivarán a los grupos de alto potencial.
6. Proporcionar una guía de la programación de los medios para conseguir una comunicación efectiva con los grupos de alto potencial.
7. Identificar los mejores sistemas de distribución para los productos de vacaciones dirigidos a los grupos de alto potencial (líneas aéreas, agencias de viajes, etc.).
8. Investigar el papel de la industria de viajes y su importancia en la selección de un destino turístico.
9. Determinar el comportamiento pasado y el previsto para el futuro de los grupos de alto potencial y describirlos en términos socioeconómicos. Recabar información acerca de los destinos visitados en anteriores vacaciones y la secuencia de las visitas.

Además de estos objetivos, la oficina de turismo australiana decidió que el estudio debía diseñarse teniendo en cuenta los siguientes propósitos:

- Facilitar la comprensión exhaustiva del proceso de selección de destinos —lo cual es esencial si se pretende comercializar Australia con un mayor éxito en Estados Unidos—.
- Facilitar el diseño de productos más atractivos para los grupos de alto potencial, en términos de coste, duración de las vacaciones, tipo de alojamiento preferido y transporte en Australia.
- Impulsar la promoción de Australia de tal forma que saque ventaja de los puntos fuertes percibidos por los turistas, supere los puntos débiles percibidos y pueda competir más eficazmente con los puntos débiles y fuertes de otros destinos muy alejados geográficamente.
- Proporcionar una medida adecuada del nivel de conocimiento e interés que pueden incitar algunos destinos dentro de Australia (el Gran Arrecife, el interior o el puerto de Sydney).
- Proporcionar un conocimiento detallado del proceso de planificación de vacaciones, incluyendo el tiempo necesario y las fuentes de información utilizadas.
- Facilitar una comunicación y una distribución eficaces a los grupos de alto nivel de los productos disponibles.

Metodología propuesta

La oficina de turismo australiana decidió dividir el proceso en dos etapas. La primera sería de naturaleza *cualitativa*, con el fin de investigar la personalidad y actitud, y cuyos resultados posteriormente se utilizarían en una segunda etapa cuantitativa. La opinión general era que se necesitarían entrevistas de treinta a 35 minutos de duración para las dos etapas del estudio. Se estudió la posible utilización de encuestas telefónicas, pero se desestimó dado que se temía que por este medio no se conseguirían las respuestas en profundidad que eran necesarias, especialmente cuando se planteasen las preguntas más complicadas.

Debido al alto coste de los estudios de campo en Estados Unidos, parecía indispensable reducir el tamaño de la muestra. En consecuencia, se calculó que un total de mil entrevistas personales serían suficientes durante el estudio inicial para proporcionar una buena precisión en las estimaciones referidas al universo poblacional y a los múltiples estratos.

La oficina de turismo australiana consideraba que se debería seleccionar a los entrevistados teniendo en cuenta cuatro criterios: (1) experiencia previa en viajes, (2) intenciones sobre viajes futuros, (3) deseo de viajar y (4) interés por Australia. El grupo de individuos al que se entrevistaría incluía personas que nunca habían viajado y que no tenían la intención ni el deseo de hacerlo. El término *viaje* se definió como viaje a un destino alejado por motivos de placer, y no incluía México, Canadá ni el Caribe. Tampoco podría incluirse en la muestra a personas con familia directa en Australia.

En interés de la efectividad se decidió que la muestra sobrerrepresentase a los mercados clave. De ahí que se utilizase un proceso de selección no aleatorio durante las entrevistas. Las preguntas selectivas se realizarían de forma secuencial, siendo *la experiencia previa en viajes* el primer criterio. La estructura de la muestra se centraba en aquellas personas que tuviesen una amplia experiencia en viajes, dado que, según demostraba la investigación exploratoria preliminar, este era el mercado principal para Australia. La estructura recomendada resultó la siguiente:

- Antiguos viajeros: viajaron a un destino lejano en los últimos cinco años por motivos de placer, con o sin la intención explícita de viajar.

  N = 600, de los cuales:

  (a) Al menos 200 *viajeros experimentados*.
  (b) Al menos 200 con *intención explícita de viajar*.
  (c) Al menos 200 se muestran *interesados en Australia*.

- Viajeros potenciales: intención de viajar en los próximos tres años, a un destino lejano por placer y sin experiencia previa en viajes.

  N = 300, de los cuales:

  (a) Al menos 100 cuyo destino deseado no es Europa.
  (b) Al menos 200 se muestran *interesados en Australia*.

- No viajeros o viajeros *latentes*.

  N = 100. Incluye a personas que no han viajado antes ni tienen la intención de hacerlo pero que:

(a) Han expresado su deseo explícito de viajar (a un destino lejano por motivos de placer).
(b) Muestran un interés por visitar Australia.

Aunque lógicamente se pretendía utilizar una técnica de muestreo aleatorio, la muestra resultaría fuertemente sesgada, con muchos individuos de los grupos de altos ingresos, no siendo representativa, por tanto, de la mezcla de grupos sociales de la población estadounidense. Otras restricciones que se creyeron necesarias incluían:

1. No entrevistar a personas de zonas rurales o en núcleos urbanos pequeños.
2. Escasa representación en la muestra de la costa este, a excepción de Nueva York.
3. Escasa representación en la muestra de los estados del sur, a excepción de Florida.
4. Elevada representación en la muestra de California, Hawai, Nueva York, Texas y Florida. La razón era la observación de patrones de incidencia a partir de la información generada en sondeos anteriores de la oficina de turismo australiana.
5. Utilización de una variante de muestreo estratificado en la que las ciudades serían la unidad primaria. Por razones de coste, no se seleccionarían más de veinte ciudades. La selección de ciudades no debería hacerse de forma aleatoria con las limitaciones establecidas a continuación.

Llegadas de ciudadanos estadounidenses a Australia según el propósito de su visita (%)

Vacaciones	43
Visitas a familiares	15
Negocios	23
Otros	19
Total	100

Edad de los turistas extranjeros que visitan Australia (%)

0-4	8,3
15-24	14,5
25-34	20,4
35-49	23,5
50-64	22,3
65 en adelante	11,0

Ocupación de los turistas extranjeros que visitan Australia (%)

Profesionales (no incluye docentes)	13,1
Profesores	3,5
Administrativos	15,9
Comerciales	9,8
Funcionarios (incluidos los miembros de las fuerzas armadas)	3,9
Otros	11,1
Errores en la adscripción	5,8
Total (trabajadores)	63,1
Niños (0-14 años)	8,3
Estudiantes (15 años en adelante)	4,8
Amas de casa	14,8
Rentistas, pensionistas, etc.	9,0
No empleados	36,9
Total	100,0

Afluencia de turistas extranjeros a Australia ordenada por llegadas mensuales y para cada origen del viajero (1, máxima afluencia; 12, mínima)

	Oceanía	África	América	Asia	Europa
Enero	7	6	5	5	3
Febrero	6	4	3	4	12
Marzo	4	2	4	3	10
Abril	3	8	7	8	4
Mayo	9	9	11	11	5
Junio	11	12	12	12	9
Julio	2	7	10	7	6
Agosto	12	11	8	10	2
Septiembre	5	10	9	9	8
Octubre	10	5	6	6	7
Noviembre	8	1	1	1	11
Diciembre	1	3	2	2	1

Principales países de origen del turismo a Australia (%)

Nueva Zelanda	28,9
Reino Unido e Irlanda	14,6
Estados Unidos	13,5
Japón	5,5
Papúa Nueva Guinea	4,4
Canadá	3,2
Alemania	2,7
Holanda	1,9
Malasia	1,8
Hong Kong	18

Respuestas

100	Nueva York
50	Florida
50	Texas
150	California
100	Hawai
50	Nueva Inglaterra
150	Ciudades interiores del cuadrante noreste
50	Ciudades interiores del cuadrante noroeste
100	Otras ciudades en el sur de la costa atlántica
50	Otras ciudades centrales en la mitad sur occidental y oriental
100	Ciudades de montaña
50	Costa del Pacífico
1.000	

Una de las razones por las que se eligió este tipo de muestreo fue que la oficina de turismo australiana ya tenía información a partir de una muestra de gran tamaño en Estados Unidos, además de información de un estudio anterior de la oficina de turismo australiana conocido como International Visitor Survey (Encuesta Internacional sobre Visitantes). Se creía que el nuevo estudio debería proporcionar información que se podría comparar con la obtenida de los anteriores.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Cuál es su opinión sobre los objetivos de la investigación y el propósito del estudio?
2. ¿Qué opina de la metodología propuesta?
3. ¿Por qué cree que la cantidad de turistas estadounidenses que visitaban Australia era menor que la prevista? Para responder, tenga en cuenta los costes del viaje, el tiempo necesario y otros factores.
4. Según su opinión, ¿conseguirá la información procedente del estudio que la oficina australiana de turismo resuelva las cuestiones planteadas en la pregunta 3?

Caso 7. Gómez: servicio de autobús especial

Después de tres meses en funcionamiento, estaba claro que había que hacer algo para aumentar el número de usuarios del servicio de Bus Ejecutivo Gómez. La línea se había establecido para proporcionar un nuevo tipo de servicio entre las dos ciudades principales de Honduras (Tegucigalpa y San Pedro Sula). Este servicio incluía dos viajes sin paradas en cada dirección, con una duración de tres horas y media. Los autobuses salían del hotel Maya en Tegucigalpa y del Hotel Sula en San Pedro Sula.

Los horarios de salidas desde ambas ciudades eran las 6:00 y las 18:00 horas, y los de llegadas a las 9:30 y 21:30 horas, respectivamente.

Los hoteles de los que salían los autobuses estaban considerados como los mejores de cada ciudad; prestaban sus servicios a hombres de negocios, turistas extranjeros y a la industria de organización de congresos. Muchos de sus huéspedes procedían de Estados Unidos, Europa y Japón.

Los autobuses, construidos por Mercedes-Benz, eran los más cómodos y lujosos que había, y tenían 36 plazas y un bar al fondo. Dos jóvenes azafatas uniformadas atendían a los pasajeros; servían, si lo deseaban, una selección de bebidas, refrescos, café, té y sándwiches. Dado que los autobuses salían de los mejores hoteles de las dos ciudades, los pasajeros no se enfrentaban a largas esperas en terminales abarrotadas ni tenían que hacer cola para adquirir sus billetes, que podían obtener en un mostrador situado en el vestíbulo del hotel. Una empresa que ofrecía tours de la ciudad era la encargada de vender, a comisión, los billetes. En el hotel Maya el servicio estaba anunciado con un rótulo escrito a mano en una cuartilla de papel en la que se podía leer, literalmente:

BUS
EJECUTIVO
GÓMEZ
SALE A SAN PEDRO SULA
6:00 A.M.
6:00 P.M.

A pesar de que cada autobús tenía una capacidad de 36 plazas, en cada viaje solo había seis o siete pasajeros de media. Esta cantidad estaba por debajo del punto muerto del servicio, que se estimaba en unos doce.

Tegucigalpa, la capital de Honduras, tiene una población de unos 300.000 habitantes, San Pedro Sula, con unos 160.000 es la capital industrial del país. La carretera que une las dos ciudades está en buenas condiciones y discurre por montañas y algunos valles agradables.

La publicidad

Antes de que el servicio se inaugurase y durante una breve temporada después se colocaron en los periódicos una serie de anuncios. Más tarde se dejaron de publicar anuncios en prensa y en su lugar se emitieron por televisión, pero no se seleccionó durante qué programas se emitirían. Los anuncios iban dirigidos al público que normalmente hacía el trayecto en coche. Aunque no hubo una inauguración oficial, se regalaron cincuenta billetes a los miembros de la prensa. No se sabía si se habían utilizado estos billetes, pero lo que sí era seguro era que no se había publicado ningún tipo de información acerca de la empresa. También se le envió un billete al ministro de Turismo, aunque no se recibió respuesta alguna. Se enviaron un total de cutrocientas cartas a empresas de Tegucigalpa y San Pedro Sula.

El cliente medio que había estado utilizando el servicio de autobuses Gómez formaba parte de las clases altas de Tegucigalpa, y parecía que en su mayor parte los viajeros repetían en la utilización de este servicio. El problema principal, según Gómez, dueño y director de la empresa, era la falta de publicidad tanto gratuita como pagada.

Entre los pasajeros no había ningún turista. Se creía que muy pocos turistas venían a Honduras para viajar por el país como suelen hacerlo en México o en Europa. La mayoría de ellos parecían tener el itinerario planificado y habían comprado por adelantado los billetes de avión. Se había rechazado la posibilidad de pedir ayuda a una agencia publicitaria para ayudar en la planificación de una estrategia porque ninguna agencia de Honduras tenía los suficientes conocimientos de marketing para ser de utilidad en este proyecto.

Los precios y la competencia

Para obtener el permiso para su nueva línea de autobuses, Gómez tenía que cobrar el doble de lo que costaba un billete de autobús normal para el mismo trayecto. Cuatro empresas, San Juan, El Sol, Colombo y Gómez, ofrecían el servicio regular entre las dos ciudades, y cada una tenía su propia estación de autobuses.

- *El Sol.* La empresa El Sol ofrecía el servicio entre las dos ciudades cada dos horas. Su servicio se consideraba bueno pero no de lujo. Los autobuses no tenían aire acondicionado ni disponían de azafatas. Además, hacían paradas en pueblos a lo largo del trayecto. La empresa también era propietaria de un pequeño hotel en Tegucigalpa, donde tenía una parada.

- *Colombo.* El servicio de esta empresa era directo y estaba muy bien considerado, aunque los autobuses no tenían aire acondicionado ni azafatas. Colombo era la empresa propietaria de un hotel de nivel medio en Tegucigalpa, en el cual hacía una parada.
- *San Juan.* Esta empresa tenía un servicio de autobuses entre las dos ciudades cada dos horas. Este servicio gozaba de una mediana aceptación.

Servicio aéreo

El servicio aéreo entre las dos ciudades corría a cargo de SAHSA, aerolínea de la cual poseía el 40% un expresidente de Honduras. El precio de un billete de ida y vuelta costaba cinco veces más que el equivalente en el Servicio de Autobuses Gómez. El vuelo tenía una duración de unos veinticinco minutos, pero, según Gómez, el tiempo aumentaba a dos horas teniendo en cuenta el tiempo de espera en los aeropuertos y los desplazamientos. Además, también tenían otros dos inconvenientes, el *overbooking* y la cancelación de los vuelos por problemas técnicos o el mal tiempo.

También se sospechaba que una gran cantidad de gente no volaba por el miedo que les daba el aeropuerto, cuya pista acaba literalmente al lado de la ladera de una montaña. No había un servicio de ferrocarril entre las dos ciudades, así que la única alternativa competitiva era el coche. La distancia entre las dos ciudades era de 265 kilómetros.

Aunque no existían estadísticas al respecto, parecía que la mayor parte de los clientes de Gómez pagaban el billete de su bolsillo, mientras que en el caso de SAHSA eran las empresas de los viajeros quienes pagaban el precio del billete. Parecía que SAHSA había decidido ignorar a Gómez, dado que su servicio de autobuses no constituía una amenaza. Gómez creía que se equivocaban y que lo único que necesitaba era tiempo y la fórmula de marketing adecuada.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Por qué cree que Gómez no ha conseguido cubrir costes?
2. ¿Por qué cree que las empresas propietarias de dos de las líneas de autobuses de la competencia también lo eran de hoteles?
3. ¿Qué estrategias y tácticas de marketing debería utilizar Gómez en estos momentos?

Caso 8. Visitas guiadas nada convencionales

Tras nueve meses funcionando, la empresa de visitas guiadas Hawaiian Sights necesitaba con urgencia la colaboración de los *touroperadores*. A pesar de que muchos opinaban que un *tour* por los puntos de mayor

interés turístico de Hawai era necesario y se vendería sin ningún problema, la empresa no había conseguido alcanzar un volumen de ventas satisfactorio.

Al tratarse de un tour a pie, Hawaiian Sights cubría las zonas menos conocidas del Honolulu viejo, que los *tours* en autobús solían evitar: (1) el centro cívico e histórico, (2) el centro de la ciudad y (3) Chinatown. El *tour* permitía a los turistas mezclarse con la población autóctona e incluso tomar contacto con los verdaderos habitantes de Hawai (lejos de Waikiki), y se consideraba una excursión histórica en vivo.

Los *tours* comenzaban cuando un guía se reunía con sus clientes en un lugar preestablecido de Waikiki donde todos cogían el autobús urbano, del cual se bajaban veinte minutos más tarde frente al edificio en el que se encontraba la sede del gobierno. La excursión duraba cuatro horas. El grupo tenía una hora para comer e ir de compras en las calles comerciales y después volvían a Waikiki en el autobús urbano.

La idea de fundar Hawaiian Sights la tuvo Evelyn Wako cuando se dio cuenta de que los *tours* de la ciudad habituales no prestaban atención a lo más importante de Hawai: sus gentes. La mayor parte de los turistas atravesaban Honolulu en un autobús, viendo los lugares de interés por las ventanillas. Evelyn pensaba que si los turistas querían aprender algo acerca de Hawai, tenían que bajarse de esos autobuses y sabía que los *tours* a pie eran populares en Europa, así que, ¿por qué no habían de serlo en Hawai? La idea de un *tour* que obligaba a sus clientes a coger el autobús y a caminar era tan diferente que los operadores y agencias de viajes no dieron a Hawaiian Sights todo el empuje necesario. También dijeron que una comisión del 20% sobre un producto cuyo precio de venta al público era de veinte dólares no les interesaba, dado que generaba pocos ingresos. La comida no estaba incluida en el precio, pero los clientes podían comer en cualquiera de los restaurantes de la zona comercial visitada. Se recomendaba a los clientes que se sentasen a comer junto con los lugareños en los bancos del paseo. Podían conocer a algún hawaiano, observar la vida en Hawai, dar de comer a los pájaros o estar solos para hacer compras en las tiendas que son más baratas que las de Waikiki.

En cada tour los guías se montaban en el autobús con sus grupos en el centro histórico. Antes de subir el guía anticipaba a los turistas algo de lo que iban a experimentar. También se les decía que el 70% de la población hawaiana no era de raza blanca. Los turistas podían ver cómo, a medida que se alejaban de Waikiki, el pasaje del autobús pasaba de estar constituido básicamente por turistas a que los pasajeros fueran gente del lugar.

La naturaleza peculiar de Hawaiian Sights le permitía figurar entre los folletos de varios touroperadores y dos aerolíneas. Dado que las ventas eran menores de lo que se esperaba, Evelyn estaba buscando formas de anunciar sus tours. Creía que una de las formas de conseguirlo era distribuir folletos a los turistas en la calle. También pensó en contratar como vendedoras a chicas vestidas con la típica falda hawaiana, pero esto seguro que provocaría reacciones negativas por parte de la población autóctona. Evelyn sabía que las agencias de viajes de los hoteles serían un buen punto de venta, pero los operadores de una de ellas rechazaron su oferta diciendo

que sus clientes tenían un nivel demasiado alto como para montarse en un autobús urbano.

Los turistas que habían hecho el *tour* a pie de Hawaiian Sights lo calificaban mejor que a cualquier *tour* en autobús. La garantía de Hawaiian Sights era «si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero», y hasta entonces nadie se había mostrado insatisfecho. A pesar de esto, Evelyn aún no había encontrado la forma de atraer la cantidad suficiente de turistas para que su nuevo negocio tuviese beneficios.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Cree que Hawaiian Sights podría resultar potencialmente atractivo para la mayoría de los turistas que van a Hawai? En caso contrario, ¿por qué no?
2. ¿Cuál cree que es el perfil del segmento de mercado que corresponde a Hawaiian Sights?
3. ¿Qué técnicas promocionales podría utilizar Evelyn para venderle este *tour* a los turistas, a los *touroperadores* y a los encargados de las agencias de viajes de los hoteles?
4. ¿Por qué cree que las agencias de viajes no se han mostrado demasiado entusiastas con la idea de Hawaiian Sights?
5. ¿Qué le parece la idea de Evelyn de contratar a chicas para que distribuyan folletos a las turistas vestidas de hawaianas?

Caso 9. World View Travel, Inc., agencia de viajes

La presidenta y la directora general de World View Travel discutían acerca de la posible necesidad de adoptar nuevas estrategias para alcanzar el nivel de una competencia cada vez mayor y aprovecharse de una demanda aún no saturada.

Historia de la empresa

World View Travel se encontraba en una ciudad del suroeste de Estados Unidos con una población de 150.000 habitantes y era propiedad de Rene Townsend y su marido Bob. Aunque Bob era socio de su mujer, continuaba desempeñando su trabajo de patólogo y no participaba activamente en la dirección de la empresa. Rene cumplía las funciones de presidenta y compartía las de dirección con Sylvia Franklin, la directora general.

Tras diez años de funcionamiento, World View se había convertido en la mayor agencia de viajes de la ciudad. Antes de establecer su propia empresa, Rene había trabajado en una importante agencia de viajes. En aquel momento solo había dos de estas en la ciudad, con ocho o nueve

empleados cada una. El crecimiento de World View Travel fue regular y sostenido; incluso considerado excepcional por algunos. En su primer año de actividad la agencia registró una facturación de cerca de un millón de dólares. El crecimiento se sostuvo en los ejercicios siguientes, a pesar de dos recesiones en diez años.

La ciudad

De los 150.000 habitantes de la ciudad en la que está World View Travel, aproximadamente un 30% son minorías étnicas, de las cuales la mayor parte la constituyen los mexicanos, mientras que la población negra forma alrededor de una cuarta parte del total de minorías étnicas.

La ciudad es mayoritariamente de clase media, y aunque hay grupos con ingresos menores, sorprendentemente hay pocas zonas de la ciudad que se puedan definir como suburbios. Esta situación se debe a una buena base industrial y a una buena administración pública. Los empleos de la zona los generan cuatro grandes empresas y muchas otras más pequeñas. La ciudad es la sede de dos empresas con cotización en Bolsa. Estas empresas se dedican a la electrónica y la industria farmacéutica.

Las industrias predominantes de la ciudad son la banca y las finanzas, las aseguradoras, las electrónicas y las farmacéuticas. La ciudad también cuenta con un importante complejo hospitalario al que vienen muchas personas de otras zonas y dos universidades. La ciudad se encuentra junto a una de las principales carreteras interestatales y cinco líneas aéreas vuelan desde su aeropuerto. Dos cadenas nacionales tienen hoteles en el centro y varias cadenas tienen hoteles a lo largo de la carretera interestatal.

Competencia

Existían once agencias de viajes en la ciudad, una de las cuales estaba en las propias oficinas de una de las grandes empresas de la ciudad *in-plant*, con lo cual esta empresa generaba muy poco volumen de negocio directamente para las otras agencias de viajes. Todas las agencias ofrecían una amplia serie de productos y ninguna de ellas se distinguía por tener un producto especial ni por dirigirse a un segmento del mercado en concreto. El mayor aumento en el número de agencias de viajes había tenido lugar cuatro años antes, y actualmente parecía haber una estabilidad relativa en la industria. No había rumores de que fuesen a abrir nuevas agencias en la ciudad ni de que fuese a expandirse ninguna de las de la competencia.

Descripción de World View Travel

Después de establecer su agencia, Rene visitó las empresas de la zona para ofrecerles sus servicios. Este acercamiento se mostró tan acertado que en tras solo tres años su agencia era igual de importante que las demás de la competencia. La mayor parte de las visitas se realizaron a personas que Rene o su marido ya conocían por negocios o personalmente. Rene admitió

que no le gustaban los contactos *en frío* con empresas que no conocía y que prefería hablar con gente con la que ya había tenido algún tipo de contacto. En varios casos consiguió estos contactos por medio de amigos o clientes satisfechos. Sus clientes potenciales le repetían una y otra vez que era la primera vez que el propietario o el director de una agencia de viajes les había ofrecido sus servicios directamente.

Situación

La situación de World View no era la mejor para que el público entrase por casualidad, dado que se encontraba en una oficina alquilada en una calle secundaria de un polígono industrial. Además, se trataba de una calle sin salida, con lo cual no era de paso. Un cartel en la fachada identificaba la empresa, pero no era muy grande ni más llamativo que los de las demás empresas del edificio.

Cartera de clientes

El volumen de negocios de World View lo generaban empresas en un 56% y grupos o personas físicas en un 44%. De las empresas con las que trabajaban, seis generaban un volumen de negocios de 500.000 dólares o más. Estas eran las empresas más grandes de la ciudad. World View se encargaba de organizar la mayoría de los viajes de los empleados de la segunda empresa más grande. Sin embargo, Rene decía que este volumen no se repartía en la misma proporción entre todos los departamentos de la empresa. Estaba segura de que había dos o tres departamentos que no trabajaban con World View.

El resto de empresas con las que trabajaba eran pequeñas o medianas. Rene afirmaba que su intención había sido tener una gran cantidad de empresas clientes. Decía que teniendo en cuenta el tiempo invertido en cada cliente, las empresas grandes eran más rentables en términos de ventas e ingresos que las pequeñas y creía que, desde el punto de vista de los resultados, a su empresa le iría mejor con más clientes grandes que pequeños. Por ejemplo: «Podríamos intentar encargarnos de organizar todos los viajes de la segunda empresa más grande de la ciudad. Pero sería peligroso, porque nos lo estaríamos jugando todo a una carta. En este momento creemos que nos irá mejor con un número mayor de clientes corporativos, aunque algunos de ellos generen poco volumen de negocios».

Al comparar los ingresos por viajes al extranjero con los generados por viajes nacionales se demostró que los primeros solo constituían el 15% y los segundos el restante 85%. World View se dedicaba casi exclusivamente a viajes salientes, solo una pequeña parte de sus ingresos se generaba por medio de reservas locales para clientes corporativos y viajes entrantes para grupos pequeños, como los asistentes a reuniones y convenciones de ventas para los cuales las empresas traían viajeros.

Al revisar su cartera de clientes y productos, Rene comentó que creía que el trabajo con empresas sería mucho más importante en el futuro. Dado que las demás agencias de viajes de la ciudad no tenían la misma

reputación que World View en el terreno corporativo, esta última podría reforzar sus relaciones con las empresas más grandes de la zona, lo cual daría como resultado mayores ingresos. Rene también se mostró interesada en aumentar su negocio con la organización de reuniones y congresos, tanto en su ciudad como fuera de ella. Creía que las empresas agradecían la ayuda de profesionales externos en este campo y que en el futuro podría cobrar tarifas profesionales por este servicio. Si se decidía a realizar una expansión en este campo, habría que realizar cambios o aumentar el personal de ventas.

Publicidad y promoción

No se creía que hubiese que destinar una gran parte de los presupuestos a publicidad y Rene la limitaba a las páginas amarillas. También se colocaban anuncios en los anuarios de los institutos de enseñanza media y en los programas de los teatros, pero estas se consideraban más como donativos, dados los ingresos que generaban. También se adquirió una cantidad limitada de etiquetas para equipajes y bolsas con el nombre de la empresa, pero solo se entregaban a clientes selectos. Rene creía que la mejor publicidad era la comunicación boca a oreja basado en el servicio profesional que prestaban a sus clientes.

Existía un programa especial de relaciones con empresas que parecía haber tenido éxito. Consistía en los siguientes puntos:

1. Un seguro gratuito de 100.000 dólares para los clientes corporativos que adquirían sus billetes de vuelo en World View.
2. Un programa de precios especiales para empresas. A todos los clientes se les entregaba un folleto de 350 páginas que contenía una lista de hoteles y los mejores precios para empresas.
3. Un número de emergencia gratuito que se podía utilizar en cualquier parte de Estados Unidos en caso de que surgiese algún problema en el viaje.
4. Un programa de formación especial para que las secretarias de altos ejecutivos conociesen los fundamentos de los viajes de negocios. Este seminario tenía lugar en las oficinas de World View y era muy preciado entre sus destinatarios.
5. Un boletín informativo periódico que se enviaba a los clientes.
6. La designación de un empleado específico para revisar las tarifas y garantizar el precio más económico para el cliente.
7. Un programa informático estadístico que ayudaba a los clientes principales a evaluar sus gastos y tendencias en viajes.

El futuro

Los últimos diez años habían sido fructíferos para World View. Rene y Bob estaban seguros de que su agencia de viajes estaba tan bien establecida como cualquier otra de las de la ciudad para hacer frente a las oportunidades y los cambios del futuro. Rene hablaba de dicho futuro de una manera muy esperanzadora, creía que los años más difíciles ya habían pasado y que

este ofrecería unas oportunidades excelentes para crecer. Rene resumía sus opiniones de la siguiente forma: «World View Travel puede que parezca muy distinta dentro de cinco o diez años, pero tenemos la intención de seguir siendo la agencia de viajes más importante de la zona. De hecho, no hay ninguna razón por la que tengamos que limitar nuestros planes a este lugar. Hemos demostrado que somos capaces de alcanzar el éxito en este mercado y no hay ningún motivo por el que no podamos ampliar nuestros horizontes. Tenemos la organización, los conocimientos y la voluntad de crecer; solo es cuestión de que nos fijemos unos objetivos, decidamos la estrategia y nos pongamos en marcha».

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Cómo describiría World View Travel? ¿Qué tipo de agencia es?
2. ¿Qué tipo de imagen cree que tiene esta empresa?
3. ¿Cuáles cree que son los principales puntos fuertes y débiles de esta agencia?
4. ¿Cuáles son los principales mercados-objetivo de World View para el año que viene? ¿Y para los próximos cinco años?
5. ¿Cuáles de las cuatro P del marketing han contribuido al éxito de World View? Producto/paquete turístico, precio, distribución, promoción.
6. ¿Cuáles de las siguientes estrategias generales debería emplear World View?: eliminación, cosecha, crecimiento planificado o mantenimiento.
7. Si cree que World View Travel debe adoptar una estrategia general de marketing para tener un ritmo continuo de crecimiento, ¿qué estrategia o estrategias debería utilizar? Para responder a su pregunta utilice la tabla siguiente:

A. Producto

1. Ampliación de la línea de productos (misma cartera de productos pero nuevos segmentos de mercado).
2. ¿Expansión de los productos ofrecidos?
   Ejemplos:
   Nuevo producto
   Ejemplos:
   ¿Será necesario encontrar nuevos segmentos de mercado?
   Si es así, ¿cuáles son?

B. Distribución

¿Una estrategia centralizada?
¿Por qué?
¿Una estrategia descentralizada?
¿Por qué?

C. Promoción

Publicidad de pago:
¿Para reforzar la imagen de la empresa?
¿Para vender productos?
Si la respuesta es afirmativa, ¿qué tipo de publicidad?

Caso 10. El albergue para pescadores Tropicana

¿Cómo encaja un pequeño albergue para pescadores en nuestras operaciones como productores de plátanos? Esta es la pregunta a la que se enfrentaba la división costarricense de una compañía internacional productora de plátanos.

Localización y descripción del Tropicana

El Tropicana era un albergue situado en la costa caribeña de Costa Rica. Se encontraba en la orilla del río Pastura. Se podía ir en avioneta, dado que había una pista de aterrizaje asfaltada en las propiedades cercanas de Del Monte. También se podía ir por una carretera de montaña que lo unía con San José. La carretera estaba asfaltada en un 98% y el viaje duraba entre tres horas y tres horas y media. La niebla podía ser un inconveniente que podía impedir viajar por esta carretera. Se había construido un pequeño embarcadero para facilitar las tareas de carga y descarga de las embarcaciones. Unas escaleras con algunos tramos de acero y con una fuerte inclinación conducían a la pradera de la orilla.

Justo detrás del albergue había una plantación de plátanos. Una acera de cemento separaba la plantación del albergue y algunas casas. Los terrenos alrededor del albergue estaban muy cuidados y resultaban atractivos. La belleza no era impresionante, sino placentera y relajante. Al otro lado del río se podía ver la jungla y se podía oír a los monos aullar entre los árboles.

El albergue estaba construido al estilo de los edificios de la selva; no estaba asentado en el suelo, sino sobre una estructura de madera que facilitaba la ventilación y ayudaba a impedir la podredumbre. También hacía que entrasen menos insectos y pequeños animales. El albergue era pequeño pero permitía alojar a veintidós huéspedes. Las habitaciones, que se encontraban en una cabaña situada perpendicularmente al edificio principal, estaban limpias y bien cuidadas. Cada una tenía un cuarto de baño con ducha. Las camas eran individuales o literas. No había aire acondicionado en las habitaciones, pero la brisa de la tarde era muy agradable. En ocasiones era necesario usar una manta fina.

Actividades de recreo

La pesca del tarpón y el róbalo en el canal que corre paralelo a la costa; en las lagunas y en los estuarios desde Limón hasta la frontera con Nicaragua es la principal actividad que ofrece el Tropicana. El río junto al Tropicana no es muy bueno para la pesca; hay que bajar treinta o cuarenta minutos en barco para encontrar pesca.

Hay tres zonas donde se da la captura del tarpón y el róbalo. Una de ellas es una laguna situada a unos cuarenta minutos aguas abajo y al sur del Tropicana. Otro lugar está al norte de Tropicana, cerca del pueblo de Parisiminas. Este lugar está a 45 minutos y una hora, y cerca hay otro albergue de la competencia. El tercero está mucho más al norte en la zona de Toruguedo, más o menos a hora y media.

El paisaje en el canal y en los ríos que se adentran en la jungla es muy hermoso. Se pueden ver multitud de aves, incluyendo especies escasas. Se puede oír y, a veces, incluso ver algunos monos en los árboles. Walt Disney y Jacques Cousteau hicieron películas de la zona. Es difícil ver cocodrilos y aunque en la zona viven algunos cérvidos, jaguares y otros animales más pequeños, no es muy normal verlos. Los botánicos y otros amantes de la naturaleza podrían pasar horas disfrutando con la gran variedad de árboles, flores, orquídeas y un árbol cuyo perfume inunda el aire al atardecer.

Apenas se puede explotar la caza comercialmente en la zona. No hay patos ni gansos y los cérvidos que aquí se encuentran son muy pequeños. Además, están convirtiendo una gran parte de la zona en parques nacionales, y la fauna está protegida. El baño y el esquí acuático no son muy recomendables en el río ni en el canal que corre junto a la costa, dado que podría resultar peligroso por los troncos que hay sumergidos y por la existencia esporádica de tiburones. La costa caribeña está formada por kilómetros de playas de arena oscura despobladas. Tiene palmeras y resulta atractiva, pero no está desarrollada. Además, es muy difícil llegar a la playa desde el Tropicana. El rompiente en la desembocadura del río imposibilita llegar al mar con los barcos de fondo plano que se utilizan para navegar por el río, con lo cual no se pueden usar para la pesca oceánica.

Cualquier proyecto de construcción a gran escala como un albergue grande, canchas de tenis o un campo de golf requerirían una gran cantidad de terreno que tendría que arrebatarse a las plantaciones de plátanos, que generan unos altos ingresos.

La temporada de pesca

Aunque el Tropicana permanecía abierto todo el año, a los huéspedes se les informaba que la pesca no era posible entre el l de noviembre y el 15 de enero. Este es el periodo del año en que más precipitaciones hay. Los periodos más largos durante los cuales no llueve van de la segunda mitad de enero hasta mayo y de agosto a octubre. El mejor momento para la pesca del róbalo es entre finales de agosto y principios de noviembre. A continuación, se muestra un calendario de los mejores meses de pesca comparados con la máxima ocupación del Tropicana. Este calendario puso de manifiesto ciertas dificultades a la hora de promocionar el Tropicana como un albergue para todo el año. Durante los meses de mayo hasta agosto, el Tropicana entra en competencia directa con los destinos vacacionales radicados en Estados Unidos, aunque los meses de septiembre y octubre son excelentes para la pesca, el nivel de ocupación no lo es tanto debido a que el periodo escolar ya ha empezado en Estados Unidos. Además, durante estos meses de otoño el tiempo allí es bueno. Los meses de noviembre y diciembre son meses de invierno en Estados Unidos y se podrían promocionar como meses de vacaciones, pero resulta imposible pescar en este tiempo. Habría que aumentar la promoción para reducir la dependencia de tres a cinco meses en la estacionalidad del destino. Noviembre, diciembre y la mitad de enero seguirían siendo meses bajos debido a las malas condiciones del tiempo y la pesca. Así que a lo sumo el Tropicana podría tener nueve meses favorables.

	Condiciones para la pesca	Los cinco meses de más alta ocupación en el Tropicana (aproximadamente el 80% del total)
Enero	Buenas	
Febrero	Excelentes	1
Marzo	Regulares	2
Abril	Regulares	3
Mayo	Excelentes	
Junio	Excelentes	
Julio	Buenas	
Agosto	Buenas	
Septiembre	Excelentes	4
Octubre	Excelentes	5
Noviembre	Malas	
Diciembre	Malas	

Valor del albergue

Era difícil calcular el precio de mercado del albergue, pero se situaba entre 150.000 y 250.000 euros. Un problema a la hora de valorar el precio del albergue era que su rentabilidad estaba directamente relacionada con la compañía platanera, que era propietaria de la fuente de energía eléctrica que daba suministro al albergue. Un comprador podría encontrar esto preocupante, pero no sería difícil adquirir un generador y excavar un pozo.

La competencia

- *Azul Grande.* El albergue para pescadores de Azul Grande es el principal miembro de la competencia y puede alojar a veinticuatro huéspedes. Este albergue se encuentra en la aldea de pescadores de Parisminas y solo se puede acceder a él en barco o avioneta. No es tan atractivo como el Tropicana. Está rodeado de cabañas de pescadores y, en apariencia, es más viejo que el Tropicana. Sin embargo, todo está limpio y bien cuidado. Un mono da la bienvenida en el jardín delantero a todos los huéspedes. Sus clientes proceden casi exclusivamente de Estados Unidos. Sus propietarios se anuncian en revistas de naturaleza seleccionadas y uno de ellos apareció en varios programas de entrevistas cuando estuvo en Estados Unidos. Las reservas se efectúan a través de un agente que tiene la exclusiva en Chicago y que trabaja a comisión.
- *Isla del Sol.* Este albergue se encuentra en la desembocadura del río San Juan, en la frontera entre Costa Rica y Nicaragua. El director y propietario

es un tal Mr. Laurie, de Detroit. Este albergue estaba teniendo dificultades para cubrir costes y solo abría seis meses al año.

- *Casa Fantástica.* Situado también en la desembocadura del río San Juan, abría seis meses al año o menos. No tenemos información acerca del volumen de negocios de este albergue, pero es evidente que la dirección es bastante agresiva, como se puede ver en los anuncios publicados en la revista *The Salt Water Sportsman.*

Precios

Los precios de los albergues de la competencia estaban entre los 2.000 y 3.500 euros por persona y semana. El Tropicana y los otros albergues no animaban a sus clientes a venir menos de cinco días, debido al alto coste del transporte; además da más oportunidades al huésped de conseguir alguna captura. Los huéspedes que venían a pasar periodos más cortos, a veces llegaban cuando la pesca no era muy buena y cuando volvían decían que no había mucha pesca. Todos los albergues ofrecían servicios competitivos, pero el Tropicana ofrecía un servicio más individualizado a sus clientes y no escatimaba en gastos a la hora de transportar a sus huéspedes a lugares donde la pesca fuese buena.

Promoción y procedencia de los clientes

La promoción del Tropicana se realizaba principalmente por medio de anuncios en los periódicos publicados en inglés de San José, pero la comunicación bocaa a oreja parecía ser el mejor medio publicitario para el albergue. Un estudio del libro de visitas mostraba que la mayor parte de los huéspedes habían sido estadounidenses; el segundo grupo más grande era de costarricenses.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Qué estrategias/tácticas promocionales sugiere para el Tropicana?
2. Comente las diferencias entre la dirección de un albergue comercial para pescadores o cazadores, y la de un hotel.
3. ¿Podría un grupo independiente dirigir de una forma eficiente el marketing de varios albergues de caza o pesca?

Caso 11. Un hotel de lujo para el retiro y la evasión en Nueva Zelanda

El Cometa Halley

Reg Turner, el eufórico y esforzado propietario del Solitaire Lodge, se enfrentaba a la tarea de encontrar algún tipo de acontecimiento en el que

basar su próxima promoción en el lucrativo mercado estadounidense. Tenía las seis *suites* de su hotel reservadas para los próximos tres meses, pero más allá de eso, tenía pocas reservas.

Al percatarse de que el mejor sitio para observar al cometa Halley era desde un lugar libre de contaminación en el hemisferio sur, Reg promocionó el Solitaire Lodge como el mejor lugar de observación. Este hecho captó la atención de los periodistas de viajes de Estados Unidos y Canadá, que hicieron una gran publicidad del hotel en publicaciones como *Los Angeles Times.* Reg sabía que al utilizar el cometa en su promoción, había conseguido estimular la imaginación de sus clientes norteamericanos. Estaba claro que responderían a acontecimientos especiales.

Situación y descripción del Solitaire

El Solitaire se encuentra en un cabo desde el que se puede observar la belleza silenciosa del lago Tarawera, a quince kilómetros de Rotorua, en Nueva Zelanda. La ciudad de Rotorua es un centro turístico que atrae a turistas tanto neozelandeses como extranjeros y que tiene vuelos regulares diarios que la conectan con los aeropuertos internacionales de Auckland y Christchurch. Al lago Tarawera, se accede por una carretera asfaltada que pasa junto a los lagos Blue y Green, que son otra atracción turística de la zona. Después de pasar Buried Village, otra atracción turística, la carretera serpentea durante otros siete kilómetros a lo largo de un paisaje cubierto de arbustos hasta llegar al lago Tarawera.

El lago a veces se encuentra tranquilo y sereno, y otras es misterioso y causa inquietud. Los turistas, al llegar por primera vez al lago, destacan la impresionante presencia del monte Tarawera, que se alza entre la neblina al otro lado del lago. El hotel está situado en el cabo que hayal final de la carretera. Un paseo empedrado discurre entre árboles caducos en flor y arbustos autóctonos de Nueva Zelanda hasta las impresionantes puertas de hierro forjado del Solitaire. Los huéspedes pueden entrar en coche hasta la vieja casa solariega, situada en medio del complejo de edificios. En esta casa se encuentran el comedor y un salón.

Lujo y aislamiento

Extendiéndose a ambos lados del caserón original había seis *suites*, todas con cuarto de baño, cocina y salón, y unos ventanales del techo al suelo que permitían tener unas vistas espectaculares del lago. La primera reacción de muchos de los huéspedes al llegar por primera vez era de asombro ante la belleza y el aislamiento del lugar. Las paredes de las *suites* estaban forradas de maderas autóctonas, lo cual les daba un ambiente de encanto rural. Los muebles eran lujosos y cómodos. Junto a los edificios había una pequeña cúpula geodésica en cuyo interior había unos baños de agua caliente para los huéspedes.

En el exterior había un camino bien cuidado de unos cien metros que llevaba hasta la orilla del lago. Los huéspedes disfrutaban de las panorámicas del lago desde varios puntos elevados del camino. En un claro al final del camino había un cobertizo para embarcaciones y un embarcadero. La

forma hexagonal de la estructura se ajustaba a los ángulos naturales del cabo, y muchos huéspedes destacaban la completa armonía entre el edificio y su situación.

Historia

Reg Turner visitó el Lago Tarawera poco después de llegar a Nueva Zelanda de las Antillas. Nacido y educado en Inglaterra, Reg había aprendido a pilotar aviones durante su servicio de ocho años en la Royal Air Force. Reg llegó a Nueva Zelanda con 2.000 libras en el bolsillo y el sueño de que un día dirigiría su propio hotel para pescadores. Una visita casual al lago Tarawera hizo que su ambiciosa empresa comenzase. Un agente inmobiliario de la zona le informó acerca de la existencia de una casa rodeada de un terreno que podría servirle, Reg aceptó el reto, reunió el dinero necesario y compró lo que se convertiría en el Solitaire.

Reg alojó a una pareja de ricos americanos que habían llegado a Nueva Zelanda a bordo del crucero Queen Elizabeth y que habían visto un folleto del hotel. Al final de su estancia, le dijeron que su hotel era demasiado barato y le dieron un donativo de quinientos dólares para crear un fondo para la construcción del hotel. En ese momento Red decidió buscar patrocinio para esa construcción y también decidió que su público objetivo serían los americanos acaudalados.

Cuando abrió el Solitaire Lodge, la promoción se centró en la pesca de la trucha arco iris. La temporada de pesca, del 1 de noviembre al 30 de junio, se complementaba con los servicios de Reg como guía. La actividad promocional se centraba en la calidad de la pesca y los servicios profesionales de Turner. Se distribuyeron folletos en los que se anunciaba la pesca por otros alojamientos de la zona. Reg veía su mercado formado por turistas extranjeros que ya estaban en la zona y neozelandeses que querían tomarse unas vacaciones cortas. No parecía haber competencia directa. Huka Lodge, un hotel de lujo a ochenta kilómetros, era el modelo a seguir por el Solitaire.

El negocio fue creciendo de forma errática. Turner hizo su primera visita promocional a Estados Unidos para asistir a un congreso de pescadores de trucha. Su propósito era promocionar la pesca con mosca en Nueva Zelanda en el mercado estadounidense. Pero la visita resultó infructuosa. Turner descubrió que los aficionados a la pesca con mosca querían pescar con mosca seca en ríos y arroyos. También vio que la idea americana de lo que era un hotel para pescadores era diferente de la suya. Los pescadores americanos no buscaban el lujo, sino una funcionalidad espartana.

Redefinición del producto

Turner se dio cuenta de que para que sus actividades de marketing triunfasen en Estados Unidos tenía que redefinir su producto. Hizo que su hotel se pareciese al concepto americano de casa rural: casas de huéspedes privadas situadas en una zona rural y que ofrecen servicios que permiten «evadirse del mundanal ruido». Turner viajó por Estados Unidos y visitó a antiguos clientes, amigos y determinadas agencias de viajes de Los Ángeles y Nueva York. Su mensaje promocional era «Venga a visitar un hotel rural en Nueva

Zelanda». Gracias a la comunicación boca a oreja, Turner cada vez tenía más clientes y también se dio cuenta de que un número creciente de huéspedes venía porque habían visto un cartel en la carretera entre Rotorua y el lago Tarawera.

Empujón promocional

El Solitaire recibió un empujón promocional cuando un artículo acerca del hotel salió publicado en la revista *Jetaway* de Air New Zealand. Reg vió la oportunidad de conseguir este tipo de promoción mediante las relaciones públicas y empezó a darse a conocer entre los periodistas de viajes tanto en Nueva Zelanda como en Estados Unidos.

El mercado de las vacaciones 'a la aventura'

Dentro de Nueva Zelanda Turner centró sus actividades promocionales en atraer a un mercado creciente de público que solo reserva billetes de avión y un coche de alquiler, y que le reportaba doscientos reservas al año. Reg vio que había una oportunidad en este mercado y dejó de promocionarse por medio de las agencias de viajes al darse cuenta de la importancia de tener folletos en las oficinas de las empresas de alquiler de coches y de disponer de vallas publicitarias en las carreteras. El Solitaire Lodge consiguió difusión publicitaria adicional cuando la prestigiosa revista *Hideaway* publicó un artículo elogiando el hotel; lo describía como del más alto nivel. Inmediatamente, Turner subió los precios y vio cómo aumentaban tanto el número de reservas procedentes de Estados Unidos como el de turistas nacionales atraídos por su folleto y las vallas de las carreteras.

El producto se había posicionado claramente como retiro de lujo junto al lago, y una gran cantidad de clientes volvía después de la primera vez. Turner también notó un aumento de las reservas de tres días para pequeñas reuniones de negocios. Los salones amplios del Solitaire mejorarían la ventaja competitiva del hotel en el mercado de los minicongresos en Nueva Zelanda.

Turner siguió sacando provecho de las relaciones públicas por medio de programas de radio y entrevistas con periodistas de viajes para promocionar el hotel. La promoción del Halley había vuelto a despertar su ambición y le puso ante el reto de idear la siguiente promoción. Y el precio de las habitaciones había vuelto a subir.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Qué lección se puede aprender de la estrategia de reposicionamiento empleada por Turner?
2. ¿Qué factor cree que fue responsable directo del éxito del Solitaire Lodge, la publicidad, las relaciones públicas, el reposicionamiento u otros factores?
3. ¿Qué cree que debe hacer Turner para seguir atrayendo clientes?

Caso 12. El premio a la excelencia gastronómica del Ritz-Carlton Millenia de Singapur

Walter Junger, el director ejecutivo adjunto a cargo de restauración y bodega del hotel Ritz-Carlton Millenia de Singapur, vio la oportunidad de promocionar un acontecimiento atractivo en Singapur: el primer festival anual internacional del vino y la alta cocina. Walter, de nacionalidad austriaca, conocía la tradición de los festivales de este tipo, que eran relativamente poco conocidos en Singapur.

La dirección del hotel también juzgó apropiada la idea y la apoyó dotándole del presupuesto, personal y ayuda necesarios. La celebración del acontecimiento tenía varios propósitos:

1. Crear unas becas para que los estudiantes prometedores de Singapur pudiesen desarrollar una carrera en el mundo de la restauración.
2. Lograr una publicidad favorable del hotel.
3. Crear un foro para presentar el premio Ritz-Carlton Millenia Singapore de excelencia culinaria y vitícola, que se otorgaría a una persona que hubiese dedicado su vida al arte culinario o a la enología.
4. Proporcionar una velada agradable a los invitados.
5. Promulgar el conocimiento y apreciación del vino y la buena comida.
6. Mejorar las relaciones con bodegas y distribuidores selectos.
7. Servir de demostración de los desarrollos revolucionarios en la buena mesa y el vino de los últimos diez años.

El festival se planificó y organizó como un espectáculo de culto a los sentidos que tenía como protagonistas a chefs y representantes de bodegas de las dos *américas*, Sudáfrica, Australia y China. A lo largo de estos cuatro días, se pudieron ver nuevas creaciones gastronómicas y hubo catas de vinos de calidad a gran escala por primera vez en Singapur. El festival era lo más moderno en tendencias de alta cocina y bebida, y ponía de manifiesto los logros en ambos campos.

Igual que Singapur es un cruce de caminos multicultural, este festival fue un punto de encuentro de las mejores ofertas del Nuevo Mundo de la gastronomía y enología. El cóctel de apertura fue una magnífica experiencia gastronómica que sirvió de escaparate para los talentos del equipo culinario del Ritz-Carlton Millenia de Singapur. En el entorno de la piscina tropical, el equipo de chefs, con Peter Schoch al mando, presentó creaciones innovadoras de los restaurantes del hotel. Algunas de las delicias degustadas durante la velada fueron ostras de Australia, Estados Unidos y Sudáfrica, una selección de caviar, vieiras a la pimienta negra, langosta con salsa *hoisin* y pesto al ajo, lomo marinado en bourbon con salsa de pimientos asados. Finalmente, un postre flambeado acompañado de una selección de helados caseros. Todo acompañado con diversos caldos de la casa Moet Chandon, Australia y de la bodega Green Point.

Los huéspedes podían conocer a los chefs y representantes de bodegas participantes y hablar con ellos. La lista de estos incluía a Jeff Cook, de las bodegas Robert Mondavi; Wayne Donaldson, de las bodegas Green Point; Stefano y Franca Manfredi, del restaurante Bel Mondo de Sydney; el chef Ramiro Gómez Pardo, de Argentina; la familia Arizu, propietaria de las bodegas Luigi Bosca de Mendoza, Argentina, y varios más. Además del cóctel inaugural, el festival se dividió en trece catas de vino y cenas, con unos precios de entre cincuenta y 180 euros de Singapur.

Walter Junger fue el director del festival y recibió la inestimable ayuda de un equipo de varios departamentos que incluía al director de relaciones públicas, el director de promoción, el chef ejecutivo, el director de banquetes, el director de bodega, el director del servicio de habitaciones, el director del restaurante Greenhouse, el director de *catering*, el director del restaurante Snappers y el supervisor de reservas. La buena planificación y el trabajo en equipo de este grupo de personas permitieron que el festival fuese todo un éxito. Casi todos los acontecimientos del festival estaban reservados al completo y para algunos había incluso una lista de espera.

El momento más importante del festival fue la entrega del premio Ritz-Carlton Millenia Singapore, con una dotación de 7.000 euros. Los jueces de este prestigioso premio eran Fred Ferretti, de la revista *Gourmet,* de Estados Unidos; C. P. Tiong, de la revista *Wine Review,* de Singapur; Andre Blank, de Ecolab, Asia, y Walter Junger, director ejecutivo adjunto del hotel. Tras dos días de entrevistas con cada uno de los candidatos, la decisión fue unánime: el chef Ramiro Pardo fue el ganador. Pardo había cocinado para gente de todo el mundo en los últimos cuarenta años. Su restaurante Catalinas había recibido el premio de Mejor restaurante latinoamericano de la Asociación de Periodistas Gastronómicos Latinoamericanos.

Durante la gala se celebró una subasta de vinos poco comunes con el fin de recaudar fondos para la beca que el hotel daba a una joven promesa coreana de la restauración. Durante la subasta se lograron reunir un total de 18.000 dólares. La gala finalizó con la entrega al hotel del premio a la excelencia gastronómica otorgado por la Academia Americana de Hostelería.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Cree que el festival gastronómico organizado por el Ritz-Carlton Millenia de Singapur fue un buen acto de relaciones públicas? Justifique su respuesta.
2. Si fuera director de relaciones públicas del Ritz Millenia, ¿qué tipo de medios de comunicación contrataría para que hiciesen publicidad de su hotel? Explique cómo variaría su mensaje dependiendo del medio de comunicación al que fuera destinado.
3. ¿De qué forma crea el acontecimiento una buena imagen en el mercado objetivo del Ritz-Carlton?

Caso 13. La agencia de viajes International Travel Agency

El presidente de International Travel Agency estaba preocupado por los resultados de la fuerza de ventas. Creía que el personal de ventas no aprovechaba todas las oportunidades, sino que se limitaba a venderle al cliente un billete para ir del punto A al punto B. El personal parecía no estar interesado en maximizar las ventas y los beneficios.

En total, la agencia tenía ocho empleados en el departamento de ventas. Tres de ellos ostentaban el título de consultores ejecutivos de ventas, visitaban a sus clientes y estaba previsto que pasasen la mayor parte de su jornada laboral fuera de la oficina. Los otros tres empleados, agentes de viajes, trabajaban solo en la agencia.

Ninguno de los empleados que trabajaban en el local de la agencia tenía cuotas asignadas. Los consultores ejecutivos de ventas, que trabajaban fuera de la agencia, sí las tenían, pero el hecho de no alcanzarlas no tenía más implicaciones que una charla con el director, a menos que la situación se repitiese durante varios meses. Si los fracasos eran serios y se repetían, el comercial podría ser despedido.

La agencia asignaba entre nueve y doce viajes de familiarización al año a todos los miembros de la fuerza de ventas, lo que suponía que cada uno de ellos podía irse de viaje al menos una vez al año, dado que se asignaban rotativamente. Estos viajes no se deducían del total de vacaciones del empleado. Su propósito era que el comercial se familiarizase con los destinos y los servicios de las líneas aéreas, hoteles, restaurantes, etc.

El presidente opinaba que la agencia podía aumentar sus beneficios vendiéndoles a sus clientes más servicios y no solo billetes. Un análisis de los productos de International Travel Agency mostró que el 85% lo conformaban los billetes de avión. El 15% restante consistía en servicios relacionados, como hoteles, alquiler de coches y entretenimiento. De estos la mayoría eran reservas de hoteles. Menos del 1% eran ventas de cheques de viajes. Uno de los miembros de la dirección hizo una analogía con un hombre de negocios que entra en una tienda de ropa. Si el cliente se compra un traje, el vendedor le suele preguntar si necesita también una camisa o una corbata que vayan con el traje. El personal de ventas de una agencia de viajes no tiene por qué actuar de forma diferente, pero expenden un billete de Madrid a Hong Kong o Londres y nunca le preguntan al cliente si va a necesitar un hotel, un coche de alquiler, cheques de viaje o cualquier otro servicio ofrecido por la agencia.

El presidente de International Travel Agency había intentado animar a sus empleados para que intentasen vender otros servicios, pero parecían no estar demasiado interesados en invertir el tiempo y el esfuerzo necesarios. El presidente creía que maximizar las ventas de todos sus productos conduciría a obtener los máximos beneficios y que tenía que hacer algo para estimular a su fuerza de ventas en la consecución de tal objetivo.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Qué se puede hacer para animar a la fuerza de ventas a que ofrezca y venda todos los productos de la cartera?
2. ¿Sirve el programa de viajes de familiarización como incentivo para la fuerza de ventas?
3. ¿Qué incentivos y control de ventas son necesarios para alcanzar los objetivos de International Travel Agency?

Caso 14. Los hoteles Superior

Jan Trible estaba interesada en la expansión futura de su empresa. Superior Hotels tenía una buena reputación en la gestión de complejos turísticos en régimen de multipropiedad en Florida. La empresa había conseguido recientemente un contrato con una estación de esquí en las Rocosas, que marcaría su entrada en la dirección de un tipo de complejo turístico diferente. En ese momento se discutía acerca de lo aconsejable que podía ser entrar en el segmento de los hoteles comerciales en ciudades con una población de entre cien y doscientos mil habitantes.

La gestión de los complejos turísticos en régimen de multipropiedad

Un ejemplo del estilo de dirección de Superior Hotels se podía ver en su gestión de complejos turísticos en régimen de multipropiedad, de los cuales dirigía cinco con un total de 240 habitaciones. La política de la empresa impedía la aceptación de contratos de gestión de complejos que tuviesen una situación problemática. La orientación de la empresa se basaba en que la planificación de estos complejos había sido deficiente y, por lo tanto, sus posibilidades de triunfar a largo plazo eran escasas. Jan opinaba que iba a haber una reorganización en la industria de la multipropiedad y que muchos proyectos existentes fracasarían.

La política de Superior Hotels consistía en empezar a trabajar con los promotores de un complejo en régimen de multipropiedad desde el principio. Creían que los promotores solo tenían una visión a corto plazo, pero una empresa de gestión debe pensar a largo plazo. La política consistía en involucrarse en el proceso de planificación del proyecto, incluidos los planos y la decoración de interiores. Si un promotor se negaba a cooperar, Superior se apartaba de la gestión futura. La dirección creía que un proyecto de multipropiedad era muy diferente del de un hotel o complejo convencional.

1. Un complejo en régimen de multipropiedad tiene cientos o miles de propietarios. Un hotel o complejo convencional tiene uno o unos cuantos.

2. Los proyectos de multipropiedad tienen un nivel de ocupación habitual del 95%. Los muebles, moquetas y otros elementos de la decoración sufren un mayor desgaste, que en ocasiones reduce su vida útil a un tercio de lo normal. Por lo tanto hay ciertas reglas que se aplicarían en el proyecto de un hotel, pero no en el de un complejo en régimen de multipropiedad.
3. El huésped tiene un interés de propietario en la multipropiedad y suele ser muy crítico porque considera las habitaciones como suyas, y protesta por cosas que le parecerían normales en un hotel.
4. Se pone mucho entusiasmo en la venta en régimen de multipropiedad y las expectativas del propietario son altas. Superior tiene que hacer realidad las expectativas fomentadas por el equipo de ventas.
5. El éxito a largo plazo de una multipropiedad depende de que consiga atraer a los mismos huéspedes durante veinte años o más. Si estos no estuvieran satisfechos y decidiesen abandonar su propiedad, resultaría difícil revenderla con lo cual se podría poner todo el proyecto en peligro.
6. Superior ha desarrollado varias prácticas de gestión para abordar estas peculiaridades.

Las impresiones de los propietarios

En cada visita los propietarios recibían un cuestionario sobre su satisfacción. Jan se jactaba de leerlos todos personalmente. Estos formularios abarcaban toda una serie de áreas, desde el aspecto general de la habitación o el apartamento, hasta la existencia de algún tipo de insectos o roedores. Si los comentarios eran especialmente malos, un miembro del equipo directivo, incluida Jan, contactaría personalmente con el propietario y le daría un informe con los pasos que se habían seguido para solventar el problema.

También se obtenían las impresiones de los propietarios en sus charlas de café, que tenían lugar una vez a la semana y a las que asistía normalmente un miembro o más de la dirección (el dueño del complejo, el jefe de personal de pisos y limpieza, el director de gestión interna y otros). Cada tres meses, Superior enviaba un boletín informativo a todos los propietarios. Además de información de carácter general como los cambios de los precios de vuelos a la localización del complejo, contenía información personalizada hasta el punto de recordar a los propietarios cuáles eran sus semanas de vacaciones.

Gestión de los servicios de recreo

En Superior Hotels sabían que hasta el hotel más espectacular y mejor cuidado puede llegar a ser aburrido. Para asegurarse de que los invitados se encontrarían con algo nuevo cada año, se estableció un programa de recreo con un profesional al mando. Se diseñaban programas para todas las edades que empleaban los conceptos exitosos del Club Med.

Los programas supervisados para los niños pequeños permitían que sus padres pudiesen disfrutar de una libertad que no tenían en la mayor

parte de los complejos. Los programas educacionales y de recreo incluían fiestas en la playa, un campeonato de tenis y muchos otros. Se controlaba el número de asistentes a cada programa, así como su satisfacción y los menos populares se eliminaban. La principal característica de todos los programas era la oportunidad de relación personal que brindaban a los huéspedes. Jan estaba convencida de que un huésped podría pasarse semanas en un complejo medio sin llegar a hacer nuevas amistades. Se esperaba que los programas de recreo ayudasen a fomentar este tipo de relaciones.

El personal de limpieza y mantenimiento

La salida de la mayoría de huéspedes un día y la llegada en masa de igual número al día siguiente suponía un problema especial para el personal de limpieza y el de mantenimiento de los complejos en régimen de multipropiedad. Había un equipo de mantenimiento contratado a tiempo completo y había un inventario de muebles y electrodomésticos para sustituir los que se estropeasen, para no tener que depender de un técnico que los reparase. Jan afirmaba que una familia que tuviese una semana de vacaciones no querría pasarla con el técnico. El personal de limpieza era subcontratado. Los directores estaban encargados de examinar cada habitación personalmente y asegurarse de que los problemas se solucionasen de inmediato.

Imagen y cultura empresarial de Superior Hotel

«Todas las propiedades de Superior deben ser de primera clase; en esta empresa no hay sitio para propiedades de segunda clase». Esta afirmación de Jan resume la orientación de la empresa. La filosofía en lo concerniente a la calidad había hecho que la dirección se replantease la política respecto a las nuevas propiedades que gestionaría. La empresa acababa de inaugurar una política de participación en el capital de las propiedades que gestionase en el futuro. Se tomó esta decisión por dos razones. La primera es que al ser propietaria, Superior podría tener voz y voto en la toma de decisiones durante el desarrollo y gestión de las propiedades, lo cual ayudaría a asegurar un cierto nivel de calidad. La segunda es que en Superior trataba de evitar que después de conseguir que una propiedad alcanzase un cierto nivel, la junta de accionistas o de socios respectiva decidiese no renovar el contrato de gestión.

Objetivos empresariales

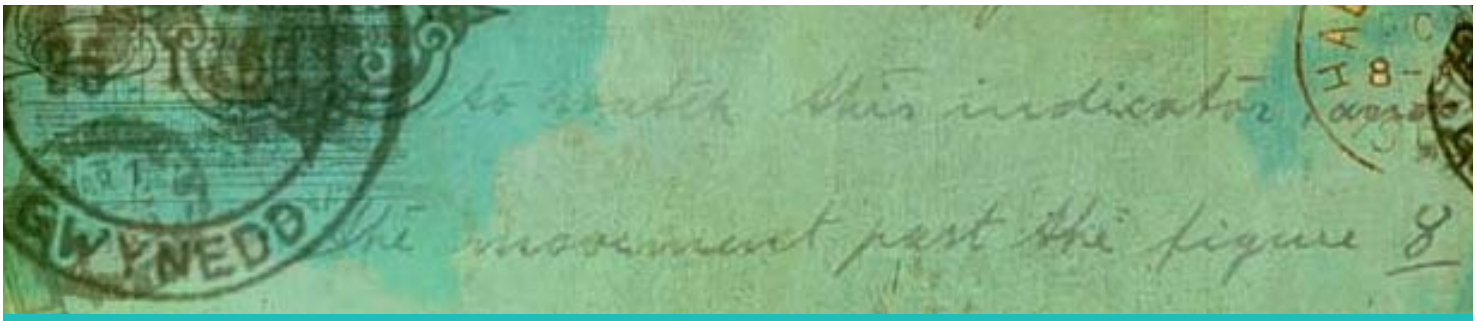
La dirección y los propietarios de Superior deseaban que la empresa fuese reconocida como gestora solvente de importantes complejos turísticos nacionales y hoteles antes de diez años. Se creía que las propiedades en los complejos turísticos ofrecían pocas posibilidades de crecimiento dado que otras empresas ya habían explotado los destinos más deseables.

La mejor estrategia para los cinco años siguientes parecía ser depender del desarrollo de propiedades comerciales del máximo nivel en las

ciudades con atractivo turístico de entre 100.000 y 200.000 habitantes del sur de Estados Unidos. Preveían que el desarrollo de tres propiedades por ciudad cada año era factible en este mercado. Las ciudades seleccionadas lo fueron por ser las que ofrecían un mejor potencial de crecimiento dada la escasez de hoteles de calidad de más de ciento cincuenta o doscientas habitaciones que registraban. Estas ciudades medianas seguían siendo importantes centros industriales y agrícolas pero no solían tener hoteles que se pudiesen calificar de primera clase. En muchos casos existía un reputado complejo hospitalario en ellas, lo cual era un factor que se preveía como atractivo adicional para los clientes.

PREGUNTAS PARA EL ESTUDIO

1. ¿Cuáles son las actividades centrales de Superior Hotels? ¿La gestión de complejos turísticos, de complejos en régimen de multipropiedad, de estaciones de esquí, de hoteles comerciales u otras?
2. ¿Cree que Superior Hotels debería entrar en el mercado de los hoteles comerciales o las estaciones de esquí?
3. ¿Cree que Superior Hotels puede gestionar de manera eficiente un amplio abanico de propiedades?
4. ¿Qué recomendaría a Jan Trible que hiciese?



El libro de marketing para turismo más utilizado en el mundo en una edición a cuatro colores exhaustiva, innovadora, práctica, actualizada y adaptada al contexto real.

Características destacadas:

- **Experiencia y reputación de los autores,** que hace de este libro la fuente de conocimiento definitiva en marketing para turismo.
- **Enfoque integrador,** que explica el cómo y el porqué de cada rol de marketing y demuestra que todos los miembros del equipo están involucrados.
- **Perspectiva internacional,** conforme a la naturaleza del sector, pero prestando especial atención al contexto español e hispanoamericano.
- **Cobertura de temas clave de actualidad** como el marketing interno, el marketing de destinos y las relaciones públicas.
- **Nuevo capítulo sobre el marketing online,** que abarca aspectos como las redes sociales o las bases de datos.
- **Casos de estudio** al comienzo de cada capítulo.
- Recuadros sobre claves de marketing, relación de palabras clave, **ejercicios prácticos,** temas para el debate y resúmenes de los capítulos.
- **Diseño vivo** que incluye coloridas fotografías, gráficos y tablas.
- Recursos para el estudio en **www. prenhall.com/kotler**.

Prentice Hall
es un sello editorial de
PEARSON
www.pearsoneducacion.com

ISBN 978-84-8322-740-4
9 788483 227404