

ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA HOTELES EN 1992: ¿DIFERENCIACION O IMITACION?

Luiz Moutinho*

1

INTRODUCCION: EVALUACION DEL NUEVO ENTORNO

La Comisión de la Comunidad Económica Europea elaboró una normativa comunitaria en materia de turismo en Julio de 1982 que ha ayudado a fortalecer enormemente al turismo en Europa.

En 1992 se deberá alcanzar los objetivos previstos en el artículo segundo del Tratado de Roma, es decir, el establecimiento de un verdadero mercado interior de personas, mercancías y servicios dentro de la Comunidad Económica Europea y la supresión de todas las barreras impuestas por la diversidad de ordenamientos jurídicos nacionales.

El reto que para el turismo plantea el año 1992 se centra en la armonización de las normativas que regulan los diferentes medios de transporte, las industrias hoteleras y de viajes, los diferentes niveles de tributación por el impuesto sobre el valor añadido, así como actividades del tipo de guías turísticos y viajes de grupos. La eliminación de las fronteras entre los

*Luiz Moutinho es Profesor de Marketing en la Escuela de Estudios Empresariales de Cardiff, Universidad de Gales.

distintos estados miembros plantea asimismo el problema de la seguridad interna y la inmigración. Todo ello supone una gran tarea teniendo en cuenta la disparidad existente y la multitud de medidas proteccionistas que todavía predominan en un gran número de los ordenamientos jurídicos nacionales.

Las acciones que se emprendan en 1992 tendrán un impacto definitivo sobre la industria hotelera y a lo largo de los años siguientes se observará una clara supresión de las excesivas restricciones gubernamentales, lo que motivará un progresivo cambio en la forma de gestión de las empresas hoteleras.

El gran mercado sin fronteras que se establecerá en Europa servirá sin duda de experiencia piloto para todas las innovaciones que deberán adoptarse en materia de gestión hotelera. Los *standars* técnicos, productivos y de comercialización deberán adaptarse a una estructura competitiva mucho más agresiva.

Se ha producido un desproporcionado crecimiento de toda clase de alojamientos ofertados por empresas «parahoteleras» en comparación con las empresas hoteleras tradicionales. Además, un importante porcentaje de los hoteles tradicionales se ha visto obligado a desarrollar nuevas estrategias productivas para atender la creciente demanda de vacaciones con participación más activa del turista. Es probable incluso, que la cuota de mercado detenida por las distintas clases de hoteles tradicionales continúe descendiendo.

Si el incremento del tiempo libre desemboca en un incremento del tiempo destinado a viajes de vacaciones, es muy probable que la demanda turística experimente una sensible reducción en los presupuestos medios de gasto de los próximos años. En consecuencia, se producirá un aumento de la tendencia a pasar las vacaciones en alojamientos más económicos, conjuntamente con un menor índice de consumo de servicios. De esta forma, la cuota de mercado para los alojamientos a bajo precio se verá probablemente incrementada. Mejores y más variados productos se ofertarán, posiblemente, fuera de temporada (Schwaninger 1989). En Europa, el coeficiente de ocupación de la infraestructura turística, los transportes y el alojamiento oscila alrededor del 60% a lo largo del año, por lo que todavía queda una considerable capacidad y recursos susceptibles de ser utilizados. Las incursiones de las cadenas hoteleras en Europa a lo largo de los últimos años en el terreno de la implantación de estrategias de marketing, han consistido bien en la diversificación, mediante el desarrollo de nuevos servicios para ofertarlos a nuevos segmentos de mercado o clientela, o bien

en una política de adquisiciones, mediante la compra de otras empresas, ya operen o no en el mismo sector de mercado o servicios.

Contrariamente a la euforia general, 1992 no va a representar el triunfo de la cooperación regional sobre el nacionalismo, 1992 simplemente supondrá un cambio en el tamaño del campo de batalla en el que transcurre la lucha por la preeminencia de cada nación.

Las empresas que sacarán el mayor provecho de 1992 serán aquellas que empiecen a prepararse ya, las que implanten de manera satisfactoria disciplinas de costes, calidad y flexibilidad y las que consigan una integración estratégica y operativa en todas sus actividades en Europa. Esto implica, por otra parte, que el desarrollo del producto debe tener vocación internacional y la gestión debe ser multinacional en su planteamiento y ejecución (Hamel 1988).

Cambios progresivos de carácter global tendrán, probablemente, un efecto cada vez mayor en la industria hotelera a lo largo de la próxima década. El marketing se convertirá en una fuerza motriz cada vez más importante y fundamental en el desarrollo futuro de las estrategias de la industria hotelera europea.

Los hoteles de toda Europa experimentan en la actualidad una mayor presión de la competencia en todos los segmentos de mercado. Dado que los hoteles persiguen nuevas oportunidades de negocio y rentabilidad, la necesidad de una estrategia realista y efectiva se hace cada vez más acuciante. La capacidad para absorber los cambios de una manera activa comenzará a distinguir a los hoteles con posibilidades de éxito frente a aquellos que se basan exclusivamente en políticas más tradicionales, reaccionarias o pasivas.

La intensificación de la competencia, la tecnología y las ideas innovadoras ha sido fundamental a la hora de estimular importantes cambios estructurales en la industria hotelera.

Una significativa tendencia relacionada con este proceso ha sido el carácter cada vez más «global» de los más importantes mercados hoteleros. A nivel internacional, el sector hotelero se ha embarcado claramente en esta tendencia «globalizadora». Mercados de carácter «global» se están convirtiendo, hoy en día, en sinónimo de la rápida evolución hacia la así denominada sociedad basada en la información. La tecnología y la competencia se prevén como las principales fuerzas de cambios en la industria hotelera durante la próxima década.

La tendencia general en cuanto al «horizonte del 92» es que las fronteras nacionales constituyen algo cada vez más irrelevante en muchas áreas clave de la industria hotelera. Esta tendencia a la internacionalización está haciendo cambiar con rapidez los principios económicos de los hoteles tradicionales. En muchos sectores hosteleros de los países europeos, se ha venido observando una clara tendencia hacia la concentración. Así, los sectores hosteleros tradicionales están siendo dominados por un menor número de grandes mayoristas. Al mismo tiempo, los hoteles han ampliado su gama de servicios. Este proceso llamado de «universalización o uniformización» resulta común en toda Europa. El principal impacto que este incipiente proceso de desarrollo en la estructura y el entorno está ejerciendo sobre los hoteles se centra en lo que se refiere a la competitividad. El desarrollo de un producto y unos servicios con garantías de éxito, la diversificación de las ventas y el marketing constituirán en el futuro los elementos esenciales para el éxito de las estrategias de los hoteles.

Resulta muy probable que los países europeos experimenten variaciones en sus programas de actuación frente a la competencia en los distintos mercados. Tales programas recogerán, por ejemplo, las diferentes fases de desarrollo del sector hotelero. Uno de los esfuerzos estratégicos más importantes que deberán realizar muchos hoteles europeos consistirá en el mantenimiento y ampliación de su cartera de clientes. Existe ya una creciente segmentación de clientes dentro de la industria hotelera en Europa. Los cambios sociales y demográficos suponen importantes retos estratégicos para los hoteles europeos. Aquellos tiempos en que lo normal en el sector hotelero era la presencia de un cliente falto de información, están dando paso rápidamente a una época que se caracteriza por una clientela más sofisticada, selectiva y exigente. El consumidor cuenta en la actualidad con una mayor información, la competencia le ofrece sus servicios utilizando técnicas de marketing más agresivas y la tradicional lealtad del cliente a determinados hoteles se ha debilitado de forma significativa.

Será necesario poner un mayor énfasis para satisfacer y anticiparse a las necesidades de la clientela. Esto constituye un elemento cada vez más importante en cualquier estrategia. Los hoteles que no sepan dar prioridad a estas cuestiones perderán cuota de mercado en comparación a aquellos hoteles de la competencia que sean capaces de responder de manera más eficaz al desarrollo de las nuevas tendencias de mercado. Teniendo en cuenta la creciente movilidad, tanto real como potencial, de la clientela hotelera, la necesidad de dar la más absoluta prioridad a la satisfacción del cliente no puede ser subestimada. Las estrategias de los hoteles ya están cambiando en la actualidad con el fin de enfatizar en la necesidad de comunicarse con la clientela para poder atraerla.

Puede que en la actualidad estemos entrando en una época en que el mero crecimiento en tamaño, desprovisto de cualquier otra consideración no resulta tan determinante para todos los segmentos clave del mercado hotelero. Lo que es obvio es que tanto el tamaño como la organización y otros objetivos hoteleros similares, constituirán elementos clave para definir las estrategias del sector hotelero en Europa. Tanto las grandes multinacionales hoteleras como los pequeños hoteles con una posición consolidada en el mercado van a requerir estrategias más definidas, realistas y comprometidas para mantenerse en sus pretendidas posiciones estratégicas. Esto exige una orientación más profesional a la hora de planificar y llevar a la práctica las respectivas estrategias.

Al operar en un entorno de alta competencia, la industria hotelera debe poner en práctica una gestión de marketing más eficaz y orientada a los objetivos fijados. Al mismo tiempo que los hoteles luchan por ampliar su cuota de mercado, se esfuerzan por diferenciarse de la competencia a través de la búsqueda de nuevos segmentos de mercado.

Los objetivos más importantes del marketing hotelero de los noventa son el crecimiento y la rentabilidad. Al crecimiento se llega normalmente a través

de ajustes en la composición del producto hotelero -desarrollando nuevos productos y dejando de suministrar o modificando los productos hoteleros actuales-, incrementando el número de mercados de destino, o bien mediante la combinación de ambos métodos. La rentabilidad puede alcanzarse incrementando las ventas mediante la ampliación del tamaño del mercado, incrementando la cuota de mercado local o mejorando la productividad a través de la reducción de costes o de la revisión del proceso de venta. Cualquiera que sea la estrategia que decida aplicar un hotel, vendrá estrechamente condicionada por los objetivos de comercialización y el mercado de destino.

Una estrategia de desarrollo del mercado puede implantarse con éxito mediante la captación de clientes que provengan de segmentos en los que el hotel no había concentrado sus esfuerzos en el pasado. Tal estrategia puede consistir bien en intentar atraer nuevos tipos de clientes que se sumen a los habituales, o bien en optar por sustituir el segmento de mercado al que anteriormente servía el hotel. No obstante, una estrategia que pretenda ser realmente innovadora busca cambios significativos y no simplemente el desarrollo de productos «nuevos y perfeccionados».

Para que las estrategias de marketing de un hotel sean efectivas, deben intentar por todos los medios aprovechar las oportunidades del mercado nacional e internacional. El proceso de planificación de marketing obliga a una evaluación sistemática de las estrategias, de tal forma que no se dejen los cambios al azar. Para una empresa de tipo medio que opere en el sector hotelero, la *penetración en el mercado* supone, probablemente, la más importante de las estrategias disponibles. La penetración con éxito en el mercado depende de una utilización más efectiva y eficaz de los recursos disponibles. El elemento esencial consiste en una clara definición empresarial con una imagen inconfundible que satisfaga las necesidades de segmentos específicos de mercado. Muchas de las ventajas que pueden obtenerse a través de la penetración en el mercado dependen del tamaño del hotel y del grado de control sobre el mercado. El disponer de una importante cuota de mercado actúa como amortiguador durante los periodos de recesión económica en los cuales es posible que los clientes prefieran los hoteles más grandes, mejor conocidos y que ofrezcan mayores garantías. Además, implica una mejor posición de fuerza a la hora de negociar con proveedores, agencias de viajes, grupos organizados, etc. Sin embargo, el tamaño está en función del mercado al que se dirige. También un hotel de reducidas dimensiones puede utilizar la estrategia de penetración para mejorar su posición en mercados más pequeños y especializados. La concentración de esfuerzos en el incremento de la cuota en uno o varios mercados proporciona a un hotel especializado las mismas ventajas que obtienen las grandes cadenas que aspiran a un mayor número de segmentos de mercado. La

penetración en el mercado obliga a poner un mayor énfasis en la utilización de tácticas de marketing mejores y más efectivas.

La obtención de beneficios a largo plazo a expensas de la competencia debe basarse en ventajas competitivas duraderas que no puedan ser copiadas con facilidad. La validez de la penetración en el mercado como estrategia, radica en el convencimiento de que el incremento de la cuota de mercado y el incremento de la rentabilidad están íntimamente relacionados. Gran parte del éxito de las estrategias de penetración en el mercado dependen de la capacidad de crear ventajas competitivas diferenciales.

Las estrategias defensivas que se basan meramente en costes y recorte de precios sin prestar atención a lo específico corren el riesgo de ser desbancadas en multitud de ocasiones en las que la entrada y salida de un mercado es relativamente fácil. Para que las estrategias de marketing sean competitivas deben ser flexibles a la hora de implantar y reaccionar a los cambios tecnológicos.

Tanto las cifras de ocupación hotelera como otros indicadores de capacidad revelan una recesión para la temporada otoño-primavera caracterizada por un menor uso efectivo de las inversiones de capital. La preocupación por los índices de ocupación es fácilmente comprensible, pero los objetivos de marketing no pueden expresarse de forma racional en términos de niveles de ocupación. Los niveles de ocupación suponen el resultado de un esfuerzo de marketing y sirven para evaluar de forma estadística el éxito o el fracaso de una política determinada. Los objetivos de marketing siempre implican el estudio del cliente potencial y, si usamos una expresión menos atractiva pero más útil, más que clientes se piensa en personas que efectúen reservas (Middleton 1988). Los hoteles deberán servir a los clientes de forma individualizada pero pluriforme. La C.E.E. no es un mercado común de consumidores, sino más bien una especie de organización que cubre y engloba doce países en los cuales los hábitos de consumo varían enormemente en función de las características nacionales. Aún cuando en toda Europa la actitud y pautas de comportamiento de los consumidores han venido cambiando a lo largo de la última década bajo la influencia de evoluciones económicas, sociológicas y tecnológicas, y esta similitud puede fácilmente observarse, no ha llevado a una uniformidad de las pautas de consumo que todavía en la actualidad varían considerablemente de un país a otro.

Para la década de los noventa las nuevas tecnologías van a producir un profundo efecto sobre los sistemas de comunicación de los hoteles, y si se tiene en cuenta que la comunicación es un importante instrumento de venta,

van a tener un impacto sustancial sobre los sistemas de venta de los hoteles. Películas de video y grabaciones para la promoción de hoteles serán remitidas a los clientes potenciales de forma que éstos puedan conocer las verdaderas instalaciones de tales hoteles en sus propios televisores (Greene 1983).

Se hacen así necesarios unos serios programas de investigación en materia de marketing, en particular debido al incremento, en la década de los noventa, de la gama y el número de atracciones turísticas y, en consecuencia, de la competencia en los distintos mercados. Además del análisis de la propia clientela, la investigación en materia de marketing constituye una tarea propia de las autoridades locales o de las asociaciones de turismo, siendo la misión de la gerencia de los hoteles el convencer a estos organismos de tal necesidad.

La gerencia de los hoteles, especialmente a nivel local, sigue careciendo de una clara idea sobre cómo evitar la presión de la competencia mediante la utilización de los instrumentos estratégicos de segmentación y toma de posiciones dominantes del mercado.

Un gran porcentaje de la industria hotelera tiende a generalizar en su visión del mercado, sin llegar a definir sus segmentos con la profundidad con que lo hacen otras industrias de consumo. Durante muchos años, los hoteleros han malgastado tiempo y dinero al no identificar cuáles son las oportunidades de negocio para las que están mejor preparados y de qué forma pueden evitar la competencia (Greene 1983).

Además, las estrategias de segmentación de mercado deben evaluarse de una forma continuada para garantizar que en todo momento se tiene acceso a los segmentos de mercado más rentables.

Los hoteles deben desarrollar estrategias positivas y responsables, anticipándose al entorno socio-económico existente en cada momento. La selección de la estrategia idónea vendrá condicionada por el tamaño del hotel, sus recursos y sus puntos fuertes, por los puntos débiles de la competencia y por las oportunidades del mercado. Las estrategias que obtengan el éxito deseado serán obsoletas con el tiempo, a menos que se actualicen y se modifiquen en respuesta a las necesidades de cambio del mercado y a las nuevas iniciativas de la competencia.

Con el fin de hacer frente a los retos que suponen las iniciativas de algunas cadenas hoteleras internacionales en su búsqueda constante de una cuota de

mercado dominante y del liderazgo de costes, los hoteleros independientes no pueden confiar exclusivamente en la implantación de estrategias que supongan la adaptación de las desarrolladas por la competencia. Aun cuando hay que reconocer algunas ventajas en las medidas de normalización, probablemente las ventajas competitivas verdaderas deben basarse en estrategias que supongan realizar algo único.

3

ESTRATEGIA DE POSICIONAMIENTO

La Figura 1 muestra los principales componentes de una estrategia de posicionamiento en el mercado de la industria hotelera. Los tres factores de iniciación y evaluación comprenden un análisis de la competencia, de la organización interna y de la clientela. Llevando a cabo una valoración de la competencia, los gerentes de los hoteles tienen la posibilidad de estudiar las diferencias en la oferta de los diversos hoteles de la competencia. El análisis de los propios sistemas empresariales debe concentrarse en la valoración de los diversos recursos disponibles y sus posibilidades. En el presente caso, las técnicas que han sido utilizadas con mayor frecuencia son los análisis SWOT (puntos fuertes, puntos débiles, oportunidades y amenazas) y KES (factores clave de éxito).

El análisis de la clientela intenta describir de forma precisa las diferencias en las características y necesidades tanto de los clientes existentes como de los potenciales.

Mientras que el análisis de la competencia permite a los gerentes de los hoteles averiguar el grado de diferenciación de sus servicios o productos, el análisis de la clientela les permite decidir en base a la segmentación del mercado y la definición de objetivos.

El punto de intersección que resulta de los tres análisis a priori debe servir para establecer un cierto grado de compatibilidad entre el subsiguiente grado concreto de diferenciación del producto y las decisiones sobre segmentación y definición de objetivos. Las estrategias de posicionamiento de un hotel son así una progresión natural de las etapas precedentes de análisis y toma de decisiones. Finalmente, la estrategia de posicionamiento elegida tiene implicaciones directas en el desarrollo de estrategias de marketing. En la

Figura 1 ESTRATEGIAS DE POSICIONAMIENTO PARA LA INDUSTRIA HOTELERA

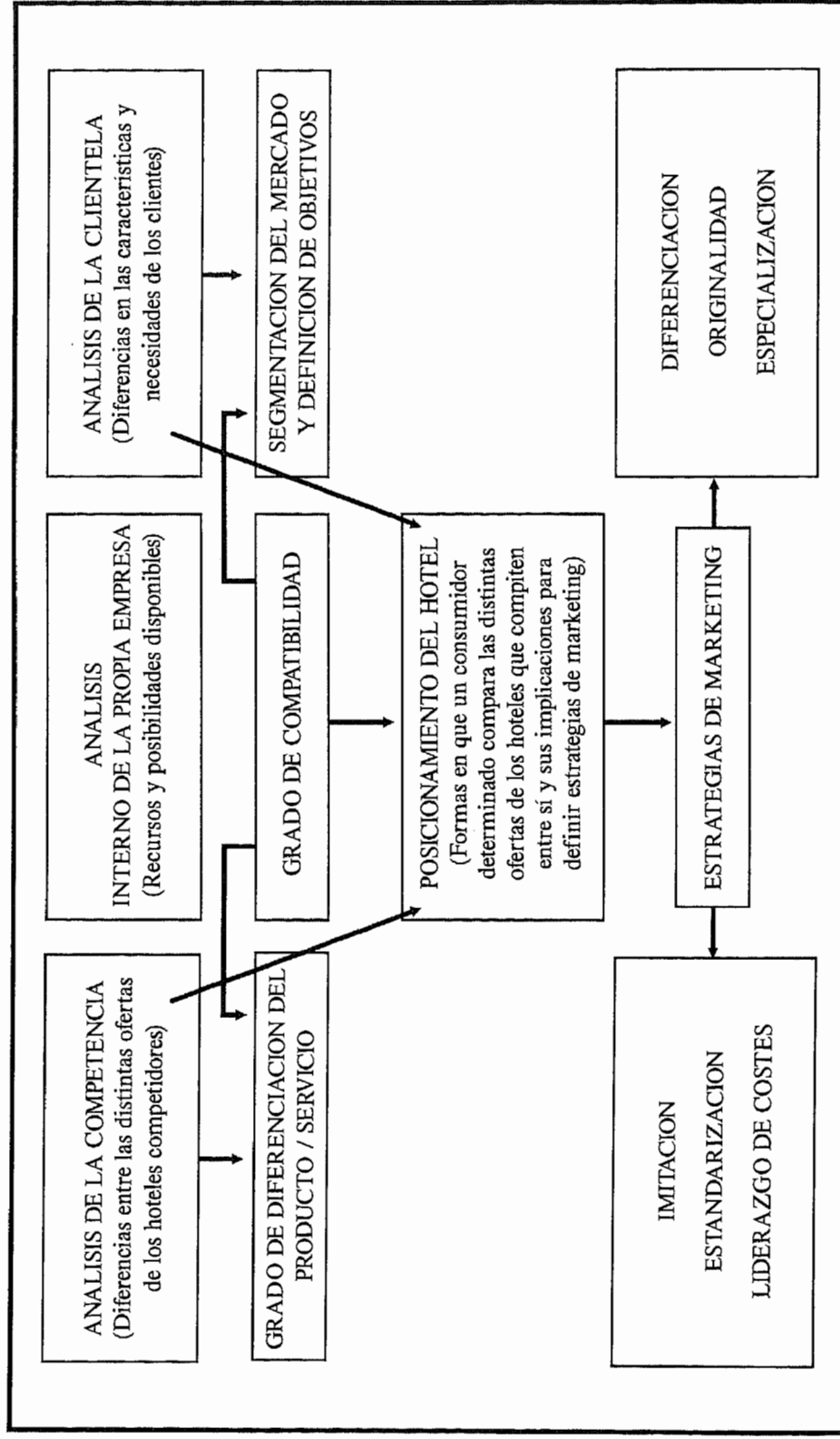


figura se muestran dos clases de estrategia: 1) Imitación, estandarización y ligerazgo de costes y 2) la diferenciación, la originalidad y la especialización.

En el contexto de la demanda potencial inherente a cada localidad, la decisión estratégica básica por parte de las empresas hoteleras consiste en la determinación de la óptima y más rentable combinación de segmentos, para cuyas necesidades deben crearse y promocionarse productos específicos.

Las decisiones estratégicas son susceptibles de generar una combinación rentable de reservas y ocupación de plazas a través de la producción y distribución a precios competitivos, de productos diferenciados que satisfagan las necesidades de segmentos específicos de la clientela. Todos los indicadores tanto demográficos, como psicográficos y económicos reconocen en el *valor* el requisito clave que el marketing hotelero de la década de los noventa debe cumplir.

El establecimiento de servicios normalizados es una poderosa forma de garantizar a priori un excelente nivel de calidad. Los *standars* de calidad son, por tanto, un valor de referencia para definir las actuaciones económicas de un hotel con iniciativa. La calidad se convierte en un mecanismo regulador a través del cual los componentes de la misma se mantienen en un valor óptimo desde el punto de vista tanto del hotel como del cliente.

El proceso de coordinación de los servicios, es decir, los procedimientos prácticos, el mecanismo y la fluctuación de las actividades mediante las cuales se presta el servicio hotelero, necesita tender hacia la creación de un producto único, aun cuando pueden aplicarse muchas técnicas y métodos de normalización con el fin de minimizar los costes y maximizar la productividad. La gestión de la calidad resulta fundamental para el satisfactorio funcionamiento de los hoteles. Las medidas de productividad resultan asimismo de gran utilidad para los hoteles a la hora de tomar decisiones relativas a la construcción de nuevos establecimientos, expansión geográfica, rehabilitación, reducción de las dimensiones, salida al mercado, etc.

Las autoridades de turismo deberían poner asimismo un mayor énfasis en la comercialización de alojamientos de segunda categoría de buena calidad. La utilización de hoteles con todo incluido o de segunda categoría puede tener un importante impacto comercial sobre el coste de los viajes a Europa, y ello resulta un factor clave en un mercado internacional altamente competitivo.

La aplicación de estrategias de posicionamiento en el mercado puede resultar efectiva, eficaz y rentable. Pueden definirse y perseguirse nuevas oportunidades de mercado; pueden implantarse estrategias decisivas de segmentación y concentración; pueden desarrollarse nuevos productos; pueden diseñarse y lanzarse campañas promocionales de bajo presupuesto; pueden perseguirse programas post-venta con el fin de captar una mayor clientela fija; y pueden elaborarse estrategias de marketing para alcanzar metas y objetivos realistas.

4 **EN BUSCA DEL MIX MAS ADECUADO**

Los hoteles de reducidas dimensiones pueden utilizar los análisis de competitividad en su propio provecho. Las grandes cadenas, deben por su tamaño, obtener ventajas en cuanto a costes, al ofrecer productos turísticos normalizados, o bien controlar una significativa cuota de mercado. Los pequeños hoteles deben evitar el desafío a las grandes cadenas de forma directa en su propio terreno, mediante el desarrollo de nuevos mercados o la redefinición de aquellos mercados en los que las grandes cadenas no pueden obtener ninguna ventaja diferencial concreta. Los análisis de competitividad resultan de gran utilidad para determinar los puntos fuertes y débiles del mercado actual e identificar áreas de crecimiento potencial, mediante estrategias adecuadas. Deben implantarse mecanismos de control de marketing tales como análisis de costes, análisis de ventas, análisis de rentabilidad y análisis de segmentos de clientela.

Encontrar el mix adecuado para su promoción resulta tan importante para los pequeños hoteles como para las grandes cadenas hoteleras. Los pequeños hoteles pueden asociarse de forma cooperativa para anunciar sus productos. Para ello resulta imprescindible cuidar las relaciones personales con los demás hoteles del ramo. Cabe cuestionar los resultados que se consiguen a través de la promoción que se lleva a cabo mediante catálogos editados por las autoridades locales o las asociaciones de turismo. Con cierto escepticismo, el empresario hotelero se pregunta en qué forma las autoridades locales o las asociaciones de turismo están promoviendo su hotel o si podrían emplear mejores métodos para hacerlo. Los hoteles deben presionar a estos organismos exigiéndoles que justifiquen o revisen sus actuaciones. Mediante la concentración de recursos financieros en un consorcio, los hoteles individuales tienen la posibilidad de anunciarse en

mercados extranjeros con un alto poder adquisitivo. La promoción puede llevarse a cabo mediante una publicidad cooperativa. Así, un hotel pequeño puede encontrar una solución satisfactoria para compensar las economías de escala y otras ventajas competitivas frente a las grandes cadenas mediante programas promocionales cooperativos y solidarios. Mientras que la publicidad resulta un eficaz medio de comunicación con el mercado, para empresas de reducidas dimensiones, tales como los hoteles, la venta personal puede resultar mucho más válida.

Las operaciones de venta directa pueden resultar una eficaz forma de distribución para los hoteles. Uno de los objetivos más importantes sería el de asegurarse de que el mercado cuenta con un adecuado grado de información. Esto puede conseguirse mediante el desarrollo de una apropiada base de datos o mediante un esfuerzo promocional suficiente. Una de las ventajas que los programas de venta directa aportan a los hoteles es la posibilidad de vigilar y controlar todas las fases del proceso de venta y de forma simultánea establecer y mantener el contacto con la clientela. Esto permite al empresario obtener una respuesta continua sobre el grado de éxito de sus esfuerzos de marketing, controlando al mismo tiempo los cambios que se producen en el mercado. Esta información que se va acumulando como parte de una rutina normal de trabajo puede ayudar a los pequeños hoteles a competir contra los recursos de las grandes cadenas.

Otro importante elemento de las estrategias de marketing de los hoteles consiste en encontrar la forma de alentar y premiar a los clientes habituales. Estos clientes desempeñan una importante función en las estrategias de marketing, no sólo por lo que respecta a ellos mismos, sino porque proporcionan una vía nada gravosa a través de la cual poder llegar a sus amigos o personas de similares características mediante el uso de un sistema de promoción cuidadosamente diseñado y dirigido a objetivos concretos. (Middleton 1988).

La confianza en la clientela habitual y los efectos de llegar a ser conocido por boca de dicha clientela hacen de la calidad y de la resultante satisfacción del cliente, factores de extrema importancia en el mantenimiento de altos niveles de ocupación.

En el sector hotelero, los acuerdos de cooperación son prácticamente inevitables. La gran diversidad de hoteles, productos y servicios de este sector facilita la viabilidad de llegar a este tipo de acuerdos de cooperación. Por ejemplo, existe un cierto número de hoteles que ya está ofreciendo distracciones como forma de atraer a los visitantes y que podrían cooperar para promocionar a nivel local el concepto de «hoteles de entretenimiento».

Así como el turismo produce un claro impacto sobre muchas pequeñas empresas de entretenimiento, tal impacto puede ser considerable cuando se concentra en, por ejemplo, un festival local. Sin embargo, resulta imprescindible definir claramente los objetivos que se persiguen.

Mediante la combinación de sus propios recursos, los pequeños hoteles pueden alcanzar mayores economías de escala y reducir los costes de cada uno de ellos más fácilmente que si actuaran por separado. Asociándose, los pequeños hoteles pueden conseguir una mayor posición de fuerza a la hora de negociar con intermediarios del mercado e instituciones tales como bancos, mayoristas y detallistas.

A través de la cooperación entre los gerentes de los diversos hoteles, se pueden obtener importantes ventajas en cuanto al desarrollo de un destino, tales como campañas colectivas de promoción y marketing, programas de formación, etc. Asimismo, la cooperación en el marketing llevada a cabo entre diferentes sectores -especialmente los de alojamiento y atracciones-, en los que cada uno puede actuar como punto de promoción y distribución del otro, resulta de gran relevancia para la industria hotelera. Tal cooperación puede desembocar en la posibilidad de desarrollar un producto en común, campañas de promoción y publicidad, participación conjunta en seminarios de trabajo, etc. Estos ejemplos ilustran la importancia de la sinergia: la cooperación inteligente reduce los costes, incrementa los ingresos y proporciona al cliente una mejor relación de precio/calidad. Por último, el sector hotelero puede ejercer una influencia decisiva en todos los estamentos gubernamentales desempeñando un papel activo dentro de las asociaciones empresariales.

5 CONCLUSION

Los desarrollos en cualquier mercado son siempre dinámicos. La demanda se encuentra en un proceso de cambio constante y exige iniciativas creativas por parte de los gerentes de los hoteles, los cuales deben ser capaces de aprender a reciclar sus productos y a reaccionar de acuerdo con las nuevas oportunidades que ofrece el mercado.

La capacidad de reaccionar con prontitud es una buena forma de poner a prueba la preparación de un hotel. Un empresario agresivo responderá con

rapidez a los cambios en las necesidades de la clientela o en las circunstancias socio-económicas del entorno empresarial, contraatacando a su vez frente a las iniciativas de la competencia.

Los diversos mercados hoteleros cambian con suma rapidez y los hoteles deben adaptarse al mercado. Los hoteles que sobreviven y prosperan son aquellos que reconocen tales cambios fundamentales y desarrollan estrategias adecuadas al efecto. En términos generales, el desarrollo de estrategias orientadas al mercado resulta imprescindible para los hoteles.

La clave para el éxito de los hoteles en Europa radica en el reconocimiento de la necesidad de satisfacer a los clientes obteniendo a la vez rentabilidad. Esto puede parecer a simple vista excesivamente obvio, pero no deja de ser una afirmación fundamental. En el mercado contemporáneo, el concepto de marketing debe presidir cada vez más las estrategias de los hoteles, y las necesidades de marketing y rentabilidad deben recibir prioridad absoluta dentro de la industria hotelera.

Los hoteles están siendo de alguna manera los últimos en adaptarse a nivel estratégico y organizativo al mercado actual, en lo que se refiere a implantar el concepto de control estratégico de marketing. En esta última fase de desarrollo, las consideraciones sobre marketing condicionan toda la estructura organizativa. Resulta de gran importancia que los hoteles reconozcan y reaccionen frente a los retos estratégicos de un mercado en constante movimiento.

Aun cuando siempre se aprende de las experiencias pasadas, los hoteles en Europa deben mirar cada vez más al futuro si pretenden identificar y hacer frente a los retos estratégicos que conformaran su capacidad para mantenerse en el mercado de forma rentable.

Los cambios deben comenzar a producirse desde hoy mismo, ya que 1992 es una meta en este sentido y no un punto de partida.

BIBLIOGRAFIA

Greene, M. (1983) *Marketing Hotels into the 90s: A systematic Approach to increasing Sales*, London, England: William Heinemann Ltd.

- Hamel, G. (1988) «The Challenge of 320 Million new Customers», *Marketing Business*, July, pp. 14-15.
- Middleton, V. (1988) *Marketing in Travel and Tourism*, Oxford, England: Heinemann Professional Publishing, Ltd.
- Schwaminger, M. (1989) «Trends in Leisure and Tourism for 2000 - 2010», *Tourism Marketing and Management Handbook*, edited by Stephen F Witt and Luiz Moutinho, England: Prentice Hall.