



MARKETING: LOS ALCANCES DE UNA HERRAMIENTA EN EL MARCO DE LA GESTIÓN HOTELERA.

Msc Lic Gislina Mesa Contreras. Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial – Economía. Universidad Central de Las Villas.

Introducción.

La década de los noventa, lanzó para nuestra economía aletargada, un reclamo de reestructuración y dinámica diferente. La necesidad inminente de adecuar todos los mecanismos de gestión de la realidad interna cubana a los cambios producidos en el ámbito internacional; dado por la inserción en una economía de mercado agresiva y hasta entonces poco conocida, determinó la exigencia de desarrollar el pensamiento administrativo en aras de aprovechar al máximo todas las herramientas posibles para garantizar la eficiencia económica bajo nuevos conceptos del socialismo.

La combinación adecuada de las particularidades específicas de la situación actual con la visión de futuro, la aplicación consecuente de los resultados de la investigación y el desarrollo científico-técnico, unido a la búsqueda de soluciones adecuadas a las especificaciones de

nuestro propio proyecto social, son demandas evidentes que matizan todas las transformaciones que puedan ser ejecutadas en el campo gerencial.

Lo mismo que los demás métodos de gestión moderna, el marketing puede utilizarse en distintos sistemas sociales en formas organizativas que se diferencian notablemente del medio original en que surgió. (Vicam, 1974) En virtud de que en el seno del socialismo, el objetivo de la producción es la satisfacción de las necesidades sociales, el marketing puede ser implementado como un instrumento para hacer mas eficiente el cumplimiento de este objetivo.

Ya en 1988, el Instituto de Comercio Exterior de la República de Cuba se proyectó por la unificación de criterios y enfoques para la enseñanza y aplicaciones del marketing, por desarrollar una cultura de esta especialidad y preparar a todos aquellos profesionales que de una forma u otra intervendrían en él.

Pero la simple extrapolación de conceptos y estrategias de marketing, desarrolladas en países con una fuerte tradición de mercado, soslayando nuestra realidad histórica, no puede ser efectivas. Se hace necesario idear y desarrollar instrumentos metodológicos que permitan diseñar programas de desarrollo adecuados a las condiciones concretas de nuestro país, de cada sector, y de cada organización determinada. De esta manera, el concepto de “traje a la medida” que introduce a nuestra realidad interna el perfeccionamiento empresarial, se convierte en la esencia de las practicas organizacionales y se traduce también como una oportunidad de desarrollo de la investigación en el contexto de las ciencias empresariales y de gestión.

El sector turístico, llamado a convertirse en nuestra primera industria, y sobre el cuál descansa hoy gran parte de nuestro sustento económico, no puede mantenerse alejado del empleo de “nuevas” herramientas y métodos de gestión. Pero si bien, se han dado pasos extraordinarios en la promoción del destino turístico CUBA, no es menos cierto que aun subyacen errores o limitaciones en la aplicación del marketing hotelero que han estado condicionadas, fundamentalmente, por la falta de “Know How” entre nuestros profesionales de la gerencia empresarial.

El presente artículo tiene como objetivo señalar algunas de las imprecisiones que en materia de marketing se cometen y pueden ser eliminadas por aquellos gerentes y comerciales que se esfuerzan por hacer de su instalación un destino UNICO.

Desarrollo

Toda organización, tanto industrial como de servicio, comercial o de administración pública precisa plantear con rigor su posición competitiva dentro de su entorno y cada uno de sus sectores estratégicos de negocio o

actividad. Para esto deberá tener en cuenta la evolución de los entornos sectoriales y competitivos, la conducta de consumo de sus mercados o segmentos sociales específicos y las ventajas competitivas sostenidas.

Actualmente las empresas no pueden sobrevivir simplemente haciendo su trabajo. Tienen que hacer un trabajo excelente si quieren tener éxito en mercados que se caracterizan por un lento crecimiento y una dura competencia, tanto nacional como internacional. Es el Marketing, precisamente, la función encargada en las empresas de definir la mejor forma de satisfacer necesidades y demandas de los públicos, de una manera competitiva y rentable. El interés en esta disciplina continúa creciendo a medida que las organizaciones de todos los sectores y a todos los niveles, reconocen la contribución del enfoque marketing a la mejora de sus resultados en el mercado.

Dadas las transformaciones que ha sufrido la actividad comercial, el marketing como filosofía y practica ha tenido un gran desarrollo y ha configurado un sólido cuerpo de doctrina cuyo contenido sigue ampliándose continuamente. En la actualidad no se concibe una estrategia acertada que no descansa en esta actividad fundamental de la empresa, que tiene tanto de ciencia como de arte.

Institucionalmente, el marketing llega a Cuba en el año 1933, siendo el primer país en Latinoamérica que contó con una cátedra de esa disciplina. Se asegura que esta fue un laboratorio de ensayo para la publicidad de los productos latinoamericanos lanzados en el área. Estas practicas cobraron aun más fuerza con la llegada de la televisión y el desarrollo y creación de anuncios comerciales. De hecho, en la pseudorepública se explotó el marketing extensamente desde su orientación a las

ventas y con la agresividad propia del capitalismo más voraz.

Esta fue una de las causas que determinó el abandono paulatino de las prácticas de marketing luego del triunfo de la Revolución. De hecho, las condiciones económicas del CAME, muy diferentes a las de la economía mercantilista, no demandaba el empleo del marketing desde su concepción tradicional capitalista. Por otra parte, en la lógica de pensamiento seguida dentro del campo socialista, el marketing quedaba fuera de contexto al entenderse como sistema de gestión económico y mercantil no separable del sistema capitalista.

Luego de un periodo de anquilosamiento, el marketing vuelve a ser retomado en nuestro país con la apertura a la economía de mercado que se impuso como demanda del entorno al desaparecer el campo socialista. La poca pericia de las empresas nacionales tropezaba (y aun tropieza) con la competencia de las firmas que tienen considerable experiencia en el mercado.

La transformación paulatina de nuestras condiciones económicas determina, que las empresas cubanas consideren importante y oportuno consolidar el uso del marketing desde todas sus dimensiones como instrumento para lograr hacer más eficiente la comercialización del producto nacional, tanto en nuestro propio país como en el extranjero, siempre desde la concepción de que en la sociedad que construimos, la

soberanía del consumidor no puede convertirse en una consigna publicitaria.

En este marco, el alcance del marketing dentro del sector turístico, cobra una importancia especial, pues de hecho el proceso fundamental de la actividad hotelera es el proceso comercial: la instalación no existe si no existe un turista que demande sus servicios. Es precisamente de este proceso desde donde partimos para el análisis de qué se hace, qué no se hace y qué no se hace del todo bien en términos de marketing hotelero.

Marketing: la razón de vida del hotel.

Para muchos profesionales del turismo, el proceso comercial hotelero comienza cuando se venden las capacidades a través de turoperadores y agencias de viaje. A partir de este momento, el turista arriba al hotel, es atendido, se marcha y el hotel cobra. Desde este punto de vista, el proceso; esquemáticamente puede ser representado de la forma en que se muestra en la figura 1.

Sin embargo, hay varios puntos que no son abordados en este sencillo esquema y que efectivamente forman parte activa de lo que el marketing debe controlar. De hecho, en las consultorías puede constatarse que si los directivos hoteleros piensan un poco más detalladamente encuentran las aristas faltantes de esta aproximación, que a continuación presentamos.

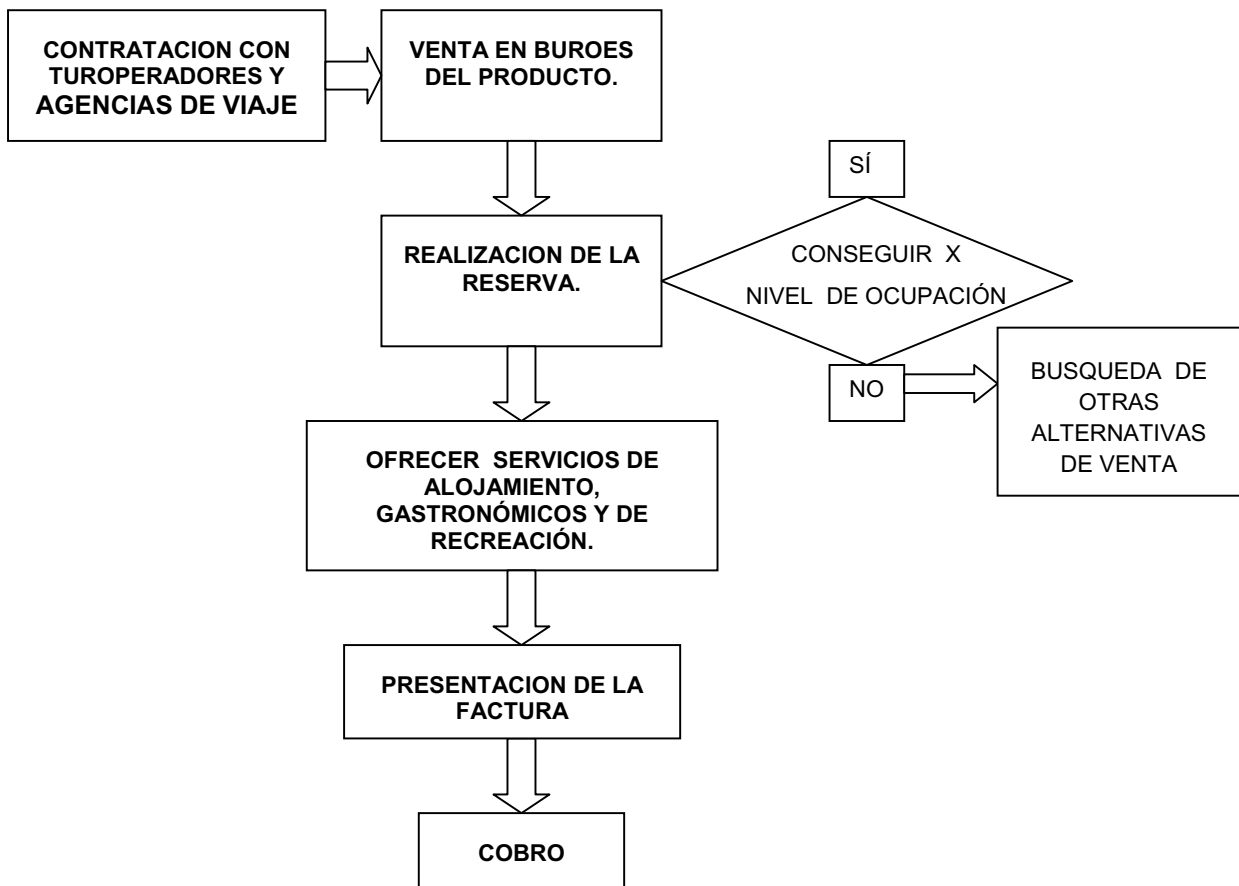


Fig 1: Etapas generales del proceso comercial hotelero.

Primera aproximación: LA VENTA NO ES EL PRIMER PASO.

Realmente, el proceso de comercialización de un hotel no comienza en la contratación con turoperadores y agencias de viaje, que actúan en calidad de prescriptores y suministradores de clientes. El marketing tiene un alcance un poco mayor; comienza desde que se DISEÑA Y PROMOCIONA el producto turístico. Esto no se hace únicamente cuando se construye el hotel y se decide que trabajará turismo vacacional por su bella playa, o turismo de negocios por

su céntrica ubicación. Realmente el diseño y rediseño del producto turístico debe ser una continuidad en el ciclo de vida de la instalación por una sencilla razón: No siempre tenemos al mismo turista.

Esta observación nos induce a pensar que el verdadero primer paso de la comercialización del hotel es el estudio de mercado; al que además debe volverse la gerencia una y otra vez para tomar decisiones relativas al producto que ofertará: Esto incluye no solo la ampliación hacia otros posibles sectores, sino también

variaciones en el tipo específico de servicio a prestar.

De esta primera observación hemos agregado 3 nuevas ventanas al proceso inicial: (Fig 2)

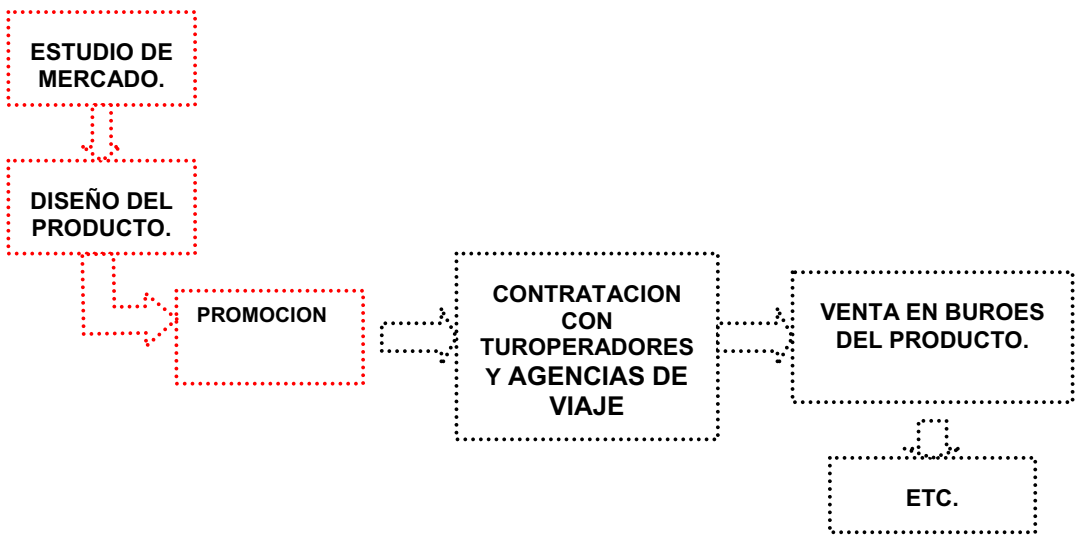


Fig 2: Primera ampliación del proceso.

Segunda aproximación: NO ESPERE A NO CUMPLIR EL PLAN PARA TRAZAR OTRO.

Esta observación está dirigida a la parte derecha del esquema, después de establecer la reserva, que se refiere a si se cumple o no un X nivel de ocupación que el Hotel se ha fijado como objetivo. Si Ud. espera a que no se cumpla el estándar para

buscar nuevas alternativas está perdiendo tiempo y dinero: una actitud defensiva o reactiva no es la solución a la baja. La respuesta es ser proactivo y anticipar las posibles consecuencias trazando planes contingentes para escenarios peligrosos.

En este punto el esquema quedaría como sigue:

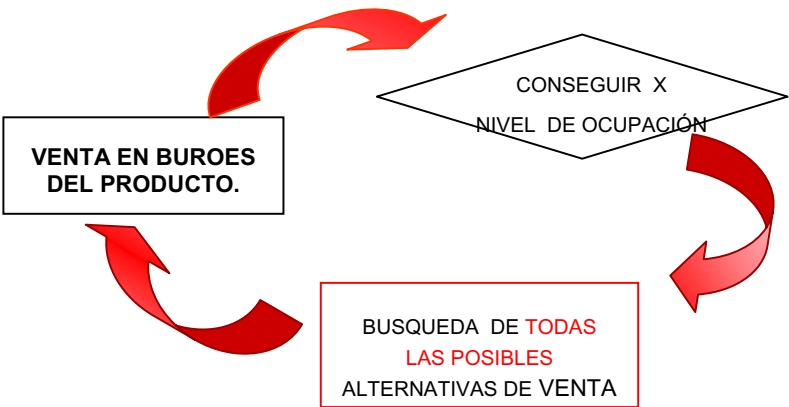


Fig 3: La búsqueda de soluciones conlleva a un pensamiento proactivo.

Tercera aproximación: SIN INFORMACION
NO EXISTE EL SERVICIO.

El **servicio** esta incluido en el concepto genérico de producto. Se define generalmente como el conjunto de actividades, beneficios o satisfactores que se ofrecen para su venta o que se suministren en relación con las ventas. Toda empresa de servucción propone no uno, sino varios servicios a la clientela.

Ahora bien, la esencia de la prestación de servicios eficientes y portadores de una adecuada orientación al cliente es la Información. Se puede considerar que la información es el quinto recurso en una empresa, y, de alguna manera, constituye un factor substancial teniendo en cuenta que la posesión o no de información oportuna, será un determinante de la calidad de las decisiones que se adopten; y en el caso que nos ocupa fundamentalmente; están decisiones son aplicables casi en su totalidad a la oferta de servicios.

Lo importante para el directivo hotelero es RECONOCER que hace mucha falta la información del cliente para gerenciar el Hotel y BUSCAR formas de mantener esa necesaria retroalimentación. Con estas ideas, podemos agregar algo más al esquema inicial: Retroalimentar todo el sistema.

Como podemos apreciar el proceso se ha ido complejizando bastante, pero a la vez han salido a la luz elementos esenciales a tener en cuenta para gerenciar instalaciones turísticas con una verdadera orientación al marketing.

Pero aun nos queda otro punto por agregar.
Cuarta aproximación: CÓMO HACER QUE VUELVAN.

Algunos profesionales de la administración asumen el concepto de postventa como restrictivo a la venta de un bien físico; por tanto descartan esta importante práctica para el mundo de los servicios. Ciertamente un hotelero no puede brindar garantía de tres años por un viaje vacacional; pero puede recordar cómo cumplió años en su hotel un turista y enviarle a nombre del hotel una felicitación en esa fecha. Este tipo de acciones son poco costosas en realidad, pero dejan una huella en los clientes que pueden convertirse en repitentes.

Un gerente comercial me decía hace poco que “ aún no entendemos que es más importante una llamada para felicitar que una para cobrar; pues si bien la segunda es útil, el deudor tendrá que pagar de todos modos; pero con la primera, estoy ganando un aliado”.

Por ello a nuestro esquema hay que agregarle la postventa y fidelización como un colofón muy especial, teniendo en cuentas que estas practicas no solo son efectivas con los clientes sino también con turoperadores y agencias de viajes; entidades fundamentales dentro de la cadena de valor en que se desarrolla la instalación hotelera

La figura No. 5, muestra entonces, como quedaría finalmente dibujado el proceso de comercialización de un hotel, sin embargo, este modelo no tiene que ser el mejor o el más acabado. Es susceptible de modificaciones siempre que el análisis de la situación concreta de mercado lo amerite.

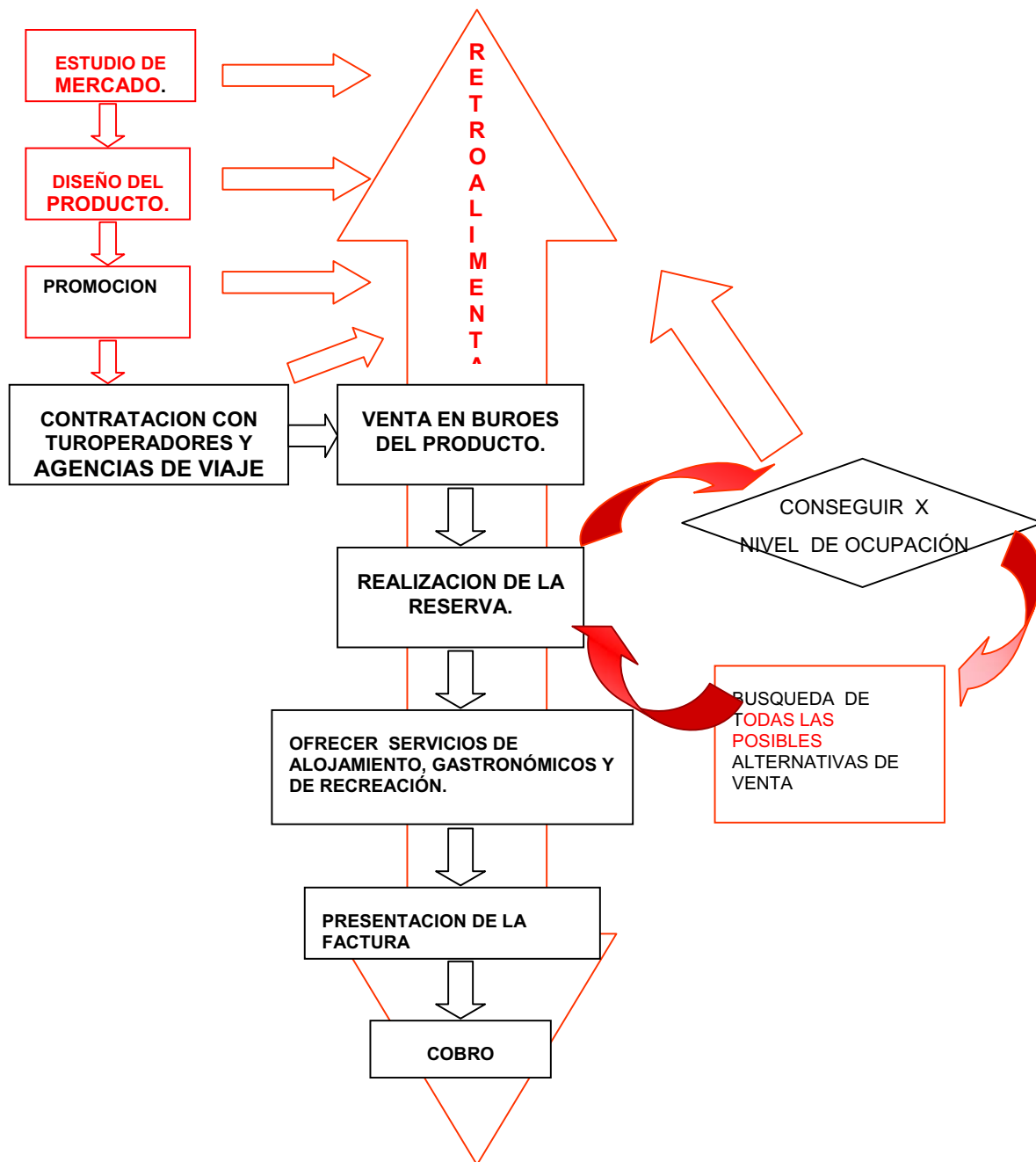


Fig 4: Retroalimentar todo el sistema

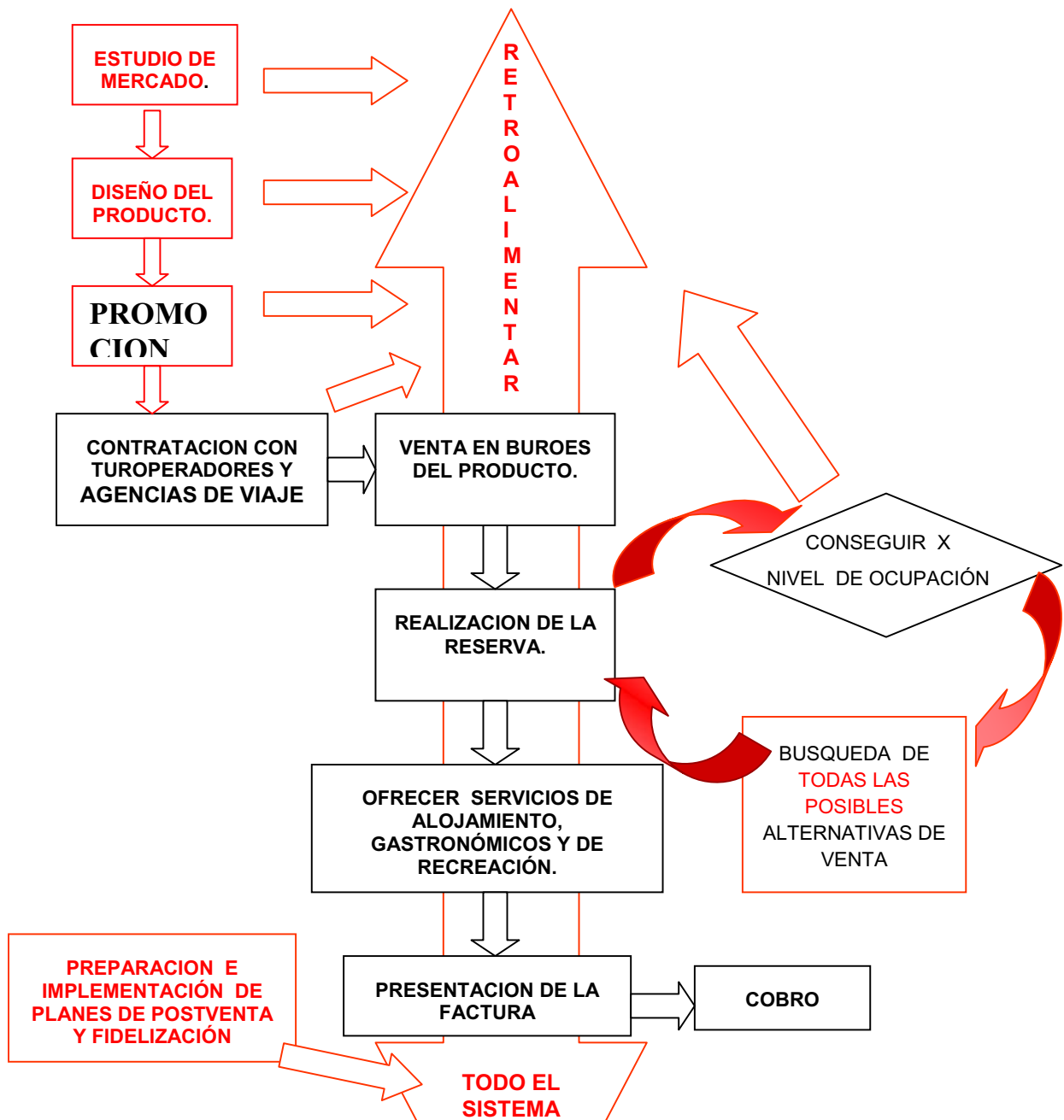


Fig 5: El proceso ampliado.

Ultimas Consideraciones.

Estas están relacionadas con la concepción general del marketing dentro de la organización.

Peter Drucker explicaba que el marketing tiene dos significados posibles y diferentes:

- ⇒ Considerarlo como una concepción de la empresa en relación con las necesidades y deseos de los consumidores, enfocado exclusivamente hacia el servicio al consumidor.
- ⇒ Considerarlo como una función de la empresa que designa los esfuerzos sistemáticos y organizados por esta para buscar, promover y servir mercados de acuerdo a cierta planeación.

L.A. Sanz de la Tajada, considera que: “estas dos vertientes no son antagónicas, antes bien constituyen dos enfoques diferentes del mismo fenómeno, ya que de la contemplación previa de la empresa como algo orientado hacia los consumidores, nace la idea del marketing como una propia función de la empresa, destinada a dicha orientación”. (Sanz de la Tajada, 1997)

Desde esta perspectiva las actividades de marketing se convierten en medios para lograr los fines de la empresa, conformando un sistema que no puede ser considerado en termino de actividades individuales. Una visión de marketing como función de la empresa lo establece como un concepto de toda la empresa, y no de una dirección o un departamento; por tanto y sin duda, sus implicaciones son a largo alcance. Operar bajo un concepto de Marketing requiere un conocimiento y un compromiso profundos por parte de toda la empresa y no sólo del Departamento de Marketing o del personal comercial.

Es por ello que alertamos a nuestros hoteleros a tener una visión integral del marketing porque este es responsabilidad de todos a todos los niveles. Un error común

es que los comerciales de cadenas asuman unilateralmente la promoción de todas sus instalaciones. De esta manera, la visión de la propia instalación acerca de sus problemas de comercialización se desconoce. Las relaciones entre las direcciones de cadenas y los gerentes comerciales de cada instalación deben ser fortalecidas para lograr compartir información y diseñar nuevas opciones de comercialización. Nadie mejor que el personal de una instalación, así sea considerada una unidad de base, para conocer cuales son sus principales fallas y brindar posibles soluciones. El trabajo en equipo enriquece la labor comercial y hace más eficiente esta función.

Conclusiones.

1. Si bien se han dado pasos extraordinarios en la promoción del destino turístico CUBA, aun subyacen errores o limitaciones en la aplicación del marketing hotelero en nuestro país.
2. Muchos profesionales del turismo dejan fuera del proceso comercial hotelero varios puntos que forman parte activa de lo que el marketing debe controlar.
3. El proceso de comercialización del hotel debe incluir aspectos muy importantes como son: el diseño del producto turístico; la actitud proactiva y la concepción de planes contingentes; la búsqueda, manejo y utilización oportuna de la información a todos los niveles; los planes de postventa y fidelización de clientes y la retroalimentación constante de todo el sistema.
4. El marketing no es función del personal comercial o del departamento de MK de la cadena. El marketing es función de toda la empresa y bajo esta consideración debe verse integralmente y abarcar el trabajo conjunto de todos los implicados.

Bibliografía.

1. Aguilar, A. **Elementos de la Mercadotecnia**. Edit. Continental, S. A. de C.V. México, 1986.
2. Cruz, I. **Fundamentos de Marketing**. Edit. Ariel S.A. España, 1990.
3. De Wit, B. Y Meyer, R. (1994). *Strategy Process, Content, Context An International Perspective*. Editorial West publishing company, USA.
4. Druckers, P. (1975). *La Gerencia*. Editorial El Ateneo, Buenos Aires.
5. Gultinan, M. **Gerencia de Marketing**. Editorial Mc Graw Hill, 1998.
6. Jarillo, J. **Dirección Estratégica**. Ediciones Mc Graw Hill, 1990.
7. Kotler, P. **Dirección de Marketing**. Editora Prentice Hall octava edición, 1996.
8. Lambin., J. **Marketing Estratégico**. Edit. Mc Graw Hill, 1991.
9. Santesmases, M. **Marketing: Conceptos y estrategias**. Ediciones Pirámide S.A. Madrid, 1991.
10. Schoell, W. y F. J, Gultinan. **Mercadotecnia. Conceptos y Prácticas Modernas**. Edit. Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. 1991.
11. Stanton, W. , M. Etzel y B. Walker. **Fundamentos de Mercadotecnia** (novena edición). Ediciones Mc Graw Hill, 1995.
12. Stanton, W y Ch, Futrell. **Fundamentos de Mercadotecnia**. Edit. Mc Graw Hill, 1989.
13. Stapleton, J. **Marketing**. 