

LA GESTIÓN DE MARKETING Y  
LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN  
HOTELES

Ernesto Manuel Conde Pérez  
Rafael Covarrubias Ramírez

1355

[La gestión de marketing y la orientación al mercado en hoteles](#)

*Ernesto Manuel Conde Pérez y Rafael Covarrubias Ramírez*



Editado por la Fundación Universitaria Andaluza Inca Garcilaso para eumed.net

**Derechos de autor protegidos.** Solo se permite la impresión y copia de este texto para uso personal y/o académico.

Este libro puede obtenerse gratis solamente desde  
<http://www.eumed.net/libros-gratis/2013b/1355/index.htm>

Cualquier otra copia de este texto en Internet es ilegal.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## **LA GESTIÓN DE MARKETING Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN HOTELES**

**Autores:**

**Ernesto Manuel Conde Pérez**

**Rafael Covarrubias Ramírez**

**2013**

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## SÍNTESIS

La oferta del producto turístico se ha concebido buscando, como elemento clave, el logro de una demanda estable y equilibrada a fin de garantizar un flujo continuo de turistas a lo largo de todo el año, la elevación sistemática de la duración media de la estancia y un alto índice de repetición de las visitas. Sin embargo, el factor probablemente que más ha incidido desde el punto de vista de la oferta es el de concebir como producto turístico por excelencia el de sol y playa, desestimando otros atractivos que pudieran posibilitar una mayor estabilidad de los flujos de turistas y, a la vez, una mayor agregación de valor. Constituye una necesidad la potenciación de la gestión de marketing en la instalación turística con vistas a brindar un producto que se ajuste a las expectativas de un cliente que se convierte cada vez más exigente. En este libro se deja constancia de la importancia de la gestión de marketing en el turismo y un procedimiento que se enmarca en las fases de análisis, planificación, ejecución y control para lograr mejoramiento en la gestión de marketing en instalaciones turísticas, se propone un procedimiento general que permita mejorar la orientación al mercado en hoteles y de esa forma contribuir a elevar la efectividad comercial e incrementar su porcentaje ocupacional. Primeramente se realiza un análisis bibliográfico sobre la orientación al mercado, el producto turístico, visto como un conjunto de atributos, el posicionamiento y la diferenciación como herramientas claves de la comercialización, y el proceso comercial hotelero. Posteriormente se propone un procedimiento general para mejorar la orientación al mercado (con sus correspondientes procedimientos específicos) que contempla cuatro fases fundamentales: el análisis, planificación, ejecución y control, en la fase de análisis se definen procedimientos específicos para determinar los puntos fuertes y débiles del producto hotelero, el análisis del mercado y sus segmentos, el análisis de la competitividad y para medir el grado de orientación al mercado, se definen en esta fase el índice de actitud de los clientes hacia el hotel y el indicado de la orientación al mercado, en la planificación se determinan decisiones estratégicas con su correspondiente plan de acción para mejorar la orientación al cliente, a la competencia y la integración y coordinación de funciones; la ejecución de las decisiones estratégicas están sobre la base de la participación del personal del hotel y el control con la retroalimentación está presente en todo momento.

**Palabras claves: Gestión Marketing, Orientación al Mercado, Orientación al Cliente, Segmentación, Posicionamiento**

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## Índice

Contenidos	Pág.
Introducción	1
<b>CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE MARKETING, UNA NECESIDAD EN LAS ORGANIZACIONES TURÍSTICAS</b>	3
1.1 Importancia de la Gestión de Marketing en el turismo	3
1.2 Procedimiento para mejorar la Gestión de Marketing en instalaciones turísticas	4
1.3 La Gestión del Marketing relacional	15
1.4 La importancia del marketing interno	21
<b>CAPÍTULO II: ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO</b>	24
2.1 La orientación al mercado. Definición y medición	24
2.1.1 La orientación al cliente y a la competencia	28
<b>2.1.2</b> La integración y coordinación de funciones	29
<b>2.1.3</b> El procesamiento de la información en la orientación al mercado	30
2.1.4 La orientación al mercado y los resultados en las organizaciones	31
2.2 El plan de marketing. Necesidad y vitalidad en el hotel	35
2.3 El producto turístico, visto como un conjunto de atributos	39
2.3.1 El servicio de base y los suplementarios	39
2.3.2 Los productos turísticos desde la óptica de la demanda y la oferta	40
2.3.3 Modelación del producto como un conjunto de atributos	42
2.4 El posicionamiento y la diferenciación, herramientas claves de la comercialización	44
2.4.1 El proceso del posicionamiento	46
2.5 El proceso comercial hotelero	47
<b>CAPÍTULO III PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR LA ORIENTACION AL MERCADO EN HOTELES</b>	54
3.1 Premisas generales para la construcción del procedimiento general para mejorar la orientación al mercado en hoteles	54

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

3.2. Desarrollo de los procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles	55
3.2.1. Fase: Análisis	57
3.2.1.1. El producto hotelero, sus puntos fuertes y débiles	59
3.2.1.2 Análisis de la competitividad	70
3.2.1.3 Medición del grado de orientación al mercado en hoteles	73
3.3.2. Fase: Planificación	77
3.2.3 Fase: Ejecución	82
3.2.4 Fase: Control	83
Bibliografía	86

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## Introducción

**La Organización Mundial del Turismo [2000]** establece una “lista de signos estratégicos” para orientar a los países en la planificación y en el desarrollo de sus sectores turísticos, que se dividen en dos áreas, a saber: 1) Planificación y marketing: estableciendo un sistema de planificación que sea completo, integrado, continuo y flexible y que se base en información precisa y actualizada sobre las tendencias del mercado, incluidas estrategias, iniciativas y resultados de los países y operadores privados de turismo a escala internacional y nacional que compiten con el país interesado; formulando objetivos realistas en el mercado turístico para el decenio siguiente y elaborando estrategias y programas para alcanzarlos (marketing, desarrollo de infraestructura, actividades recreativas, instalaciones y formación del personal) y creando productos y servicios turísticos nuevos y diversificados, basados en las características, en los atributos y en los recursos naturales y culturales de carácter único que tenga cada país, 2) Tecnología de la información: investigando y obteniendo el máximo aprovechamiento de todas las posibilidades de la tecnología de la información en la comercialización de productos turísticos y empleando la tecnología informática para el acopio, el análisis y la presentación de una gama más amplia de estadísticas del turismo, facilitando así una imagen más clara y una idea más precisa de los resultados y potenciales de los mercados turísticos.

Según [**Vogeler Ruiz y Hernández Armand, 1997**] dentro de los principales obstáculos que impiden un desarrollo sostenible del turismo se encuentran las instalaciones que ofrecen productos inadecuados y la ejecución de actividades comerciales pobremente orientadas al mercado al no tener conocimiento exacto de los diferentes segmentos de mercados.

Este sector ha ratificado con creces su carácter de principal impulsor de la economía, su influencia se hace sentir con la reanimación y fortalecimiento de gran número de industrias tributarias cuyas producciones sustituyen importaciones, a lo que se suma una variada presencia de ofertas nacionales en las cadenas de venta en moneda libremente convertible. Todo ello ha permitido crear un creciente número de puestos de trabajo de los que los jóvenes son los principales beneficiarios. Uno de los mecanismos más certeros para lograr una demanda estable de turistas a lo largo de todo el año es la diversificación del producto turístico cubano, sin embargo, el factor probablemente que más haya incidido desde el punto de vista de la oferta sea el concebir como producto turístico por excelencia el de sol y playa, desestimando otros atractivos que pudieran posibilitar una mayor estabilidad de los flujos de turistas y, a la vez, una mayor agregación de valor. Entre las ofertas que pudieran resultar atractivas se encuentran las asociadas a la cultura y las tradiciones del país. La

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

historia, la arquitectura, la música, el cine y la plástica, entre otras, son las manifestaciones que pudieran agregar valor a un producto turístico más acabado, integrado y sostenible.

*Para alcanzar altos niveles de efectividad comercial en hoteles e incremento de su porcentaje ocupacional, se necesita desarrollar determinados instrumentos metodológicos, en este caso un procedimiento para mejorar la orientación al mercado y sus correspondientes procedimientos específicos de apoyo a la toma de decisiones estratégicas comerciales.*

La orientación al mercado ha sido tratada como una forma de hacer operativo el concepto de marketing [Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990]. En otras palabras, el concepto de la orientación al mercado surgió como una necesidad de dimensionar el concepto de marketing, que se manifiesta como una filosofía de negocios, y que en sí representa un concepto abstracto inobservable directamente.

El compromiso de satisfacer las necesidades del cliente constituye el núcleo básico de la filosofía de marketing, por lo que la orientación al mercado que se define con carácter general como la puesta en marcha de esta filosofía, es un concepto más amplio que la actuación calificada como la simple orientación al marketing. [Conde Pérez, 2000,2003/1/].

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## **CAPÍTULO I: LA GESTIÓN DE MARKETING, UNA NECESIDAD EN LAS ORGANIZACIONES TURISTICAS**

### **1.1 Importancia de la Gestión de Marketing en el turismo**

La satisfacción del cliente, única medida de la aplicación con éxito del marketing, no es sin embargo, a cualquier precio, sino que constituye una solución óptima a partir de interpretar correctamente el entorno, aprovechar bien las fuerzas que influyen más directamente en el destino y combinar creadoramente las variables del producto, los precios, los canales y la comunicación promocional.

El Marketing Turístico implica vigilar constantemente el mercado, las preferencias y gustos de los consumidores, estar al tanto de la competencia, dominar el producto turístico, mejorar su calidad y diversificarlo, poniéndolo a tono con las necesidades, ajustar los precios, ubicar el producto donde mejor pueda ser vendido y darse a conocer con los mejores atributos que tenga.

Esta es una labor compleja, dada la heterogeneidad del turismo y los diversos componentes que influyen en la satisfacción de un turista. Ningún nivel de administración, empresa o actividad por sí sola, puede lograr esto, si todos los elementos vitales no trabajan como un todo.

Es importante para las instalaciones turísticas tener una orientación al mercado, a través, del entendimiento de las necesidades y deseos de los diferentes mercados emisores, conocimiento de las diferentes estrategias de la competencia y la diseminación de la mentalidad marketing en toda la organización. Sin embargo, no basta solo con la orientación plena hacia el cliente, se precisa para el logro de la excelencia potenciar la gestión de marketing teniendo presente las diferentes oportunidades de mercado; los segmentos; la puesta en práctica de la estrategia de marketing y sus programas por medio del producto turístico, precio, promoción y distribución; finalmente se necesita organizar, ejecutar y controlar las actividades de marketing. **(Ver figura #1).**

Con el fin de buscar mejoramiento de la gestión de marketing en las instalaciones turísticas se expone a continuación un procedimiento que transita por las fases de análisis, planificación, ejecución y control.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



**Figura # 1: Proceso de Gestión de Marketing turístico. Fuente: Adaptado de Kotler.**

## **1.2 Procedimiento para mejorar la Gestión de Marketing en instalaciones turísticas.**

En la **figura # 2** se muestra el procedimiento general para mejorar la gestión de marketing en instalaciones turísticas. El mismo transita por cuatro fases, iniciando con el **análisis** donde se realiza una valoración de la situación actual de la instalación turística, así como la búsqueda y selección del mercado. El momento de la **planificación** supone la definición precisa de estrategias y de los programas de marketing que se utilizarán en el contexto de la instalación para mejorar la gestión de marketing. Posteriormente se procede a la **ejecución** de las decisiones estratégicas que harán viable el desarrollo de la instalación mediante la implementación de la gestión de marketing como proceso esencial de comercialización. Finalmente el **control** se encarga de comprobar el cumplimiento de las acciones planificadas y también constituye un mecanismo de retroalimentación con vistas a perfeccionar la gestión de marketing.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



**Figura # 2: Procedimiento para mejorar la Gestión de Marketing en instalaciones turísticas.**

**Fuente: Elaboración propia**

A partir del **análisis** de la situación de la instalación turística, se obtienen elementos importantes sobre el entorno donde se desarrolla, permite evaluar las oportunidades del mercado, los diferentes segmentos, el cumplimiento de la estrategia de marketing, los programas de marketing (el producto, precio, promoción y distribución) y la organización, ejecución y control de la actividad de marketing.

La realización del análisis tiene como punto de partida una información adecuada y adiestramiento del personal que sea capaz de interpretar la situación y proponerse medidas para solucionar los problemas vinculados a la gestión de marketing. Esta es una función permanente del marketing y

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

aunque los gerentes y responsables de marketing cotidianamente la realicen, en ocasiones existe personal de línea o de asesoría cuya función principal es realizar este análisis para facilitar el trabajo de la alta gerencia.

Este análisis primario permite cumplir o desarrollar el resto de las fases del proceso de gestión de marketing, sin que esto quiera decir que dentro de la planeación, la ejecución o el control no se desarrolle también un proceso de análisis, proceso que constantemente está retroalimentando al resto de las fases y apoyando las distintas tareas.

## ***El entorno***

En la instalación turística existen variables de negocio, tales como el producto turístico, la determinación de los precios, la selección de estrategias de distribución, el sistema de la comunicación promocional, que en lo esencial depende de la gestión interna de la organización. Pero existen otras variables en el macro y microentorno de la organización, que no dependen de ella, aunque están directamente relacionadas con su actividad y que pueden ejercer un nivel de influencia.

Se hace necesario evaluar constantemente el entorno ya sea nacional o internacional. Con los sistemas de información adaptados a cada situación concreta que pueda contar la instalación (generalmente vinculados al marketing y a los datos económicos), las fuentes abiertas de información, los análisis de expertos, los pronósticos y tendencias, etc. ayudan a hacer un monitoreo del entorno y del mercado para identificar las oportunidades comerciales y las amenazas que pueda enfrentar nuestro negocio en el futuro inmediato o mediano.

Los obstáculos y barreras que se presentan para aprovechar las oportunidades, los factores que pueden ayudarnos a aprovecharlas y a sortear los peligros y riesgos, las medidas a tomar para que las afectaciones nos dañen lo menos posible, la preparación para la contingencia de sucesos que puedan ocurrir, etc. deben estar considerados y son en buena medida resultado de la evaluación del entorno y de los distintos escenarios que puede tener la empresa.

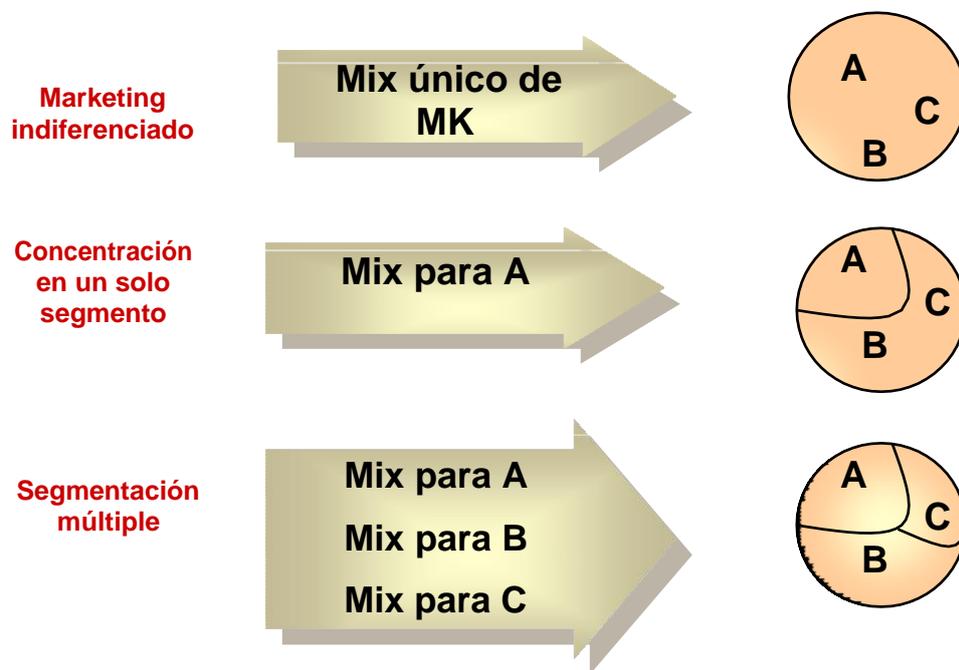
La demanda del producto turístico sol y playa, por ejemplo, puede tender a decrecer ligeramente en sentido general, pero existen otros mercados no explotados lo suficientemente, con potencialidades importantes, para que los oferentes de algunos países realicen acciones serias por captarla y lograr una inversión de la tendencia de la demanda.

Una versión simplificada del análisis externo a la organización es analizar el mercado, la competencia y el entorno en que nos desenvolvemos.

## ***Segmentación de mercado***

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Estudiar el mercado objeto de trabajo implica analizarlo en toda su extensión y este puede ser demasiado grande, por lo cual se ha extendido la técnica de la segmentación del mercado. La segmentación del mercado es una clasificación del mercado atendiendo a determinados criterios de interés para la actividad, buscando acercarse más a aquellos que pueden interesarse más en el producto, a los efectos de no incrementar sin resultados gastos en investigaciones, promoción, etc. La segmentación del mercado es una fracción homogénea del mercado total, en la cual cada uno de los elementos posee en común con los demás uno o más factores (**Ver Gráfico #1**). Puede ser simple cuando se toma una sola característica o múltiple cuando son varias. Esta característica o variable puede ser geográfica, demográfica, de comportamiento u otras, según la conveniencia del estudio que se haga.



## Gráfico # 1: Estrategias de Segmentación de mercado.

El objetivo de la segmentación es obtener el mercado meta que nos interesa trabajar y por el cual vamos a competir, acondicionando nuestra oferta a sus gustos, sus posibilidades económicas, dirigiendo específicamente nuestras campañas de promoción hacia ellos y logrando una salida adecuada a nuestra operación turística, tanto a través del turista satisfecho que recomienda nuestro producto.

Teniendo en cuenta las características de nuestro producto y el mercado meta seleccionado vamos a aspirar a tener un posicionamiento y una imagen determinada en el mercado, o sea, un lugar y una distinción específica en relación con el resto de los productos de la competencia.

### *Situación general del Plan de Marketing*

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

A criterio de **Muñoz Oñate [1997]** el plan de marketing tiene varias características fundamentales, las cuales se enuncian a continuación: es un documento escrito (formal), tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control, detalla acciones específicas de marketing, está dirigido a obtener objetivos específicos y es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica y fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir, un documento de trabajo.

El plan de marketing de la organización se debe evaluar teniendo presente las siguientes preguntas:

<i>Oportunidad</i>	¿El plan representa una ventaja competitiva defendible a la vista de la evolución del entorno?
<i>Vulnerabilidad</i>	¿Cuál es la estabilidad de las condiciones del mercado, del entorno y de empresa sobre las que se apoya el plan?
<i>Validez</i>	¿Son sólidas las hipótesis sobre las que está confeccionado el plan?
<i>Factibilidad</i>	¿Se cuenta con los recursos financieros, humanos, el saber hacer y la voluntad para aplicar el plan?
<i>Coherencia</i>	¿Los elementos del plan son coherentes entre si?
<i>Flexibilidad</i>	¿Se cuenta con capacidad de adaptación y reconversión del plan?
<i>Rentabilidad</i>	¿Tiene un atractivo financiero real el plan?

Estas preguntas pueden evaluarse por expertos, calificándolas en alta, media o baja para dar una evaluación general de la robustez del plan.

### ***Producto turístico***

Un producto turístico en su concepción más amplia, es *todo lo que contribuye a la satisfacción del turista*. Este producto a su vez, consta de tres tipos de elementos: atractivos (naturales, culturales, históricos, humanos); facilidades (alojamiento, restaurantes, transporte, recreación, entrenamiento, diversiones, espectáculos, tiendas y otros) y accesibilidad (vías de transporte terrestre, marítimo y aéreo). Los atractivos de un país, región o polo es preciso que estén acompañados por las facilidades y accesibilidad, de lo contrario es como si no existieran y no constituyen un producto a comercializar.

Al uso turístico de los atractivos y facilidades extrahoteleras se dirige principalmente la política de desarrollo del destino. Para facilitar su comprensión los productos turísticos que desarrolla o

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

proyecta la dirección durante el período se pueden agrupar en producto - instalaciones y productos - lugares.

Para analizar el producto turístico se necesita identificar los atributos según criterio de clientes y después ver el nivel de importancia, diferenciación y calidad percibida que tienen.

## ***Precio turístico***

El precio turístico es un componente que se ha de considerar en relación con otros aspectos de la mezcla comercial, pues constituye una variable que adquiere especial importancia por su capacidad de generar ingresos, siendo también un factor determinante en la elección que manifiestan los turistas por determinado destino, lo que influyen directamente en el comportamiento de la cuota de mercado de la instalación turística.

Por parte de los turistas que visitan las instalaciones, se manifiestan diversas reacciones en cuanto a variables que afectan la sensibilidad del precio, ha identificado algunos de estos factores:

*Efecto de singularidad:* Los turistas son menos sensibles al precio cuanto más exclusivo sea el producto turístico.

*Efecto de la importancia dada a los productos sustitutivos:* Los turistas son menos sensibles a los precios en la medida que den menos importancia a los productos sustitutivos.

*Efecto del gasto total:* mientras menor sea la relación entre el gasto y la totalidad de su renta serán menos sensibles al precio los turistas que visiten la instalación.

*Efecto del beneficio final:* cuanto menor sea el gasto con respecto al producto final, menores serán las reacciones en cuanto a la sensibilidad del precio.

*Efecto precio \_ calidad:* mientras más calidad, prestigio, exclusividad y diferenciación se supone que tenga el producto turístico, pues serán menos sensibles los clientes ante la aceptación de los precios.

A pesar de la rapidez con que se puede actuar sobre el precio, su fijación no es arbitraria, ni fácil, puesto que existen una serie de factores condicionantes que actúan como restricciones y que limitan las posibles alternativas, como es el caso del entorno político; del mercado al que esté dirigido el producto turístico; la rapidez en la respuesta de la competencia ante variaciones de precios; los objetivos de la instalación turística para estar en condiciones de trazarse estrategias de precios a seguir. Las instalaciones se enfrentan en sus decisiones de fijación de precio a las reacciones que pueden suscitarse entre los distintos mercados interesados, a las elasticidades cruzadas que se presentan con la variación de precios, así como a la respuesta de la demanda, el aprovechamiento de la curva de la experiencia y el ciclo de vida del producto turístico.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## ***Promoción***

Las instalaciones turísticas necesitan llevar a cabo una cuidadosa gestión de la comunicación, que debe estar basada en la coherencia de los medios materiales de que disponga y fundamentalmente en la capacidad de los recursos humanos que se dediquen a esta actividad, pues cuanto más se ajusten los mensajes promocionales a las experiencias mentales y emocionales de las personas a quienes van dirigidos, más eficaz será la comunicación.

La promoción turística es el conjunto de actividades cuya función es comunicar los beneficios que reporta el producto turístico, persuadir al mercado potencial para lograr el aumento de arribo de turistas a la instalación, y recordar al mercado real la expresión del producto turístico como realidad física e intangible, en busca de la repetición del cliente; para conseguir estos objetivos es preciso que el turista identifique que la imagen de la instalación se diferencia de los demás y se perciba positivamente.

Lo que se debe pretender es provocar la reacción del turista para que piense o actué de un modo determinado con anterioridad, teniendo presente que la comunicación debe ser persuasiva y como repiten algunos autores especializados *todo comunica en una instalación turística*. Según **Kotler [1992]** existen varias herramientas de comunicación comercial que pueden ser utilizadas en las instalaciones (**publicidad, ventas personales, promoción de ventas y relaciones públicas**)

La mayoría de las instalaciones turísticas comienzan por emplear en primer lugar, la publicidad, la promoción de ventas y la venta personal para dar salida a sus productos turísticos. La publicidad es adecuada para crear una conciencia o interés, la promoción de ventas lo es para proporcionar un incentivo para comprar y la venta personal para cerrar las operaciones.

## ***Distribución***

La distribución tiene el papel estratégico fundamental de poner el producto demandado a disposición del mercado de manera que se facilite y estimule su adquisición por el consumidor. La estrategia que se utilice ha de ser coherente con la estrategia general y con las demás acciones de marketing programadas. Se puede utilizar la distribución directa, sin intermediarios, es decir, el cliente es quien toma la iniciativa de contacto con la instalación, pero en un mercado cada día más competitivo es muy arriesgado depender de la elección aleatoria o casual por parte del cliente. Sin embargo, se puede utilizar además la distribución indirecta, donde existen intermediarios que actúan en los mercados emisores para facilitar el acceso de clientes a la instalación turística, y que según **Altés [1993]** son de dos tipos:

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Mayoristas o tour operadores: Son los "fabricantes" de viajes. Normalmente no venden directamente al público. Crean, planifican, comercializan y, a veces, operan paquetes que integran diversos servicios que el usuario contrata por un precio único.

Minoristas o agencias de viajes: son las "tiendas" de viajes. Venden paquetes organizados por los mayoristas y también ofrecen servicios sueltos o combinados "a medida" del cliente. Son comisionistas y, en principio su servicio no tiene ningún costo para el cliente.

Mediante una efectiva distribución las instalaciones pueden lograr diferenciación y por tanto una ventaja competitiva.

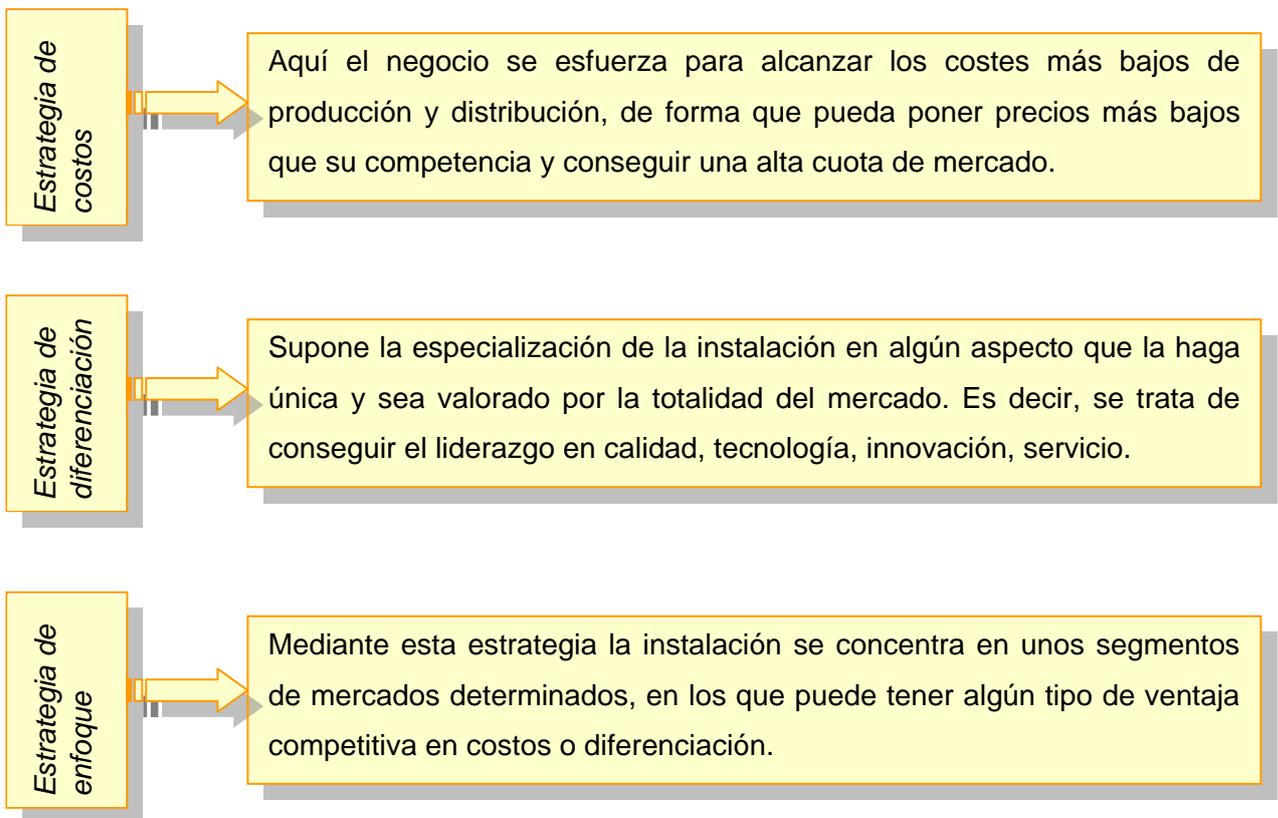
En el procedimiento para mejorar la gestión de marketing en instalaciones turísticas también se detalla otro momento de vital importancia, es el caso de la **Planificación**, que contribuye o tributa la realización de las diferentes estrategias de negocios de la organización, que determina la dirección principal que se seguirá durante un plazo medio o largo, la correspondencia entre los recursos, las oportunidades y los objetivos fundamentales a alcanzar y en las que están involucradas todas las áreas de la organización.

Como economía, los recursos humanos, servicios, mantenimiento, animación, ama de llaves, etc. tienen de un modo u otro que orientarse también a la satisfacción de los clientes, esta planeación tiene mucho que ver y está estrechamente vinculada con la estrategia de la organización.

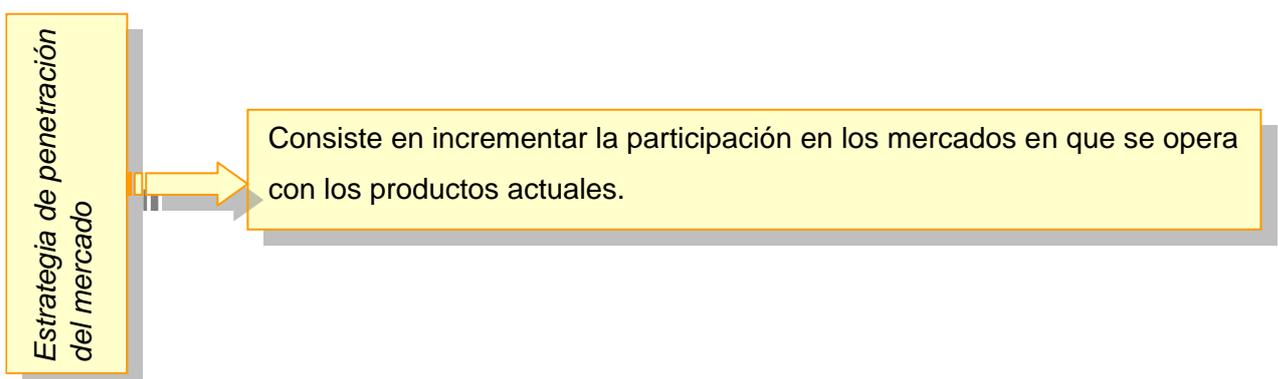
El primer paso a emprender en la elaboración de una estrategia es precisar la naturaleza de la ventaja competitiva que servirá de apoyo a las acciones estratégicas y tácticas posteriores. Las decisiones estratégicas son las metas que se persiguen, que prescriben un ámbito definido y sugieren la dirección a los esfuerzos de planeación de una organización.

**Porter [1986]** clasifica las estrategias en función de la ventaja competitiva perseguida y de la amplitud del mercado al que se dirige la instalación turística. Determina, de este modo, tres clases de estrategias genéricas:

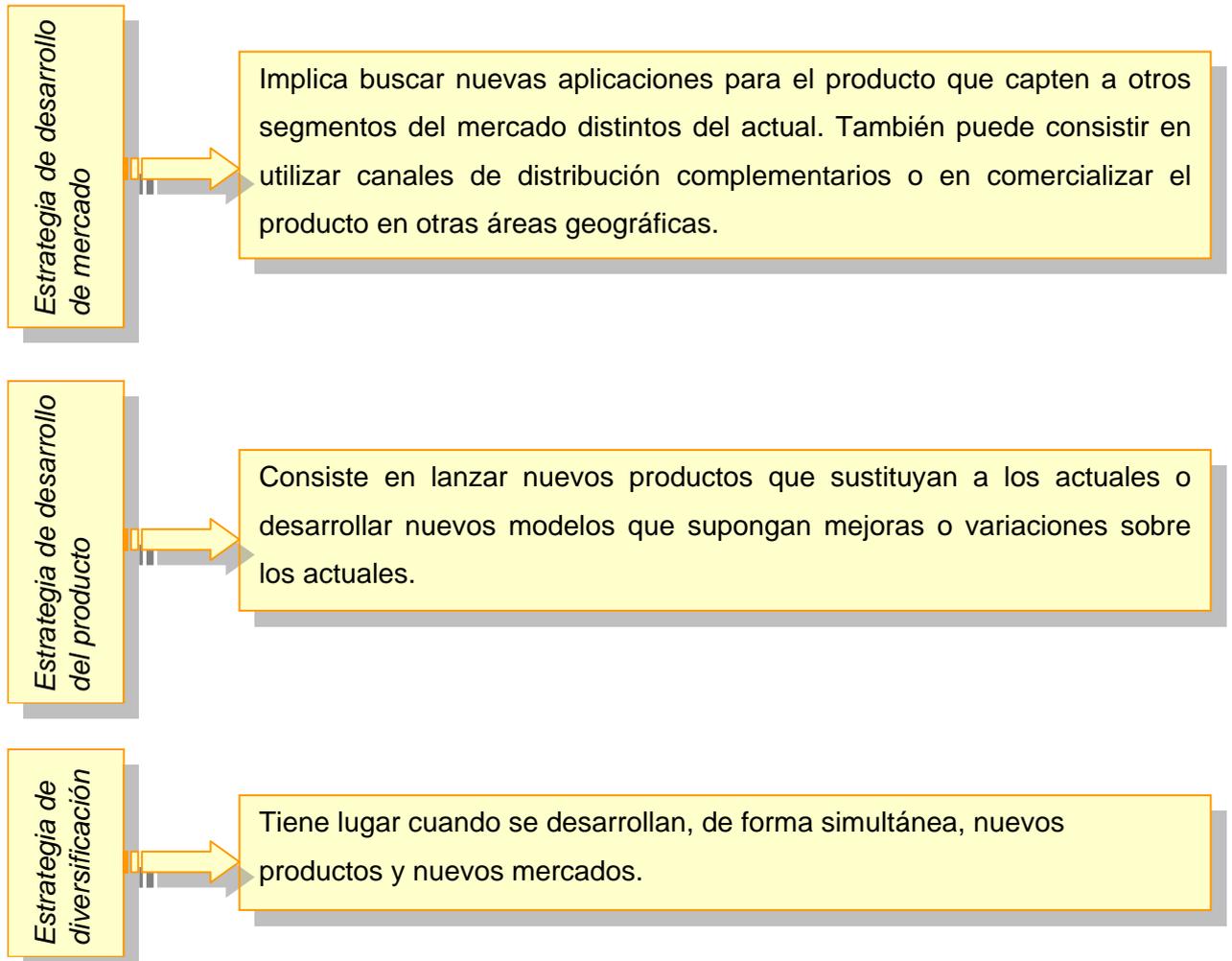
# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



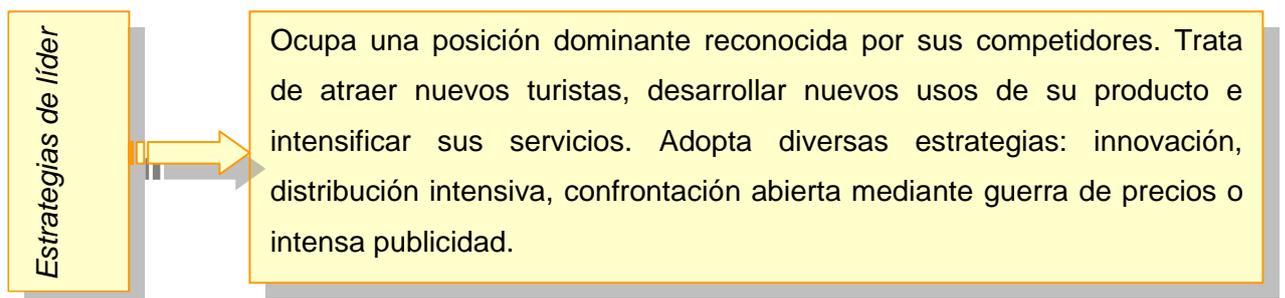
**H.Igor Ansoff [1993]** clasifica las estrategias en función del producto ofertado y del mercado sobre el que se actúa, cuando las decisiones estratégicas de la instalación turística son de expansión o crecimiento, dando lugar a cuatro tipos de estrategias de expansión:



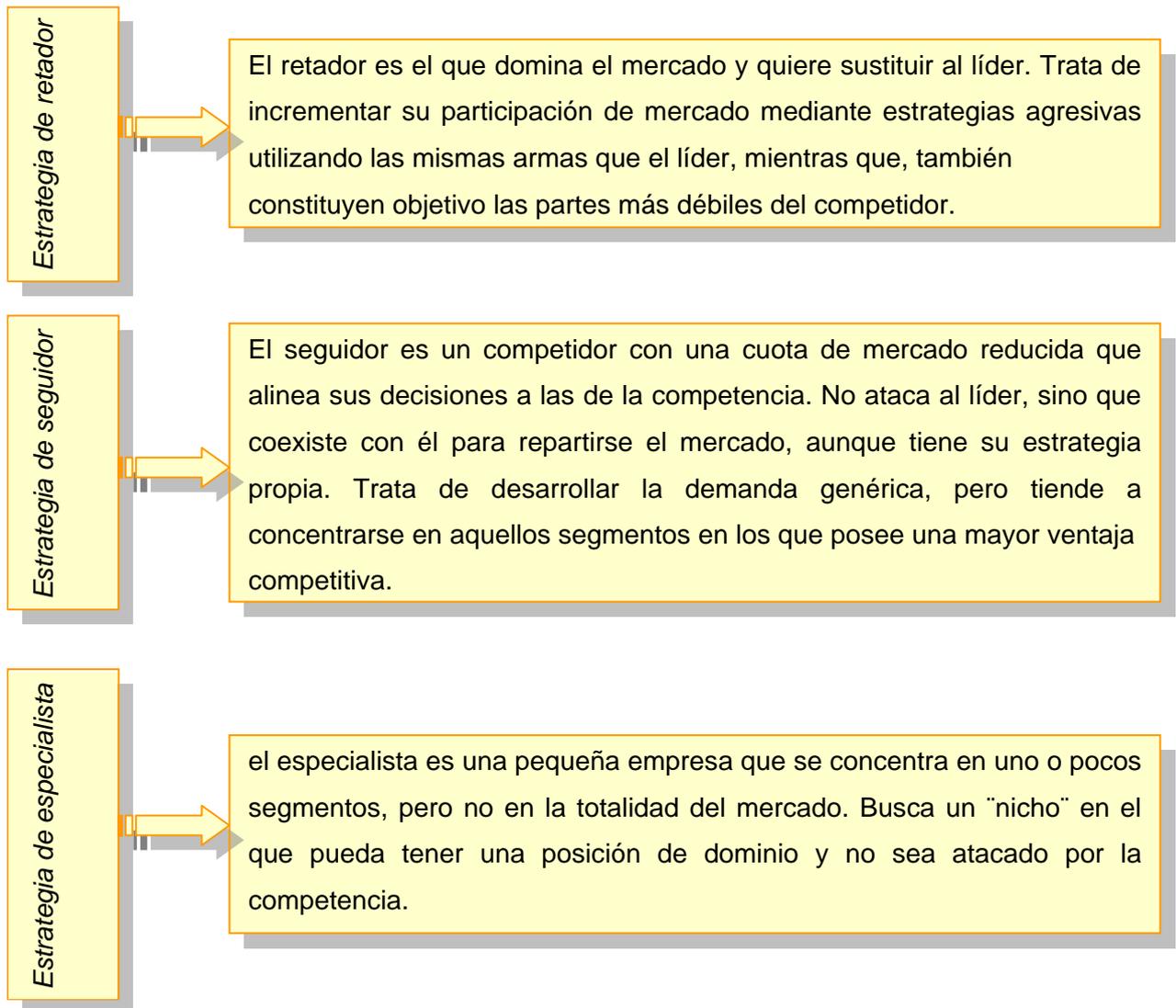
# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



Teniendo en cuenta la actuación frente a la competencia, **Porter [1996]** clasifica las estrategias en cuatro tipos:

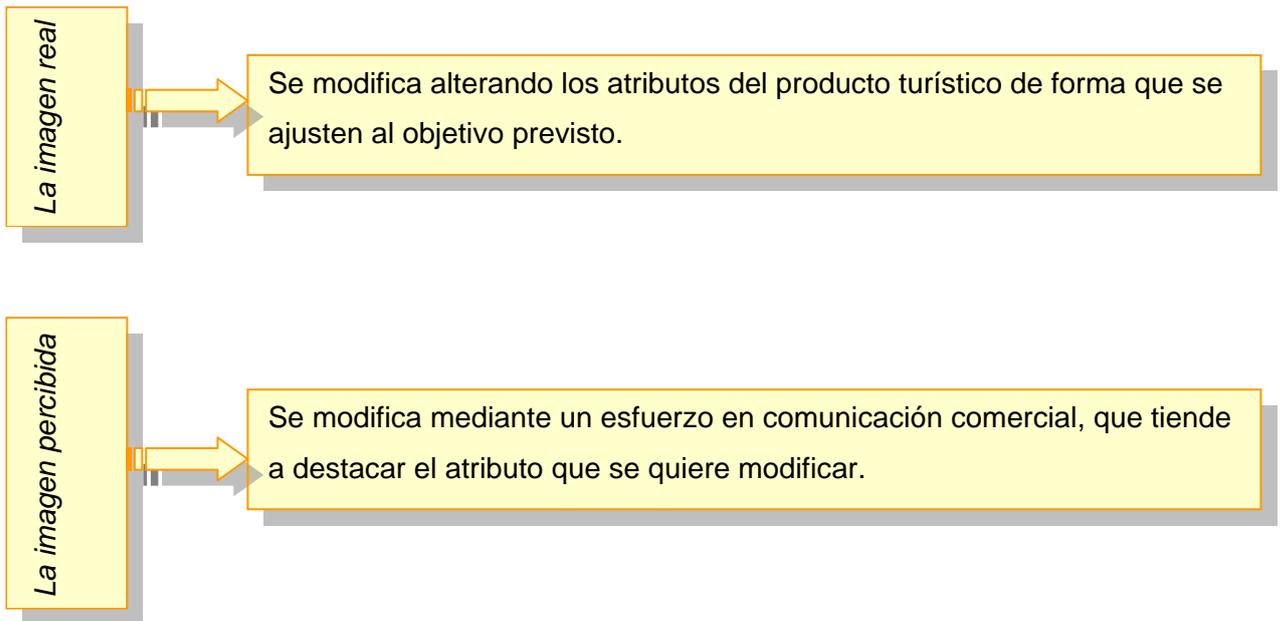


## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



Según **Cruz Roche [1992]** las posibilidades de modificar la percepción que los turistas tienen respecto al producto que brinda la instalación pueden ir dirigida a modificar la imagen real o a modificar la imagen percibida:

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



La **Ejecución** es la organización del desempeño, la unión operativa de las personas los recursos y actividades para hacer que se cumplan las estrategias y los planes. Define responsabilidades, calendarios, orden de cosas, cómo deben hacerse, etc.

Tomando como referencia las 7 variables analizadas por **Tom Peters** en el libro en Busca de la Excelencia, la ejecución se basa en una estrategia que guía los planes de acción diarios, en una estructura organizacional, en un estilo de liderazgo, en una cultura organizacional con valores compartidos, en sistemas y procedimientos de trabajos, en habilidades o capacidades de la organización y en unos recursos humanos debidamente capacitados e involucrados.

Como no siempre coincide la ejecución con lo planeado y como medida de posible perfeccionamiento de lo que se hace, se aplica la función de **Control**. Es un proceso de medir y evaluar los resultados de la gestión de marketing y los planes para poder tomar las medidas correctivas necesarias.

Se controla el plan anual utilizándose a menudo el control de las ventas, la porción del mercado, índice ventas / ganancias, satisfacción del cliente, etc.

Se controla la rentabilidad para saber dónde pierde o gana la organización, o sea, rentabilidad por mercado emisor, por segmento de mercado etc.

## 1.3 La Gestión del Marketing relacional

El Marketing Relacional, consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, buscando lograr los máximos ingresos por cliente. Su objetivo es

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

identificar a los clientes más rentables para establecer una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus necesidades y mantener una evolución del producto de acuerdo con ellas a lo largo del tiempo. En nuestro idioma y cada vez con mayor peso, se viene aceptando y refiriendo el término CRM como respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar las estrategias del Marketing Relacional.

El cliente es cada vez más exigente y vivimos en un mercado más que competitivo. Sólo las empresas que aporten verdadero valor a sus clientes en base a sólidas y rentables relaciones en el tiempo, sobrevivirán.

Es muy importante darse cuenta que debemos construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy, va a depender de la capacidad para poner en práctica los fundamentos sobre los que el Marketing Relacional está basado, como reducir el coste de obtener nuevos clientes para incrementar la retención de éstos, tratar a los clientes adecuadamente, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas para así, asegurarse un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad.

Hoy en día no es como antes en que nos manejábamos con el famoso barril sin fondo que lo único que nos importaba era que la gente entrara y no sabíamos que por otro lado se nos iba.

El marketing orientado a la participación por cliente requiere el empleo de información amplia e individualizada, información que se origina en el curso del tiempo gracias a los diálogos con clientes específicos.

Los diálogos suministran una información que es más íntima y más potente que lo que podría ser cualquier registro de transacciones. Uno puede sentir la tentación de pensar que la información que extrae de un dialogo utilizando los medios 1a1 no es muy detallada. Sin embargo cada dialogo con un cliente es una oportunidad de estructurar el alcance de nuestra relación con ese cliente- todos los ítems de conocimientos extraídos de un dialogo- pueden usarse para garantizar una relación más firme, más productiva y duradera. El enfoque del marketing que se centra en una definición clara del mercado, la orientación al cliente, la integración y coordinación de funciones y la rentabilidad, en la era de Internet se orienta a utilizar al máximo las potencialidades de esta tecnología para llevar a cabo un marketing relacional eficaz y más eficiente, empleando para ello herramientas de gestión de relaciones con los clientes, llamadas CRM (Customer Relationship Management).

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

A través de Internet se obtiene información relevante sobre los principales mercados, se comercializa eficientemente el producto turístico y nos permite una retroalimentación constante del cliente en el tiempo requerido.

Las empresas turísticas se enfrentan hoy a un gran reto consistente en incorporar las tecnologías de la información en el desarrollo de nuevos modelos de gestión y comercialización que fortalezcan la competitividad de las empresas y los destinos. El desarrollo tecnológico, permite el manejo de grandes bases de datos interactivas tanto de clientes actuales como potenciales y facilita cada vez más la aplicación del marketing de relaciones a mercados de consumo.

Tecnología y Turismo son en la actualidad y en el marco de la globalización de la economía mundial dos de los sectores de mayor crecimiento. Esta tendencia generará una gran oportunidad para el desarrollo de las empresas turísticas y una creciente demanda para los profesionales que cuenten con capacidades en ambos campos del conocimiento.

Los servicios de alta calidad serán uno de los factores clave para alcanzar el éxito en el ámbito del e-business, un aspecto estrechamente vinculado a la capacidad de comunicar la información básica a cada uno de los clientes de forma individualizada. Las empresas han de aportar soluciones de marketing one-to-one con el fin de mejorar la forma de interactuar con ellos. Del mismo modo, deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos, con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa.

El profesional del Turismo ha de incrementar, cada vez más, su capacidad para influir en el desarrollo tecnológico de la empresa, con un enfoque más adecuado y directo a la realidad del sector y a las tendencias evolutivas de la sociedad en general. La adaptación constante a las nuevas tecnologías favorece la obtención de nuevos valores, que resultan imprescindibles para afrontar aspectos como el creciente grado de exigencia de los mercados y el proceso de globalización económica.

## **Marketing Relacional: ¿Cómo y cuándo utilizarlo?**

Los principios de la venta personal tradicional están orientados hacia transacciones, es decir, su propósito es ayudar a vendedores a cerrar una venta con un cliente. Ahora bien, ¿en qué se deben invertir preferentemente los esfuerzos de marketing, en atraer clientes nuevos consiguiendo cerrar transacciones individuales o en conservar los clientes de toda la vida practicando el marketing de relaciones?

Hasta la entrada en la crisis, muchos empresarios pensaban que no importaba perder un cliente porque no le resultaría difícil a la empresa sustituirlo por dos nuevos. La realidad actual muestra

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia. Esta afirmación resulta especialmente válida para países de economía desarrollada. En los países en vías de desarrollo puede resultar más fácil la conquista de nuevos clientes ya que, a medida que la economía de dichos países se desarrolla, crece la renta per cápita y, consiguientemente, las posibilidades de demanda de los individuos. El marketing de relaciones se presenta como el nuevo paradigma de marketing, y supone una aplicación en el objeto de estudio del mismo, del intercambio aislado a las relaciones de intercambio, que afecta tanto a la teoría como a la práctica de la disciplina. Conseguir un cliente leal a una empresa a través de la práctica del marketing de relaciones puede ofrecer varias ventajas a la sociedad. Destacan las siguientes como las más importantes:

- El cliente leal tenderá a comprar el producto exclusivamente en nuestra empresa. Los clientes no son absolutamente leales a una marca o a un comercio; su lealtad aumentará en la medida en que se mejora su fidelización a través del marketing de relaciones.
- El cliente fiel será más accesible a la adquisición de nuevos productos desarrollados por nuestra empresa, podrá practicarse con él lo que se llama venta cruzada de otros productos. Así no resultará tan difícil introducir nuevos productos o mejoras desarrolladas en los servicios de la empresa.
- Un cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos.
- Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costes para la empresa, porque en la medida en que se conocen mejor sus caprichos cuesta menos atenderle bien.
- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios o en las personas que los prestan.
- Finalmente, pero no menos importante, conviene señalar que los clientes de toda la vida son la mejor fuente de ideas de nuevos productos o de mejora de los servicios ofrecidos.

Ahora bien, el marketing de relaciones no es apropiado para todo tipo de clientes y situaciones. El marketing de transacciones es más apropiado para clientes que tienen un corto horizonte temporal y que dejan, además, poco margen en la operación. Por contra, el marketing de relaciones es más apropiado cuando la empresa trata con pocos clientes (por ejemplo, una empresa que fabrica aviones, grandes ordenadores ..) que aportan mucho margen, o cuando el intercambio es con clientes de compras repetitivas y, por lo tanto, con un horizonte de largo plazo. Cuanto mayor sea

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

el margen aportado por los clientes, más conveniente será practicar niveles más elevados en la relación, llegando, si se estima conveniente, a la relación a nivel de socio.

Aunque el marketing de relaciones no es apropiado con todos los clientes es extremadamente rentable con los clientes con los que la empresa se encuentre altamente comprometida y que esperan un servicio esmerado y atenciones personalizadas de personal competente y amable.

## **Programa de Dirección de Relaciones**

En los últimos años se ha observado en la práctica del marketing una evolución en el alcance de su objeto de estudio, manifestándose a través de un concepto más amplio que debería facilitar las relaciones entre los vendedores y los clientes, que se denomina dirección de relaciones y que constituye una habilidad fundamental que necesitan los vendedores. En estos tiempos se ha convertido en una exigencia que el vendedor con su destreza pueda crear y dirigir relaciones estables y duraderas con los clientes, mutuamente para las partes y alcanzar un elevado volumen de ventas en el futuro.

Resulta apropiado llevar a cabo la dirección de relaciones con los clientes que más pueden afectar al futuro de la empresa. Para muchas empresas, su mayor porcentaje está como máximo compuesto por un 20 % de los clientes. La fuerza de ventas que opera con clientes clave debe hacer un seguimiento de este, conocer sus problemas y estar dispuesta a prestarles servicios de diversos tipos. La dirección de relaciones públicas jugará, indudablemente, un importante papel en el futuro, de ahí la importancia de establecer un programa de dirección de relaciones que guíe las acciones encaminadas a incrementar el nivel de relaciones en las instalaciones turísticas:

Algunos pasos para establecer un programa de dirección de relaciones: (Kotler, 1992)

1. Identificar los clientes claves que se merecen un trato especial: la empresa puede elegir cinco o diez grandes clientes y considerarlos candidatos para un tratamiento especial. Se pueden añadir clientes adicionales siempre que muestren un crecimiento excepcional.
2. Asignar un director de relaciones capacitado a cada cliente que se considere clave: el vendedor que generalmente está atendiendo a algún cliente debe tener características atractivas para el cliente, además debe recibir formación relativa al trato con el mismo o ser reemplazado por alguno mejor capacitado para mantener esas relaciones.
3. Establecer una clara descripción del trabajo de los directores de relaciones: debe describir las relaciones, objetivos, responsabilidades y criterios de evaluación. El director de esas relaciones es responsable ante el cliente. Es un punto fundamental en la recogida de información sobre el mismo y movilizador de los servicios que la empresa le presta. Cada

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

director de relaciones deberá atender a uno o unos pocos vendedores a la hora de dirigirlos.

4. Nombrar un director general que supervise a los directores de relaciones: esta persona desarrollará un trabajo de descripciones, evaluación de criterios y aportación de recursos para incrementar la efectividad de las relaciones.
5. Cada director de relaciones debe desarrollar planes a largo plazo de relaciones con los clientes y otros de carácter anual: el plan de relación anual debe fijar objetivos, estrategias, actuaciones específicas y recursos necesarios. Cuando un programa de dirección de relaciones ha sido correctamente cumplimentado seguramente cambiará muchos aspectos del trato al cliente. La instalación se orientará más hacia la dirección y hacia la gestión de sus clientes, lo que tributa directamente al mejoramiento del marketing de relaciones, que consiste en construir la confianza de clientes a largo plazo, a través de mantener buenas relaciones con los turistas, los turoperadores y los suministradores, por medio de la promesa y ofrecimiento del producto turístico de alta calidad y precios razonables a lo largo del tiempo. Estas relaciones han de alcanzar la satisfacción y la lealtad del turista y asegurar la rentabilidad o los beneficios perseguidos por la instalación turística. Todo ello se consigue estrechando los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de las instalaciones turísticas y los clientes, de forma tal que permita un incremento de la confianza, del índice de repitencia del turista y en algunos casos permite pasar de la transacción negociada a la simple rutina.

Ahora bien, ¿en qué se deben invertir preferentemente los esfuerzos de marketing, en atraer clientes nuevos consiguiendo cerrar transacciones individuales o en conservar los clientes de toda la vida practicando el marketing de relaciones? Hasta la entrada en la crisis, muchos empresarios pensaban que no importaba perder un cliente porque no le resultaría difícil a la empresa sustituirlo por dos nuevos. La realidad actual muestra que resulta muy costoso conseguir nuevos clientes y todavía más quitárselos a la competencia. Por contra, se dice que es cinco veces más rentable invertir en fidelizar el cliente de toda la vida que en atraer nuevos clientes.

## **La estrategia relacional**

Para implantar una estrategia relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo al 100% de la dirección así como la efectiva comunicación de la misma al resto de empleados y esto es válido tanto para una multinacional como para una pyme. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud puesto que la empresa decide estar orientada y centrada en el cliente.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Todo ello lleva consigo la optimización de todos los procesos relacionados por lo que directamente estamos influyendo en los costes y la eficiencia.

La Estrategia Relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo.

Debemos identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que aplicaremos la estrategia relacional. Una decisión que parte de la identificación de dicha necesidad y lleva pareja una forma diferente de hacer negocios para la que nos tenemos que sentir plenamente capacitados y decididos.

## **1.4 La importancia del marketing interno**

Es de gran importancia el personal que trabaja en contacto directo con el turista que visita el hotel, y su protagonismo en la gestión comercial, por tal razón se debe insistir en la oportunidad de convertir este hecho en una ventaja competitiva, a partir de la aplicación de técnicas de marketing a la gestión de personal para conseguir que el proceso de intercambio entre el hotel y sus empleados sea beneficioso para ambos. Se trata de completar o reemplazar el poder coercitivo (subordinación) por un poder persuasivo (atracción).

Según **Kotler [1996]** el marketing interno es el trabajo que hace la empresa para formar y motivar a sus clientes internos, es decir, a su personal de contacto y al personal que apoya los servicios, para que trabajen como un equipo y proporcionen satisfacción al cliente. Todos deben trabajar con una orientación al cliente, o de otra manera no se desarrollará un alto y consistente nivel de servicios.

El marketing interno consiste en el desarrollo de actividades similares a las del marketing externo, y tiene como finalidad motivar a todas las personas que colaboran en la organización y conseguir su orientación hacia el mercado. El marketing interno, aplicado a la gestión de los recursos humanos, contempla a los empleados de una organización como un mercado, al que hay que analizar, segmentar y ofrecer un producto atractivo – consistente no solo en un puesto de trabajo y un salario– que satisfaga sus necesidades y consiga su mayor rendimiento e integración con los objetivos de la empresa. **[Gronroos, 1984].**

Para que la dirección esté orientada al mercado y pueda cumplir sus fines de forma efectiva, todos los niveles de la organización deben estar informados y comprender qué significa realmente el marketing y apoyar la política de marketing adoptada, así como dar las directrices necesarias para que sea compartida y se cumpla por el resto de la organización. Todo ello se logra, si se considera

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

también a los trabajadores como uno de los principales clientes de la empresa. [**Rivera Camino, 1998**]

El dirigente ha de ser capaz de darse cuenta que no podrá tener clientes satisfechos si no lo están los empleados. El marketing interno desarrolla un conjunto de actividades encaminadas a tener trabajadores satisfechos, con todas las posibilidades de expresar en cualquier circunstancia sus sentimientos y pensamientos de forma organizada, con el fin de que se eleve su motivación por el trabajo.

Es por ello que los directivos deberán tener presente que:

- Los trabajadores son los clientes más importantes de la organización. Adecuar a cada estrategia de marketing externo y al perfil del puesto de trabajo la persona que lo va a ocupar.
- Informar y formar a todo el personal de la organización, sin distinción de categorías o tareas, sobre la realidad del mercado, los clientes, sus necesidades, sus quejas, reclamaciones (éstas últimas han de ser un termómetro que mide el nivel de satisfacción de los clientes), sobre la competencia, para que todos con esta información estén aptos para el cambio.
- Formar al personal en la "cultura del detalle", ya que sólo de esta forma se logra convertir el marketing en una filosofía y en una técnica de la empresa. Hay que concretar en cada departamento, en cada puesto de trabajo, quién es su cliente interno inmediato, antes de que el producto o servicio llegue al consumidor final, aplicando el marketing entre estos clientes- proveedores internos igual que con los externos. Como se ha demostrado, la clave del éxito sólo se logra cambiando nuestra forma de pensar y las actitudes cómodas por actitudes competitivas; la información, el desarrollo del sistema de control por excepción, la formación, unida a una organización eficaz de la comunicación. Algunos autores han reflexionado sobre las diferencias que se manifiestan entre el marketing general o tradicional y el marketing interno, donde perciben el primero como un conjunto de herramientas para "vender" un producto a un "mercado" (clientes externos) de forma que logren la satisfacción de sus necesidades y deseos. Por otra parte consideran el marketing interno como el conjunto de técnicas que permiten "vender" la idea de empresa, con sus objetivos, estrategias, estructuras, dirigentes y demás componentes, a un "mercado" constituido por los trabajadores (clientes internos), que desarrollan su actividad en ella, con el objetivo último de incrementar su motivación y, como consecuencia directa, su productividad.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

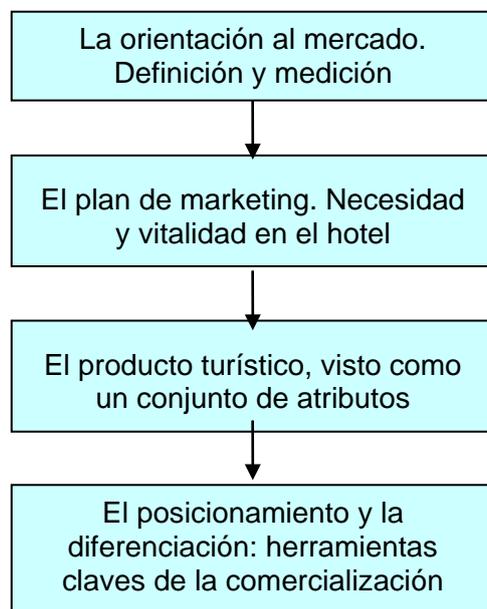
Algunos aspectos a tener presente en la gestión del marketing interno son:

1. Nuestro empleado es el cliente interno, a él es a quien tenemos que "venderle" la idea de empresa. Téngase en cuenta además en este aspecto la necesidad de reuniones de grupo o brainstorming.
2. Lo que vendemos, como decíamos antes es la empresa con una serie de características finales: mejores condiciones laborales, mayor participación por parte de los estamentos, mejor clima laboral, mayor integración y motivación, mayor productividad.
3. Para vender la empresa necesitamos de alguna herramienta, en este caso será el Plan de Comunicación Interna en su versión *descendente* para transmitir políticas, objetivos y acciones, y *ascendente* para conocer la opinión del mercado interno (empleados).
4. Fuerza de ventas. Se trata de los directivos y mandos de la empresa, cuyo papel es fundamental en marketing interno.
5. El fin último u objetivo final que se pretende alcanzar es el de la motivación global de los trabajadores para aumentar la productividad global.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## CAPÍTULO II: ASPECTOS CONCEPTUALES DE LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN HOTELES

Con la finalidad de elaborar el marco teórico de la investigación, se aborda la definición y la medición de la orientación al mercado y el vínculo que tiene con el rendimiento en las organizaciones, seguidamente se analiza el plan de marketing, su necesidad y vitalidad en el hotel, el producto como un conjunto de atributos, el posicionamiento y la diferenciación como herramientas fundamentales de la comercialización. Finalmente se valora el proceso comercial hotelero. (Ver **Figura 3**).



**Figura 3 Estrategia seguida en la construcción del marco teórico – referencial.**

(Fuente: Elaboración propia)

### 2.1 La orientación al mercado. Definición y medición

La orientación al mercado aunque supone básicamente la aplicación del concepto de marketing junto con la existencia de otras condiciones, en su significado no es igual para todos los autores. Para unos, se reduce a que la formulación de la estrategia refleje las necesidades de los consumidores; y para otros, implica crear una cultura de marketing dentro de la organización [Lichtenthal y Wilson, 1992; Narver y Slater, 1994; Selnes, Jaworski y Kohlí, 1996; Sarabia, 1999].

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

**Narver y Slater [1990]** consideran que la orientación al mercado viene definida por tres componentes: **la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la integración y coordinación de funciones** y además, dos criterios de decisión: la perspectiva a largo plazo y el objetivo de beneficio. Este enfoque es consistente con el de **Kohli y Jaworski [1990]**, ya que cada uno de estos componentes contiene generación y difusión de información.

Es preciso aclarar que la orientación al mercado y el marketing no son necesariamente conceptos equivalentes como explica **Lytle [1994]** y **Siguaw [1998]**. La orientación al marketing implica un excesivo énfasis en las técnicas e instrumentos de marketing y un excesivo protagonismo de este departamento que opera aisladamente, olvidando el compromiso de los diferentes niveles de la estructura organizativa de la empresa para satisfacer las necesidades del cliente.

Este compromiso constituye el núcleo básico de la filosofía de marketing, por lo que la orientación al mercado que se define con carácter general como la puesta en marcha de esta filosofía, es un concepto más amplio que la actuación calificada como la simple orientación al marketing. **[Conde Pérez, 1999 /1/; Conde Pérez, 2003 /3/]**.

Fundamentalmente, han existido dos enfoques diferentes al respecto en la disciplina de marketing: la visión cultural de **Narver y Slater [1990]** y la visión basada en el procesamiento de información de **Kohli y Jaworski [1990]**. En la Tabla 1.1 se presentan las definiciones, las dimensiones y la forma de medir la orientación al mercado que utilizan ambos grupos de autores. En los Anexos 1 y 2 se presenta una traducción de ambas escalas para hacer operativa dicha interpretación multidimensional.

Se considera que la conceptualización de **Narver y Slater [1990]** es más consistente, ello lo justifican tres razones. Primero, la escala de **Narver y Slater [1990]** puede ser considerada como la más cercana representación del dominio cultural de la interpretación, por lo que desde el punto de vista teórico es más aceptable y es además más consistente con la literatura en el área **[Slater and Narver 1995, Moorman 1995]**. La segunda razón se refiere a que la definición de **Kohli y Jaworski [1990, 1992]** presenta un problema conceptual importante ya que está basada en actividades de procesamiento de información. Sin embargo, las actividades de procesamiento de información de mercado o de sentir al mercado, se consideran como interpretaciones independientes y probablemente consecuencias de la orientación al mercado de las empresas **[Moorman 1995; Day 1994 /1/, 1994 /2/; Conde Pérez et al., 2002 /3/, 2002/6/]**. Por esta razón, es que se considera que tener en cuenta las actividades de procesamiento de información o de "generación de inteligencia de mercado" como indicadores del concepto de orientación al mercado, es confuso y teóricamente incorrecto. Al mismo tiempo, tanto desarrollos conceptuales como

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

estudios empíricos, sugieren que la orientación al mercado afecta las capacidades de percibir al mercado en adición a otras capacidades organizativas como la de innovación. La tercera razón se refiere a que la conceptualización de **Slater y Narver [1994, 1995, 1996]** ha sido ampliamente examinada y validada, ejemplo de esto son los estudios de validación de **Greenley [1995]** y **Deshpand [1996]** o en los estudios de **Appiah-Adu [1996]** y **Diamanpoulos [1993]**. En la **tabla 2** se presentan las definiciones que utilizan ambos grupos de autores, así como su forma de operar.

**Tabla 2 Definiciones, medición y dimensiones de la orientación al mercado. (Fuente: Olavarrieta, 2001).**

	<b>Narver y Slater [1990]</b>	<b>Kohli y Jaworski [1990]</b>
<b>Definición</b>	Cultura organizacional que crea en la forma más eficiente y eficaz los comportamientos necesarios para la creación de valor superior	Implementación del concepto de marketing. Énfasis en las actividades relacionadas al procesamiento de información en relación a las necesidades de los clientes y del ambiente (mercado) que puede afectar a la organización.
<b>Medición</b>	Escala de tres dimensiones con 15 ítems en que se pide el grado de acuerdo con las afirmaciones con extremos de 1-en mínima medida y 7-en gran medida.	Escala de tres dimensiones con 20 ítems en que se pide el grado de acuerdo con las afirmaciones con extremos de la escala de 1-completamente en desacuerdo y 5-completamente de acuerdo
<b>Dimensiones</b>	Orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional.	Generación de inteligencia de mercado, diseminación de inteligencia y capacidad de respuesta.

En las **tablas 3 y 4**, se representan una traducción de ambas escalas para operar la orientación al mercado.

**Tabla 3: Escala de orientación al mercado de Narver y Slater 1990.**

<p>Por favor indique el grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones en la escala siguiente: 1- En mínima medida ..... 7- En gran medida</p>
<p><b>Orientación al cliente</b></p> <p>a. Los objetivos de nuestra empresa se basan en el logro de la satisfacción de nuestros clientes</p> <p>b. Nosotros monitoreamos continuamente nuestro compromiso de servir las necesidades de los clientes</p> <p>c. Nuestra estrategia competitiva está basada en la comprensión de las necesidades de los clientes</p> <p>d. Nuestras estrategias se fundan en la convicción de que es necesario crear valor para los clientes</p> <p>e. La satisfacción de nuestros clientes es medida en forma constante y sistemática</p> <p>f. Ponemos especial cuidado en la atención de pos-venta</p>

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

I. Nuestros gerentes y jefes de área tienen
<b>Orientación a la competencia</b> g. los vendedores o ejecutivos comerciales de nuestra compañía comparten información respecto a nuestros competidores h. Nuestra firma responde rápidamente a las acciones de nuestros competidores i. Los altos ejecutivos de nuestra empresa discuten regularmente las acciones de los competidores j. En nuestra empresa fomentamos el conocimiento de nuestros clientes como aspecto clave para descubrir oportunidades competitivas k. La alta gerencia analiza regularmente las fortalezas y debilidades de los competidores
<b>Coordinación Interfuncional</b> m. Información con respecto a los clientes es comunicada fluidamente a través de nuestra organización n. En nuestra empresa, las áreas funcionales están integradas para satisfacer las necesidades de nuestro mercado objetivo o. Nuestros gerentes y jefes de área saben cómo los diferentes empleados pueden contribuir a dar valor a nuestros clientes

**Tabla 4: Escala de orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1990).**

Al responder a las siguientes preguntas, por favor enfóquese en su Unidad Estratégica de Negocios (UEN), en vez de en la corporación completa. Si la pregunta no es aplicable a su UEN, entonces déjela en blanco.
<b>Generación de Inteligencia</b> - En esta unidad de negocios, nosotros nos juntamos al menos una vez al año para averiguar qué productos o servicios ellos necesitarán en el futuro - En esta unidad de negocios, nosotros hacemos mucha investigación de mercados "en casa" - Nosotros somos lentos para detectar los cambios en las preferencias de productos de nuestros clientes - Nosotros encuestamos consumidores finales al menos una vez al año para determinar la calidad de nuestros productos y servicios - Nosotros somos lentos en detectar los cambios fundamentales de nuestra industria (competencia, tecnología, regulación) - Nosotros revisamos periódicamente los efectos posibles de los cambios en nuestro ambiente de negocios (por ej. Regulación) sobre nuestros consumidores - Nosotros tenemos reuniones departamentales al menos una vez al trimestre para discutir tendencias y desarrollos del mercado
<b>Diseminación de Inteligencia</b> - El personal de marketing de nuestra unidad de negocios destina tiempo a discutir las necesidades futuras de los consumidores con otros departamentos funcionales - Cuando ocurre algo importante a un consumidor relevante o en un mercado mayor, la unidad de negocios entera conoce acerca de esto en un período corto - Los datos acerca de la satisfacción de los consumidores son diseminados en todos los niveles y en forma regular - Cuando un departamento descubre algo importante respecto de los competidores, normalmente es lento para alertar a los otros departamentos - Nos toma mucho tiempo decidir como responder a los cambios de precios de nuestros

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

competidores

- Por una razón u otra, tendemos a ignorar los cambios en las necesidades de productos y servicios de nuestros clientes
- Nosotros revisamos periódicamente nuestros esfuerzos de desarrollo de nuevos productos para asegurarnos de que ellos se encuentren alineados con lo que nuestros clientes quieren

## **Capacidad de Respuesta**

- Muchos departamentos se reúnen periódicamente para planear la respuesta a los cambios que ocurren en el medio ambiente de negocios
- Si un competidor importante fuera a lanzar una campaña intensiva destinada a nuestros clientes, nosotros implementaríamos una respuesta en forma inmediata
- Las actividades de los diferentes departamentos de la unidad de negocios están bien coordinados
- Las quejas de los clientes caen en oídos sordos en esta unidad de negocios
- Aunque desarrollemos un gran plan de marketing, probablemente no seremos capaces de implementarlo a tiempo
- Cuando encontramos que nuestros clientes quieren que modifiquemos un producto o servicio, los departamentos involucrados realizan esfuerzos concertados para cumplirlo

## **2.1.1 La orientación al cliente y a la competencia**

*La orientación al cliente* plantea que la tarea principal de la empresa es determinar las percepciones, necesidades y deseos del mercado, satisfacerlo a través, del diseño, la comunicación, el precio y el servicio de ofertas competitivamente viables.

La **orientación a la competencia** implica que la empresa comprende con claridad cuáles son los puntos fuertes y débiles a corto plazo, el potencial y las estrategias posibles a largo plazo de los principales competidores actuales o potenciales. En la empresa orientada a la competencia la estrategia del marketing se apoya en un profundo análisis de los competidores [Santasmases Mestre, 1999].

Desde el punto de vista de una empresa, la competencia es cualquier otra empresa que ofrece productos similares o sustitutos a los mismos mercados. Ahora bien, desde la perspectiva del marketing interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia de marketing y en los resultados de la propia empresa [Henderson, 1983].

Este punto facilita la orientación al mercado de la empresa, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los clientes. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse la propia organización y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse [Smith, Andrews y Blevins, 1992].

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Desconocer o ignorar la existencia de la competencia, es cancelar las opciones de una buena y posible posición comercial, es decir, es negar la posibilidad de ser diferentes a los demás y de establecer una relación fuerte y duradera con los segmentos del mercado que se atienden. **Michael Porter [1986]** ha propuesto la consideración de la competencia no sólo de las empresas que afectan en un mismo producto-mercado, sino también lo que denomina rivalidad ampliada, que está formada por competidores potenciales, productos sustitutos, clientes y proveedores. Así pues, entender y comprender constantemente a la competencia, como al mismo negocio propio, es fundamental. Esto permite planear y desarrollar acciones comerciales que realmente lo coloquen en una posición ventajosa en el mercado.

## **2.1.4 La integración y coordinación de funciones**

La integración y coordinación de funciones forma parte de los procesos comerciales, no de las actividades comerciales, estas últimas consisten en la publicación, el desarrollo del producto, la venta, todas ellas propias del área comercial. Los procesos comerciales involucran a toda la empresa, como todo proceso, son el medio, a través, del cual ésta consigue un vínculo permanente entre sus productos y las necesidades de los clientes.

Para que la dirección comercial esté orientada al mercado y pueda cumplir sus fines de forma efectiva, todos los niveles de la organización es preciso que sean informados y comprendan qué significa realmente el marketing, su razón de ser y sus funciones [**Conde, 1999 /1/**].

La orientación al mercado es una estrategia competitiva que desarrolla una organización, para alcanzar sus objetivos de negocios, esta estrategia propone que la satisfacción de las necesidades genere una posición competitiva de diferenciación y que esta posición se traduzca en los resultados de las empresas a largo plazo.

En general, se argumenta que las empresas orientadas al mercado tienen una mayor capacidad para anticipar oportunidades de mercado y responder antes que sus competidores [**Day, 1994 /1/**]; por consiguiente, obtienen mejores resultados que las no orientadas [**Ruiz de Maya, 1998**] y además, esta orientación al mercado influye positivamente en las actitudes y comportamientos de los vendedores [**Siguaw, 1998**].

## **2.1.5 El procesamiento de la información en la orientación al mercado**

**Kohli y Jaworski [1990]** definen la orientación al mercado como "La generación de información del mercado, a lo largo de toda la organización, sobre las necesidades actuales y futuras de los clientes, la diseminación de tal información a los distintos departamentos, y la respuesta a la misma de toda la organización".

*Generación de información de mercado*

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Se refiere a la selección y tratamiento sistemático de la información proveniente de fuentes "orientadas al consumidor" y "no orientadas al consumidor", acerca de necesidades y preferencias presentes y futuras de los consumidores y sobre fuerzas externas (competencia, tecnología, y otros factores ambientales) que tienen influencia y explican su desarrollo (se llevarán por todos los departamentos) [Conde Pérez et al., 2002 /1/].

Este primer elemento de orientación al mercado se divide en dos dimensiones acumulativas que proveen la adopción de comportamientos de la organización orientados al consumidor y orientados a la competencia.

## ***Diseminación de la información***

Una vez que se dispone de la información y que ha sido elaborada una nueva información organizada y orientada al mercado se daría a conocer y se comparte en los departamentos, diseñando e implementando procesos de comunicación descentralizados, que contribuirán no sólo a un crecimiento de las fuentes de información, sino también a una mayor fluidez de circulación facilitada por la existencia de objetivos, responsabilidades y motivaciones compartidas.

## ***Diseño e implementación de la respuesta***

Consiste en la formulación de acciones consecuentes y consistentes con la comprensión del mercado en cuanto a su generación y diseminación. Actuar de forma orientada al mercado presupone el diseño de la respuesta, planificación de la oferta en función de contextos estables o dinámicos identificados por la investigación de mercado en lo que respecta a las necesidades y deseos del consumidor, factores ambientales y estrategias de competencia, para proceder posteriormente a su implementación (oferta al mercado de un bien o servicio de valor superior y continuado).

Con la independencia de las condiciones necesarias para su existencia, la importancia de la orientación al mercado radica en los efectos positivos que su aplicación produce en los beneficios de la empresa. En general, se ha comprobado que las empresas orientadas al mercado tienen una mayor capacidad para anticipar oportunidades de mercado y responder antes que sus competidores [Day, 1994 /1/].

### **2.1.4 La orientación al mercado y los resultados en las organizaciones**

Tanto Narver [1990] y Slater [1990] como Kohlí y Jaworski [1990] , después de una amplia revisión de la literatura pertinente, afirman que el objetivo subyacente en la orientación al mercado es la rentabilidad.

Uno de los enfoques más prometedor para explicar la relación entre la orientación al mercado y la rentabilidad es el que se fundamenta en la teoría del conocimiento y, por tanto, en la teoría de los

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

recursos. Bajo esta perspectiva, autores como **Sinkula [1994]**, **Day [1994 /1/]**, **Hunt y Morgan [1995]**, **Slater y Narver [1995]**, **Tuominen y Moller [1996]**, **Sinkula, Bakerer y Noorderwier [1997]** y **Baker y Sinkula [1999]**, consideran la orientación al mercado como un proceso de aprendizaje en el contexto de la información del mercado. En este sentido se manifiestan **Hunt y Morgan [1995]** cuando afirman que la orientación al mercado es un recurso del aprendizaje organizativo que, si es adoptado e implantado en la cultura de la organización, puede ser fuente de una ventaja competitiva sostenible. En un sentido similar se pronuncian **Slater y Narver [1995]**, cuando afirman que los comportamientos que fomentan la orientación al mercado afectan el aprendizaje organizativo, ya que aquella es el principal soporte cultural de dicho aprendizaje. Esta cultura orienta los comportamientos de la organización hacia la creación y entrega de un valor superior a los clientes, lo que permite la obtención de un rendimiento superior.

El autor considera que se puede concebir la orientación al mercado como un recurso intangible del aprendizaje organizativo, susceptible de engendrar una ventaja competitiva sostenible que será explotada, a través, de la estrategia de la empresa. El carácter sostenible de la orientación al mercado como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad de imitación, y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de las estrategias.

El análisis de la literatura pone de manifiesto que no existe un criterio único sobre la consideración de la forma más apropiada de medir los resultados de la organización. Mientras que unos emplean el beneficio o la rentabilidad como indicadores de medida del rendimiento empresarial, otros señalan la necesidad de utilizar resultados operativos, y no sólo financieros. Otra diferencia notable reside en emplear indicadores objetivos, tomados de datos secundarios, o bien articular medidas subjetivas basadas en las percepciones de los directivos.

En un primer grupo se puede incluir aquellos trabajos que utilizan un solo indicador para evaluar el rendimiento de la empresa. En este sentido se destaca entre otros, el trabajo ya citado de **Narver y Slater [1990]**, en el que utilizan las percepciones que los directivos tienen con respecto a la rentabilidad sobre los activos de la unidad de negocio, comparándolo con los competidores más importantes en el mercado servido. Por otra parte, dentro del mismo grupo, **Valera, Benito y Calvo [1996]** señalan también el efecto directo que la orientación al mercado tanto desde un punto de vista cultural como de su comportamiento tiene sobre los resultados de la empresa.

En un segundo grupo se sitúan aquellas investigaciones que, en el estudio de la relación entre la orientación al mercado y los resultados, utilizan varios indicadores al mismo tiempo, aunque estos últimos son considerados de forma independiente, sin ninguna relación entre ellos. En dicho

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

contexto, se destaca en primer lugar el aporte de **Jaworski y Kohli [1993]**, que en la relación comentada emplean un doble enfoque. Por un lado, y de forma objetiva, utilizan la cuota de mercado; por otro, consideran las percepciones subjetivas de los directivos sobre el rendimiento global de la organización [**Lado Coust, 1995, 1996, 1998**].

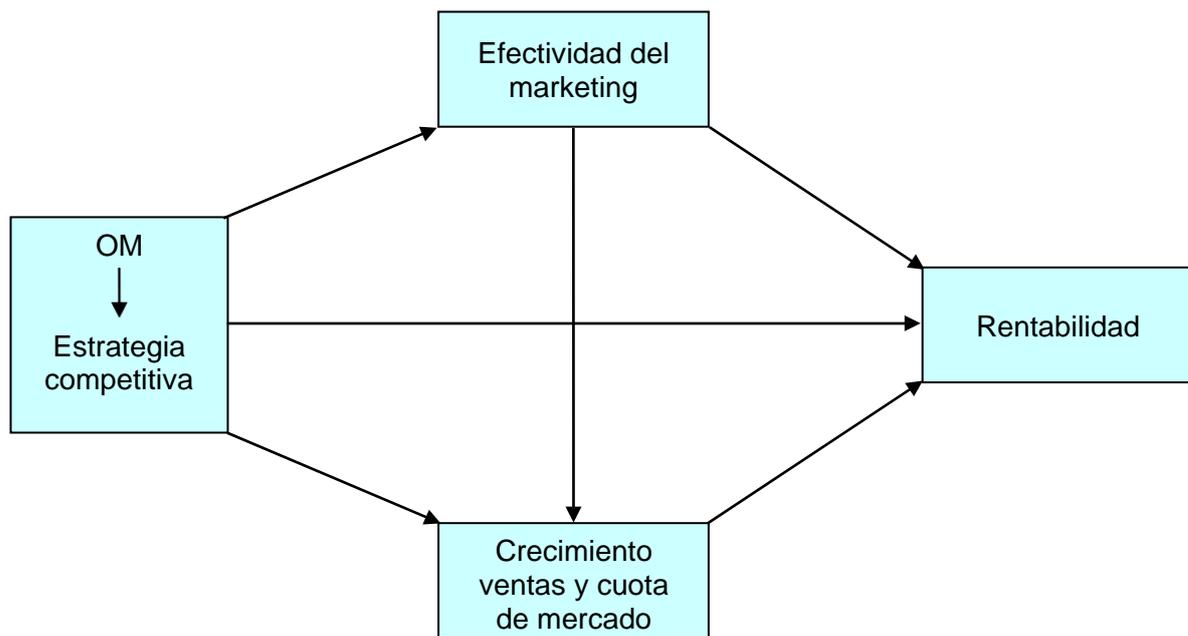
Asimismo, **Pleshko [1993]** sugiere la existencia de tres dimensiones en los resultados de la empresa: eficacia, eficiencia y adaptabilidad. La eficacia es hacer lo que hay que hacer, mientras la eficiencia define la relación entre las salidas generadas y las entradas utilizadas por la organización. Por último la adaptabilidad refleja la capacidad de cambio de la organización en orden a las oportunidades y amenazas del entorno. Para medir cada una de estas dimensiones, **Pleshko [1993]** se basa en las percepciones subjetivas de los directivos.

El análisis de la bibliografía evidencia la naturaleza multidimensional de los resultados empresariales. Partiendo de esta perspectiva, **Pelham [1993]** considera que en la investigación sobre la orientación al mercado y los resultados, la mejor forma de considerar a estos últimos consiste en considerarlos como una red de dimensiones interrelacionadas. Arguye que esta conceptualización tiene más poder explicativo que aquellas otras que tratan las dimensiones de los resultados como simples medidas independientes. En concreto, **Pelham [1993]** propone que el efecto de la orientación al mercado sobre la dimensión “rentabilidad” es indirecto, y se muestra a través, de otras dos dimensiones: “eficacia marketing/ventas” y “crecimiento/cuota”.

Teniendo en cuenta todos los antecedentes, se propone el modelo representado en la **Figura 4**.

Como se observa, el modelo está integrado por la orientación al mercado (OM) y las variables de resultados, las cuales se materializan en “*efectividad del marketing*”, “*crecimiento en ventas /*

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



**Figura 4 Modelo sobre la orientación al mercado y los resultados. (Fuente: Elaboración propia)**

*incremento cuota de mercado*“ y *“rentabilidad“*, que aparecen relacionadas y recogiendo los efectos directos e indirectos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad.

Se comparte el criterio de **Kotler [1996, 1997]** y de **Kotler, Somkin y Suvil [1998]** que la efectividad del marketing se determina valorando la filosofía marketing, la organización integrada de marketing, la información de marketing, la orientación estratégica y la eficacia operativa. Para evaluar el *“crecimiento/cuota de mercado“* se utiliza como indicador el *crecimiento de las ventas* y el *incremento de la cuota de mercado*.

Para garantizar la rentabilidad de un hotel es preciso asegurar una ocupación satisfactoria atrayendo y fidelizando a sus clientes-objetivos, a partir de sus posibilidades o recursos más valiosos, descubrir a qué tipo de cliente se puede satisfacer mejor elaborando con imaginación una arquitectura adecuada a las actividades que ese cliente desea realizar [**Serrano Castañer, 2000**].

En la actualidad la filosofía del marketing está orientada hacia el cliente, **Drucker [1985]** expresó: *“Es el cliente quien determina lo que es una empresa, es el cliente, mediante su disposición a pagar una mercancía o un servicio quien convierte los recursos económicos en riquezas y las cosas en mercancías. Lo que la empresa cree producir no es de importancia primordial, no especialmente para el futuro de la empresa, ni para su éxito. Lo que el cliente piensa que compra, lo que considera que tiene valor, es decisivo: determina lo que es la empresa, lo que produce y si prosperará. Lo que el cliente compra y considera que tiene valor nunca es un producto, es siempre utilidad, es decir lo*

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

que un producto o servicio hace para él. Debido a que su propósito es crear un cliente” **Martín y Cossio [2000]** plantean que si bien los efectos directos de la orientación al mercado sobre la rentabilidad de la empresa han sido puestos de manifiesto en numerosas investigaciones, es necesario puntualizar en los efectos indirectos. *En este sentido se considera la capacidad de las empresas orientadas al mercado de alcanzar una mayor diferenciación de sus productos, gracias al mayor conocimiento de los clientes, así como la capacidad de alcanzar niveles altos de satisfacción de estos últimos, lo cual afecta de forma indirecta a la rentabilidad.* En efecto, un mayor conocimiento de los clientes, de sus necesidades y deseos, va a permitir diseñar una oferta y un servicio más adecuado a las exigencias que ellos plantean. Dichos esfuerzos, enfocados a conseguir altos niveles de atención al cliente, van a facilitar el que éstos posean una mejor percepción de la calidad del servicio recibido, lo cual determinará también un mayor nivel de satisfacción.

Como consecuencia de todo ello, se facilitará la mejora en los niveles de percepción de la calidad relativa de los productos y el incremento de la tasa de retención de clientes. Estos resultados ejercerán efectos directos e indirectos sobre la rentabilidad. Los efectos directos se manifiestan a la luz de los siguientes factores: reducción de los gastos asociados con fallos de nuevos productos, reducción en los gastos asociados con la baja calidad de productos y servicios al cliente, reducción de la participación de los gastos de marketing en las ventas y la posibilidad de emplear precios primados como consecuencia de una menor sensibilidad a este instrumento de marketing-mix por parte de los clientes [**Conde Pérez , 1999 /4/, 2001 /5/, 2002 /1/, 2002 /2/**].

Los efectos indirectos vienen de la mano del crecimiento de las ventas y del incremento de la cuota de mercado. En efecto, si la empresa se orienta a la satisfacción de sus clientes y logra conformar una oferta que incorpore más valor que las ofertas competidoras, la recompensa se traduce generalmente en un aumento de las ventas y en la elevación de la cuota de mercado. La relación de causa que el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado tienen con la rentabilidad ha sido ampliamente difundida, a través, de los estudios realizados por **Buzzell [1987]**.

Para que la dirección comercial esté orientada al mercado y pueda cumplir sus fines de forma efectiva, todos los niveles de la organización tienen que comprender qué significa realmente marketing, su razón de ser y sus funciones. La dirección general de la organización está en la obligación de brindar todo el apoyo al plan de marketing adoptado y dar las directrices necesarias para que sea compartido y se cumpla en el resto de la organización.

### **2.2 El plan de marketing. Necesidad y vitalidad en el hotel**

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

El plan de marketing es el resultado del análisis, preparación y decisión de los procesos y acciones globales de una empresa en el campo del marketing para un período de tiempo determinado. Representa una guía y también el propio conjunto de acciones sucesivas y coordinadas para alcanzar unos objetivos comerciales definidos.

Según **Conde Pérez et al. [2002 /7/]** el plan de marketing “es un documento escrito que permite aprovechar las posibilidades de un mercado o producto y presentar una estrategia de mercadeo adaptada a los objetivos del volumen de ventas, cuota de mercado o rentabilidad, crecimiento sostenido de los clientes, fijados en cooperación con la dirección general. No es un documento difícil de establecer, pero es un útil indispensable en toda acción estratégica “.

Por otra parte, el autor dice que es “el que de una forma sistemática y estructurada, y previos los correspondientes análisis y estudios, se definen objetivos a conseguir en un período de tiempo determinado, así como detallan los programas y medios de acción que son precisos para alcanzar los objetivos enunciados en el plazo previsto”.

A criterio de **Muñoz Oñate[1997]** el plan de marketing tiene varias características fundamentales, las cuales se enuncian a continuación: es un documento escrito (formal), tiene un contenido sistematizado y estructurado, define claramente los campos de responsabilidad y establece procedimientos de control, detalla acciones específicas de marketing, está dirigido a obtener objetivos específicos y es válido para un período de tiempo concreto. Indispensable en toda acción estratégica y fundamentalmente, es un elemento de gestión, es decir, un documento de trabajo.

Si este plan posee las características anteriores correctamente elaboradas entonces: identifica las oportunidades de negocios que se entienden como más comprometedoras para la empresa; señala cómo penetrar, posicionarse y mantenerse eficazmente en mercados y consumidores específicos; define objetivos, políticas, programas, estrategias y procedimientos bases del plan teniendo en cuenta que condicionarán el futuro de la empresa al servir de instrumento de comunicación interna integrando armónicamente todos los elementos del marketing mix.

La combinación de los instrumentos del marketing (producto, precio, distribución y promoción) para alcanzar los objetivos previstos es conocida como marketing mix. El término fue acuñado por Borden en 1964, en su artículo "*The concept of the marketing-mix*". Este autor incluía doce elementos en el marketing mix del fabricante: planificación del producto, precio, marca, canales de distribución, venta personal, publicidad, promociones, envase y embalaje, display, servicio, distribución física, búsqueda y análisis de hechos. Si bien Borden fue quien creó el término "marketing mix", quien lo popularizó fue E. Jerome McCarthy, autor de uno de los libros de texto más difundidos ("*Basic Marketing*"), cuya primera edición data de 1960, y en 1990 se publicó la

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

décima edición. Este autor acuñó el término de las "4 P" del marketing mix, para facilitar el recuerdo de los instrumentos básicos del marketing, cuya denominación en inglés tiene en todos ellos por primera letra la "P": *Product* (producto), *Price* (precio), *Place* (lugar/distribución), *Promotion* (promoción/comunicación).

El concepto tradicional de marketing mix se ha desarrollado más desde el punto de vista del empresario que del consumidor. Actualmente se reclama su definición en torno a las necesidades y deseos de los consumidores, por cuanto el marketing se orienta al mercado y su fin básico es el establecimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Esto exige considerar el marketing más como una responsabilidad general de la dirección que como una función de especialistas [García Cruz, 1998].

Al marketing turístico se le agrega: la asociación, la preparación del paquete, la política de posicionamiento, las personas. Es decir; que el marketing tradicional contiene cuatro elementos, mientras que la mezcla de marketing turístico contiene cinco más, lo que se conoce como las nueve P's del marketing turístico.

Se analizan cada una de ellas a continuación.

- Producto: es el conjunto de beneficios que el cliente piensa recibir, es decir, cualquier bien tangible o intangible, que posea valor para satisfacer necesidades del usuario.  
Es importante adoptar una orientación al mercado, en lugar de una orientación al producto ya que ello permitiría ofrecer al cliente lo que quiere disfrutar a través de los productos.
- Distribución: se refiere a dónde, cuándo y cómo el producto o servicio llega al cliente, refiriéndose también, a través, del cual fue hecha la compra. Los agentes de viajes, los tur operadores y vendedores de viajes al por mayor aseguran los principales canales de distribución.
- Promoción: se refiere al grupo de actividades mediante las que se realiza la identificación con los clientes potenciales.
- Asociación: por lo general, muchos clientes desean adquirir una experiencia global en un destino específico. Para darle respuesta a esta necesidad, dos o más negocios que ofrecen productos o servicios complementarios pueden cooperar compartiendo sus esfuerzos de marketing.
- Preparación del paquete: esta es una forma de asociación a partir de la cual se pueden ofertar combinaciones de posibilidades y servicios a clientes potenciales. Las diferencias radican en el hecho de que todas las posibilidades y servicios pueden ser compradas a un solo precio, en una sola transacción.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- Programación: esto se refiere a eventos especiales o eventos en general que complementan el producto que se está ofertando.
- Política de posicionamiento: consiste en diferenciar la operación de adquisición de la competencia, para colocarse en un espacio en el mercado. Es muy importante mantener la política consistente.
- Personas: constituyen una de las fuerzas más poderosas del mercado. El trabajador de una instalación o el guía de turismo pueden contribuir a la satisfacción de las expectativas del cliente o arruinarles, a través, de un mal comportamiento, lo que hubiese podido ser una estancia memorable.
- Precio: es lo que paga el cliente por el producto o servicio. Es importante asegurarse que los clientes reciban lo que ellos piensan sea valor apropiado por su dinero.

En el marketing turístico existen diferentes concepciones de criterios; el criterio antiguo se basaba en la cantidad con el objetivo de lograr atraer más turistas fundamentándose en la masificación que traía consigo el deterioro de imágenes, sobreexplotación de los recursos, costos indirectos de infraestructuras y servicios, generando pocas riquezas y comprometiendo el futuro turístico del país/región. El nuevo criterio se basa en la calidad con el objetivo de obtener más beneficios a costa de más inversiones, más empleos, más riquezas, preservación del entorno, equilibrio económico y equilibrio turístico, con dos ideas principales: aumentar el "efecto multiplicador" del gasto turístico y aumentar el "nivel de gastos por turistas".

*El efecto multiplicador* será mayor si el grado de integración del turismo en la economía de un país es alto; esto ocurre cuando existe baja necesidad de importar factores y alto valor añadido propio.

Para incrementar el *nivel de gastos por turista* se eligen correctamente los negocios turísticos, entre los que se destacan: Turismo de sol y playa, turismo de ciudad, y el turismo de naturaleza.

Seleccionar correctamente los mercados geográficos de acuerdo a: tamaño, nivel de gastos y hábitos de consumo, y desarrollar una oferta complementaria atractiva, que incluye entre otras: restauración, shopping y espectáculos.

Se puede decir que "el marketing turístico es la adaptación sistemática y coordinada de las empresas turísticas, tanto públicas como privadas: en el plano local, regional, nacional o internacional para dar plena satisfacción a las necesidades de determinados grupos de consumidores y obtener con ello un beneficio apropiado" [Muñoz Oñate, 1997].

El plan de marketing tiene como base la combinación de los cuatro instrumentos de la estrategia comercial (producto, precio, distribución y promoción), de forma tal que pueda alcanzar los

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

objetivos de la organización. El producto constituye la piedra angular a partir de la cual se traza el plan de marketing. Dado que el plan de marketing mix esta en función de los objetivos propuestos, será preciso establecer primero los objetivos y para ello hará falta conocer y analizar previamente la situación del mercado, la competencia y la propia organización. Este conjunto de actividades de análisis y planificación tiene como resultado el plan de marketing, que constituye la guía para el desarrollo de la estrategia comercial [Conde Pérez et al., 2002 /7/].

El plan de marketing supone el desarrollo o puesta en práctica del concepto de marketing. Mientras éste es la idea, aquel constituye la acción que permite llevar a cabo tal idea. Ambos parten de la identificación de las necesidades del consumidor y conducen a una ecuación eficiente y efectiva de

la relación de intercambio.

Nunca se puede esperar que la competencia permanezca pasiva ante las acciones de sus competidores y menos si nota que estas tienen éxito. Por lo que contraatacará y de la forma que lo haga puede depender que los planes realizados vayan al fracaso, so pena de disponer de un buen plan de contingencias que tenga previsto, al menos, las alternativas más probables de los sucesos externos que le puedan afectar a lo largo del tiempo. Un buen plan de marketing se diferenciará de otro similar fundamentalmente en la forma de analizar, prever y exponer las posibles contingencias. Para lo que, sin dudas, se necesita una amplitud de miras y buenas técnicas de prospectivas. Y sentido de la realidad. Aunque no aparece en nuestra tesis estos planes estaban confirmándose en la entidad en el momento de terminada nuestra investigación.

El plan de marketing o programa comercial es el resultado de la planificación comercial y esta a su vez, se complementa e integra con la planificación estratégica de la empresa. Por lo tanto, la planificación comercial tiene por finalidad el desarrollo de programas de acción para alcanzar los objetivos de marketing de la organización. Estos programas se formalizan en un plan, cuya elaboración corresponde al departamento de marketing. Este departamento es, asimismo, el responsable dentro de la organización de la ejecución del plan y del control del cumplimiento de los objetivos previstos con el fin de establecer, si procede, las acciones correctoras oportunas.

## **2.3 El producto turístico, visto como un conjunto de atributos**

Un producto turístico en su concepción más amplia, es *todo lo que contribuye a la satisfacción del turista*. Este producto a su vez, consta de tres tipos de elementos: atractivos (naturales, culturales, históricos, humanos); facilidades (alojamiento, restaurantes, transporte, recreación, entrenamiento, diversiones, espectáculos, tiendas y otros) y accesibilidad (vías de transporte terrestre, marítimo y aéreo). Los atractivos de un país, región o polo es preciso que estén acompañados por las

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

facilidades y accesibilidad, de lo contrario es como si no existieran y no constituyen un producto a comercializar.

Al uso turístico de los atractivos y facilidades extrahoteleras se dirige principalmente la política de desarrollo del destino. Para facilitar su comprensión los productos turísticos que desarrolla o proyecta la dirección durante el período se pueden agrupar en producto - instalaciones y productos - lugares.

El producto turístico está formado por el conjunto de bienes y servicios que se ofrecen en el mercado, para el confort material y espiritual, en forma individual o en una gama muy amplia de combinaciones resultantes de las necesidades y deseos del consumidor al que se le llama turista **[Conde Pérez, 2003 /1/]**.

Para **Lambin [1995]** un producto, o una marca desde el punto de vista del comprador puede

definirse como un conjunto específico de atributos que aporta al comprador, no únicamente el servicio de base propio de la clase de producto, sino también un conjunto de servicios secundarios o añadidos, que constituyen elementos distintivos, susceptibles de influir en las preferencias de los compradores. El conjunto de estos servicios aportados constituye un “conjunto de atributos“ del cual se describirán aquí los componentes.

## **2.3.1 El servicio de base y los suplementarios**

El servicio de base que aporta un producto se corresponde con la utilidad funcional de la clase de producto; es la ventaja básica o genérica aportada por cada una de las marcas que forman parte de la categoría de producto.

Esta noción es importante porque incita a la empresa a estudiar su mercado con la mirada del comprador y no desde el punto de vista del experto o del técnico con el riesgo de miopía que implica **[Frintz, 1996; Luque, 2000]**.

El servicio de base define el mercado de referencia al cual se dirige la empresa en razón a los siguientes hechos: lo que el cliente busca no es el producto como tal, sino el servicio de base procurado por el bien, productos tecnológicamente diferentes pueden aportar el mismo servicio de base al cliente y las tecnologías son cambiantes y sufren variaciones rápidas y profundas, mientras que las necesidades a las que responde el servicio de base permanecen relativamente estables en el tiempo **[Lambin, 1995]**.

Además de la utilidad funcional de base, un producto aporta un conjunto de otras utilidades o servicios suplementarios, secundarios en relación al servicio de base, pero cuya importancia puede ser decisiva cuando los resultados entre las marcas competidoras se equilibran.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Los servicios necesarios se identifican con las modalidades de producción del servicio de base (confort, economía, ausencia de ruido...) y a todo lo que acompaña normalmente al servicio de base (embalaje, entrega, modalidades de pago, servicio post-venta...).

Estos servicios suplementarios, necesarios o añadidos, constituyen los atributos, que generadores de satisfacciones para el cliente, pueden ser muy diferentes según las marcas y así ser utilizados como criterios de elección. Se observa, además, que diferentes compradores pueden atribuir grados de importancia diferentes a la presencia de algunos atributos [Lytle, 1994; Aaker, 1998; Lonch, 2000].

*Un producto puede definirse como un conjunto de atributos que generan, de manera específica, el servicio de base y los servicios suplementarios, necesarios o añadidos, cuya notoriedad, importancia, diferenciación y calidad percibida pueden ser apreciados de manera diferenciada por los clientes.*

## **2.3.2 Los productos turísticos desde la óptica de la demanda y la oferta**

En general, la demanda de productos turísticos en la actualidad ha desarrollado fuertemente la tendencia de superar los viajes consumistas de tipo trivial para asumir unas vivencias marcadas por un mayor disfrute cultural y una mayor participación activa.

Los nuevos hábitos vacacionales incluyen una reducción de las vacaciones principales a favor de más momentos en el año con menor duración con lo que se producen más viajes en diferentes momentos del año; existe la tendencia al incremento de los viajes de larga duración. Sin embargo, se aprecia la reducción de la fidelidad a los destinos específicos a favor de búsquedas de lugares nuevos en cada viaje.

El consumo turístico se ha diversificado extraordinariamente. Tienen preferencia por establecimientos y destinos específicos con atractivos interesantes y buen nivel de equipamiento. Se exige una relación alta o medio – alta en cuanto a la calidad – precio unida a un servicio flexible, con garantías de servicios y solución de quejas y reclamaciones (por la alta protección al consumidor en esos mercados emisores). Sus exigencias en cuanto a los productos culturales y a la protección del medioambiente natural han crecido notablemente y se siguen incrementando. Esto, sin abundar en las enormes exigencias sobre los temas de seguridad ciudadana y sanitaria [Martín Fernández, 2001].

Las motivaciones de viajes se han multiplicado y se combinan en varios intereses para una misma persona en un mismo viaje. Los turistas demandan mayor actividad y participación. Si los turistas de hoy (y del mañana previsible) buscan cada vez más las “actividades turísticas y de ocio” resulta

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

insoslayable intentar una clasificación que ayude en la tarea del desarrollo de los productos turísticos con un grado aceptable de éxito por su competitividad.

En definitiva el concepto de producto desde el punto de vista de la demanda es: la(s) necesidad(es) a satisfacer. El producto turístico necesita convencer acerca de la posesión de los atributos que se buscan para satisfacer esa o esas necesidades, la función o verdadero valor del producto. Los clientes compran la participación en actividades, así como servicios y productos tangibles que les brinden una “experiencia vital” en el disfrute de atractivos (puede ser desde una playa hasta una conferencia de un científico renombrado) que en casi todos los casos tienen que ver con la propia fantasía y las necesidades espirituales de las personas.

Si bien desde el punto de vista del marketing:

“Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer en un mercado para la atención, adquisición, el uso o el consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, servicios, sitios, organizaciones e ideas.” [Kotler, 1996].

Por ello se considera más conveniente comenzar clasificando los productos turísticos en tres

grandes grupos: *los viajes, las instalaciones y los territorios*.

Las instalaciones turísticas comprenden los productos que también se denominan como “*facilidades*” o “*equipamiento*”. Abarcan un amplio abanico de servicios como el alojamiento, el servicio de alimentos y bebidas, las diversas formas de transportación. También se incluyen las instalaciones dedicadas a la realización de actividades turísticas, recreativas o de ocio (ya mencionadas) incluyendo la creación de facilidades para la potenciación del uso de atractivos (por ejemplo, un centro de información en un parque natural).

A las actividades que se desarrollen fuera de los hoteles específicamente se les ha llamado en Cuba como “extrahoteleras”. En realidad, los servicios “complementarios” a las instalaciones básicas para lograr la permanencia de los turistas (alojamientos) tienen la peculiaridad de constituir, en muchos tipos de viajes, la motivación en sí misma, puesto que nadie se desplaza para alojarse en hoteles sino para disfrutar de algún “producto” o atractivo que constituye el objeto (único o variado) de su viaje.

### **2.3.3 Modelación del producto como un conjunto de atributos**

Se puede modelar el conjunto de atributos, de manera que pueda dársele un contenido empírico y verificar a continuación en qué medida esta representación de las percepciones de los clientes refleja fielmente la realidad y constituye, desde ese momento, un indicador fiable del comportamiento de los clientes.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Los diferentes elementos que constituyen el modelo de percepción de un conjunto de atributos están reproducidos en la tabla 5. La integración de estos elementos desemboca en una medida de la utilidad global percibida de una marca por un comprador determinado. Esta utilidad global puede interpretarse como un determinante de la probabilidad de compra de la marca por el comprador.

**Tabla 5: Modelización del producto visto como un conjunto de atributos.**  
(Fuente: Lambin, 1989).

Características objetivas	Atributos	Evaluación de los atributos		Utilidades parciales	Utilidad Total
		Importancia	Presencia		
C1	A1	W1	X1	U1	
C2	A2	W2	X2	U2	U
...	...	...	...	...	
Cn	An	Wn	Xn	Un	
Realidad	Conjunto Atributos	Prioridades	Percepciones	Valores	
Ficha técnica	Estudio Exploratorio	Escala proporción	Escala intervalos	Modelos de integración	

Por atributo se entiende la ventaja buscada por el cliente, es el atributo, el que genera la satisfacción y que, como tal, es utilizado como un criterio de selección.

Se denominan *atributos determinantes* los que permiten discriminar entre las marcas. Un atributo presente también en las marcas comparadas no permite diferenciarlas y desde ese momento no puede ser determinante en la elección [Myers, 1996].

Es necesario evitar definir los atributos de manera demasiado general, la ventaja buscada puede tener varias dimensiones.

Un atributo es en realidad una variable discreta, es decir, que es susceptible de tomar valores diferentes que reflejan el grado de presencia del atributo en la marca evaluada. Se habla entonces del *nivel de un atributo*.

Son las características, la mayoría de las veces técnicas, las que producen el atributo o la ventaja buscada. Generalmente, varias características objetivas intervienen para producir la ventaja o el atributo [Lambin, 1995].

No todos los atributos tienen la misma importancia a los ojos del cliente, la importancia de un atributo refleja los valores o las prioridades que este individuo reserva a cada ventaja aportada por las marcas. Toda persona razonable desea obtener lo máximo por lo mínimo: el mejor servicio, el

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

mejor rendimiento, pero también el precio más ventajoso, el mínimo de desplazamiento, una información completa. Considerando que estos objetivos son generalmente inconciliables, el individuo es llevado a tener que hacer elecciones y a decidir lo que, en definitiva, es lo más importante para él y ello teniendo en cuenta que la información detectada es siempre imperfecta [Conde Pérez, 2003 /6/].

El conocimiento de las prioridades detectadas en grupos de compradores permite a las empresas desarrollar marcas que constituyen conjuntos de atributos concebidos para coincidir con las expectativas específicas de estos compradores.

Según Lambin [1995] las medidas de importancia de los atributos permiten a las empresas practicar estrategias de segmentación, cuyo objetivo es reflejar lo mejor posible la diversidad de necesidades y evitar de esta forma a los compradores tener que contentarse con productos de rendimiento medio en cada uno de los atributos. Los clientes son capaces de conceptualizar la importancia que ellos le conceden a los atributos y comunicar esta convicción en las encuestas. Generalmente el grado de importancia de un atributo se mide en una escala de proporciones (un número comprendido entre 0 y 100); cuando el número de atributos es muy elevado, la tarea llega a ser difícil para el entrevistado y se recurrirá más bien a una escala de importancia de 5 puntos, con o sin soportes semánticos.

Un atributo puede ser considerado como muy importante por el cliente y también no ser percibido como muy bien representado en un producto determinado. Las medidas de importancia no pueden ser completadas por medidas de calidad percibida de los atributos.

El valor de un atributo para el cliente depende de la conjunción de las dimensiones evaluativas: la importancia del atributo y su calidad percibida. Se denomina a este valor la *utilidad parcial del atributo*, que son los valores subjetivos asociados a cada uno de los atributos.

Para medir la utilidad total de un producto se puede proceder de dos maneras, según el enfoque de composición o de descomposición.

En el enfoque de composición se construye la puntuación de la utilidad total, a partir de las medidas de importancia y de la calidad percibida de los atributos determinantes de la elección. Combinando estas medidas en un modelo de integración compensatorio, se obtiene una puntuación de utilidad total que sintetiza las evaluaciones parciales de los clientes y que es por esto revelador de sus preferencias.

En el enfoque de descomposición, los entrevistados reaccionan frente a un conjunto de conceptos globales de productos, descritos habitualmente en términos de características y no de atributos. La información a recoger se limita a una clasificación de las preferencias para los diferentes conceptos

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

de productos propuestos. Es al analista a quien incumbe a continuación derivar las utilidades parciales de cada nivel de característica. Partiendo de la clasificación preferencial de los diferentes conjuntos de atributos, se busca por inferencia estadística las utilidades parciales subyacentes que permitan reconstituir lo mejor posible la clasificación global del entrevistado [**Lambin, 1995**].

El valor para el cliente viene determinado por el punto de equilibrio entre las ventajas que éste nota en el producto y la contraprestación que está dispuesto a efectuar para obtenerlo. La búsqueda de ese valor se ha convertido en eje principal del marketing. Su importancia aconseja que los procesos que lo determinan sean conocidos en detalle por los responsables del marketing para lograr un mejor posicionamiento en los clientes [**Conde Pérez, 2003 /1/**].

## **2.4 El posicionamiento y la diferenciación, herramientas claves de la comercialización**

El posicionamiento se refiere al lugar que ocupa un producto, según las percepciones de los clientes, con relación a otros [**Santesmases Mestre, 1999**].

La posición del producto que brinda el hotel no solo se determina por la percepción de los clientes, con relación a otros, sino también por el nivel de prioridad establecido por los mismos.

Según **Kotler [1996]** el posicionamiento no es lo que se realiza con un producto, el posicionamiento es lo que se construye en la mente de las personas, es decir se posiciona el producto en la mente de las personas.

Las posibilidades de modificar la percepción que los clientes tienen respecto al producto que brinda el hotel pueden ir dirigida a modificar la imagen real o a modificar la imagen percibida. La imagen real se modifica alterando los atributos del producto de forma que se ajusten al objetivo previsto y la imagen percibida se modifica mediante un esfuerzo en comunicación comercial [**Cruz Roche, 1992**].

Según [**Barrero, 2000**] el lugar que un producto ocupa en el mercado es especialmente útil para orientar la estrategia de marketing y determinar las acciones necesarias a fin de mantener o corregir la actual posición.

**Wind, [1993]** distingue seis tipos posibles de características para posicionar un producto: por las características del producto, por los beneficios o problemas que solucionan, por el uso u ocasiones de uso, por la clase de usuarios, en relación con otros productos y por disociación de la clase de producto.

El posicionamiento puede dividirse en tres componentes: atributos, beneficios y reclamos [**Lautman, 1993**]. El posicionamiento es básico para tener éxito en esta era y es una herramienta fundamental del marketing estratégico competitivo.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

A criterio de **Díaz Fernández [2002]** el objetivo del posicionamiento es la mente del cliente para garantizar su fidelidad y por ende las utilidades de la organización; esto se logra mediante una estrategia acertada y coherente con el resto de los elementos de la mezcla (producto, precio y distribución) y sustentada por una ventaja competitiva.

La mejor forma de encontrar una posición es encontrar la manera de apropiarse de una palabra en la mente del cliente, una palabra simple, sencilla, que el cliente potencial vincule a la oferta [**Conde Pérez, 1999 /2/, 2002 /4/, 2003 /4/**].

Según **Ries y Trout [1981]**, el posicionamiento depende en gran medida de la capacidad de una organización de diferenciarse a sí misma de manera efectiva por encima de sus competidores, al proporcionar un valor superior a sus clientes. Un valor entregado superior puede considerarse en términos del valor total ofrecido a un cliente menos el costo total al cliente.

El posicionamiento se ocupa de identificar, diseñar y comunicar una ventaja diferenciada que hace que los productos y servicios de la empresa se perciban como superiores y distintivos con respecto a los de los competidores en la mente de los clientes objetivos.

De este modo, el posicionamiento se ocupa de la diferenciación a fin de utilizarla para adaptar de manera ventajosa los servicios que brinda el hotel a un segmento de mercado. Se puede diferenciar sobre la base de criterios subjetivos que implican imagen y comunicación, o criterios objetivos que implican diferenciación en términos de otros elementos de la mezcla de la mercadotecnia, incluso productos, procesos, personal, servicio a clientes.

## **2.4.1 El proceso del posicionamiento**

El posicionamiento de producto implica diversos procedimientos que incluyen entre otros los siguientes: determinar niveles de posicionamiento, identificar atributos claves de importancia para segmentos seleccionados, ubicar atributos en un mapa de posicionamiento, evaluar opciones de posicionamiento e implantar el posicionamiento.

Ya se ha descrito la manera en que el posicionamiento se dirige en el nivel de producto, en los niveles de sector de productos o en el nivel corporativo. El primer paso del posicionamiento es determinar qué niveles van a recibir atención explícita de posicionamiento. Los niveles de posicionamiento emprendidos con frecuencia son muy definidos, aunque algunas instituciones han puesto diferentes grados de énfasis sobre estos niveles en distintos puntos del tiempo [**Rivera Camino, 1995**].

Una vez que se determina el nivel de posicionamiento, es necesario identificar los atributos específicos importantes para los segmentos de mercado seleccionados. En particular, se considera

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

la manera en que se toman las decisiones de compra. Los individuos usan diferentes criterios para efectuar la decisión de compra de un servicio.

También es relevante considerar la unidad de toma de decisiones. Por ejemplo, la decisión quizá se modifique si un grupo o un individuo va a utilizar el servicio, es decir, las instalaciones de un hotel son más importantes para una familia que para un individuo. El posicionamiento implica tanto el lanzamiento de nuevas marcas al mercado (nuevo posicionamiento de marcas) como el reposicionamiento de antiguas marcas. Se ocupa de la diferenciación de productos y servicios y asegura que no degeneren en un artículo común. Para maximizar su potencial, una compañía se posiciona en segmentos de mercado esenciales, donde sea diferenciada de manera objetiva o subjetiva, en forma positiva con respecto a las ofertas de los competidores [Keon, 1997].

Como resultado de la presión competitiva, el cliente se confunde por la enorme oferta de servicios dentro de cada sector del mercado. Estas ofertas se comunican por un vasto número de mensajes de anuncios que promueven diferentes características de los servicios. La clave para una estrategia de posicionamiento exitosa es promover la característica en que la organización destaca que cumple con exactitud las necesidades del cliente, para ello los hoteles necesitan conocer en detalles a criterio de los clientes la importancia, el grado de diferenciación y la calidad percibida de cada uno de los atributos del producto turístico [Conde Pérez et al., 2003 /4/].

A causa de la intangibilidad y otras características asociadas con los servicios, los consumidores encuentran que la diferenciación de los servicios es más difícil y compleja. Un posicionamiento exitoso hace más sencillo que el cliente visualice los servicios de una compañía como distintos de otros y como lo que desea de forma exacta.

El posicionamiento es una herramienta del marketing estratégico que permite a los gerentes determinar cuál es su posición actual, en cuál desean estar y qué acciones se llevan a cabo para lograrlo. Permite identificar oportunidades del mercado, al considerar posiciones que no cumplen los productos de los competidores. Por tanto, ayuda a influir en la creación de productos y el rediseño de los existentes. También permite la consideración de los posibles movimientos y respuestas de los competidores, de manera que puedan tomarse acciones adecuadas. El posicionamiento implica dar al segmento de mercado objetivo la razón para comprar sus servicios, de este modo aglutina toda la estrategia de mercadotecnia. También ofrece lineamientos para el diseño de una mezcla de la mercadotecnia, donde cada elemento sea coherente con el posicionamiento.

## 2.5 El proceso comercial hotelero

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

La función comercial es la que lleva a cabo la relación comercial de la empresa con el mercado. Desde el punto de vista del proceso productivo, la función comercial constituye la última etapa del circuito real de bienes de la empresa (aprovisionamiento-producción-venta). Si bien la función comercial suministra al mercado los productos de la empresa y aporta recursos económicos a la misma, no es, sin embargo, solo la última etapa del proceso empresarial, puesto que esta manera de concebir la función comercial la limitaría a una función exclusiva de venta. La función comercial es también la primera actividad a desarrollar en el proceso empresarial, es la que identifica las necesidades del mercado e informar a la empresa de las mismas, para que el proceso productivo se adapte a ellas. Desde su aparición a principios del presente siglo, la concepción del marketing como disciplina científica ha experimentado cambios sustanciales. El marketing se consideró originalmente como una rama de la economía aplicada, dedicada al estudio de los canales de distribución. Posteriormente pasó a ser una disciplina de la dirección ("Management"), que incluía técnicas para incrementar las ventas. Más recientemente, ha tomado el carácter de una ciencia del comportamiento aplicada, que está interesada en comprender los sistemas de relaciones entre compradores y vendedores.

Desde su origen, pueden distinguirse, al menos, cinco enfoques del marketing: el enfoque "mercancía", el "institucionalista", el "funcional", el "decisionista" o "gerencial", y el del intercambio. El marketing empezó con un enfoque mercancía, institucional y funcional. A partir de la definición de 1948 de la Asociación Americana de Marketing comienza un enfoque gerencial, que evolucionó en los años 50 y 60. Hoy día las organizaciones se estructuran en forma de red, lo que es el resultado de múltiples relaciones, asociaciones y alianzas estratégicas. La transacción, principal objeto de estudio del marketing a partir de los 70, se ha transformado en relación, que es una transacción repetida. La comercialización designa el conjunto de actividades comerciales llevadas a cabo por la empresa: análisis del mercado, planificación del producto, fijación del precio, selección de canales y distribución física del producto, promoción del producto, y organización y control de los planes de actuación comercial.

La planificación y gestión comercial son parte inseparable de la dirección comercial ya que la primera comprende, en lo esencial, la determinación de los pronósticos de venta en correspondencia con la mezcla decidida, y la segunda, la ejecución de esos pronósticos a partir de la movilización de todos los esfuerzos de la empresa, en particular de la fuerza de ventas y la organización de la distribución física, para el logro de la realización de las ventas en las cantidades previstas, lo cual concretará la presencia de la empresa en el mercado, en las condiciones previstas por la estrategia. La gestión comercial es parte especializada en el funcionamiento de la empresa

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

que posibilita la ejecución de la estrategia, las políticas y el plan de marketing de la misma y que abarca como principales funciones la selección de la fuerza de ventas, la dirección del personal de ventas, el servicio de ventas como tal y la distribución física. El objetivo general del departamento comercial consiste en orientar todas las capacidades de la organización hacia sus mercados, para lograr y mantener la posición de liderazgo reconocido en todos sus campos de operaciones [**Conde Pérez et al., 2002 /7/**].

La comercialización en un hotel, es decir, las ventas, la publicidad, promoción y el marketing en general suponen que hay un público consumidor que requiere satisfacer una serie de necesidades, para las cuales el hotelero ofrece varios satisfactores, solamente hay que hacer coincidir unas con otras o, con un enfoque que manejan los profesionales de las ventas, hacerle sentir al cliente potencial que tiene una o varias necesidades y hacerle saber que uno tiene lo que las satisface.

El hotel es la unidad esencialmente turística básica, ya que cubre una de las necesidades importantes del turista: el hospedaje. El hotel no vende bienes, sino actitudes, beneficios y/o satisfacciones, es decir, servicios.

La comercialización funciona como un sistema de respuesta del hotel ante su medio, formado por el mercado, clientes y competencia.

El proceso comercial es fundamental en la actividad hotelera, el hotel no existe si no hay presencia de un turista que demande sus servicios. Un punto de vista erróneo es concebir el comienzo del proceso comercial cuando se venden las capacidades ,a través, de los tour operadores y agencias de viajes desde este punto de vista, el proceso puede ser representado de la forma en que se muestra en el figura 5, pero la venta no constituye el primer paso en el proceso de comercialización de un hotel, este proceso no comienza en la contratación con tour operadores y agencias de viajes, que actúan en calidad de proscriptores y suministradores de clientes [**Conde Pérez et al. , 2002 /3/; Conde Pérez, 2003 /5/**].

Se considera que el verdadero primer paso de la comercialización del hotel en Cuba es el análisis de mercado; al que, además, vuelve 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.

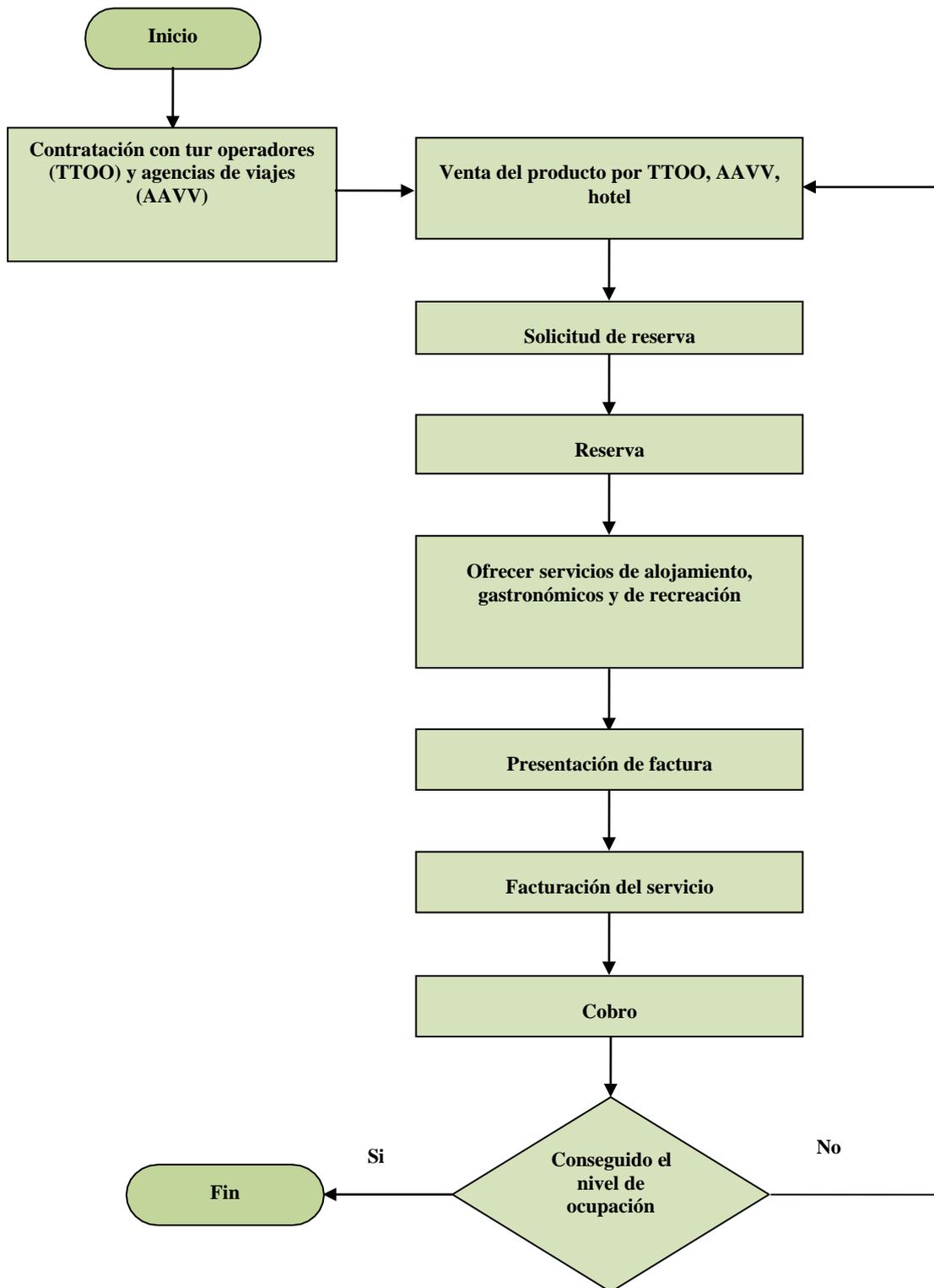
La comercialización es el proceso continuo de respuesta del hotel a su mercado, la respuesta se adecua a las condiciones, características y necesidades del mercado, para que el hotel esté en posición para promocionar esta respuesta, es necesario contar con tres capacidades básicas: conocimiento de la realidad de su mercado, anticipación de la demanda del mercado y dar una respuesta integral al mercado.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Para el adecuado conocimiento del mercado en el que se ubica el hotel, es necesario contar con información continua de los siguientes aspectos: factores externos que influyen sobre el mercado y el hotel, identificación de los clientes, identificación de las necesidades de los clientes, y la forma cómo las manifiestan, los servicios turísticos que el usuario desea y la forma en que los requiere e identificación de los competidores del hotel.

La información que requiere el hotel para anticipar la demanda acertadamente consiste en: las tendencias y orientaciones del mercado hacia el futuro inmediato, los cambios que pueden sufrir los clientes actuales, así como aquellos que pueden ser clientes futuros, las necesidades futuras y los cambios en las necesidades actuales, los servicios turísticos que se requerirán y en qué forma y los competidores que tendrá el hotel en el futuro inmediato y mediato.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles



**Figura 5: Etapas generales del proceso comercial hotelero. (Fuente: Elaboración propia).** Con los datos de los aspectos anteriores el hotel está en la capacidad de planear, implementar y evaluar una respuesta integral al mercado. Para lograrlo, el hotel determina de manera concreta los siguientes aspectos:

- Los objetivos y políticas comerciales que se establecen para brindar la respuesta a su mercado.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- Los recursos humanos, financieros, técnicos que requiere el hotel para dar esta respuesta.
- Los medios a emplear para unificar los criterios y acciones que permitan promocionar al huésped o usuario un nivel uniforme de calidad y atención en las diferentes áreas del hotel.

El proceso de comercialización es un proceso activo y constante, la clave para que el proceso sea eficiente y dinámico, reside en la calidad de la información disponible, la cual redundará en las ventas, imagen, posicionamiento y penetración.

El hotel toma las acciones necesarias para obtener información oportuna y eficiente, puede tener su fuente en tres medios básicos:

- Investigación de mercado
- Reportes y estadísticas internas
- Reportes y estadísticas externas

El *servicio* está incluido en el concepto genérico de producto [ISO 9000: 2000]. Se define 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 ocupa fundamentalmente; estas decisiones son aplicables casi en su totalidad a la oferta de servicios [Conde Pérez et al., 2002 /3/].

Es importante para el directivo hotelero reconocer la necesidad de información del cliente para gerenciar el hotel y buscar formas de mantener esa necesaria retroalimentación.

Existen profesionales de la administración que 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.

La fidelización de clientes se ha convertido en una preocupación prioritaria de las organizaciones. Fidelizar es lograr que los clientes se sientan partícipes de programas comerciales, que sean percibidos por ellos como valor añadido [Hernández Pérez, 1997].

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

La creación de un plan de fidelización constituye una excelente oportunidad para la captación de nuevos clientes, concediéndole a la organización una clara ventaja competitiva frente a los competidores.

La importancia de la fidelización está dada porque este proceso protege a las organizaciones frente a acciones competitivas de otras empresas, constituye una garantía de supervivencia.

A criterio del autor de esta Tesis Doctoral, en el hotel se realiza un análisis del mercado, con vistas a conocer las necesidades, costumbres y deseos del turista, para poder imprimirle un enfoque comercial al producto que brinda el hotel, la esencia de la prestación de servicios eficientes y portadores de una adecuada orientación al mercado es la información, se puede considerar la información como un recurso estratégico para el hotel, en el **figura 6** se representa el proceso comercial hotelero.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

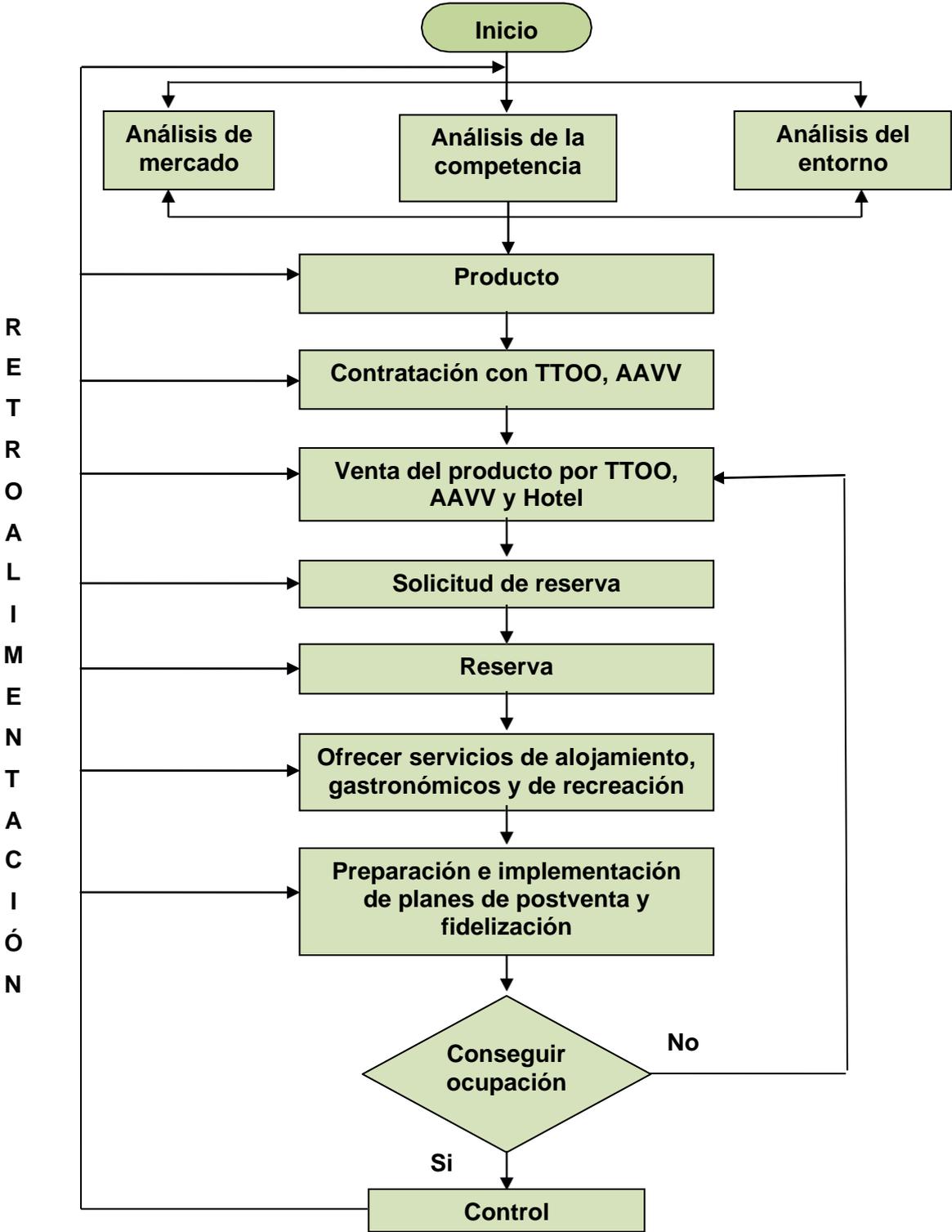


Figura 6: El proceso comercial hotelero. (Fuente: Elaboración propia)

## CAPÍTULO III: PROCEDIMIENTO PARA MEJORAR LA ORIENTACION AL MERCADO EN HOTELES

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Para dar solución al problema científico planteado en la introducción de esta investigación y como consecuencia de la construcción del marco teórico-referencial se expone en este capítulo un procedimiento para mejorar la orientación al mercado en hoteles, estableciendo en un primer momento las premisas generales para la construcción de éste, sus objetivos y principios. El procedimiento tiene como punto de partida la fase de análisis que abarca la caracterización del hotel, los puntos fuertes y débiles del producto hotelero, el análisis del mercado y sus segmentos, el análisis de la competitividad y la medición del grado de orientación al mercado, la planificación o segunda fase se materializa, a través, de la determinación de decisiones estratégicas, con su correspondiente plan de acción, para mejorar las diferentes dimensiones de la orientación al mercado, posteriormente en la tercera fase se ejecutan las decisiones y finalmente en la cuarta está presente el control y la retroalimentación.

## **3.1 Premisas generales para la construcción del procedimiento general para mejorar la orientación al mercado en hoteles**

**La construcción del procedimiento se realizó sobre las premisas siguientes:**

- Evitar algunas **ideas erróneas** que, aún hoy, poseen algunos hoteleros, tales como: no prestarle el interés necesario a la actividad comercial porque el hotel no comercializa, ya que eso lo hace la cadena.
- Impulsar la introducción de la orientación al mercado en el hotel, donde el cliente este en el centro de la toma de decisiones, hoy esa orientación tiene un matiz hacia la venta.
- Aunque recae fundamentalmente en la actividad comercial, no se limita sólo a ésta. También tiene un efecto directo en otras áreas del hotel.
- Constituye una parte importante del proceso estratégico en el hotel.
- Las técnicas y herramientas desarrolladas para la implementación del procedimiento, permiten considerarlo dialécticamente, en continuo mejoramiento.
- El procedimiento articula con el proceso de perfeccionamiento empresarial, pues produce mejora en la gestión interna del hotel, lo cual posibilita lograr de forma sistemática, un alto desempeño para prestar servicios competitivos.

### **Objetivos del procedimiento**

Su objetivo general es mejorar la orientación al mercado en el hotel, con un enfoque comercial.

Para su cumplimiento incluye los objetivos específicos siguientes:

1. Desarrollar un estudio diagnóstico sobre los mercados del hotel, sus segmentos y la competitividad.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

2. Determinar los atributos del producto hotelero, la importancia, diferenciación y la calidad percibida de ellos por el cliente.
3. Definir los indicadores que permiten medir el grado de orientación al mercado, así como la importancia relativa de los mismos.
4. Determinar las decisiones estratégicas correspondientes para mejorar la orientación al mercado en hoteles.

## **Principios en los que se sustenta el procedimiento**

El procedimiento desarrollado se sustenta en los siguientes principios:

1. Mejoramiento continuo: se contempla en el reinicio de etapas ya realizadas con el objetivo de ir mejorando diferentes aspectos que puedan presentarse con deficiencias.
2. Adaptabilidad: es lo suficientemente general como para ser aplicado en cualquier hotel del país.
3. Aprendizaje: contiene métodos de trabajo en grupo, encuestas, entrevistas y la determinación de sus importancias relativas. Para lograr esto se requiere de una capacitación en las técnicas a aplicar y de un enfoque participativo.
4. Parsimonia: la estructuración del procedimiento, su consistencia lógica y flexibilidad permiten llevar a cabo un proceso complejo de forma relativamente simple.
5. Pertinencia: la posibilidad que tiene el procedimiento de ser aplicado integralmente en las condiciones que presenta la industria hotelera.
6. Flexibilidad: potencialidad de aplicarse a otros hoteles con características no necesariamente idénticas a las seleccionadas dentro del universo investigado.
7. Suficiencia: referida a la disponibilidad de toda la información (y su tratamiento) que se requiere para su aplicación en estos procesos.
8. Consistencia lógica: en función de la ejecución de sus pasos en la secuencia planteada, en correspondencia con la lógica de ejecución de este tipo de estudio.
9. Perspectiva o generalidad: dada la posibilidad de su extensión como instrumento metodológico para ejecutar estos estudios en otros procesos similares.

## **3.2. Desarrollo de los procedimientos para mejorar la orientación al mercado en hoteles**

El procedimiento general desarrollado para mejorar la orientación al mercado en hoteles se distingue de otras investigaciones realizadas sobre enfoque de marketing, por los siguientes aportes relevantes:

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

1. Consideración de la problemática en torno a la orientación al mercado como un problema, donde no solamente se debe tener presente la orientación al cliente y a la competencia, sino que también juega un rol relevante la integración y coordinación de funciones en pos de una mejor satisfacción de las expectativas y deseos del cliente.
2. Presencia de procedimientos específicos para el análisis de los puntos fuertes y débiles del producto hotelero, el análisis de los mercados y sus segmentos y para medir el grado de orientación al mercado en el hotel.
3. Determinación del índice de actitud del cliente hacia el hotel sobre la importancia, diferenciación y calidad percibida que le confiere el cliente a los atributos que caracterizan el producto hotelero.
4. Utilización de un indicador para determinar el grado de orientación al mercado que incluye varias dimensiones, compuestas a su vez, por varios atributos.
5. Elaboración de herramientas para determinar la efectividad de marketing en el hotel, la importancia, diferenciación y calidad percibida de los atributos que caracterizan el producto hotelero y para buscar ventajas competitivas.

En la **Figura 7** se muestra el **procedimiento general desarrollado en esta investigación para mejorar la orientación al mercado en hoteles**. El procedimiento comienza por el *análisis* que contempla una **caracterización del hotel, los puntos fuertes y débiles del producto hotelero, se analiza el mercado y sus segmentos, el análisis de la competitividad y la medición de la orientación al mercado**. La *planificación* supone la determinación de las **decisiones estratégicas, con su respectivo plan de acción** para mejorar las dimensiones de la orientación al mercado. La **ejecución** de las acciones dependerá de la medida en que el diseño organizativo permita una efectiva comunicación y motivación del personal integrado en el dispositivo comercial. El *control* establece los mecanismos de información y evaluación de los resultados obtenidos, para que se pueda comprobar el grado de cumplimiento en el hotel de las decisiones estratégicas previstas, para establecer en su caso las medidas correctoras correspondientes.

## 3.2.1. Fase: Análisis

### . Caracterización del hotel

La caracterización del hotel se lleva a efecto en dos momentos, en el primero se obtiene información, a través, de la revisión de documentos sobre la ubicación, cantidad de habitaciones, la antigüedad, servicios que brinda, ocupación hotelera, estructura organizativa, principales mercados emisores, tour operadores que comercializan el hotel y la estructura de los recursos humanos. En

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

un segundo momento por medio de una entrevista a la gerencia del hotel se recibe información vinculada a la estrategia comercial, enfoque de marketing, la competencia, mercado meta, eficacia funcional y los resultados comerciales.

En este paso es importante la capacitación dirigida hacia el cambio, ella no tiene como finalidad solamente aportar conocimientos, sino la de conseguir el cambio, o sea, conseguir cambiar a las personas (sus comportamientos, sus actitudes, sus sentimientos), de acuerdo con los cambios organizacionales que se producen en las empresas.

Si los hoteles están abocados al cambio, si han de cambiar para dar respuesta a la realidad de su entorno, en ellos todo ha de cambiar, ya que no cambiar dentro de un proceso de transformación social y laboral no significa quedar estancado, sino que significa retroceder. Sin embargo, los hoteles no pueden cambiar por sí solos, necesitan a un agente que los impulse. Ese agente que mueve a los hoteles hacia delante y hacia el cambio, son todas aquellas personas que realizan las diferentes funciones que existen en los mismos. En un hotel en proceso de cambio, todas esas personas han de seguir esta misma línea de cambio. Pero, el hombre no es una máquina y posee sentimientos, actitudes personales y valores individuales: qué opina, qué cree, qué siente, qué piensa sobre su trabajo, sobre sus funciones, sobre la empresa, sobre la organización de la misma, sobre su futuro profesional, sobre el futuro de la organización, son, entre otras, interrogantes a las que no siempre se le hallan respuestas claras y convincentes.

Una buena comunicación, un buen diálogo y correctas relaciones interpersonales pueden contribuir mucho. Pero, aunque se sea muy persuasivos, a veces no se tienen suficientes argumentos para poder convencer a las personas para que cambien sus sentimientos, su visión de las cosas. Cambiar actitudes es difícil. Existen diferentes sistemas y acciones de intervención en un proceso de cambio, pero uno de los mejores por su efectividad en el cambio de actitudes personales es la capacitación, naturalmente la capacitación encaminada a lograr ese cambio.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

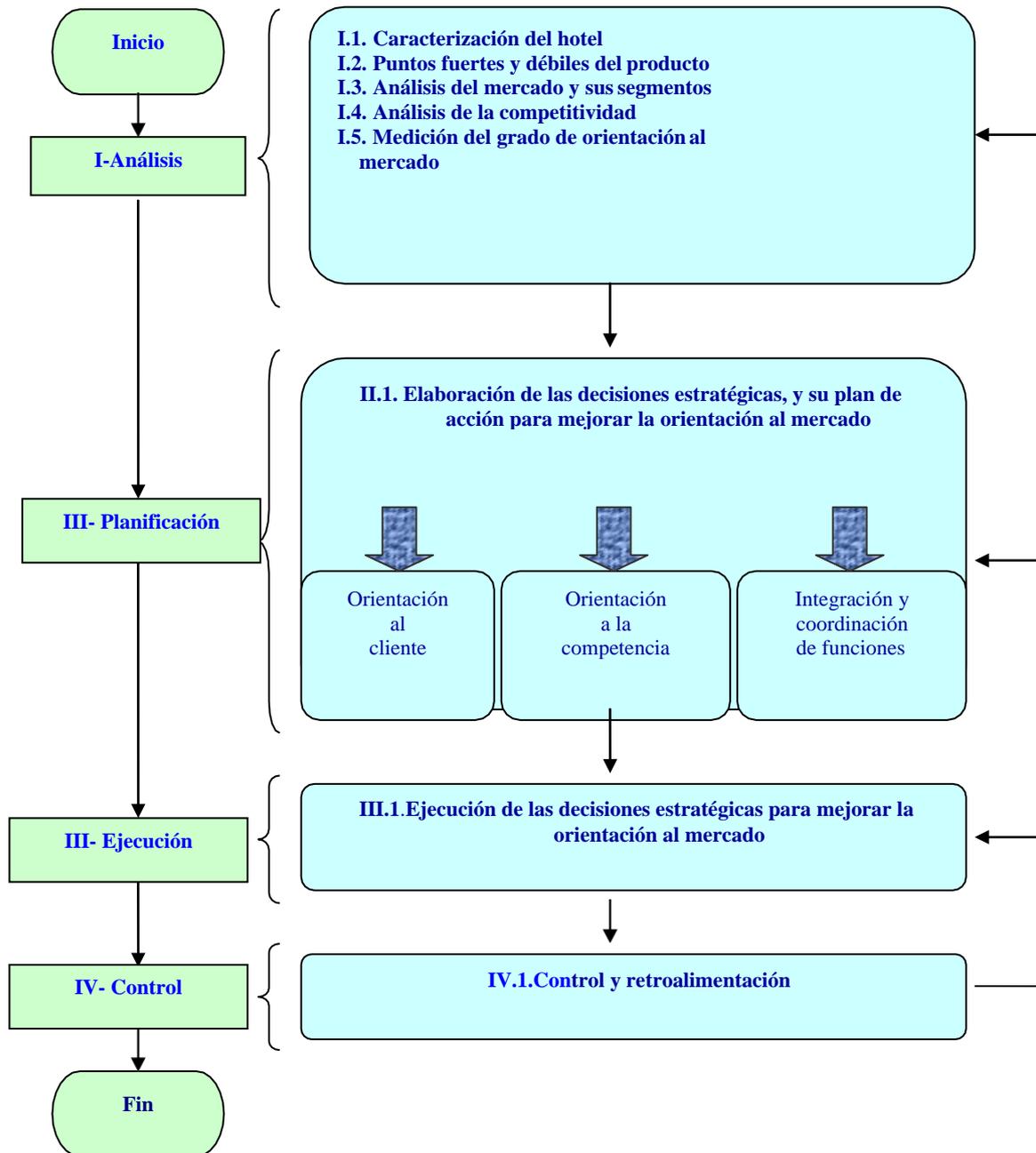


Figura 7 Procedimiento general para mejorar la orientación al mercado en hoteles.  
(Fuente: Elaboración propia)

La capacitación para el cambio va mucho más allá que la impartición de un curso con una metodología más o menos participativa (estudio de casos, simulaciones, trabajos en grupos, etc.), debe incidir directamente en las actitudes y sentimientos de las personas, en su escala de valores. Debe estar dirigida a cambiar en las personas su forma de actuar, de pensar y su forma de ver las

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

cosas. Por tanto, ha de actuar sobre sus actitudes, sobre sus predisposiciones hacia las cosas, hacia las otras personas, hacia su trabajo y hacia su organización. Pero, una cuestión debe estar bien clara: Un proceso de cambio de actitudes debe hacerse siempre escalonada y progresivamente para conseguir que las personas vayan interiorizando, a veces sin darse cuenta, una nueva manera de ver las cosas. Esto les permite variar su forma de observar, de analizar y de interpretar todo aquello que ocurre en su entorno profesional. Les va preparando poco a poco para asimilar y aceptar el cambio. A partir de ahí, son capaces de ver la necesidad del cambio por sí mismos y no como algo impuesto.

## **3.2.1.1. El producto hotelero, sus puntos fuertes y débiles**

El producto hotelero, el servicio, a través, de sus habitaciones y todas sus instalaciones en general, no puede almacenarse en espera de un mejor momento cuando la demanda se contrae, ni puede ampliarse en el momento que ésta aumenta más allá de sus limitantes físicas. Este producto, que de hecho presenta y ofrece una entidad dedicada al negocio hotelero, puede ser muy amplio y variado, aun centrándolo en una gama de productos que esté sustentada únicamente en los conceptos de explotación que se han asignado tradicionalmente al clásico hotel.

Para estipular las características de lo que un hotel pretende dar, hay que relacionar la tipología de los clientes a los que se pretende servir con las facilidades que por implantación dispone dicho hotel (tamaño del hotel, número de habitaciones, zonas de servicios, ubicación, especialización, categoría asignada, etc.). Ello conllevará a diseñar la gama de oferta que el hotel dispone para comercializar.

Todas estas ofertas están subordinadas al objetivo del viaje (negocios, salud, familia, descanso, recreaciones, etc.), constituyendo el factor principal que determina el flujo turístico hacia un destino, influyendo además el tiempo libre disponible, el presupuesto de dinero, la distancia entre el emisor y el receptor, y la calidad del servicio ofertado [Conde Pérez, 2003 /1/].

El producto hotelero es la combinación de una serie de elementos tangibles e intangibles que sólo se reconocen en el momento mismo de consumo.

La concepción de producto hotelero, de acuerdo con lo anterior se localiza universalmente en los siguientes componentes:

*Atractivos:* Elementos básicos que constituyen la motivación del viaje (recursos naturales, manifestaciones culturales y monumentos o sitios históricos).

*Facilidades:* Condiciones que permiten la estancia y el disfrute de los atractivos: instalaciones de alojamiento y otros servicios turísticos, grado de urbanización, carreteras, transporte público, redes

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

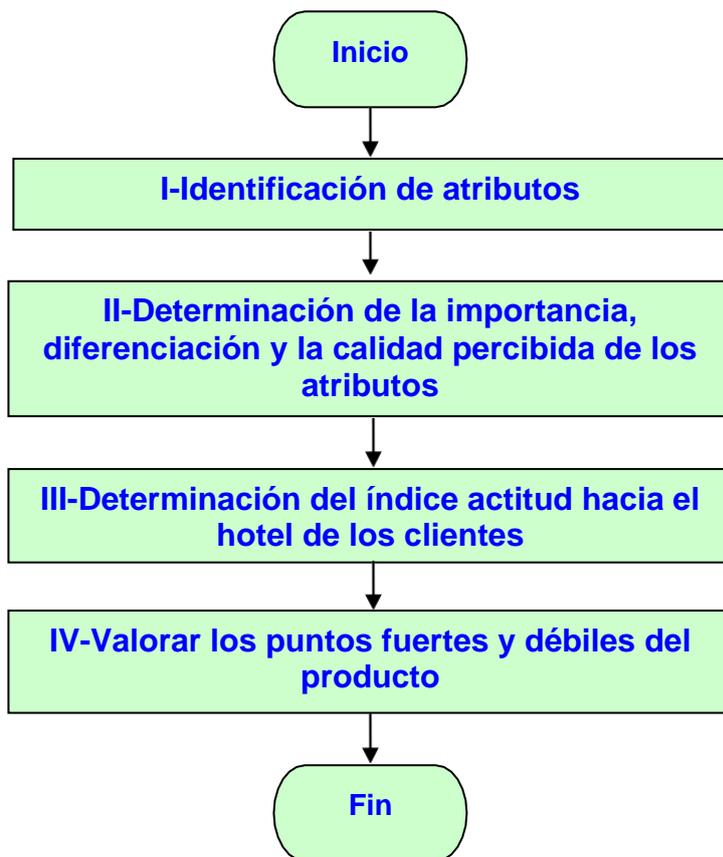
técnicas (agua, alcantarillado, desperdicios, electricidad), comunicaciones, servicios médicos y otros.

*Acceso al país:* Vías y medios para llegar al núcleo receptor (transporte aéreo, marítimo, terrestre), instalaciones portuarias y facilidades de frontera.

En la **Figura 8** se propone un **procedimiento para analizar los puntos fuertes y débiles del producto hotelero**, que contiene los siguientes pasos:

## Paso 1: Identificación de atributos

Para identificar el conjunto de atributos que caracterizan al producto hotelero, se comienza por preguntarle a clientes que resalten los atributos evocados en el momento de la elección, ya sean importantes o no. Para que un atributo sea considerado, es suficiente que sea evocado.



**Figura 8: Procedimiento para determinar los puntos fuertes y débiles del producto. (Fuente: Elaboración propia).**

El consumo turístico se ha diversificado extraordinariamente. Tienen preferencia por establecimientos y destinos específicos con atractivos interesantes y buen nivel de equipamiento. Se exige una relación alta o medio – alta en cuanto a la calidad – precio unida a un servicio flexible, con garantías de servicios y solución de quejas y reclamaciones (por la alta protección al consumidor en esos mercados emisores). Sus exigencias en cuanto a los productos culturales y a la protección del medioambiente natural han crecido notablemente y se siguen

incrementando. Esto, sin abundar en las enormes exigencias sobre los temas de seguridad ciudadana y sanitaria [Martín Fernández, 2000].

Debe ser establecida una distinción entre **notoriedad, importancia, determinancia y redundancia** de los criterios de elección.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

La **notoriedad** corresponde al hecho de que el atributo está presente en la mente del entrevistado en un momento dado. Ahora bien, algunos atributos pueden ser espontáneamente evocados sin ser realmente importantes, e inversamente, otros atributos pueden ser reconocidos como importantes con su simple mención. La medida de notoriedad se hará pidiendo al cliente interrogado lo que le viene a la mente cuando compra tal o cual producto.

Según **Lambin [1989]** la **importancia** de un atributo se mide habitualmente sobre una escala de actitud, yendo de 1 (ninguna importancia) a 5 (extremadamente importante). Las medidas de importancia de los atributos son insuficientes, deben ser completadas por una puntuación de **determinancia**. La noción de determinancia hace referencia a los atributos importantes, sobre los cuales pueden diferenciarse los hoteles. Si un atributo importante está representado también en todos los demás hoteles, es evidente que el atributo no permite discriminar entre los hoteles y, por tanto, no será determinante en la elección. Medir la determinancia implica, no solamente una medida de importancia, sino también una puntuación de **diferenciación**, es decir, una medida de diferencia entre los hoteles y esto, sobre cada uno de los atributos considerados. *Como se representa en la expresión 1 la determinancia se obtiene sumando las puntuaciones de importancia y la puntuación de diferenciación.*

$$D_t = \frac{1}{2MN} \sum_{i=1}^M \sum_{j=1}^N \left( \frac{I_{ij} + D_{ij}}{2} \right) \quad (1)$$

## Donde:

I- importancia del atributo, D – nivel de diferenciación del producto, Dt- determinancia, M – cantidad de clientes, N- es la cantidad de atributos a valorar por el cliente.

La medida de diferencia puede obtenerse directamente por medio de una pregunta a los clientes sobre la diferencia percibida entre los hoteles para cada atributo, por ejemplo, utilizando una escala que vaya de 1 (ninguna diferencia) a 5 (gran diferencia).

Una última pregunta se hace en cuanto a la pertinencia de los atributos: se trata del problema de la **redundancia**. Dos atributos son redundantes cuando no se diferencian en su significación.

Es de interés establecer una lista de los atributos determinantes y no redundantes. Se recurre para esto al análisis factorial, por ejemplo, al análisis de componentes principales.

**Zeithaml et al. [1990]** identifica algunos atributos específicos que pueden influenciar en las expectativas del cliente, éstos son:

- La comunicación boca - oído (lo que el cliente escucha de otros clientes).
- Necesidades personales (determinadas por características individuales y debido a las circunstancias).

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- Experiencias anteriores del servicio (o de un servicio relativo).
- Comunicación externa del proveedor del servicio (por ejemplo: sugerencias impresas, comerciales por televisión, brochures, y promesas orales hechas directamente por los empleados que prestan el servicio).

**Zeithaml et al. [1990]** también identifica algunos atributos que pueden influenciar en la percepción del cliente del desempeño del servicio. Esto incluye tangibles tales como la comida que se come en un restaurante, el entorno físico en el que el servicio toma lugar o se efectúa, los equipos involucrados, la competencia percibida, la credibilidad de los proveedores del servicio, su responsabilidad, su confiabilidad y su cortesía.

Las motivaciones de viajes se han multiplicado y se combinan en varios intereses para una misma persona en un mismo viaje. Los turistas demandan mayor actividad y participación. En este sentido, merece comentar que una sola agencia promotora “on line” presenta 311 actividades ofrecidas a los que buscan turismo especializado [**Specialty Travel, 2001**].

Si los turistas de hoy (y del mañana previsible) buscan cada vez más las “actividades turísticas y de ocio” resulta insoslayable intentar una clasificación que ayude en la tarea del desarrollo de los productos turísticos con un grado aceptable de éxito por su competitividad. Varios autores han desarrollado clasificaciones al respecto [**Kotler, Bowen, Makens, 1997**] pero, no se ajustan a plenitud a las condiciones del turismo en Cuba.

Según criterio del autor existen 26 atributos agrupados en 6 dimensiones que permiten valorar el producto hotelero, ellos fueron desarrollados sobre la base de la experiencia internacional, siendo validados por expertos del sector y tour operadores, también se validan en el contexto de esta investigación, en la **tabla 6** se representan las dimensiones con los atributos que valora el cliente del producto hotelero.

## **Paso 2: Determinación de la importancia, diferenciación y la calidad percibida de los atributos que caracterizan al producto hotelero**

Como ha sido expresado, la importancia de los atributos que caracterizan al producto hotelero y la diferencia se mide, a través de una escala de actitud desde 1 hasta 5. La calidad percibida se obtiene valorando por parte del cliente el comportamiento de cada atributo, se propone como escala la del **Cuadro 1**, La confiabilidad del instrumento se determina, a través, del coeficiente ALFA-CRONBACH, sobre la base de la varianza de los atributos, aplicando la **expresión (2)**

$$\alpha = \frac{N}{(N-1)} \left[ \frac{1 - \sum S^2(Y_i)}{S^2 X} \right] \quad (2)$$

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## Donde:

$\alpha$  es el coeficiente ALFA-CRONBACH, N es igual al número de atributos.

Y es igual a la sumatoria de las varianzas de los atributos.

X es igual a la varianza de todo el instrumento.

## Cuadro 1 Ponderación a otorgar a cada uno de los atributos según el grado de presencia percibido.

Grado de presencia percibido.	Puntuación.
Muy de acuerdo.	5
De acuerdo.	4
Ni de acuerdo ni en desacuerdo.	3
En desacuerdo.	2
Muy en desacuerdo.	1

## Paso 3: Determinación del índice actitud hacia el hotel de los clientes

La literatura consultada no recoge un índice de actitud hacia el hotel de los clientes. Según criterio del autor, sí se conoce que el cliente valora los atributos que caracterizan al producto hotelero la importancia, la diferenciación y la calidad percibida se propone el indicador representado en la expresión (3).

**Tabla 6: Atributos que valora el cliente del producto hotelero agrupados en dimensiones. (Fuente: Elaboración propia).**

<b>Dimensiones</b>	<b><u>Atributos</u></b>
<b><u>Atracciones históricas</u></b>	Existen muchas atracciones históricas Variada oferta cultural y museos. La ciudad es bella. Son interesantes las costumbres y hábitos de vida.
<b><u>Atracciones naturales</u></b>	Clima agradable. La playa es excelente. Existen bellos paisajes y atracciones naturales.
<b><u>Infraestructuras y facilidades Turísticas</u></b>	La calidad del alojamiento es buena. Amabilidad y cortesía en la recepción. En general el nivel de precios es bueno. Variedad y calidad del menú en el restaurante. Calidad de las bebidas y cócteles. Prontitud del servicio. Existen facilidades para el turista.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

	Es adecuado para toda la familia.
<b><u>Atmósfera y ambiente social</u></b>	La gente es amable y abierta. Existe amplia oferta de diversión y vida nocturna. Disposición de los empleados para ayudar a los clientes. Es adecuado para reposar y relajarse. Existe una gran libertad para el turista. Tiene un ambiente limpio y poco contaminado.
<b><u>Actividades recreacionales al aire</u></b>	Existen buenas oportunidades para practicar deportes Hay oportunidades para aventuras y nuevas experiencias.
<b><u>Accesibilidad, seguridad y Reputación</u></b>	Se puede acceder fácilmente al hotel. Tiene gran fama y excelente reputación. El turista se encuentra seguro.

$$IAC = \frac{1}{2IN} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^n \left( \frac{GI_{ij} * D_{ij}}{5} + CP_{ij} \right) \quad (3)$$

### Donde

IAC----es el índice de actitud de los clientes hacia el hotel.

I---- es la cantidad de clientes de la muestra.

n-----es la cantidad de atributos a valorar por el cliente.

GI ---- la importancia del atributo que le concede el cliente.

D es el nivel de diferenciación del atributo.

CP—es la calidad percibida del atributo por el cliente.

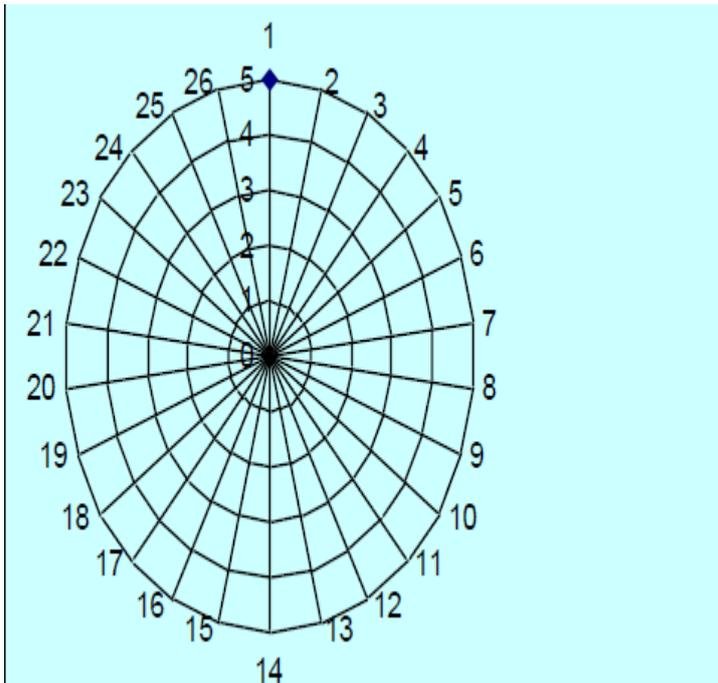
Resulta bastante difícil establecer unos límites para decidir si un hotel tiene a criterio de los clientes un índice de actitud muy bueno, bueno, regular o malo, por cuanto no existen referencias anteriores del cálculo de estos índices en hoteles; no obstante, a ello se consideró que aún en lo absoluto o comparada sólo con períodos anteriores de desempeño del hotel objeto de estudio, y mientras no sea creada una base referencial o de comparación, su cálculo permite contar con una “herramienta” útil en manos de la gerencia. En una primera aproximación, se realizó una evaluación sensorial tomando como base los criterios de diferentes expertos que permitió construir una escala hedónica para la valoración de los índices obtenidos. Esta fue: muy bueno (4,00-5,00); bueno (3,00-4.00); regular o medio (2,00-3,00); malo (1,00-2,00).

### Paso 4: Valorar los puntos fuertes y débiles del producto

Los 26 atributos reflejados en la **tabla 6** son ubicados en la **Figura**, sus valores oscilan de 1 a 5, se representa la importancia, diferenciación y la calidad percibida de los atributos del producto hotelero. Se pueden obtener una serie de combinaciones, los valores representados en la parte exterior son valorados como muy buenos o buenos, los del interior como regular o medio y malo.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Los puntos fuertes del producto están en frecuencia con los atributos que son importantes por el



cliente y que los diferencia. Los débiles con los atributos que tienen según el cliente una baja calidad percibida y que son importantes para él.

## 2.3.1.2 Análisis del mercado y sus segmentos

El análisis del mercado es el estudio de las características, elementos y variables de un mercado, se configura básicamente por tres factores: las necesidades, los deseos y la capacidad de compra. Un mercado, además, tiene límites, que han de conocerse para

diseñar la estrategia comercial. Estos límites, sin embargo, son relativos y pueden modificarse, especialmente los que se refieren al uso del producto. El análisis del mercado implica la determinación de diversos aspectos del mismo, como su tamaño, potencial, la estructura del consumo y la capacidad de compra de sus integrantes; los distintos segmentos que lo componen; la evolución de la demanda y la identificación de los factores que influyen sobre la misma; así como el comportamiento de los clientes.

Las necesidades que existen en los mercados y en los clientes son de diversa índole, pero en cualquier caso son continuas y crecientes. Cuando un cliente satisface una necesidad no lo hace para siempre, sino que su necesidad queda satisfecha solamente durante un breve período de tiempo, y un lapso más o menos largo, dependiendo de la necesidad y el satisfactor que haya intervenido en el proceso.

Un segmento de mercado es un conjunto de consumidores definidos por sus características, comportamientos, estilos de vida, actitudes o necesidades, y que reaccionan de forma homogénea ante los estímulos del marketing.

En la **Figura 9** se propone un **procedimiento para el análisis del mercado y sus segmentos**, que incluye los siguientes pasos:

### Paso 1: Definir los productos mercados

La macro-segmentación se esfuerza en identificar, en el interior de cada una de las unidades de actividades estratégicas, los productos mercados, homogéneos, en términos de funciones ejercidas,

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

de oficios y de clientes. Se pretende definir el mercado de referencia desde el punto de vista del cliente y no, como se da a menudo, desde el punto de vista del productor. Se comparte con **Aaker, [1998]** que para lograr este objetivo, intervienen tres dimensiones en la división del mercado de referencia en productos-mercados: las funciones o combinaciones de funciones aportadas por el producto, las tecnologías existentes o los oficios, susceptibles de producir estas funciones y los diferentes grupos de compradores potencialmente interesados por el producto.

Por medio de la revisión de documentos se obtienen los principales mercados emisores, las funciones y tecnologías con que cuenta el hotel.

Al igual que en los productos físicos – materiales, los productos turísticos asociados a la imagen de atributos de los mercados meta en donde se pretenden vender, pueden clasificarse en: genéricos, sub – genérico, específico y de surtido.

Esta definición de los productos – mercados se ha desarrollado a partir de las vocaciones principales utilizadas en Cuba, mejorándose en lo relacionado con los niveles de especificidad de los productos. Esto nos lleva al concepto de “*cluster*” como desglose de segmentos mayores que expresan determinada preferencia por productos específicos, o sea, significa una combinación de producto específico y segmento específico.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

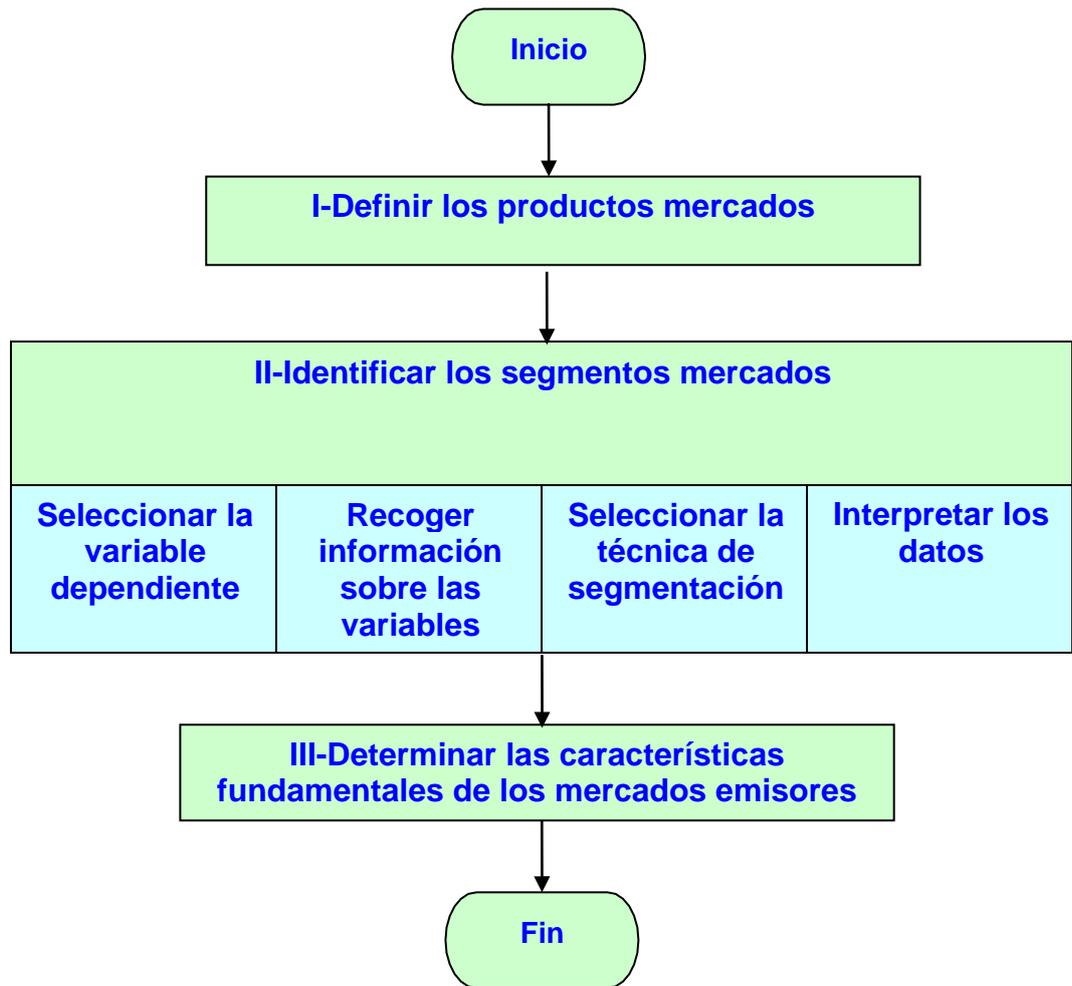


Figura 9 Procedimiento para analizar el mercado. (Fuente: Elaboración propia).

**Steingenberger, [1999]** señala en su estudio que los clusters que resultaron para los productos cubanos fueron: vacacionistas de larga estancia, turistas de último minuto, familias y de turistas activos. Con ello la clasificación de los productos mercados se representa en la **tabla 7**.

## **Paso 2: Identificar los segmentos de mercado**

La identificación y selección de un segmento de mercado particular para dirigir una oferta de servicio distintiva depende de muchos factores; tiene una particular importancia el tamaño del segmento, sus necesidades especiales, el grado en el cual estas necesidades son satisfechas por el hotel o los competidores, y si el hotel cuenta con los recursos para cumplir con las exigencias del servicio. Hay varios criterios que cuentan con una amplia aceptación para determinar si un segmento de mercado es viable. En primer lugar el segmento debe ser medible en tamaño y características. En segundo lugar, el segmento debe ser significativo y capaz de generar suficiente ganancia a largo plazo para merecer atención de mercado separada. Debe sujetarse los límites presupuestales. En tercer, los segmentos escogidos deben

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

ser sensibles al esfuerzo comercial. Si la respuesta de un segmento a cambios en la estrategia comercial no es diferente de la de otros, no hay necesidad de tratar ese segmento por separado. Para la realización de un estudio de segmentación se comparte con el criterio de **Cruz Roche, [1990]** de transitar por los siguientes pasos:

*I - Seleccionar la variable dependiente o variable a explicar:* en el caso de los hoteles se propone el indicador turistas días por la importancia que tiene, la elección de esta variable es una cuestión

**Tabla 7: Clasificador de productos mercados. (Fuente: Martín Fernandez, 2001)**

<b>Producto/Mercado</b>	<b>Genérico</b>	<b>Subgenérico</b>	<b>Específico</b>	<b>Surtido</b>
<b>Producto viajes</b>	Vocación principal y modalidad.	Mercados a los que se dirige.	Clusters a los que se dirige.	Paquete o ruta.
<b>Producto instalaciones</b>	Tipología general.	Tipología particular.	Clusters a los que se dirige.	Atractivos o facilidades.
<b>Producto turístico territorial</b>	Vocación principal	Modalidad turística.	Mercados y segmentos a los que se dirige.	Inventario de atractivos, facilidades y accesos.

*II - Recoger información sobre las variables explicativas:* por la forma en que se desarrolla el turismo en Cuba es importante recoger la información por los mercados emisores en pos de buscar los segmentos de mercados del hotel.

*III - Seleccionar la técnica de segmentación:* las técnicas de segmentación intentan en líneas generales agrupar a clientes por su similitud respecto a la variable a explicar, de tal forma que se formen grupos cuyos integrantes sean lo más parecido posible entre sí, y que los grupos que se formen sean lo más diferente posible. Una de las técnicas más usadas es la de tabulación, que consiste en contar el número de casos que se incluyen en cada una de las clases o categorías de una variable. Puede ser simple, lo que implica el conteo de una sola variable, o cruzada, que es un conteo simultáneo de dos o más variables.

*IV - Interpretar los datos:* el proceso de segmentación debe dar como resultado la toma de una de cuatro decisiones básicas: el hotel puede decidir concentrarse en un segmento del mercado, el hotel puede decidir concentrarse en varios segmentos y en consecuencia diseñar diferentes planes de mezcla de marketing para cada segmento, la gerencia puede decidir no segmentar el mercado sino ofrecer sus servicios al mercado entero. Esto es apropiado cuando el mercado es muy pequeño y una sola porción de él no es rentable. También puede darse el caso de que la compañía de servicios domine el mercado, de manera que concentrarse en unos cuantos segmentos no se

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

reflejaría en un incremento de volumen o ganancia, el análisis muestra que no hay nicho de mercado viable para la oferta de servicios.

La segmentación de mercado determinará los segmentos básicos del mercado sobre los que se concentrará un servicio en particular. Los servicios ofrecidos a esos segmentos deben posicionarse en la mente de los clientes. El posicionamiento incluye una consideración de los competidores, lo que ayuda a determinar cuáles segmentos deben recibir la mayor atención.

Cada mercado individual o segmento requiere el diseño de una mezcla de marketing específica. Un enfoque que ayuda a determinar esta mezcla, implica diversos pasos que incluyen la identificación de: la comprensión de las prioridades relativas en cada segmento de mercado, en términos de los factores clave de éxito, es de considerable utilidad para llevar a cabo un juicio acerca de la mezcla comercial adecuada que habrá de diseñarse, el diseño de la mezcla comercial en parte se ampliará a medida que se realice la selección de los mercados objetivos. Por ejemplo, si un segmento es sensible al precio, entonces los niveles de precio ya están considerados dentro de la decisión de enfocarse a ese segmento. Para cada segmento se requiere planear una estrategia distinta para cada uno de los elementos de la mezcla comercial, la segmentación, es la esencia de la estrategia comercial y se ocupa de crear una posición de mercado que minimice las fortalezas de los competidores y al mismo tiempo maximizar las de su propia organización. La segmentación y los pasos de posicionamiento asociados proporcionan la oportunidad de personalizar su oferta de servicios para cumplir de la mejor manera con las necesidades de segmentos.

## **Paso 3: Determinar las características fundamentales de los mercados emisores**

Con vistas a materializar la orientación al mercado en el hotel se precisa conocer las particularidades de cada mercado emisor, para ellos se realiza una entrevista al dispositivo comercial, con el objetivo de obtener información de cada uno de los principales mercados emisores sobre los motivos de viaje, la edad promedio, el sexo, si vienen solos, con la pareja o en familia, la clase económica, la decisión de compra, si precisan de servicios gastronómicos, de recreación, de alojamiento, habitación y comunicación. Es necesario conocer de cada mercado emisor aspectos sociales y económicos y las relaciones con Cuba, así como resultados de los estudios de mercados: flujos turísticos y sus perspectivas, modalidades, hábitos de compra, canales de distribución, comunicación promocional, imagen de concepto e imagen de atributos, segmentos y clusters y preferencias (incluyendo modas y otros efectos de imitación).

### **3.2.1.2 Análisis de la competitividad**

Un análisis de la competitividad tiene, pues por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

que en un hotel puede prevalecer y evaluar la medida en la que esta ventaja es defendible, teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores.

Se comparte el criterio de **Hernández Pérez, [2000]** de que la competitividad es el estadio comprometido con la mejora continua por el que debe transitar la empresa cubana en su camino hacia el éxito, en leal y solidaria competencia con otras de su tipo que también lo hacen, sobre la base de ofertar productos y/o servicios de, cada vez, mayor calidad, precios más atractivos y plazos de entrega oportunos y confiables, que le permitan de manera creciente, ganar la confianza de sus clientes, tanto nacionales como extranjeros, logrando un posicionamiento progresivo de sus productos y/o servicios en estos mercados, con vistas a consolidar su imagen corporativa, sin dejar de cumplir con su razón de ser y con los intereses nacionales y territoriales, donde se localiza y desempeña.

**La competitividad** o capacidad competitiva, está relacionada con la capacidad de satisfacer las demandas del entorno, lo que presupone: Capacidad de adaptarse al ambiente externo y mantener un intercambio permanente con él, capacidad para desarrollar y ubicar de la forma más apropiada los recursos disponibles, capacidad de integrarse a sí misma, crear valores comunes, actitudes y comprensiones mutuas que consoliden la unión de los miembros, capacidad de mantenerse en el mercado y crecer con utilidades aceptables a mediano y largo plazos, capacidad para sobrevivir como organización a lo largo del tiempo, capacidad para coordinar constantemente en el tiempo y el espacio sus elementos, de modo que las energías y fuerzas de todos los participantes siempre converjan para la solución de los problemas y el alcance de los objetivos y capacidad de preservar su identidad e integridad ante los cambios internos y externos y frente a las amenazas para su supervivencia.

La situación competitiva se ve por comparación de los atractivos turísticos donde están las instalaciones, productos, servicios, forma de presentación, diseño, precio y resultados; todo ello con relación a los productos mercado del grupo frente a los competidores directos. Evaluar la fuerza de los competidores, cuál es la clientela principal de cada una de las instalaciones para evaluar la situación y hacer un balance práctico de la oferta demanda.

Por ventaja competitiva se entiende las características detectadas en un producto que le dan cierta superioridad sobre sus competidores inmediatos. Estas características o atributos pueden ser de naturaleza variada y referirse al mismo producto (el servicio de base), a los servicios necesarios o añadidos que acompañan al servicio de base, o a las modalidades de prestación de servicios, de distribución o de venta propios del producto.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

La ventaja competitiva puede ser externa o interna, es externa cuando se apoya en unas cualidades distintivas del producto que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costos de uso, bien aumentando su rendimiento de uso.

Una ventaja competitiva externa da al hotel un poder de mercado aumentado, en el sentido de que está en condiciones de hacer aceptar por el mercado un precio de venta superior al del competidor prioritario que no estará en posesión de la misma cualidad distintiva. Una estrategia fundamentada en una ventaja competitiva externa es una estrategia de diferenciación que principalmente pone al relieve el saber hacer de marketing en el hotel, su capacidad de detectar y de encontrar mejor las expectativas de los turistas todavía no satisfechas por los productos actuales.

Una ventaja competitiva es interna cuando se apoya en una superioridad del hotel, en el dominio de sus costos, en la prestación del servicio, que aporta un valor al hotelero, dándole un costo unitario inferior al del competidor prioritario.

Una ventaja competitiva interna es el resultado de una mejor productividad y por esto, da a la empresa una rentabilidad mejor y una mayor capacidad de resistencia a una reducción del precio de venta impuesta por el mercado o por la competencia. Una estrategia basada en una ventaja competitiva interna es una estrategia de dominación, a través, de los costos.

## *Análisis de la competencia*

Desde el punto de vista de un hotel, la competencia es cualquier otro hotel que ofrece productos similares o sustitutivos a los mismos mercados. Ahora bien, desde la perspectiva comercial interesa conocer, sobre todo, el efecto que tienen las decisiones de la competencia en la estrategia comercial y en los resultados del hotel.

Este punto facilita la orientación al mercado del hotel, al permitir conocer mejor cómo la competencia desarrolla sus acciones para atraer a los clientes. El análisis de la competencia, y en especial la determinación de sus puntos fuertes y débiles, permitirá conocer también, al igual que el análisis del entorno, las amenazas y riesgos con los que puede enfrentarse el hotel y las oportunidades de negocios (nuevos productos o mercados) que pueden presentarse.

Para realizar el análisis de la competencia se proponen los siguientes pasos:

### **Paso 1: Identificar a la competencia**

La clave para identificar a la competencia es unir los conceptos de industria y mercado, a través, del mapa "área de producto-mercado".

### **Paso 2: Identificar los objetivos y estrategias de la competencia**

La definición de objetivos de la competencia se ve influenciada por muchos factores que

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

incluyen su tamaño, historia, equipo de gestión y situación económica. Si el competidor forma parte de una cadena hotelera importante, resulta interesante saber si la cadena busca un crecimiento que genere ingresos o si es la principal fuente de ingresos de la cadena, los hoteles deben estar alertas a los planes de expansión de su competencia. La competencia más cercana de un hotel la constituyen aquellos hoteles que comparten públicos objetivos con la misma estrategia. Un grupo estratégico es un grupo de hoteles que siguen la misma estrategia para un mismo mercado. De la identificación de estos grupos estratégicos emergen claves importantes. En primer lugar, la dificultad de las barreras de entrada difiere en cada grupo estratégico. Si bien la competencia es más intensa dentro del grupo estratégico, existe también rivalidad entre los diversos grupos. En primer lugar, algunos grupos estratégicos pueden compartir ciertos grupos de clientes. En segundo lugar los clientes pueden no distinguir muchas diferencias entre diversas ofertas. En tercer lugar, cada grupo puede querer expandir el campo de su mercado.

### **Paso 3: Valoración de los puntos fuertes y débiles de la competencia**

El hecho de que los distintos competidores puedan alcanzar sus objetivos y llevar a cabo sus estrategias, dependerá de los recursos y habilidades de cada competidor. Los hoteles necesitan por tanto identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los competidores. Para ello, como primer paso, se reúnen datos actualizados de cada negocio de la competencia, en relación con los siguientes aspectos: (1) ingresos, (2) cuota de mercado, (3) margen de beneficios, (4) turistas días, (4) ocupación hotelera. Algunos datos resultan, sin embargo, difíciles de reunir. Los hoteles llegan a conocer los puntos fuertes y débiles de sus competidores, a través, de datos secundarios, experiencia personal y realizando investigaciones primarias con clientes.

Los hoteles necesitarán recoger, interpretar y distribuir continuamente inteligencia competitiva. Los ejecutivos comerciales del hotel deben ser capaces de obtener información completa y de confianza sobre cualquier competidor que tenga interés en una decisión.

Si bien la orientación hacia la competencia es muy importante en los mercados actuales, las empresas no deben excederse en este enfoque, ya que es más probable que se vean perjudicados por las cambiantes necesidades de los clientes y por los competidores latentes que por los propios competidores existentes.

Los hoteles que gestionen equilibradamente la orientación al cliente y la competencia, estarán practicando una auténtica orientación al mercado.

### **3.2.1.3 Medición del grado de orientación al mercado en hoteles**

Un alto nivel de orientación al mercado dota al hotel de una mayor sensibilidad hacia las percepciones de los clientes, y enfatiza la necesidad de ofrecerles más valor en su oferta. Todo esto

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

debe llevar a incrementar las tasas de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, a mejorar las tasas de retención de los clientes, a un elevado crecimiento de las ventas, a altas cuotas de mercado y en definitiva, a una mayor rentabilidad.

A continuación se explican cada uno de los pasos del **procedimiento que permite medir el grado de orientación al mercado en el hotel**.

## **Paso 1: Determinación de los indicadores que miden la orientación al mercado**

En la **tabla 2** se muestran las tres dimensiones que miden la orientación al mercado, ellas son: la orientación al cliente, a la competencia y la integración y coordinación de funciones; a cada dimensión le corresponde un número de indicadores que se reflejan en el **tabla 8**.

**Tabla 8: Indicadores de la orientación al mercado**

<b>Atributos</b>
<b>Orientación al cliente</b>
1) Compromiso con la clientela
2) Creación de valor para el cliente
3) Comprensión de las necesidades de los clientes
4) Fijación de objetivos de satisfacción de la clientela
5) Medición del grado de satisfacción de la clientela
<b>Orientación a la competencia</b>
6) Los vendedores intercambian información sobre la competencia
7) El hotel responde de forma rápida a la competencia
8) La gerencia discute las acciones de la competencia
9) Se fijan objetivos para conseguir ventajas competitivas
10) El hotel dispone de la información relativa a la competencia
<b>Integración y coordinación de funciones</b>
11) Todas las funciones tienen contacto con los clientes
12) Los departamentos comparten la información relevante
13) Integración funcional en la estrategia de la empresa
14) Todos los departamentos contribuyen a crear valor para los clientes

## **Paso 2: Definir la importancia de cada indicador**

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Para la determinación de la importancia de cada indicador se pueden utilizar métodos de cálculo subjetivos (Triángulo de Füller, Ordenación Simple, Asignación probabilística de Rietveld, AHP de Saaty, Tasación Simple, Comparaciones sucesivas, Asignación directa por ratios).

Se comparte el criterio de **Fernando Marrero, [2003]** de seguir los siguientes pasos para determinar la importancia relativa de cada indicador:

## 1. Determinar la cantidad de expertos a emplear en la determinación de la importancia relativa de cada indicador y la selección de quienes serán.

Realizar la comparación de cada pareja de indicadores por parte de cada experto. Este paso se efectúa utilizando el Método de Füller, con algunas modificaciones, dadas por la necesidad de permitir la existencia de igualdad de preferencia entre dos indicadores analizados, aspecto que no contempla el referido método.

Para ello se establece que:

- $P_{kji} = 1$  Si el experto  $k$  prefiere al indicador  $j$  sobre el indicador  $i$  ( $P_{kij} = 0$ ).
- $P_{kji} = 0$  Si el experto  $k$  prefiere al indicador  $i$  sobre el indicador  $j$  ( $P_{kij} = 1$ ).

Donde:

$P_{kji}$ : preferencia del experto  $k$  en la comparación de los indicadores  $j$  y  $i$ .

Resulta obvio que  $P_{kjj} = 0$ , pues un indicador no es preferido sobre sí mismo. En el caso en que exista igual preferencia para los dos indicadores analizados, se cumple que:

$P_{kji} = P_{kij} = 1$ .

2. Determinar la preferencia total de cada indicador para cada experto, es decir, determinar la cantidad de veces que el indicador analizado es preferido respecto a los restantes.
3. Determinar la importancia relativa que le otorga cada experto a cada indicador. Para ello se emplea la expresión 4.

$$II_{kj} = \frac{\sum_i P_{kji}}{\sum_j \sum_i P_{kji}} \quad \forall k, j \quad (4)$$

Donde:

$II_{kj}$ : importancia relativa que le otorga el experto  $k$  al indicador  $j$ .

A partir de la importancia relativa  $II_{kj}$ : se realiza un ordenamiento descendente de los mismos, de forma que el indicador de mayor peso sea el primero y el de menor, el último.

**Paso 3: Determinar el comportamiento de cada indicador que mide la orientación al mercado en el hotel**

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Los expertos otorgan una ponderación al comportamiento de cada uno de los indicadores que miden la orientación al mercado, los niveles de comportamiento oscilarán desde 1 (muy en desacuerdo) hasta 5 (totalmente de acuerdo).

Se determina la confiabilidad del instrumento, a través, del coeficiente ALFA-CRONBACH.

## **Paso 4: Definir un indicador para la orientación al mercado (IOM)**

**En la expresión (5) se representa el IOM**

$$IOM = \frac{1}{T} \sum_{i=1}^I \sum_{j=1}^n (II_{ij} * CI_{ij}) \quad (5)$$

### **Donde:**

II – importancia relativa del indicador, CI – comportamiento del indicador en el hotel

I - cantidad de clientes, n – cantidad de atributos

También se determinó a criterios de experto una escala de 1 a 5 que permite valorar el índice de la orientación al mercado.

## **Paso 5: Determinar la efectividad del marketing y el crecimiento en ventas/ cuota de mercado**

Para determinar la efectividad de marketing es necesario conocer: 1) el comportamiento de la filosofía de marketing teniendo presente si la gerencia identifica las necesidades de los diferentes mercados emisores y canaliza sus deseos y si desarrolla diferentes planes de marketing para los segmentos de mercados seleccionados, 2) el nivel de integración y control de las funciones de marketing y el grado en que se disemina la información comercial en las diferentes áreas del hotel, 3) la realización de estudios de mercados con el objetivo de conocer las tendencias del negocio y el conocimiento sobre la rentabilidad de los diferentes segmentos de mercados, 4) la planificación del marketing que se lleva a cabo, teniendo presente las contingencias, 5) la comunicación del enfoque marketing desde la gerencia hasta los trabajadores, la mentalidad para aceptar los cambios que se producen.

Los ingresos obtenidos, expresados en volumen o en unidades monetarias, son las medidas más directas de la respuesta comportamental. Sin embargo, al mismo tiempo que indispensable, un simple análisis de la evolución de los ingresos es insuficiente para apreciar el rendimiento real de un hotel, porque no hace referencia a la competencia. Un aumento en los ingresos puede ser debido a la mejora general del mercado y no tener relación con el rendimiento del hotel. En algunos casos, este aumento puede ocultar un deterioro del posicionamiento del hotel, por ejemplo, cuando éste ha progresado menos rápido que los demás. Para ser plenamente útil, el análisis de los ingresos debe, pues, completarse con un análisis de la cuota de mercado, calculada generalmente en volúmenes dentro de cada segmento cubierto [Conde Pérez, 2000]

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

El cálculo de una cuota de mercado supone que previamente el hotel haya definido su mercado. Cuando el mercado está delimitado, la cuota de mercado se determina como sigue en la **expresión (6)**.

$$Cmh = \frac{Ih}{ITh} \quad (6)$$

## **Donde:**

Cmh – cuota de mercado del hotel.

Ih – ingresos del hotel en un período determinado.

ITh – ingresos totales de los hoteles del destino.

## **Paso 6: Valorar la orientación al mercado en el hotel**

Se exponen los principales problemas detectados con respecto a las dimensiones de la orientación al mercado en cada uno de los pasos anteriores, viendo la relación con un enfoque de sistema del comportamiento de cada uno de los indicadores, el IOM, la efectividad de marketing, el crecimiento de las ventas y la cuota de mercado. Es importante dejar constancia de la estacionalidad, pues constituye uno de los principales problemas que tiene la industria turística, existe un período de alta temporada en el que se produce la mayor concentración de turistas y un período de baja temporada en el que la recepción es más reducida, si se tiene en cuenta que la tendencia natural del turista es tomar sus vacaciones en verano por el buen tiempo o las vacaciones escolares, entonces no es un secreto que la mayor concentración de turistas se produzca en estas fechas. Los hoteles están en la obligación de mejorar el porcentaje ocupacional cuando están bajos, la habitación que no se ocupe hoy no se recuperará jamás.

### **3.3.2. Fase: Planificación**

Una vez analizado el mercado y sus segmentos, los puntos fuertes y débiles del producto hotelero, la competitividad y la medición de la orientación al mercado, se podrán plantear las **decisiones estratégicas para mejorar la orientación al mercado**, ellas pueden ser muy diversas y en algunos casos, opuestas, por lo que es necesario establecer prioridades. Estas decisiones estratégicas pueden consistir en obtener una ventaja competitiva (por diferenciación de productos, calidad, precios, costos, distribución o promoción); incrementar la participación de mercado (en los mercados emisores actuales o nuevos) o mejorar la rentabilidad (por aumento en la cuota de mercado, por reducción de costos, incremento de los ingresos, integraciones).

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Las **decisiones estratégicas** para mejorar la orientación al mercado se expresan de diferentes maneras:

- **En cifras de ventas.** Es el indicador más cómodo y el más simple dado que es seguido por la contabilidad y, por tanto, es conocido constantemente. A pesar de todo puede inducir a error, si no es corregido por la tasa de inflación e igualmente por la evolución de la composición de las ventas, se pone de manifiesto el nivel de crecimiento en las ventas.
- **En unidades físicas.** Es el indicador más representativo de la actividad, por lo menos si las definiciones unitarias no se modifican. Es muy importante el indicador referente a turistas días, así como el de estancia media de los turistas.
- **En cuotas de mercado.** Es el indicador más revelador del rendimiento competitivo del producto, y de la eventual existencia de una ventaja competitiva en término de costos unitarios.
- **En objetivos de comunicación.** Se trata de una opción intermedia, relacionada, bien con la notoriedad del producto, bien con los componentes de la actitud.

Las decisiones estratégicas propuestas deben conducir a un cierto número de criterios, deben ser: compatibles con los objetivos generales del hotel; precisas y, en la medida de lo posible, expresadas en términos cuantitativos a fin de permitir el control de su realización; definidas en el tiempo, suficientemente estimulantes para crear motivaciones.

La determinación de decisiones estratégicas para mejorar la orientación al mercado en hoteles deben tener presente lo siguiente:

- El *procedimiento de los puntos fuertes y débiles del producto*, pues le proporciona información desde el punto de vista del cliente sobre la valoración de los atributos en cuanto a importancia, diferenciación y calidad percibida, estas decisiones estarán encaminadas a buscar un mejoramiento entre la determinancia y la calidad percibida enfocando la atención en aquellos atributos que son importantes para el cliente y a la vez sienten que se diferencian de otros hoteles.
- Los resultados del *procedimiento de análisis del mercado y sus segmentos*, porque si existen diferencias significativas entre los mercados emisores entonces se recomienda la utilización de estrategias de diferenciación basadas en una mezcla comercial determinada, en caso contrario el tratamiento a los mercados emisores será igual en cuanto a la oferta del producto.
- El *análisis de la competitividad* al revelar el comportamiento de los indicadores en cada uno de los ámbitos del hotel es una herramienta útil para proyectar decisiones estratégicas comerciales en busca de ventajas competitivas.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- *La medición de la orientación al mercado* al valorar la orientación al cliente, a la competencia y la integración y coordinación de funciones

*El mejoramiento del IAC hacia el hotel y el IOM constituyen prioridades para las decisiones estratégicas.*

Definir una decisión estratégica es una cosa, saber cómo conseguirlo es otra. Evidentemente tales elecciones no son indiferentes y su eficacia dependerá de las características del mercado y de la situación competitiva. Por tanto, es importante precisar las orientaciones generales a seguir, apoyándose en informaciones recogidas en el diagnóstico.

Para conseguir las decisiones estratégicas el hotel debe formular acciones que desarrollen ventajas competitivas en productos, mercados, recursos o capacidades que aseguren la consecución de tales opciones.

Para obtener una ventaja competitiva en **producto**, es necesario partir de un concepto del mismo centrado en las necesidades que satisface y no en las características específicas del producto o servicio ofertado.

La obtención de una ventaja competitiva en el producto requerirá una diferenciación efectiva con respecto a los productos o servicios ofertados por los demás hoteles.

Es de vital importancia que las decisiones estratégicas estén encaminadas a la búsqueda de la diferenciación; para ello hay que conocer las diferencias existentes entre la importancia que le da el cliente a cada uno de los atractivos turístico y la satisfacción que él experimenta después de consumir el servicio. Se precisa saber qué cosas valora el comprador, entregar ese paquete concreto de atributos y cobrar en consecuencia. Si se tiene éxito, entonces no habrá un subgrupo de compradores del mercado (un segmento) que piense que las ofertas de otras empresas pueden ser sustitutas de esa oferta. Así, uno se habrá labrado una serie de clientes fieles, casi un minimonopolio.

Una decisión estratégica para mejorar la orientación al mercado enfocada a la diferenciación disminuye la rivalidad frente a frente que se presenta en los hoteles. Si los proveedores suben los precios es más probable que los clientes leales, que no son buscadores de precios bajos, acepten los consecuentes incrementos de precios que traslada la empresa. Es más, la lealtad del cliente actúa como barrera contra la entrada de participantes nuevos y como obstáculo que tendrán que superar los posibles productos sustitutos.

Es importante considerar también la relación que el precio debe tener con la imagen del hotel. Un hotel que quiera mantener una imagen de prestigio y calidad no puede ofrecer precios bajos; y al contrario con una imagen popular no puede fijar precios elevados.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

Mediante la promoción, el hotel puede obtener también una adecuada diferenciación que le permita mantener una ventaja competitiva.

La diferenciación puede lograrse, en primer lugar, a través, de la adecuada *formación del personal de la organización*, de modo que convierta a los colaboradores en auténticos profesionales.

El hotel no sólo ha de prestar un servicio excelente, sino también ha de saber comunicar las ventajas y beneficios que reportan a los turistas. Pero ha de hacerlo de una manera que se le identifique claramente, que su imagen se diferencie de las demás y se perciba positivamente.

Una diferencia estará establecida correctamente en la medida en que satisfaga los siguientes criterios:

- *Sea importante*: la diferencia debe proporcionar un beneficio altamente valorado por un número suficiente de clientes.
- *Sea distintiva*: la diferencia no debe ser ofrecida por la competencia, a no ser que el hotel la ofrezca de forma particular.
- *Sea superior*: la diferencia supera a otros medios que podrían proporcionar el mismo beneficio.
- *Comunicable*: debe ser comunicable y visible para los turistas.
- *No imitable*: no debe ser fácilmente copiable por la competencia.
- *Costeable*: el turista debe tener poder adquisitivo para pagar la diferencia.
- *Rentable*: el hotel debe encontrar rentable introducir la diferencia.

La estrategia de posicionamiento, es decidir, lo que un hotel quiere que su público objetivo le conceda, de tal forma que ocupe un lugar especial en la mente del mismo. ¿Cuántas diferencias promover?. Muchos especialistas en marketing defienden con fuerza que al público objetivo hay que promocionarlo con un solo beneficio. ¿Qué idea merece la pena promover? Las más importantes son la “mejor calidad”, el “mejor servicio”, el “precio más bajo”, el “mejor valor” y la “tecnología más avanzada”. No todos están de acuerdo en que el posicionamiento con un solo beneficio sea el mejor camino, pueden posicionarse con dos beneficios, especialmente si dos o más empresas reclaman ser las mejores en un mismo atributo. La idea es encontrar un hueco dentro de un segmento de mercado.

La ventaja de solucionar correctamente la estrategia de posicionamiento es que ayuda también al hotel a solucionar el problema de definición de la mezcla comercial. La definición de la mezcla comercial se deriva de su estrategia de posicionamiento.

Sin embargo, la diferenciación no está exenta de peligros en los hoteles:

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

1. Si la base en la que se fundamenta la diferencia del hotel se puede imitar con facilidad, entonces otros hoteles se percibirán como hoteles que ofrecen el mismo producto o servicio. Así, es probable que la rivalidad se convierta en una competencia a base de precios.
2. Los hoteles que se diferencian en forma muy general pueden ser derrotados por hoteles especializados que se dirigen a un segmento concreto.
3. Si la decisión estratégica está fundamentada en la innovación constante de productos (a efecto de ir un paso adelante de la competencia), el hotel corre el riesgo de abrir un nuevo territorio, a gran costo, tan sólo para que los seguidores exploten los beneficios.
4. Si el hotel no toma en cuenta los costos de la diferenciación, entonces los precios especiales que se cobran tal vez no produzcan mayores utilidades.

Las decisiones estratégicas consisten simplemente en adecuar los factores internos de la organización a los factores externos con el fin de obtener una mejor **posición competitiva**.

Como es lógico las acciones serán diferentes en la medida que se apliquen en los distintos niveles de las organizaciones por lo que se pudieran dividir en:

1. Corporativas: suelen definir la misión, la visión, el negocio y las estrategias genéricas.
2. Cartera: debe de concretar todas las alternativas productos - mercados que la empresa contempla dentro de esa actividad. Fija la marcha a seguir en cada unidad de negocio, detallando las diversas combinaciones producto - mercado que deberá desarrollar la empresa.
3. Segmentación y posicionamiento: define para cada binomio producto - mercado el segmento estratégico al cual se deberá dirigir la empresa y su posicionamiento.
4. Funcional: constituye el marketing mix.

A continuación se dará una breve reseña de dos de ellas:

- I La estrategia de cartera se puede dividir en cuatro estrategias que se pudieran adoptar en un momento determinado, de acuerdo a las condiciones existentes. Éstas son:
  - Estrategia de penetración de mercado: Es la más segura de las estrategias de expansión, puede ir dirigida a mejorar la atención al cliente o a atraer clientes de la competencia.
  - Estrategia de desarrollo de nuevos productos: Implica necesariamente un cambio material (puede ser la adaptación de un producto a otras ideas, diseños, secuencias, componentes, etc.).
  - Estrategia de desarrollo de nuevos mercados: Puede traducirse en una expansión geográfica, en la búsqueda de nuevos segmentos o consiguiendo nuevos usuarios para los segmentos actuales.
  - La estrategia de diversificación: Es la que comporta un mayor índice de riesgo, dado que se parte de una experiencia producto - mercado nula y a la existencia de “barreras de entradas”.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- II. La estrategia de segmentación y posicionamiento se refiere simplemente a determinar a qué segmentos la empresa se va a dirigir en función del atractivo que presentan y de las ventajas competitivas de que se disfrutarán y supone definir, en un sentido global, como se quiere que se perciba el segmento estratégico.

Las decisiones estratégicas para mejorar la OM tendrán presente:

- *En la orientación al cliente* el fuerte compromiso con el cliente según sus necesidades, la creación de valor para los clientes, la fijación de objetivos de satisfacción de la clientela así como medir su grado de satisfacción.
- *En la orientación a la competencia* el intercambio de información sobre la competencia por los trabajadores, si el hotel responde de forma rápida a la competencia, si la alta dirección discute las acciones de la competencia, la fijación de objetivos para conseguir ventajas competitivas y si el hotel dispone de la información relativa a la competencia.
- *En la Integración y coordinación de funciones* si todas las funciones tienen contacto con los clientes, si los departamentos comparten la información relevante, la existencia de Integración funcional en la estrategia del hotel y si todos los departamentos contribuyen a crear valor para los clientes.

En la elección de las decisiones estratégicas a desarrollar, deben respetarse un cierto número de principios, inspirados en la estrategia militar, ellos son:

- *Principios de fuerza:* hay que tratar de ser el más fuerte, el mejor allí donde se intervenga.
- *Principios de concentración:* para ser fuerte deben concentrarse los medios de acción y evitar dispersar los esfuerzos.
- *Principios de sinergia:* deben utilizarse los medios disponibles de tal forma que se obtenga el mejor rendimiento, ello supone la coordinación y la coherencia de los esfuerzos.
- *Principios de seguridad:* deben preverse las posiciones de retroceso en caso de fracaso; evitar invertir en un solo proyecto y las elecciones de alto riesgo.
- *Principios de economía:* evitar los derroches cuando los recursos sean escasos.

Plan de acción para mejorar la orientación la mercado y ejecución de las acciones

Los resultados de las etapas anteriores aportan los elementos necesarios para elaborar los planes. Los planes de acción, como su nombre indica, son la forma de materializar las acciones que permiten el cumplimiento de las decisiones estratégicas definidas y aprobadas. Los planes de acción contienen las tareas específicas con los resultados esperados, los recursos de todo tipo necesarios para materializarlas, así como dejan claramente definidos tanto el plazo en que deben

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

cumplirse como las personas o funciones responsables y los participantes en el cumplimiento de las mismas.

Para la elaboración del plan de acción, el grupo debe trabajar en plenaria, y bajo la dirección del facilitador, discutir todas las acciones que se deben realizar para poner en práctica las decisiones estratégicas, así como lograr unidad de criterios acerca de quiénes serán los responsables de cada tarea, cuándo se realizará y dónde.

En función de los puntos fuertes y débiles del producto hotelero, del análisis del mercado y sus segmentos y la competitividad, se proponen acciones encaminadas a: 1) aumentar la cuota de mercado actuando de forma ofensiva si busca incrementar la cuota de mercado para mejorar la rentabilidad, o defensiva si lo que se busca es lograr una cuota de mercado crítica que le permita sobrevivir frente a amenazas competitivas, la conveniencia de aumentar la cuota de mercado depende de la tasa de crecimiento de los mercados, así en mercados con bajas tasas de crecimiento es contraproducente aplicar estas acciones pues resulta difícil y antieconómica, ya que cualquier aumento de la cifra de ventas se realiza a costa de otro hotel; 2) mantener la cuota de mercado, estas acciones son para hoteles que se encuentran en la etapa de madurez y que tiene grandes cuotas de mercados, los hoteles establecidos tienen la ventaja de mayor experiencia y, en consecuencias menores costos; 3) maximizar los beneficios a corto plazo dejando que la cuota de mercado disminuya, se recomienda a hoteles que tienen pocas oportunidades en el mercado que aprovechar, su futuro es incierto y 4) retirarse, se surge a hoteles cuya cuota de mercado es inferior a la cuota crítica y se encuentra en polos turísticos donde no es previsible que se produzca una expansión, por lo tanto se pretende liquidar el producto hotelero y destinar los recursos liberados a la financiación de otras actividades.

### **3.2.3 Fase: Ejecución**

La organización de los recursos humanos y materiales para el desarrollo del proceso de mejora de la orientación al mercado en hoteles son tareas a realizar por la gerencia con la finalidad de alcanzar las acciones estratégicas establecidas en la etapa de la planificación.

La ejecución de las decisiones estratégicas está sobre la base de la participación de los trabajadores de los hoteles. Con esta participación consciente se busca y se logran tres cuestiones: 1) implicar a todos en el proceso: no debía existir alguien en la organización que no conociera de qué se estaba hablando, todos debían hablar el mismo lenguaje; 2) lograr compromisos reales y conscientes de todos y cada miembro del colectivo debía conocer con exactitud cuál era su contribución al proceso y cómo su esfuerzo se combinaba con el del resto del colectivo para lograr los resultados con

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

eficiencia y eficacia; 3) responsabilizar a todo el personal con los resultados obtenidos: lo bueno o malo obtenido, era el producto de todos y no de la alta dirección de la entidad o de una parte de ella.

La base de todo el procedimiento consiste en involucrar a todos los trabajadores en la definición de todos los elementos del procedimiento, desde el análisis del mercado y sus segmentos hasta las principales acciones de control que se deben realizar para que el procedimiento dé los resultados esperados. En este sentido se transita por los distintos niveles de implicación: a) se comparte información entre la gerencia y todos los trabajadores, b) se busca ideas novedosas y creativas en los trabajadores, c) se trabaja en equipos permanentemente, y d) se toman decisiones compartidas con los trabajadores propias del proceso de proyección analizado, todo lo anterior con un enfoque sistémico e integral.

A través de la integración y coordinación de funciones se trata de superar los conflictos de interés que pueden surgir entre los distintos departamentos, dado que el objetivo fundamental del hotel orientado al mercado es la satisfacción de las necesidades de los clientes, este objetivo es el que debe servir de guía a cualquier componente de la organización en el caso que surjan situaciones de conflicto.

### **3.2.4 Fase: Control**

El control es una de las funciones esenciales de todo sistema abierto y, por lo tanto, sometido a las perturbaciones del entorno, y en consecuencia también del hotel. La principal misión del control es lograr que el sistema se mantenga dentro de una trayectoria previamente definida, introduciendo las correcciones necesarias en la trayectoria realmente seguida para evitar las desviaciones que se vayan produciendo. La función de control aplicada a la dirección estratégica debe estar presente en todos los pasos del modelo propuesto, e incluso antes de diseñarse el mismo. Constantemente hay que hacerse interrogantes sobre cada una de las etapas que forman parte del procedimiento para mejorar la orientación al mercado: ¿En qué negocio se está? ¿Cuál es la razón de ser? ¿En qué se es bueno? ¿Con quién se puede comparar? ¿Quiénes son los competidores? ¿Por qué son mejores? ¿Qué estrategias tienen mis competidores? ¿En qué se es fuerte, en qué se es débil? ¿Qué oportunidades ofrece el entorno? ¿Las tienen identificadas? ¿Qué fuerzas del entorno están incidiendo de forma negativa en el hotel? ¿Cuál es exactamente la estrategia? ¿Todos en el hotel tienen claridad sobre ella?.

Si oportunamente se buscan y encuentran respuestas acertadas a éstas y otras interrogantes que pudieran formularse, la estrategia diseñada guiará a la organización hacia el cumplimiento de su misión y el logro de su visión. De hecho, todas las preguntas que guían la elaboración del modelo

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

propuesto son formas de materializar el control estratégico y retroalimentarán a la dirección acerca de la elaboración y puesta en práctica de la estrategia. Desde el propio momento que comienza a concebirse el procedimiento, el control empieza a desempeñar su papel.

El control de la eficacia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del enfoque comercial y comprobar que se están alcanzando las decisiones estratégicas previstas. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas y si es necesario tomar medidas correctoras.

En esta fase se recomienda la realización de una auditoría comercial dándole respuestas a las preguntas:

1. ¿Cuál es el mercado de referencia del hotel y la misión estratégica en ese mercado?.
2. ¿Cuáles son los puntos fuertes y débiles del producto hotelero?.
3. ¿Cuál es el valor del IAC?.
4. ¿Cuál es la diversidad de los productos mercados y cuáles son las estrategias de segmentación de mercados y posicionamientos susceptibles de ser ocupados?.
5. ¿Cuáles son los atractivos intrínsecos de los productos mercados y cuáles son las oportunidades y amenazas de su entorno?.
6. ¿Cuál es el tipo de ventajas competitiva detectada?.
7. ¿Cómo es el comportamiento de los indicadores que miden la orientación al mercado en el hotel y el IOM ?.
8. ¿Cuál es la cuota de mercado y la efectividad comercial del hotel?.
9. ¿Qué estrategia de desarrollo adoptar y que nivel de ambición estratégica seleccionar para los productos – mercados que forman parte del hotel?.
10. ¿Cómo traducir el objetivo estratégico seleccionado a nivel de cada uno de los medio del marketing operacional: producto, precio, distribución y comunicación?.

Normalmente los presupuestos y objetivos se establecen para cada mes o trimestre. La alta dirección revisa los resultados cada período y destaca aquellas actividades que no alcanzan sus objetivos, deben explicar lo que ocurre y las acciones que tomarán para mejorar el cumplimiento del plan.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es necesario controlar y evaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial. Este control ha de incluir el seguimiento regular de aspectos claves para la acción comercial tales como: ingresos y gastos, participación en el mercado, rentabilidad, demanda, imagen del hotel y calidad de los servicios.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

## Bibliografía

- 1- Aaker, David A., *Strategic Market Management*, 5ta ed., John Wiley & Sons, Nueva York, 1998.
- 2- Acereza Ruiz Miguel. *El comportamiento del turismo*, 1ra ed., Esic Editorial, Madrid, 1984
- 3- Aguirre García, María Soledad, e Imanol Basterrexea Markaida, “La publicidad: una asignatura pendiente en empresas industriales”, *Esic Market*, 93, julio- septiembre 1996, págs. 81- 98.
- 4- Aragón Neida, *Manual sobre El Lazo de Calidad*. 2000. UCLV
- 5- Arrillaga FernándezJavier, *El comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*, 2da ed., Esic Editorial, Madrid, 1990.
- 6- Ayala Castro, H. “*El turismo en Cuba en la década de los noventa*”. Centro de Estudios Turísticos. Universidad de la Habana, Abril de 1999.
- 7- Álvarez González, L.I.; Vázquez Casielles, R.; Santos Vijande, M.L. y Díaz Martín, A.M. (1999): *Orientación al Mercado de Entidades No Lucrativas: variables moderadoras*, *Actas del XIII Congreso Nacional de AEDEM*, 16-18 junio, pp. 133-145.
- 8- \_\_\_\_\_(2000): Resultados de la Orientación al Mercado: Evidencias Empíricas de las Organizaciones No Lucrativas, *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*.
- 9- Antonides, Gerrit, y W. Fred van Raaij, *Consumer Behavior. A European Perspective*, John Wiley & Sons, Chichester, 1998.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 10- Appiah-Adu, K. (1998): Market Orientation and Performance: Empirical Tests in a Transition Economy, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 6, n.º 1, March, pp. 25-45. <http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=normal>
- 11- Armstrong, J. Scott y Terry S. Overton (1977), "Estimating Nonresponse Bias in Mail Surveys," *Journal of Marketing Research*, 14 (August), 396-402.
- 12- Atuahene-Gima, K. (1995): An Exploratory Analysis of the Impact of Market Orientation on New Product Performance: A Contingency Approach, *Journal of Product Innovation Management*, Vol. 12, pp. 275-293.
- 13- \_\_\_\_\_ (1996): Market Orientation and Innovation, *Journal of Business Research*, Vol. 35, pp. 93-103.
- 14- Avlonitis, G. J. y Gounnaris, S.P. (1997) : Marketing Orientation and Company Performance. Industrial vs Consumer Goods Companies, *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, p. 385-402.
- 15- Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998): Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women, *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 77-91. <http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=expert>
- 16- Babin, B.J. y Boles, J.S. (1998): Employee Behaviour in a Service Environment: A Model and Test of Potential Differences Between Men and Women, *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 77-91. <http://susanna.emeraldinsight.com/vl=14389924/cl=11/nw=1/rpsv/cgi-bin/emeraldft?ID=14389924&startas=search&mode=search&action=expert>.
- 17- Baker, W.E. y Sinkula, J.M. (1999): The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation on Organizational Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, n.º 4, Fall, pp. 411-427.
- 18- Barreiro Pousa, L. (1993) Marketing en Cuba ¿moda o necesidad? Ponencia presentada al II Encuentro Iberoamericano de marketing, publicidad y propaganda, La Habana.
- 19- \_\_\_\_\_ (2000). Marketing o ventas: he ahí el problema., *Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas*, Número 7 pp 28-30.
- 20- \_\_\_\_\_ (2002). Enfoque de marketing para el comercio minorista en Cuba. Universidad de La Habana. La Habana. Tesis en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 21- Barriro , C. (2000): Nivel de Servicio y Retención de Clientes: El Caso de la Banca en España, *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 3, n.º 1, Marzo, pp. 9-36.
- 22- Beerli Palacio, Asunción, y Josefa D. Martín Santana, Técnicas de medición de la eficacia publicitaria, Editorial Ariel, Barcelona, 1999. <http://www.gestiondeventas.com>
- 23- \_\_\_\_\_y D. G. Bonnett (1980), "Significance Tests and Goodness of Fit Indexes in the Analysis of Covariance Structures," *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- 24- Berry, Leonard L., y Manjit S. Yadav, "El papel del valor en la determinación del precio de los servicios". *Harvard Deusto Business Review*, 78, mayo- junio 1997, págs. 26-37. Bofill
- 25- Bofill Placeres A., Bofill Pérez A. y Pérez Vicente A. (2001) Ponencia " Caracterización y pronóstico de la demanda turística: caso Varadero, Cuba. Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo, Matanzas.
- 26- Brito, B. & Hernández, G. (2000). Modelo conceptual y procedimientos de apoyo a la toma de decisiones para potenciar la función de Gestión Tecnológica y de la Innovación en la empresa manufacturera cubana. Universidad Central "Marta Abreu" de Las Villas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- 27- Buzzell, R. (1987): *The PIMS Principles*, Free Press, New York.
- 28- \_\_\_\_\_; Gale, B.T. y Sultan, G.M. (1975): *Market Share: A Key to Profitability*, Harvard Business Review, Vol. 53, January-february/1999, pp. 97-106.
- 29- Carrada- Bravo, Francisco:"La crisis en Asia y la política cambiaria", *Revista Comercio Exterior de México*, febrero, 1999.
- 30- Casares Ripol, Javier, y Alfonso Rebollo Arévalo, *Distribución Comercial*, Editorial Cívitas, Madrid, 1996.
- 31- Castro Ruz, F (2003) Discurso pronunciado en la inauguración del hotel 5 estrellas Playa Pesquero del polo turístico de Holguín, Periódico Granma del 21 de enero del 2003.
- 32- Cervera Fantoni, Ángel Luis, *Envase y embalaje*, Esic Editorial, Madrid, 1998.
- 33- Chan, H.; Hung, N.; Ngai, J. y Ellis, P. (1998): *Market Orientation and Business Performance: Some Evidence from Hong Kong*, *International Marketing Review*, Vol. 15, n.º 2, pp. 119-139.
- 34- Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1993): *The Impact of a Market Orientation on Total Offering Quality and Business Profitability*, Working Paper, *Annual Conference American Marketing Association*.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 35- Chang, T.Z. y Chen, S.J. (1998): Market Orientation, Service Quality and Business Profitability: A Conceptual Model and Empirican Evidence, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 12, n.º 4, pp. 246-264.
- 36- Chasco Lafuente, Pedro, y Coro Chasco Yrigoyen, “Análisis de la evolución de las áreas comerciales de España”, *Investigación y Marketing*, 60, septiembre 1998, págs. 65-78.
- 37- Chesnais, Francois: “La globalización y el estado del capitalismo”, *Revista de Investigación Económica*. Número 215, UNAM, 1996.
- 38- Comisión Europea, “Diplomado Europeo en Administración y Dirección de Empresas (DEADE)”, Cuba, 1995- 1996.
- 39- Codogan and Diamantopoulos, Anttila Consequences of Service Quality», *Journal of Marketing*, 60, 2, abril 1995, págs. 31- 46.
- 40- Conde Pérez, E. (1999 /1/) “Valoración de la orientación al mercado en hoteles del centro del país”. *Revista electrónica INFOCIENCIA*.
- 41- Conde Pérez, E. (1999 /2/) “El posicionamiento y la diferenciación”. *Revista electrónica INFOCIENCIA*.
- 42- Conde Pérez, E. (1999 /3/) “Estudio de la motivación de los trabajadores del hotel Horizontes Costa Sur. *Revista electrónica INFOCIENCIA*.
- 43- Conde Pérez, E. (1999 /4/) “La orientación al mercado, una necesidad en la industria turística”. *Revista de la Universidad de Matanzas Investigaciones Turísticas*.
- 44- Conde Pérez, E. (2000) “Gestión de Reclamaciones”. *Revista Fidelización de Clientes*. Alemania.
- 45- Conde Pérez, E. et al. (2001 /1/). “La planificación estratégica. Una filosofía para alcanzar la excelencia en la gestión turística”. *Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo*, Matanzas.
- 46- Conde Pérez, E. et al. (2001 /2/). “Procedimiento para mejorar la orientación al mercado en el destino turístico “Trinidad de Cuba”. *Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo*, Matanzas.
- 47- Conde Pérez, E. et al. (2001 /3/). “Diseño de un plan de marketing para Rumbos Trinidad de Cuba”. *Memorias del Simposio Internacional de Turismo y Desarrollo*, Matanzas.
- 48- Conde Pérez, E. (2001 /4/) “ Fundamentos teóricos del plan de marketing”. *Revista electrónica INFOCIENCIA*.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 49- Conde Pérez, E. (2001 /5/) “Procedimiento para perfeccionar el grado de orientación al mercado a través del plan de marketing en los hoteles de la provincia de Sancti Spíritus”. Revista electrónica INFOCIENCIA.
- 50- Conde Pérez, E. (2002 /1/) “Valoración de la Orientación al Mercado en PIMES Hoteles“. Revista electrónica INFOCIENCIA. Sept/02.
- 51- Conde Pérez, E. et al. (2002 /2/) “La Satisfacción del Cliente en Hoteles”. Revista electrónica INFOCIENCIA.
- 52- Conde Pérez, E. et al. (2002 /3/) “Marketing hotelero. Una visión de proceso”. Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 45, Mayo- Junio, España. pp. 10-16.
- 53- Conde Pérez, E. (2002 /4/) “Satisfacción del Cliente”. Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas. Número 46, Julio-Agosto, España pp. 15-19.
- 54- Conde Pérez, E. et al. (2002 /5/). “Aspectos conceptuales de marketing en las organizaciones. Revista electrónica INFOCIENCIA.
- 55- Conde Pérez, E. (2002 /6/) “Tendencias actuales de la orientación al mercado”. Revista electrónica INFOCIENCIA.
- 56- Conde Pérez, E. et al. (2002 /7/). “Plan de Marketing. Necesidad y Vitalidad en el Hotel”. Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 48, Noviembre-Diciembre España. Pp. 20-26.
- 57- Conde Pérez, E. (2003 /1/). “El producto turístico, visto como un conjunto de atributos. Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 51, Mayo-Junio, España. pp.22-28.
- 58- Conde Pérez, E. (2003 /2/ ). “Desarrollo del turismo en Cuba. Posibilidades de inversión”. Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 52, Julio-Agosto, España. pp.12-18.
- 59- Conde Pérez, E. (2003 /3/). “Procedimiento para mejorar la orientación al mercado en hoteles”.Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 53, Septiembre- Octubre, España. pp.10-16.
- 60- Conde Pérez, E. (2003 /4/). “El posicionamiento y la diferenciación. Herramientas claves de la competitividad en hoteles”. Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas, Número 53, Septiembre-Octubre, España. pp.28-35.
- 61- Conde Pérez, E. et al. (2003 /5/). “Procedimiento para mejorar la orientación al mercado en hoteles”.Revista Investigación y Marketing. España.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 62- Conde Pérez, E. (2003 /6/). “El producto turístico, visto como un conjunto de atributos o características. Revista Investigación y Marketing. España.
- 63- Conde Pérez, E. (2003 /7/). “El plan de marketing en la Comercializadora TECNOAZUCAR”. Revista Centro Azúcar. Universidad Central de Las Villas “Marta Abreú”.
- 64- Cruz Roche, Ignacio, e Ignacio Redondo Bellón, “La influencia de la estructura familiar en el consumo y el equipamiento del hogar español”, Revista Española de Investigación de Marketing, 2, marzo 1992, págs. 7- 29.
- 65- Day, George S. (1994 /1/) "The Capabilities of Market-Driven Organizations." *Journal of Marketing*, 58 (October): 37-52.
- 66- Day, George S. (1994 /2/) "Continuous Learning About Markets." *California Management Review*, Summer: 9-31.
- 67- De Juan Vigaray, María Dolores, La atracción que ejercen los centros comerciales sobre los consumidores, Publicaciones de la Universidad de Alicante, 1998.
- 68- Deng, S. y Dart, J. (1994): Measuring Market Orientation: A Multi-factor, Multitem Approach, *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, pp. 725-742.
- 69- Deshpand., R. y Farley, J. (1990): Customer Orientation in Japanese Firms, *Marketing Science Institute*, Working Paper n.º 90-123, pp. 21-23.
- 70- Deshpand., R.; Farley, J.U. y Webster, F.E. (1993): Corporate Culture, Customer Orientation and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis, *Journal of Marketing*, Vol. 57, January, pp. 23-37.
- 71- Deshpand, R. (1996), "Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-Analysis of the Three Market Orientation Scales," *Marketing Science Institute Working Paper*, Report No. 96-125, Diciembre.
- 72- Diamantopoulos, A. y Hart, S. (1993): Linking Market Orientation and Company Performance: Preliminary Evidence on Kohli and Jaworski's Framework, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 1, n.º 2, June, pp. 93-121.
- 73- Díaz, I (2000). Marketing social: un marketing con causa., Revista de la Asociación Cubana de Publicitarios y Propagandistas, Número 7 pp 23-25.
- 74- Dibb, Sally, Lyndon Simkin, William M. Pride y O. C. Ferrell, *Marketing: Concepts and Strategies*, 2da ed., Houghton Mifflin Company, Boston, 1994, capítulo 2. Instituto Nacional de Estadística, Encuesta de presupuestos familiares.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 75- Durán García, A. (1999) “El turismo en el mundo y Cuba. Evolución, Impacto y tendencias.” Tesis presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Económicas. Centro de Investigaciones de la Economía Internacional. Universidad de La Habana. La Habana.
- 76- \_\_\_\_\_(2000) “Desarrollo del turismo en Cuba”. Revista Economía y Desarrollo, Enero-Marzo.
- 77- Drucker, P. (1985) “Management and the World’s Work”, Harvard Business Review, vol. 66, núm. 5, septiembre-octubre, pp 65-76.
- 78- Escuela Superior de estudios de España: “Apuntes de la Maestría en Marketing y Gestión Empresarial, 1999”.
- 79- Espitia Escuer, Manuel, Yolanda Polo Redondo y Vicente Salas Fumas, “Efectos cíclicos en la adopción de innovaciones: evidencias en el sector bancario español”, Información Comercial Española, 750, febrero 1996, págs. 153- 160.
- 80- Fernández Nogales, Ángel, Investigación de Mercados: obtención de información, Editorial Civitas, Madrid, 1997.
- 81- Fernández Pérez Antonio (1997) “Estrategia de marketing en el turismo”. *Revista Destino*, Junio. Cuba.
- 82- Figuerola Palomo, M- Teoría Económica del Turismo. Alianza Edit, Madrid, España, 1990.
- 83- Figueroa Marbelis. Tesis “Valoración de la Orientación al Mercado en Hoteles”.Sede Universitaria Sancti Spiritus. 1998.
- 84- Fournier, Susan, Susan Dobscha y David Glen Mick, “Preventing the Premature Death of Relationship Marketing”, Harvard Business Review, 76, 1, enero- febrero 1998, págs. 42- 51. García Cruz Rosario, “Situación actual y perspectivas futuras del área de marketing en la universidad española”, X Encuentro de Profesores.
- 85- Frintz, W. (1996): Marketing Orientation and Corporate Success: Findings From Germany, *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n.º 8, pp. 59-74.
- 86- García Cruz, Antonio, Marketing Internacional, Esic Editorial, Madrid, 1998.
- 87- García Palomo, Juan Pedro, “Geomarketing. Los sistemas de información geográfica aplicados a la planificación comercial”, Distribución y Consumo, 31, diciembre 1996/ enero 1997, págs. 99- 107.
- 88- Grande Esteban, Ildefonso, y Elena Abascal Fernández, Fundamentos y técnicas de investigación comercial, 3ra ed., Esic Editorial, Madrid, 1997.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 89- Gounaris, S.P. y Avlonitis, G.J. (1996): Marketing Orientation: A Powerful, and Fruitful, Competitive Edge for Industrial Marketers, In Bauer, A. y Simon, J. (eds.), *25th EMAC Conference*, Proceedings. Budapest, pp. 491-509.
- 90- Greenley, G.E. (1995): Market Orientation and Company Performance: Empirical Evidence from U.K. Companies, *British Journal of Management*, Vol. 6, pp. 1-13.
- 91- \_\_\_\_\_. (1995b), "Forms of Market Orientation in UK Companies," *Journal of Management Studies*, 32 (January), 47-66.
- 92- Griffith- Jones, Stephany: "La crisis del peso mexicano", *Revista CEPAL* 60, 1996.
- 93- Guardia Massó, Ramón, *El beneficio de compartir valores*. Ediciones Deusto, Bilbao, 1998.
- 94- Guillén, Héctor: "Los mercados financieros y el derrumbe del neoliberalismo mexicano", *Revista de Investigación Económica* número 215, UNAM, 1996.
- 95- Gutiérrez Castillo Orlando y Nélica Gancedo Gáspar "Cuba. Una década de desarrollo turístico". *Revista Harvard Review of Latin America* p'ag. 76-78. 2002.
- 96- Henderson, Joseph *Multivariate Data Analysis*, 5ta ed., Prentice- Hall International, Inc., Upper Saddle River, New Jersey, 1983.
- 97- Hernández Pérez, Antonio (1997) "Estrategia de Marketing en el turismo". *Revista Destino*, Junio.
- 98- Hernández Pérez, G. D. (1999) *Competitividad y éxito: Algunas tendencias actuales y surepercusión para el sector empresarial cubano*. Apuntes para conferencia magistral en Diplomado de Gestión Empresarial. Centro de Estudios de Dirección Empresarial (CEDE). Universidad Central "Marta Abreu" de las Villas, Santa Clara, Cuba.
- 99- Hooley, G.J.; Lynch, J.E. y Shepherd, J. (1990): The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice, *European Journal of Marketing*, Vol. 24, n.º 9, pp. 7-23.
- 100- Houston, Franklin S. (1986), "The Marketing Concept: What It is and What It is Not," *Journal of Marketing*, 50 (April), 81-87.
- 101- Huerta, Arturo: "Recession, vulnerabilidad y alternativas", *Revista Investigación Económica* número 215, UNAM, 1996.
- 102- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): The Comparative Advantage Theory of Competition, *Journal of Marketing*, Vol. 59, April, pp. 1-15.
- 103- Llonch, Sin Leo, "Developing products on Internet Time", *Harvard Business Review*, 75, 5, septiembre- octubre 2000, págs. 108- 117.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 104- Iglesias Argüelles, Víctor, Santiago González Hernando y Juan Trespalcios Gutiérrez, “Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricante- distribuidor”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, 2, septiembre 1998, págs. 67-86.
- 105- ISO 9000 (2000) . Sistema de Gestión de la Calidad. Principios fundamentales y vocabulario.
- 106- Jaworski, B.J Kohli A.K. (1993): Market Orientation: Antecedents and Consequences, *Journal of Marketing*, Vol. 57, July, pp. 53-70.
- 107- \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_(1996a), LISREL 8: User’s Reference Guide. Chicago: Scientific Software International.
- 108- \_\_\_\_\_ y \_\_\_\_\_(1996b), PRELIS 2: User’s Reference Guide. Chicago: Scientific.
- 109- Jovane, Juan: “El origen del dragón: interpretaciones alternativas sobre el inicio de la Crisis Asiática”, *Revista Economía y Desarrollo* número 1, 1999.
- 110- Juan A. Trespalcios Gutiérrez, *Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*, Editorial Cívitas, Madrid, 1997.
- 111- Julio Cervino Fernández, *Marketing internacional: casos y ejercicios prácticos*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1997.
- 112- Keón, W, *Marketing Global*, 5ta ed., Prentice- Hall, Madrid, 1997.
- 113- Kijewski, V. y Gross, I. (1990): Market Driven versus Customer Driven, Working Paper 9- 90, *Institute for the Study of Business Markets*, Pennsylvania State University.
- 114- Kohli, A.K. y Jaworski, B.J. (1990): Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications, *Journal of Marketing*, Vol. 54, April, pp. 1-18.
- 115- Kohli, A.K.; Jaworski, B.J. y Kumar, A. (1993): Markor: A Measure of Market Orientation, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, n.º 4, November, pp. 467-477.
- 116- Kotler Philip. (1996) *Mercadotecnia*. Prentice Hall.
- 117- \_\_\_\_\_, *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*, 9na ed., Prentice Hall International, Nueva Jersey, 1997, capítulos 3 y 24.
- 118- \_\_\_\_\_, *Marketing Management*, 9na ed., Prentice-Hall, Upper Sadie River, Nueva Jersey, 1997, capítulos 1, 2 y 3.
- 119- \_\_\_\_\_, *Marketing Management*, 9na ed., Prentice- Hall, Upper Sadie River, Nueva Jersey, 1997, capítulo 5.
- 120- \_\_\_\_\_, Somkid Jatusripitack, Suvit Maesincee, *El marketing de las naciones. Una aproximación estratégica a la creación de la riqueza nacional*, Paidós, Barcelona, 1998.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 121- Kotler, P., Bowen, J. y Makens, J. “Mercadotecnia para Hotelería y Turismo”. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana, México D.F. 1997.
- 122- Kumar, K.; Subramanian, R. y Yauger, C. (1998): Examining the Market Orientation-Performance Relationship: A Context-Specific Study, *Journal of Management*, Vol. 24, n.º 2, pp. 201-233.
- 123- Lado Coust., N. (1995): Tipos Estratégicos, Orientación al Mercado y Resultados, *Tesis Doctoral*, Universidad Autónoma de Madrid.
- 124- Lado Coust., N. (1996): La Orientación al Mercado en la Estrategia Empresarial: Las empresas aseguradoras en España, *Economía Industrial*, Vol. 307, pp. 91-99.
- 125- Lado Coust., N.; Maydeu-Olivares, A. y Martínez Martínez, M.A. (1998): El Nivel de la Orientación al Mercado de las Empresas Aseguradoras en España y en el Resto de Europa: Un Estudio Comparativo, *Revista Española de Investigación de Marketing SIC*, Vol. 2, n.º 1, Marzo, pp. 99-111.
- 126- Lado Coust., N.; Maydeu-Olivares, A. y Rivera Camino, J. (1998): Measuring Market Orientation in Several Populations: A Structural Equations Model, *European Journal of Marketing*, Vol. 32, n.º 1-2, pp. 23-39.
- 127- Lambert, Annick; Juan Salazar Clavel y Jean- Pierre Levy Mangin, “La segmentación jerárquica y el posicionamiento mediante el uso conjunto del algoritmo CHAID y del análisis de correspondencias: una aportación metodológica”, *Esic Market*, 97, julio-septiembre 1997, páginas 43- 55.
- 128- Lambin, J.J (1987) *Marketing Estratégico*, Mc Graw-Hill, p. 3, España.
- 129- \_\_\_\_\_. (1995): The Misunderstanding about Marketing: Today, Marketing is Too Important to Be Left to the Sole Marketing Function. An Empirical Study in the Private Insurance Sector, *Institut de Administration et de Gestion, Universit. Catholique de Louvain*, Documento de trabajo. pp. 1-24.
- 130- Lautman, David. “El Comportamiento del Consumidor: concepto y aplicaciones”. 4ta edición. McGraw Hill. 1993. Pág 834.
- 131- Lehmann, Donald R., Sunil Gupta y Joel H. Steckel, *Marketing Research*, Addison-Wesley, Reading, Massachusetts, 1998.
- 132- Levy, J.P.M. (1997): La Satisfacción y el Resultado en los Canales de Distribución de Productos Electrónicos Domésticos. Análisis de la Invarianza de las Estructuras Factoriales y Causales en Muestras Múltiples, *Mecanografiado*.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 133- Lippman, S.A. y Rumelt, R.P. (1982): Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition, *Bell Journal of Economics*, Vol. 13, pp. 418-438.
- 134- Lichtenhal y Wilsón (1992): Market Orientation and Firm Size: An Empirical Examination in UK Firms, *European Journal of Marketing*, Vol. 29, n.º 1, pp. 57-71.
- 135- Luque Martínez, T. y Del Barrio, S. (2000): Técnicas de Análisis en Marketing, *Pirmide*, Madrid.
- 136- Luque, Teodoro, Investigación de marketing. Fundamentos, Editorial Ariel, Barcelona, 1997.
- 137- Luque, Teodoro, Marketing Político, Editorial Ariel, Barcelona, 1996.
- 138- Lytle, R. (1994): Service Orientation, Market Orientation, and Performance: An Organizational Culture Perspective, *Tesis Doctoral*. Arizona State University, U.M.I.
- 139- Llonch Andreu, J. y Wali. O, S. (1996): Efectos de la Orientación al Mercado en los Resultados de la Empresa, *ESIC-Market*, Enero-marzo, pp. 3-39.
- 140- Mackenzie, S.B.; Podsakoff, P.M. y Ahearne, M. (1998): Some Possible Antecedents and Consequences of In-role and Extra-role Salesperson Performance, *Journal of Marketing*, Vol. 62, pp. 87-98.
- 141- Malhotra, Naresh K., Investigaciones de Mercados. Un enfoque práctico, 2da ed., Prentice-Hall Hispanoamericana, México, 1997.
- 142- Marrero Delgado, F. (2001). Procedimientos para la toma de decisiones logísticas con enfoque multicriterio en la cadena de corte, alza y transporte de la caña de azúcar. Aplicaciones en CAI de la provincia Villa Clara”. Universidad Central “Martha Abreu” de Las Villas. Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas.
- 143- Marketing Science Institute (1988, 1990, 1992, 1994, 1996, 1998): Research Priorities. A Guide to MSI Research Programs and Procedures, Cambridge, M.A. Martín Fernández, Ramón. “Competitividad e Innovación en el Turismo: el reto del próximo milenio”. Folleto de la Escuela Oficial de Turismo de Castilla y León (Universidad de Salamanca), Avila, España, Octubre de 1999.
- 144- Martín Fernández, R, “Desarrollo y Comercialización de Productos Turísticos”. Folleto de la Universidad de Cádiz, Julio 2000.
- 145- \_\_\_\_\_ . “Comercialización de Destinos Turísticos”. Conferencias impartidas en la Escuela de Estudios Empresariales “Jovellanos”, Gijón, julio 2001.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 146- \_\_\_\_\_ . “Estudio del Desarrollo Extrahotelero del Grupo Gaviota en el Norte de Holguín”. Universidad de la Habana, 1997.
- 147- Martínez Salinas, Eva, “Toma de decisiones familiares. Una revisión”, *Esic Market*, 99, enero- abril 1998, págs. 9- 32.
- 148- Mcgahan, A.M. y Ghemawat, P. (1994): Competition to Retain Customers, *Marketing Science*, Vol. 13, n.º 2, pp. 165-176.
- 149- Melé Carné, Domenec (coord.), *Ética en dirección comercial y publicidad*, EUNSA, Navarra, 1998.
- 150- Melle Hernández, Mónica, *La Ley del Comercio y sus efectos económicos*, IDELCO, Madrid, 1997.
- 151- Mintur (2001). Folleto “Desarrollo del producto turístico cubano”.
- 152- Miquel Peris, Salvador, Francisca Parra Guerrero, Christian L'hermie y María José Miquel Romero, *Distribución comercial*, Esic Editorial, Madrid, 1996.
- 153- Miquel, Salvador, Enrique Bigné, Jean-Pierre Levy, Antonio C. Cuenca y María José Miquel, *Investigación de mercados*, McGraw- Hill, Madrid, 1997.
- 154- Miquel, Salvador, Marcelo Royo, Antonio C. Cuenca, María José Miquel y Joaquín Aldás, “La capacidad predictiva de los modelos de ciclo de vida familiar frente a variables socioeconómicas”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 1, septiembre 1997, páginas 113- 125.
- 155- Moliner Tena, Miguel Ángel, *Marketing Social. La gestión de las causas sociales*. Editorial Esic, Madrid, 1998.
- 156- Moorman, Christine (1995), "Organizational Market Information Processes: Cultural Antecedents and New Product Outcomes," *Journal of Marketing Research*, 32 (August), 318-335.
- 157- Moutinho, Luiz, Mark Goode y Fiona Davies, *Quantitative Analysis in Marketing Management*, John Wiley & Sons, Chichester, 1998, capítulo 4 y 5.
- 158- Mugica, José Miguel, y Salvador Ruiz de Maya (eds.). *El comportamiento del consumidor*, Ediciones Ariel, Barcelona, 1997.
- 159- Munuera Alemán, José Luis, y Ana Isabel Rodríguez Escudero, *Marketing estratégico. Teoría y casos*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1998.
- 160- Muñoz Oñate, F.: “Marketing Turístico”. Editorial Pirámide, 1997.
- 161- Myers, James H., *Segmentación and Positioning for Strategic Marketing Decisions*, American Marketing Association, Chicago, Illinois, 1996.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 162- Narros Gonzalez, Maria José, “Métodos de segmentación de mercados: un análisis comparativo aplicado a la audiencia de radio”, *Esic Market*, 98, octubre- diciembre 1997, págs. 121- 134.
- 163- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990): The Effect of a Market Orientation on Business Profitability, *Journal of Marketing*, Vol. 54, October, pp. 20-35.
- 164- \_\_\_\_\_y\_\_\_\_\_ (1994), "Market Oriented Isn't Enough: Build a Learning Organization," Marketing Science Institute Working Paper, Report No. 94-103 (March).
- 165- Nunnally, Jum C. (1978), *Psychometric Theory*. New York, NY: McGraw-Hill.
- 166- Olavarrieta Sergio. “La orientación al mercado en una nación en desarrollo. Un estudio de validación en Empresas Chilenas. Sergio Olavarrieta, 2001.
- 167- Oñate Fernández “ Marketing Turístico” Ediciones Pirámide, Madrid, 1997.
- 168- Organización Mundial del Turismo (2000) “International Tourism: a Global Perspective”. Madrid, Spain.
- 169- Organización Mundial del Turismo (2001) “International Tourism: a Global Perspective”. Madrid, Spain.
- 170- Ortega Martínez, Enrique, *La comunicación publicitaria*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1996.
- 171- Porter, M. (1986) *Estrategia competitiva*. Editorial CECSA. México.
- 172- Parkinson, S. y Chambers, A. (1998): Quality - The Missing Link for Marketing Orientation, *27th EMAC Conference*, Estocolmo, May. Proceedings, Vol. 3, pp. 107-128.
- 173- Parra Guerrero, Francisca, *Gestión de Stocks*, Esic Editorial, Madrid, 1996.
- 174- Pelham, A. (1993): Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Market Orientation and Performance, *Tesis Doctoral*, The Pennsylvania State University, U.M.I.
- 175- Peter, Paul J. (1979), "Reliability: A Review of Psychometric Basics and Recent Marketing Practices," *Journal of Marketing Research*, 16 (February), 6-17.
- 176- Piercy, Nigel F., “Marketing Implementation: The Implications of Marketing Paradigm Weakness for the Strategy Execution Process”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 26, 3, verano 1998, págs. 222- 236.
- 177- Pleshko, J. (1993): The Relationship of Market-Orientation to Performance: An Investigation Using Organizational Structure, Organizational Strategy and Environment as Moderators (Business performance), *Tesis Doctoral*, The Florida State University, U.M.I.
- 178- Price W. (1994) *Marketing: Concepto y estrategias*”. McGraw Hill.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 179- Pulido, Antonio, y Ana Ma López, “Predicción y simulación aplicada a la economía y gestión de Empresas”, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.
- 180- Quelch, John A., y David Harding, “Brands Versus Private Labels: Fighting to Win”, *Harvard Business Review*, 74, 1, enero- febrero 1996, págs. 99- 109.
- 181- Recio Menéndez, Manuel, y María Victoria Román González, “Posibilidades de gestión estratégica de las marcas de distribuidor”, *Distribución y Consumo*, 45, abril- mayo 1999, páginas 13- 29.
- 182- Rekettye, G. y Gupta, A.K. (1995): Half-Way Towards Market Economy: Market Orientation of the Hungarian Manufacturing Companies, *M&M*, Vol. 1, pp. 27-32.
- 183- Ries A, Trout, J. *Marketing de servicios*, Ediciones Anaya Multimedia- Esic Editorial, Madrid, 1981.
- 184- Rivera Camino, Jaime, “Análisis y expansión de la orientación al mercado: una validación empírica en empresas españolas”, *Esic Market*, 100, mayo- agosto 1998, págs. 43- 69.
- 185- Rivera Camino, J. (1995): *Orientation March.: Une Strategie Concurrentielle Performance*, *Tesis Doctoral*, Universidad Católica de Lovaina, Espo Nouvelle S.rie-n.¼ 243, Bélgica.
- 186- Rosquete Hernández, R. Tesis de Maestría “Perfeccionamiento de la actividad Comercial en el Hotel Rancho Hatuey. Sede Universitaria Sancti Spíritus 2002.
- 187- Romillo Tarke, A (2001) Conferencia “Desarrollo y Perspectiva del turismo en Cuba”. Simposio Internacional de Turismo, Matanzas.
- 188- Ruiz de Maya, Salvador, “La investigación en marketing sobre el centro de compras en la empresa: estructura, decisiones y modelos de decisión”, *Esic Market*, 101, septiembre- diciembre 1998, págs. 35- 54.
- 189- Santesmases Mestre, Miguel: “Marketing : conceptos y estrategias”, 4ta ed. Ediciones Pirámide S.A, 1999.
- 190- \_\_\_\_\_, *DYANE: Diseño y análisis de encuestas en investigación social y de mercados*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1997.
- 191- Santos Vijanda, María Leticia, y Rodolfo Vázquez Casielles, “Factores condicionantes del resultado del desarrollo de nuevos productos en las empresas de alta tecnología”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 1, septiembre 1997, págs. 165- 189.
- 192- Sainz de Vicuña Ancín, José María, *La Distribución Comercial: opciones estratégicas*, Esic Editorial, Madrid, 1996.
- 193- Sarabia, Francisco J. (coord.), *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ediciones Pirámide, Madrid, 1999.

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- 194- Selnes, F.; Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1996): Market Orientation in United States and Scandinavian Companies. A Cross-Cultural Study, *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 12, n.º 2, pp. 139-157.
- 195- Serrano Castañer, L. "La rentabilidad como objetivo. Hotelería especializada". Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas. España, Septiembre-Octubre 2000. pp 44-48. <http://www.tehsa.com/inf/lrcoeh.pdf>.
- 196- Sheth, Jagdish N., y Rajendra S. Sisodia, "Revisiting Marketing Lawlike Generalizations" *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27, 1, invierno 1999, págs. 71- 87.
- 197- Siguan, G.; Brown, G. y Widing, R. (1994): The Influence of a Market Orientation of the Firm on Sales Force Behavior and Attitudes, *Journal of Marketing Research*, Vol. 31, n.º 1, February, pp. 106-116.
- 198- Siguaw, J.A.; (1998): Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective, *Journal of Marketing*, Vol. 62, July, pp. 99-111.
- 199- Sinkula, J.M. (1994): Market Information Processing and Organizational Learning, *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 35-45.
- 200- Sinkula, J.M.; Baker, W. y Noordewier, T.G. (1997): A Framework for Market-Based Organizational Learning: Linking Values, Knowledge and Behavior, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, Fall, pp. 305-318.
- 201- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?, *Journal of Marketing*, Vol. 58, n.º 1, January, pp. 46-55.
- 202- \_\_\_\_\_. (1995): Market Orientation and the Learning Organization, *Journal of Marketing*, Vol. 59, July, pp. 63-74.
- 203- \_\_\_\_\_. (1996): Information Search Style and Business Performance: An Exploratory Study, *University of Washington*, Working Paper.
- 204- Smith B, Andrews y Blevins *Marketing Ethics*, International Thomson Business Press, Londres, 1992.
- 205- Soros, George: "La crisis del Capitalismo Global", Editorial Debate, Madrid, 1999.
- 206- Stern, Louis W., Adel I. El- Ansary, Anne T. Coughlan e Ignacio Cruz Roche, *Canales de Comercialización*, 5ta ed., Prentice- Hall, Madrid, 1998.
- 207- Trespalacios Gutierrez, J.A.; Rio, A. del; Iglesias, V. y Sanzo, M.J. (1997): Dimensiones de la Orientación al Mercado y sus Efectos en las Empresas del Sector Agroalimentario,

## La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles

- Actas de los IX Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, 25-26 Septiembre, pp. 427-443.
- 208- Tuominen, M. y M.Ller, K. (1996): Market Orientation: A State of the Art Review, 25<sup>th</sup> EMAC Annual Conference, Marketing for an Expanding Europe, J. Beracs, A. Baner y J. Simon. (eds.), Budapest, May. Proceedings, Vol. 2, pp. 1161-1181.
- 209- Varela Gonzalez, J.A.; Benito Torres L. y Calvo Silvosa, A. (1996): Antecedentes Ambientales, Orientación al Mercado y Crecimiento de la Empresa. Una Investigación Empírica, *Actas VIII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*, Zaragoza, 26-27 Septiembre, pp. 301-310.
- 210- Vázquez Casielles, Rodolfo, y Juan A. Trespalacios Gutiérrez, *Distribución Comercial: estrategias de fabricantes y detallistas*, Editorial Cívitas, Madrid, 1997.
- 211- Vázquez Casielles, Rodolfo, Leticia Santos Vijande, Ana María Díaz Martín, “Decisiones de selección de marca del consumidor y estimación de precios de referencia: impacto sobre la estrategia detallista”, *Revista Española de Investigación de Marketing*, 2, 2, septiembre 1998, págs. 117- 140.
- 212- Vogeler Ruiz Carlos y Hernández Armand Enrique, 1997 “ Estructura y organización del mercado turístico” 2da Edición Editorial: Centro de Estudios Ramón Areces, S. A.
- 213- Vogeler Carlo *Estrategias de Marketing para mercados industriales: Producto y distribución*. Editorial Cívitas, Madrid, 2001.
- 214- Venkatraman, N. y Ramanujan, V. (1986): Measurement of Business Performance in Strategy Research: A Comparison of Approaches, *Academy of Management Review*, Vol. 11, 4, pp. 801-814.
- 215- Vijay Mahajan, “Issues and Opportunities in New Product Development: An Introduction to the Special Issue”, *Journal of Marketing Research*, 34, 1, febrero 1997, páginas 1- 12.
- 216- Wind, Michel, *Market Segmentation: Conceptual and Methodological Foundations*, Kluwer Academic Publishers, Boston, Mass., 1993.
- 217- Yunis González, Eugenio (2003) “ Avances y retos pendientes en la sostenibilidad del turismo”, *Revista Gestión de Hoteles y Empresas Turísticas*, Número 51, Mayo-Junio, España., pp. 28- 32.
- 218- Zeithaml V.A., Parasuraman A. y Berry L.L. (1990). *Delivering Service Quality: Balancing Customers Perceptions and Expectations*. Nueva York: Free Press.

# La Gestión del Marketing y la Orientación al Mercado en Hoteles