

Grandes titulares del marketing 1.1

Cuando el cliente se acababa de ir en un taxi, Roy Dymert, un conserje del Four Seasons en Toronto, se dio cuenta de que aquél se había dejado el maletín en la recepción del hotel. Dymert telefoneó al cliente en Washington, DC, para que supiera que había encontrado su maletín. Se enteró de que el maletín contenía unos documentos fundamentales para una reunión importante a la mañana siguiente. Dymert 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 practica el concepto de marketing. Isadore Sharp, Director general de Four Seasons, sostiene que la prioridad de la compañía es conseguir que el cliente esté satisfecho. La atención al cliente empieza en la dirección general y fluye por toda la compañía. La cultura corporativa de Four Seasons 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 de Peat Marwick McLintock, Four Seasons es singular porque la mayoría de las empresas hoteleras hacen 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 soñarían.

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.

tor de empresas familiares en el que los restaurantes y hoteles de particulares eran la norma, a ser un sector dominado 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 15.000 restaurantes en todo el mundo y unas ventas que superan los 40.000 millones de dólares¹³.

El sector hotelero está registrando un proceso de consolidación: compañías como Accor, Cendant, Marriott y Starwood están comprando cadenas de hoteles y explotando marcas diferentes bajo una misma organización. La experiencia y destreza en marketing de estas grandes firmas ha 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. El puesto de encargado de restauración o de jefe de habitaciones ya no es el único camino profesional para llegar a director general. En muchas cadenas, está surgiendo el puesto de director de marketing como una carrera alternativa para acceder al puesto de director general. Algunas cadenas de hoteles han creado una estructura en la que el director de marketing depende del presidente de la compañía, elevando de esta forma al profesional responsable de marketing de hotel a la categoría de director general. Todos los directores necesitan pensar en términos de marketing. Mientras que el director de marketing es un profesional del marketing a jornada completa, todos los demás deben serlo a tiempo parcial al menos.

No hace muchos años, la experiencia en la gestión de la restauración era fundamental para el éxito de un director general de hotel. Un director general actual cree que la formación en marketing es uno de los requisitos prioritarios para el éxito¹⁴.

Marketing para el turismo

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 centros turísticos compran paquetes turísticos 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 programas 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, el Port of Boston quería captar más negocio en el sector de líneas de crucero. Massport (la autoridad portuaria) hizo un marketing intenso del destino Boston entre las compañías de cruceros. Tras haberles convencido, promocionaron Boston entre las principales agencias de viaje. Este hecho resultó fundamental, ya que las agencias de viaje representan el 95 por ciento de todo el negocio de líneas de crucero. Como consecuencia, Boston duplicó el número de escalas en el puerto por parte de las líneas de crucero y aportó 1,3 millones de dólares a la economía local mediante este esfuerzo combinado de marketing.

Éste es sólo 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 regiones, autonomías y naciones¹⁵.

Hay pocos sectores que sean tan interdependientes como los de viajes y hostelería. Esta interdependencia aumentará en complejidad. El sector de viajes va a requerir de 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.

Nuestra definición de **marketing** es la siguiente: Marketing es un proceso social y gerencial mediante el cual particulares y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación e intercambio de productos y de valor. Para explicar esta definición, vamos a fijar nuestra atención en los conceptos siguientes: necesidades, deseos y demanda; productos; intercambio, transacciones y relaciones; y mercados (véase la Figura 1.1).

Necesidades, deseos y demandas

Necesidades. El concepto más básico del marketing es el de las **necesidades humanas**. Una necesidad humana es un estado de carencia percibida, incluidas las necesidades físicas básicas de alimentación, vestido, calor y seguridad, así como las necesidades sociales de pertenencia, afecto, diversión y descanso. Hay necesidades valorativas, de prestigio, reconocimiento y fama y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades no las han inventado los profesionales del marketing, sino que forman parte de la condición humana.

FIGURA 1.1

Conceptos centrales del marketing.



Cuando no se satisface una necesidad, se experimenta un vacío. Una persona insatisfecha hará una de estas dos cosas, buscar un objeto que satisfaga la necesidad, o intentar simplificar la necesidad. Los individuos de las sociedades industriales intentan encontrar o desarrollar objetos que satisfagan sus necesidades. Las personas que viven en sociedades pobres intentarán ajustar sus necesidades.

Algunos restaurantes han creado un negocio dirigido a satisfacer las necesidades valorativas, en concreto de prestigio y reconocimiento. Tony's es uno de los restaurantes mejores y más caros de Houston. Cenar en Tony's, especialmente de manera regular, es un signo de riqueza. Muchos clientes piden sentarse en una mesa céntrica para que otros puedan verles, satisfaciendo así su necesidad de reconocimiento.

Otros restaurantes, como Benningan's, han encontrado un negocio en la satisfacción de necesidades sociales: la necesidad de estar con otras personas y la necesidad de divertirse y distraerse¹⁶. Esta cadena de restaurantes recrea en sus establecimientos una atmósfera informal, relajada, y la zona de barra abierta anima a los clientes a utilizar el restaurante como lugar de encuentro del barrio.

Deseos. El segundo concepto básico para el marketing es el de los **deseos humanos**, la forma que toman las necesidades conforme son moldeadas por la cultura y la personalidad del individuo. Los deseos son el modo en que la gente comunica sus necesidades. Un aborigen hambriento desea larvas de lagarto, huevos de lagartija y cebollas de monte. Un individuo hambriento en Estados Unidos puede querer una hamburguesa, patatas fritas y una coca-cola. Los deseos se describen en términos de objetos que satisfacen las necesidades. Según va evolucionando una sociedad, los deseos de sus miembros se amplían. Cuando los individuos resultan expuestos a más objetos que despiertan su interés y deseo, los fabricantes intentan ofrecer más productos y servicios que satisfagan el deseo. Los restaurantes solían servir vino blanco sin más. Hoy en día, los clientes son más sofisticados; los restaurantes sirven ahora Chardonnay, Sauvignon Blanc y Chenin Blanc. Los clientes actuales de los restaurantes desean y esperan un buen vino.

Muchos vendedores a menudo 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»¹⁷. Están tan encerrados en sus productos que sólo se centran en los deseos existentes y pierden de vista las necesidades latentes de los clientes. Olvidan que un producto físico es sólo una herramienta para solucionar un problema de consumo. Estos vendedores tienen problemas cuando aparece un nuevo producto que satisface mejor la necesidad y más barato. El cliente sentirá entonces la misma necesidad, pero deseará un nuevo producto.

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

Los consumidores interpretan los productos como conjuntos de beneficios y eligen aquellos que les dan más por su dinero. Así, los moteles Motel 6 y Fórmula 1 ofrecen hospedaje básico, precio bajo y comodidad. Los hoteles Four Seasons y Meliá Victoria ofrecen confort, lujo y status. La gente elige el producto cuyas ventajas contribuyen conjuntamente a una mayor satisfacción, para unos deseos y unos recursos dados.

Las empresas punteras en marketing tardan mucho en conocer y comprender las necesidades de sus clientes, sus deseos y demandas. Llevan a cabo una investigación sobre los gustos de los clientes. Los observan utilizando sus propios productos así como los de los competidores. Por ejemplo, Bill Marriott lee personalmente el 10 por ciento de las 8.000 cartas y el 2 por ciento de las 750.000 notas con sugerencias escritas por los huéspedes cada año. 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 demanda, suministra una información importante para diseñar estrategias de marketing.

Productos

Los individuos satisfacen sus necesidades y deseos con productos. Un **producto** es cualquier cosa que se puede ofrecer para satisfacer una necesidad o un deseo. Suponga que un ejecutivo siente la necesidad de reducir el estrés del trabajo en un sector muy competitivo. Los productos que pueden satisfacer esta necesidad incluyen un concierto, cenar en un restaurante, una escapada de cuatro días al Caribe y clases de gimnasia. Estos productos no son deseables por igual. Los productos de mayor disponibilidad y más baratos, como un concierto o cenar en un restaurante, son los que se comprarán antes y más a menudo.

El concepto de producto no se limita a objetos físicos. Cualquier cosa capaz de satisfacer una necesidad puede denominarse producto. En sentido más amplio, los productos incluyen también las experiencias, personas, lugares, organizaciones, información e ideas. Por ejemplo, organizando varios bienes y servicios, las

compañías pueden crear, organizar y comercializar experiencias. Disneyland es una experiencia. Starbuck's y Barnes and Noble han convertido la venta de libros en una experiencia. Starbuck's ofrece café, té y tentempiés, que permiten a los clientes de la librería relajarse y hojear los libros en la tienda mientras disfrutan de una bebida o algo para picar. Las librerías Border's han incorporado su propio restaurante dentro de sus tiendas y ofrecen música en vivo como parte del entretenimiento.

Por tanto, el término producto incluye mucho más que tan sólo bienes o servicios. Los consumidores deciden qué acontecimientos quieren presenciar, qué destinos turísticos visitar, en qué hoteles hospedarse y a qué restaurantes ir. Todos éstos son productos para el consumidor.

Valor, satisfacción y calidad

Los consumidores se hallan normalmente frente a un amplio abanico de productos y servicios que pueden satisfacer una necesidad dada. ¿Cómo eligen entre esos múltiples productos y servicios? Los consumidores seleccionan sus compras según su percepción del valor que ofrecen distintos productos y servicios.

El valor para el cliente

El valor para el cliente es la diferencia entre los beneficios que obtiene por poseer y/o utilizar un producto y los costes de obtener el producto. Los costes pueden ser tanto monetarios como no monetarios. Uno de los mayores costes no monetarios para los clientes de hostelería es el tiempo. En un informe realizado por uno de los autores de esta obra, se puede observar que los viajeros por razones de negocios valoraron su hora de tiempo en 50 euros. Ritz Carlton ofrece valor a este tipo de viajero consiguiendo que su tiempo sea tan productivo como sea posible. Domino's Pizza ahorra tiempo al cliente y ofrece comodidad por medio de la venta a domicilio. Hampton Inn aporta 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.

Satisfacción del cliente

La satisfacción del cliente depende de la medida en que el producto aporta valor en relación con las expectativas del comprador. Si la aportación de valor es escasa, dadas las expectativas del cliente, el comprador estará insatisfecho. Si la aportación alcanza las expectativas, el comprador estará satisfecho. Si la aportación supera las expectativas, el comprador estará complacido. Las empresas eficientes intentan complacer a los clientes prometiéndoles sólo lo que pueden ofrecer, y ofreciendo luego más de lo que prometen.

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

Sin embargo, la mayoría de las compañías que tienen actualmente más éxito están fomentando las expectativas, y ofreciendo eficacia para satisfacerlas. Estas compañías ponen alto el listón porque saben que los clientes que simplemente están satisfechos podrán cambiar con facilidad de oferente cuando reciban una oferta mejor. Por eso, la complacencia del cliente crea un vínculo emocional con un producto o servicio, y no sólo una preferencia racional, y esto genera una fidelidad elevada por parte del cliente. Los clientes muy satisfechos repiten las compras, son menos sensibles al precio, siguen siendo clientes durante más tiempo y hablan favorablemente a otros acerca de la compañía y de sus productos.

Los directores de la empresa se deben percatar de la importancia de conseguir clientes *muy satisfechos*, más que clientes *simplemente satisfechos*. En una escala de 7 puntos, siendo 1 muy satisfecho y 7 muy insatisfecho, la mayoría de los directores se contentan con obtener un 2. Sin embargo, a partir de la Figura 1.2, que muestra los resultados de un informe externo en un hotel de Boston¹⁸, se puede ver que hay una enorme diferencia entre un visitante que valora un hotel con un 1, y uno que lo valora con un 2. Piense en la última vez que fue a un restaurante y se quedó simplemente satisfecho; ¿volvería otra vez? Seguramente no. Pero cuando sale de un restaurante y dice «¡Caramba, ha sido excepcional!» seguramente vuelva y cuente a otros su descubrimiento.

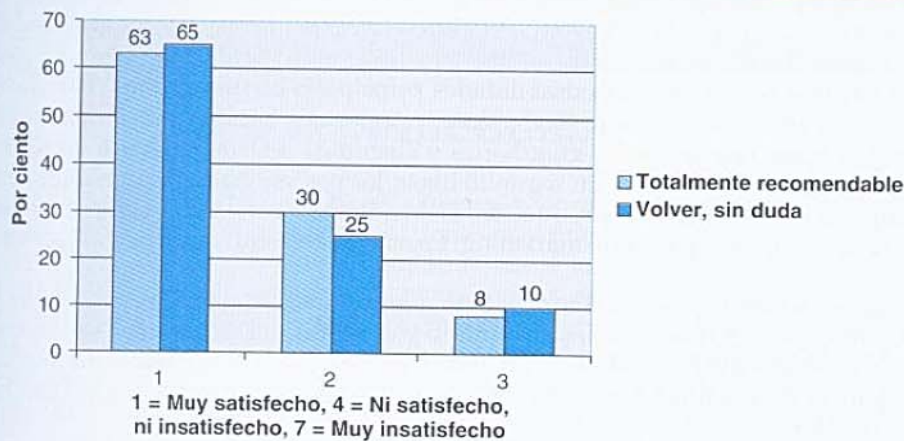


FIGURA 1.2

Satisfacción y comportamiento del cliente.

A pesar de que 3 es todavía una puntuación «favorable» en esta escala de 7 puntos, son pocos los clientes que dando esta puntuación volverían.

Aunque una compañía orientada hacia el cliente trate siempre de ofrecer a éste una satisfacción elevada en relación con los competidores, no intentará nunca maximizar la satisfacción del cliente. Una compañía siempre puede aumentar la satisfacción del cliente bajando el precio o aumentando sus servicios, pero esto puede dar lugar a menores beneficios. El objetivo del marketing es generar valor para el cliente y rentabilidad para la empresa. Esto supone un equilibrio delicado: el profesional del marketing debe seguir generando más valor y satisfacción para el cliente sin «tirar la casa por la ventana»¹⁹.

Calidad

La calidad tiene un impacto directo sobre el funcionamiento del producto o del servicio. Por eso, está estrechamente relacionada con el valor y la satisfacción del cliente. En el sentido más estricto, la **calidad** se puede definir como la «ausencia de defectos»; sin embargo, la mayoría de las empresas orientadas hacia el cliente van más allá de esta definición de calidad en sentido estricto. En su lugar, la calidad se define en términos de satisfacción para el cliente. Por ejemplo, el subdirector de calidad de Motorola, una compañía que ha sido pionera de la calidad total en Estados Unidos, comenta: «La calidad tiene que hacer algo por el cliente... Nuestra definición de un defecto es "si al cliente no le gusta, es un defecto"». De igual forma, la Sociedad Americana para el Control de la Calidad define la calidad como la totalidad de las características de un producto o servicio que tienen que ver en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.

Las definiciones basadas en el cliente indican que la calidad empieza con sus necesidades y termina con la satisfacción del mismo. La finalidad principal del concepto de calidad total (CCT) actual se ha convertido en la satisfacción total del cliente. El CCT es un enfoque en el que el personal de la compañía está involucrado en una mejora constante de la calidad de los productos, servicios y procesos de negocio. El CCT recorrió las salas de juntas de las empresas en los años ochenta.

Sin embargo, muchas compañías adoptaron el lenguaje del CCT pero no la esencia, o entendieron el CCT como una solución para todos los problemas de la empresa. Además, hubo otras que se obsesionaron con los principios del CCT definidos en sentido estricto y perdieron de vista consideraciones más ambiciosas sobre el valor y la satisfacción del cliente. Como consecuencia, muchos programas de CCT que comenzaron en los ochenta fracasaron, provocando un efecto adverso.

Sin embargo, cuando se aplican en el contexto de la satisfacción del cliente, los principios de calidad total siguen siendo imprescindibles para el éxito. A pesar de que muchas empresas ya no utilizan la etiqueta CCT, para la mayoría de las mejores compañías la calidad orientada hacia el cliente se ha convertido en una forma de negocio. La mayoría de los clientes ya no toleran una calidad pobre o media. Las empresas no tienen hoy otra elección que la de adoptar las nociones de calidad si quieren permanecer en la brecha, además, por supuesto, de ser rentables. Por eso, la tarea de mejorar la calidad del producto y servicio debe ser una prioridad máxima de la compañía. Sin embargo, los programas de calidad se deben diseñar para conseguir

resultados medibles. Muchas compañías aplican ahora la noción de rentabilidad de la calidad (RC). Se aseguran de que la calidad que ofrecen es la calidad que los clientes desean. Esta calidad, a su vez, genera unos rendimientos en forma de mejores ventas y beneficios.

Los profesionales del marketing tienen dos responsabilidades principales en una empresa basada en la calidad. En primer lugar, deben participar en la elaboración de estrategias que ayuden a la compañía a conseguir la excelencia en calidad total. Deben ser los guardianes y custodios del cliente, quejándose por él cuando el producto o el servicio no es el adecuado. En segundo lugar, los profesionales del marketing deben ofrecer calidad de marketing, así como calidad de producción. Deben llevar a cabo todas las actividades de marketing con estándares elevados: investigación de marketing, formación de ventas, publicidad, servicio al cliente y otros.

Estos conceptos no se limitan a Norteamérica o Europa, sino que son universales. Un ejemplo es Hong Kong, donde el mercado de restaurantes doméstico está saturado y es maduro. Esto ha intensificado la necesidad de diferenciación del producto mediante el valor, la calidad y la satisfacción del cliente. La verdadera competencia en Hong Kong no se refiere únicamente al precio; se trata también de la calidad del producto, la satisfacción del cliente y el valor²⁰.

Intercambio, transacciones y relaciones

El intercambio surge cuando el público decide satisfacer las necesidades y deseos a través del intercambio. El **intercambio** es el acto de obtener un objeto de alguien ofreciéndole algo a cambio. El intercambio es sólo uno de los varios medios que tiene la gente para obtener un objeto deseado. Por ejemplo, las personas hambrientas pueden encontrar comida cazando, pescando o recolectando fruta. Pueden también mendigar comida o robársela a alguien o pueden recurrir al intercambio. Seguramente puedan ofrecer dinero, otro bien o servicio, a cambio de comida.

Con el fin de satisfacer las necesidades, el intercambio tiene mucho a su favor. La gente no tiene que vivir a costa de otros ni depender de limosnas. Tampoco tiene que contar con las habilidades para fabricar cada objeto. Pueden concentrarse en hacer las cosas para las que valen e intercambiarlas para obtener los productos que necesitan, fabricados por otros. Mediante una división del trabajo y la especialización, los individuos de una sociedad producen mucho más que con cualquier otro sistema alternativo.

Mientras que el intercambio es el concepto central del marketing, una **transacción** es la unidad de medida del marketing. Una transacción consiste en un intercambio de valores entre dos partes. Ello significa que A da X a B y obtiene Y a cambio en un determinado momento y lugar y bajo ciertas condiciones. IBM da 500 dólares a Hilton y obtiene la utilización de una sala de reuniones. Se trata de una operación monetaria clásica. No todas las operaciones suponen dinero. En una operación de trueque, el Restaurante Anchorage ofrece comidas gratuitas a la emisora de radio WBC a cambio de publicidad gratuita en esa emisora. Una transacción supone al menos dos objetos de valor, unas condiciones acordadas, un momento y un lugar acordados.

El marketing de transacciones forma parte de la idea más amplia de **marketing de relaciones**. Los profesionales de marketing se basan en la creación de relaciones con clientes, distribuidores, comerciantes y proveedores. Crean relaciones económicas fuertes mediante vínculos sociales prometiendo y ofreciendo de manera coherente productos de alta calidad, buen servicio y precios atractivos. Cada vez más, el marketing está cambiando: antes intentaba maximizar el beneficio en cada transacción individual y ahora trata de maximizar las relaciones mutuamente beneficiosas con los consumidores y otras partes. La hipótesis de trabajo es la siguiente: crear buenas relaciones; y esto vendrá seguido de transacciones rentables.

El marketing de relaciones es sobre todo adecuado con clientes que pueden afectar más el futuro de la compañía. Para muchas empresas, una pequeña parte de los clientes representa una gran parte de las ventas de la compañía. Los vendedores que trabajan con esos clientes clave deben hacer algo más que simplemente visitarlos cuando creen que un cliente está preparado para hacer un pedido. Deben controlar cada cuenta clave, conocer sus problemas y estar preparados para prestarla atención de diversas maneras. Deben hacer visitas frecuentes, hacer sugerencias útiles acerca de cómo mejorar el negocio del cliente, invitar al cliente a comer o a un espectáculo y tomarse interés por el cliente como persona.

La importancia del marketing de relaciones seguirá creciendo sin duda en el futuro. La mayoría de las empresas se están dando cuenta de que obtienen un rendimiento más elevado de los recursos invertidos en conseguir ventas repetidas de los clientes actuales que de la inversión dedicada a atraer a nuevos clientes. Se dan cuenta de los beneficios obtenidos de oportunidades de venta combinada (o cruzada) con los clientes actuales. Muchas empresas están formando asociaciones estratégicas haciendo que el marketing de relaciones

Grandes titulares del marketing 1.2

Cientes poco recomendables

Los profesionales de marketing actuales quieren crear relaciones a largo plazo con los clientes. Como cualquier relación, hay que ser selectivo en lo que se refiere a los que seleccionamos para la relación. Algunos clientes no son rentables, y otros causan trastornos a otros clientes.

Las acciones de los clientes mal educados, tumultuosos, y groseros pueden afectar de manera negativa a otros clientes y a la imagen del establecimiento. Por esta razón, los club de campo y los cruceros entrenan a los clientes a tener un comportamiento adecuado, como códigos de vestimenta, beber en público, hablar alto y otros posibles comportamientos inapropiados. Las compañías de hostelería deben preocuparse del comportamiento del cliente, especialmente cuando las acciones de algunos clientes afectan a la salud y la seguridad de otros clientes y personal.

Los profesores Borchgrevink, Knutson y Woods han desarrollado esta lista de clientes de restaurante no deseables, entrevistando a los camareros de veintinueve restaurantes en las ciudades de tamaño medio de Michigan.

Los 10 principales de los clientes indeseables

Hombre

10. Ha estado «en el negocio» y conoce la forma correcta de hacer las cosas (y se lo dirá al camarero).

Mujer

10. Coge una rabieta si algo va mal.

9. Habla alto a los camareros.
8. Sólo quiere tratar con el director.
7. Actúa peor con los camareros del sexo masculino que con los del sexo femenino.
6. Cree que el lugar le pertenece.
5. Se sienta lejos de la mesa de tal forma que los camareros tienen que trabajar o caminar alrededor de él.
4. Llama al camarero por un nombre diminutivo o cariñoso.
3. Hace comentarios sexuales inapropiados.
2. Utiliza un lenguaje obsceno.
1. Tiene un fuerte ego, que debe ser alabado constantemente.
9. Pone sus objetos personales en otros asientos
8. Piensa que es el único cliente.
7. No deja una propina adecuada.
6. Lleva demasiado perfume.
5. Permanece en la mesa mucho después de haber terminado su comida.
4. Exige variaciones sobre el menú sin coste extra.
3. Cambia de opinión con frecuencia.
2. Exige que el restaurante haga platos especiales sin pagar suplementos.
1. Devuelve platos a la cocina.

Fuente: Knutson, Bonie J., Robert S. Woods, & Carl P. Borchgrevink. «Examining the Characteristics of «Customers from Hell» and Their Impact on the Service Encounter». *Journal of Hospitality and Tourism Education* 10, nº. 4 (1999): p. 53.

especializado sea esencial. Para los clientes que compran productos complejos, de importes grandes, como los servicios para convenciones y reuniones numerosas, la venta es sólo el principio de la relación. Por eso, a pesar de que no resulte apropiado en todas las situaciones, el marketing de relaciones sigue cobrando importancia.

El marketing de relaciones dentro del sector turístico es especialmente importante en las áreas siguientes:

- Entre minoristas de servicios de hostelería-viajes, como hoteles o líneas aéreas, e intermediarios de marketing, como los mayoristas de visitas guiadas, y las cadenas de agencia de viajes.
- Entre los minoristas de servicios de hostelería-viajes y los clientes clave, como grandes empresas y oficinas institucionales.
- Entre minoristas de servicios de alimentación como McDonald's, y organizaciones como universidades, terminales de autobuses y grandes empresas de las que esta cadena de alimentación es uno de los proveedores.
- Entre minoristas de un tipo de servicio de hostelería-viajes, como una cadena de moteles y una cadena de restaurantes. (Ambos son mutuamente interdependientes.)

- Entre los minoristas de los servicios de hostelería-viajes y los proveedores principales.
- Entre las organizaciones turísticas y sus empleados.
- Entre las organizaciones turísticas y sus agencias de marketing, bancos y bufetes de abogados.

Mercados

El concepto de transacción lleva al concepto de **mercado**. Un mercado es un conjunto de compradores reales y potenciales que pueden realizar transacciones con un vendedor. El tamaño de un mercado depende del número de personas que muestran una necesidad común, disponen de renta y otros recursos que interesan a otros, y están deseando ofrecer estos recursos a cambio de lo que quieren.

En un principio, el término mercado se utilizaba para una ubicación física donde compradores y vendedores se reunían para intercambiar bienes, como por ejemplo la plaza de un pueblo. En los países en vías de desarrollo, esta definición se aplica todavía. Los vendedores constituyen el sector o industria y los compradores constituyen el mercado. Los vendedores y los compradores están conectados por cuatro flujos. Los vendedores proporcionan productos para el mercado y también ofrecen al mercado información acerca de estos productos. A cambio, el mercado proporciona a los vendedores ingresos monetarios e información. El hecho es que las economías modernas operan sobre el principio de la división del trabajo, por el cual cada persona se especializa en la producción de algo, recibe un pago y compra cosas que necesita con dinero. Por eso, las economías modernas están repletas de mercados.

Marketing

El concepto de mercado nos cierra finalmente el círculo completo del concepto de marketing. Marketing significa operar en los mercados para llevar a cabo intercambios con los que satisfacer las necesidades y deseos de los seres humanos. Por eso, volvemos a nuestra definición de marketing como una actividad humana dirigida a satisfacer las necesidades y los deseos a través de los procesos de intercambio.

Los procesos de intercambio incluyen actividades y acciones. Los vendedores tienen que buscar compradores, identificar sus necesidades, diseñar productos atractivos, promocionarlos, suministrarlos y fijar los precios. Estas actividades tales como el desarrollo del producto, la investigación, la comunicación, la distribución, la fijación de precios y el servicio son actividades centrales del marketing.

Aunque pensamos generalmente que el marketing deben llevarlo a cabo los vendedores, los compradores también llevan a cabo actividades de marketing. Los consumidores hacen marketing cuando buscan los bienes que necesitan a los precios que pueden pagar. Los organizadores de reuniones hacen marketing cuando localizan directores de ventas de hoteles y negocian buenos acuerdos. Un mercado de vendedores es aquel en el que los vendedores tienen más poder y los compradores han de ser los profesionales de marketing más activos. En un mercado de compradores, los compradores tienen más poder, y los vendedores deben ser los profesionales de marketing más activos.

A principios de los años cincuenta, la oferta de bienes empezó a crecer más rápidamente que la demanda. El marketing se identificó con vendedores tratando de encontrar compradores. Este libro examina principalmente los problemas de marketing de los vendedores en un mercado de compradores.

DIRECCIÓN DE MARKETING

Definimos la **dirección de marketing** como el análisis, la planificación, la ejecución y el control de programas diseñados para crear y mantener intercambios beneficiosos con clientes seleccionados con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.

La mayoría de la gente piensa que un director de marketing es alguien que encuentra clientes suficientes para comprar la producción actual de la compañía. Pero este es un punto de vista demasiado limitado. El director de marketing está interesado en modelar el nivel, tiempo y composición de la demanda para los productos y servicios de la firma. En cualquier momento, puede no haber demanda, demanda adecuada, demanda irregular o demasiada demanda. Por ejemplo, un hotel con una tasa de ocupación del 75 por ciento puede considerar que lo está haciendo bastante bien. Sin embargo, la ocupación del 75 por ciento se puede conseguir con el 90 por ciento a lo largo de la semana y el 30 por ciento los fines de semana. Muchos restaurantes están vacíos a las 13 horas, tienen una lista de espera a las

14.30 h y vuelven a estar vacíos a las 15:30 de la tarde. En el sector de la hostelería, hay picos y valles pronunciados. Es por ello que hemos dedicado un apartado del Capítulo 11 a la gestión de capacidad y la demanda.

No siempre resulta fácil comprender la demanda. En un estudio se observó que en las áreas metropolitanas de rápido crecimiento hay una disminución del índice de actividad de restaurantes, que indica la preferencia por cenar fuera de casa. Por tanto, un crecimiento del 10 por ciento de la población puede no traducirse en un crecimiento del 10 por ciento de la actividad de restaurantes²¹. En su artículo «*Restaurant Success and Population Growth*», los autores estudian el impacto del crecimiento de la población y la actividad de restaurante. Utilizando programas informáticos de cartografía, y unos sistemas de información geográfica, los directores pueden predecir las tendencias de crecimiento de la actividad de restaurante, lo que les permite planificar los nuevos restaurantes de manera eficaz.

A los directores de marketing les preocupa no sólo encontrar y aumentar la demanda, sino también a veces cambiarla o reducirla²². En síntesis, la dirección de marketing consiste en la gestión de la demanda. Por directores de marketing, entendemos la gente de la compañía que está involucrada en el análisis, planificación, ejecución y actividades de control de marketing. Incluye a los directores generales, directores de ventas y vendedores, ejecutivos de publicidad, empleados de promoción de ventas, investigadores de marketing, personas encargadas de las relaciones públicas y consultores. Hablaremos más en profundidad de estas tareas de marketing en sucesivos capítulos.

ENFOQUES DE LA DIRECCIÓN DE MARKETING

Hemos definido la dirección de marketing como la que lleva a cabo tareas para conseguir los intercambios planeados con los mercados objetivo. ¿Qué enfoque debe guiar estos esfuerzos de marketing? ¿Qué peso debe otorgar a los intereses de la empresa, sus clientes y la sociedad, que varían y a veces entran en conflicto? Sin lugar a dudas, las actividades de marketing se deben llevar a cabo bajo alguna orientación.

Hay cinco conceptos según los cuales las empresas guían su actividad de marketing: los enfoques de producción, producto, venta, marketing y marketing social.

Enfoque de producción

El **enfoque de producción** es una de las orientaciones más antiguas que guían a los vendedores. El enfoque de producción sostiene que los consumidores favorecerán los productos que estén disponibles y para los que tengan renta disponible y, por lo tanto, la dirección debe centrarse en la producción y la distribución de manera eficiente. El problema del enfoque de producción es que la dirección se puede acabar centrando tanto en sistemas de producción que se olvide del cliente.

Un turista estaba en un hotel en los Alpes suizos con una bella vista al 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 el mirador. Para el cliente, el mirador era una gran ventaja; para el hotel era un inconveniente. El mirador estaba en un rincón del comedor y, por eso, en el lugar más alejado de la cocina. No había puestos de servicio cerca del mirador de tal forma que toda la oferta debía provenir del comedor. Sólo había una entrada al mirador, lo que dificultaba su acceso. En resumen, no era eficaz atender a los clientes en el mirador.

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 debe comer en el mirador. Sin embargo, el hotel debía haber contemplado el mirador como una fuente de ventaja competitiva. Este tipo de valor añadido crea clientes y comentarios favorables por parte de éstos.

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 de desplazamientos.

Otra razón para una orientación de producción puede ser el régimen sindical del personal de servicio. Como en muchos otros países, los empleados de trenes de pasajeros de Nueva Zelanda están sindicados.

El tren entre la capital Wellington y la mayor ciudad, Auckland, ofrece un desayuno hasta los 50 ó 60 kilómetros desde Auckland. La cocina cierra después y los pasajeros ya no pueden tomar más que una taza de café. Durante la hora siguiente, se puede ver al personal de cocina sentado, charlando y fumando, y disfrutando del viaje. Una dirección de marketing orientada hacia el mercado o hacia el cliente mantendría la cocina abierta hasta que el tren llegara a Auckland. El personal limpiaría y retirará el servicio después del viaje, y no una hora antes.

El público de Nueva Zelanda conoce muy bien esta situación poco servicial. El sector de viajes del país sabe que se trata de un factor negativo para atraer a más viajeros, pero los convenios colectivos y la afiliación sindical son derechos básicos del personal del tren. Una situación parecida se da en muchas líneas aéreas mundiales y seguramente contribuya en alguna medida a la caída de los servicios y a la incapacidad de las líneas aéreas para ofrecer un producto realmente diferenciado.

Enfoque de producto

El **enfoque de producto**, como el enfoque de producción, es una orientación hacia la empresa. El 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. Esta orientación olvida que los consumidores están intentando satisfacer sus necesidades y pueden cambiar hacia productos totalmente diferentes para satisfacerlas mejor, como moteles en lugar de hoteles o lugares de comida rápida en centros universitarios en lugar de cafeterías.

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.

Enfoque de ventas

El **enfoque de ventas** sostiene que los consumidores no comprarán una cantidad suficiente de los productos de la empresa a no ser que ésta haga un esfuerzo intenso de ventas y promoción. La finalidad de un enfoque de ventas es conseguir cada una de las ventas posibles y no preocuparse por la satisfacción después de la venta o la contribución de ésta a la rentabilidad de la empresa.

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 de la hostelería. Un principal factor de contribución es el exceso de capacidad crónica. Prácticamente 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, centros turísticos, líneas aéreas, líneas de crucero, e incluso restaurantes, se enfrentan continuamente a un exceso de capacidad?

- Orgullo de ser el más grande, teniendo la mayor capacidad.
- Una falsa creencia de que las economías de escala tendrán lugar según aumente el tamaño.
- Leyes fiscales que estimulen a los promotores del mercado inmobiliario a construir en exceso debido a amplias rebajas fiscales.
- Nueva tecnología, como los diseños nuevos 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/hostelería 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, una 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 más reciente de negocio y está siendo adoptada rápidamente por el sector de la hostelería²³. Muchas compañías han adoptado el enfoque de marketing. Sabemos que los hoteles Four Seasons, Accor y McDonald's siguen este enfoque plenamente. El 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.

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 restaurante. La Asociación Americana de Personas Jubiladas llevó a cabo una encuesta entre los lectores de su revista, *Modern Maturity*. El cincuenta y nueve por ciento respondió que comían con frecuencia en un restaurante solos, y un 18 por ciento respondió que a veces lo hacía. El 84 por ciento de los que habían respondido dijo que el servicio que recibían era peor que si hubieran tenido compañía. Algunos restaurantes han establecido zonas especiales para personas solas con mesas redondas para animar a los comensales a que se sienten juntos. Esto 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 animando a conversar si se desea. Estos restaurantes valoran la asistencia individual y han creado un segmento rentable. Pero hay todavía muchos restaurantes que siguen ofreciendo servicio inferior a las personas que comen solas²⁴.

El enfoque de marketing se confunde con frecuencia con el enfoque de ventas. En la Figura 1.3 se comparan los dos. El enfoque de ventas va de dentro a fuera de la empresa. Empieza con los productos existentes de la compañía y requiere muchas ventas y promoción para conseguir ventas rentables. El enfoque de marketing empieza con las necesidades y deseos de los clientes objetivo de la compañía. Por tanto, el enfoque de marketing va de fuera a dentro de la empresa. Comienza por un mercado bien definido, centrándose en las necesidades del cliente. En segundo lugar, se deben coordinar las actividades de marketing dentro de la empresa. En tercer lugar, las actividades de marketing deben trabajar para conseguir las metas y objetivos de la empresa. El enfoque de marketing se resume de la siguiente forma: la compañía coordina todas

FIGURA 1.3

Los enfoques de marketing y de ventas comparados.



las actividades que afectarán a la satisfacción del cliente y genera beneficios mediante la creación y el mantenimiento de la satisfacción del cliente.

Enfoque de marketing social

El **enfoque de marketing social** es el enfoque de marketing más novedoso. El 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. El enfoque de marketing social cuestiona si el enfoque convencional de marketing es adecuado en una época de problemas medioambientales, recortes de recursos, crecimiento rápido de la población, inflación mundial y servicios sociales desatendidos²⁵. 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 público 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 cigarrillos y bebidas alcohólicas. Las cadenas de hoteles han establecido plantas de no fumadores y secciones de no fumadores en sus restaurantes. Diversos grupos anti-alcohol han dado lugar a leyes antialcohólicas más rígidas, leyes contra las promociones de supuestos momentos felices y leyes que delimitan mejor las responsabilidades de los establecimientos y empresas que intervienen en la distribución de bebidas alcohólicas.

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

El sector de hoteles 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, utilizándola como trapos viejos)²⁶. El ahorro de energía, el paisajismo, el mantenimiento de las instalaciones de fontanería para ahorro de agua son otras recomendaciones normales. El área del marketing verde ha evolucionado desde una preocupación pública acerca del medioambiente. El Hotel Boston Park Plaza y sus Torres desarrolló un total de sesenta y cinco iniciativas medioambientales que incluían todas las operaciones, desde dispensadores de jabón que reducían el envasado y gastaban menos jabón hasta una guía para los organizadores de reuniones sobre cómo organizar reuniones «verdes» (conscientes del medioambiente). La publicidad que han recibido estas iniciativas ha atraído negocio adicional de convenciones por parte de grupos simpatizantes con el movimiento medioambiental²⁷. Quaker Oats en Canadá cambió sus tazas de poliestireno por tazas reutilizables en su cafetería por motivos medioambientales. A finales de año, se sorprendieron al descubrir que además de generar menos residuos sólidos, habían ahorrado 6.000 dólares²⁸. Por eso, si la empresa es consciente del medioambiente puede tener una publicidad positiva y reducir los costes.

Una cuestión más amplia con la que se enfrentan los sectores de hostelería y viajes 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, la falta de instalaciones adecuadas para la depuración de aguas de alcantarillado, dando lugar a la contaminación de aguas subterráneas, carreteras saturadas como consecuencia de una escasa inversión en infraestructuras, del aumento de alquileres derivado de atraer más empleados a la zona sin proporcionar alojamiento adicional y daños a la flora y fauna de la zona.

Los sectores de hostelería y viajes no se pueden mantener al margen de la aprobación social de sus actividades. Pocos sectores tienen una necesidad tan grande de reconocer y adoptar de manera proactiva el enfoque de marketing social.

Grandes titulares del marketing 1.3

Internet cambia la forma de comercializar los productos turísticos

A los hoteles Hyatt les cuesta 3 euros hacer una reserva en su página Web comparado con 9 euros a través de su servicio telefónico. Como resultado de este ahorro de costes, los hoteles y las líneas aéreas promocionan sus páginas Web y venden miles de millones de euros de productos a través de Internet. *The Best Western Rosedale on the Park* de Hong Kong presenta *HOTELINMYHAND*, un fichero que se puede descargar en el ordenador. El fichero contiene información sobre el hotel y sus alrededores. El hotel utiliza también la radio por Internet Kerbando, ofreciendo acceso a los clientes a más de 5.000 emisoras, que incluyen algunas de su propio país. El *Rosedale* ofrece acceso inalámbrico a Internet a sus clientes en algunos de sus espacios públicos. Reserva un teléfono móvil con un número determinado para sus clientes habituales. Esto permite a los clientes conseguir tarjetas profesionales impresas con las señas del hotel y su número de teléfono de Hong Kong «personalizados». Para estos clientes, el *Rosedale* se ha convertido en su dirección profesional en Hong Kong, creando un vínculo con el hotel, difícil de romper por los competidores.

FoddServiceSearch.com ofrece a los restaurantes nuevas ideas de producto, información sobre la seguridad e higiene en la alimentación e información de equipamiento. Las páginas Web se han convertido en una promoción habitual para los restaurantes de centros turísticos. Sam's Café en Tiburon (cerca de San Francisco) se conecta con una cámara Web, vinculada a varias páginas de Internet, y enseguida aparecieron nuevos clientes que decían, «Lo hemos visto en la Web». Los CD-roms que están vinculados a una página Web de hotel están reemplazando los folletos en color, que resultaban caros. Podríamos seguir con más ejemplos; de hecho, lo haremos a lo largo del libro. Hemos añadido también un capítulo sobre el marketing electrónico basado en Internet.

Uno de los elementos de ayuda de este libro es una página Web que le ayudará a leerlo: www.prenhall.com/kotler. La página sirve de portal a gran cantidad de información sobre marketing y empresas de viajes y hostelería. La página está diseñada para ayudar en cada capítulo, dando ejemplos mundiales reales de la forma en que las compañías comercializan y ofrece información de las empresas citadas en el libro. La página está organizada en un apartado de información general y un apartado del libro. Este último está organizado por capítulos y contiene vínculos con las compañías citadas en el capítulo; estos vínculos le ayudarán en el Ejercicio de Internet del capítulo y están vinculados a empresas de hostelería y viajes que ofrecen ejemplos ilustrativos sobre los conceptos presentados en el capítulo. El apartado de información contiene información de la empresa organizada por tipo de sector y por zona geográfica. La página contiene también una guía de recursos donde los estudiantes pueden encontrar información sobre marketing. Se pueden encontrar en este apartado las páginas de las principales asociaciones, información laboral e información para la investigación.

Esta página es un nuevo recurso. Esperamos que la utilice y la disfrute. Es dinámica y se actualizará de manera regular; si descubre una página que debería ser incluida, referente a empresas de su país, le rogamos nos envíe un e-mail con la información de la página a la dirección bowen@ccmail.nevada.edu y la añadiremos a nuestra página.

Véase *Destination Stations*, 1 to 1 Magazine (mayo-junio de 2001): 45+; Robert Klara, «Site Seeing», *Restaurant Business* (enero de 2001): 33-38 y Terence Ronson, «Using Their Intelligence», *Hotel Asia Pacific* (enero-febrero de 2001): 26-28.

EL FUTURO DEL MARKETING

El marketing funciona en un entorno global dinámico. Cada década exige a los directores de marketing que aporten ideas nuevas sobre los objetivos y prácticas de marketing. 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.

Dado que la competencia se hace más intensa, las compañías se verán forzadas a centrarse en satisfacer a sus clientes. El futuro será breve para las empresas que no lo hagan. En su famoso artículo «*The Marketing Revolutions*», Robert Keith escribió sobre el futuro del marketing hace cuarenta años: «Pronto será cierto que

todas las actividades de una empresa, desde las finanzas hasta la promoción de ventas, tendrán como fin la satisfacción de las necesidades y deseos del consumidor. Cuando se alcance esta fase de desarrollo, se habrá completado la revolución del marketing²⁹.

Hoy en día, para muchas empresas de éxito, la revolución del marketing está empezando a completarse. Todos los departamentos se están involucrando en satisfacer al cliente. Por ejemplo, la contabilidad tiene que preparar facturas que el organizador de reuniones pueda entender; el personal de mantenimiento debe ser capaz de contestar a las preguntas básicas de un cliente, como por ejemplo dónde se encuentran los restaurantes del hotel; y todos los empleados deben estar realmente preocupados por el bienestar del cliente.

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»³⁰. Este libro no es sólo para estudiantes que desean una carrera profesional en marketing; es para estudiantes que desean simplemente una carrera profesional. El marketing con su orientación a la clientela se ha convertido en el trabajo de todos.

GRANDES LÍDERES

A pesar de que el marketing es relativamente nuevo en el sector turístico, una característica común entre muchos de los líderes del sector es su aplicación eficiente de los principios básicos de marketing. Estos principios incluyen centrarse en los clientes para satisfacer sus deseos (marketing externo) y satisfacer a los empleados que atienden a los clientes (marketing interno). En la página Web del libro se encuentran breves reseñas de cuatro profesionales de marketing destacados del sector de la hostelería. Los primeros líderes del sector eran en el pasado varones y blancos, pero los líderes de hostelería actuales son un grupo variopinto, con representantes de grupos raciales y ambientes étnicos diferentes, y de ambos sexos. Podemos aprender de los antiguos líderes, pero el futuro es de ustedes.

CONCEPTOS IMPORTANTES



- Calidad:** La totalidad de las características de un producto basadas en su capacidad para satisfacer las necesidades del cliente.
- Crear y mantener clientes:** La finalidad de una empresa.
- Demandas:** Deseos humanos requieren cierto poder adquisitivo (renta disponible) para ser satisfechos.
- Deseo humano:** La forma que toma una necesidad humana cuando se ve moldeada por la cultura y la personalidad individual.
- Dirección de marketing:** Análisis, planificación, ejecución y control de programas diseñados para crear y mantener intercambios rentables con los compradores objetivo con el fin de conseguir los objetivos de la empresa.
- Director de marketing:** Persona involucrada en las actividades de análisis, planificación, ejecución y control del marketing.
- Enfoque de marketing:** Filosofía de la dirección de marketing que sostiene que para conseguir los objetivos de la empresa hace falta determinar las necesidades y deseos de los mercados objetivo y ofrecer la satisfacción deseada de manera más eficaz y eficiente que los competidores.
- Enfoque de marketing social:** Enfoque según el cual una 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 manera que mantenga o mejore el bienestar del consumidor y de la sociedad.
- Enfoque de producción:** Sostiene que los clientes favorecerán los productos que estén disponibles y sean baratos y, por lo tanto, la gestión debería centrarse en la eficiencia de la producción y la distribución.
- Enfoque de producto:** Enfoque según el cual los consumidores favorecerán los productos que ofrecen la calidad, el rendimiento y las características máximas y, por lo tanto, la empresa debe dedicar sus energías a hacer mejoras de producto continuas.

o bien se vieron forzadas a recortar sus vuelos debido a una insuficiente clientela. ¡Precisamente la opinión que Carlzon defiende! Sin los clientes, nuestros activos tienen poco valor. Sin clientes un restaurante nuevo que haya costado muchos millones cerrará, y sin clientes un hotel de 20 millones de euros entrará en liquidación con los acreedores vendiendo el hotel por una fracción de su valor contable.

¿QUÉ ES EL MARKETING EN EL SECTOR DE LA HOSTELERÍA Y LOS VIAJES?

En el sector de la hostelería, 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 les invitan a sus tiendas de alimentación y bebida del hotel. Por eso, el departamento de ventas es muy visible, mientras que la mayoría de las áreas no promocionales del departamento de marketing tienen lugar 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 sólo dos de las funciones del marketing, y a menudo no las más importantes. La publicidad y las ventas son componentes del elemento promocional del **marketing mix**. Otros elementos del marketing mix incluyen el producto, el precio y la distribución. El marketing también incluye la investigación, los sistemas informativos 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 desarrolla productos que puede vender a los precios que la gente espera pagar por la comida rápida. La mayoría 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 convenientemente para su mercado objetivo. Finalmente, McDonald's se dirige a diferentes segmentos de mercado y tiene muchas tiendas dentro de una misma ciudad. Esto le permite hacer una utilización efectiva de los medios de comunicación tales como la televisión. El marketing mix debe ser justo eso: una mezcla de ingredientes para generar una oferta de marketing eficaz dirigida al mercado objetivo. Algunos críticos entienden que las cuatro P omiten o restan importancia a varias actividades importantes. En el Capítulo 2 introduciremos tres P más desarrolladas para servicios. El problema no es tanto si deben ser 4, 7 ó 10 P, como qué modelo es más útil para diseñar la estrategia de marketing. El profesional de marketing ve las cuatro P como un conjunto de herramientas que le pueden guiar en la planificación del marketing.

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 promocionarlo de manera eficaz, el resultado serán productos atractivos y consumidores satisfechos. Peter Drucker, un líder de opinión en lo que a la gestión empresarial concierne, lo explicó 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»¹².

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

EL MARKETING EN EL SECTOR TURÍSTICO

La importancia del marketing

El sector de la hostelería es una de las principales industrias mundiales. En Estados Unidos es el segundo mayor empleador. En más de la mitad de los cincuenta estados es el mayor sector. En este libro nos centraremos en los sectores de la hostelería y de viajes. Estos sectores se combinan para formar la base del turismo.

El marketing ha asumido un papel cada vez más importante en el subsector de restauración del sector de hostelería. La entrada de empresas gigantes en el mercado de la hostelería lo han hecho pasar de ser un sec-