



Sustento del uso justo
de Materiales Protegidos
derechos de autor para
fines educativos



UCI

Universidad para la
Cooperación Internacional

UCI
Sustento del uso justo de materiales protegidos por
derechos de autor para fines educativos

El siguiente material ha sido reproducido, con fines estrictamente didácticos e ilustrativos de los temas en cuestión, se utilizan en el campus virtual de la Universidad para la Cooperación Internacional – UCI – para ser usados exclusivamente para la función docente y el estudio privado de los estudiantes pertenecientes a los programas académicos.

La UCI desea dejar constancia de su estricto respeto a las legislaciones relacionadas con la propiedad intelectual. Todo material digital disponible para un curso y sus estudiantes tiene fines educativos y de investigación. No media en el uso de estos materiales fines de lucro, se entiende como casos especiales para fines educativos a distancia y en lugares donde no atenta contra la normal explotación de la obra y no afecta los intereses legítimos de ningún actor.

La UCI hace un USO JUSTO del material, sustentado en las excepciones a las leyes de derechos de autor establecidas en las siguientes normativas:

- a- Legislación costarricense: Ley sobre Derechos de Autor y Derechos Conexos, No.6683 de 14 de octubre de 1982 - artículo 73, la Ley sobre Procedimientos de Observancia de los Derechos de Propiedad Intelectual, No. 8039 – artículo 58, permiten el copiado parcial de obras para la ilustración educativa.
- b- Legislación Mexicana; Ley Federal de Derechos de Autor; artículo 147.
- c- Legislación de Estados Unidos de América: En referencia al uso justo, menciona: "está consagrado en el artículo 106 de la ley de derecho de autor de los Estados Unidos (U.S, Copyright - Act) y establece un uso libre y gratuito de las obras para fines de crítica, comentarios y noticias, reportajes y docencia (lo que incluye la realización de copias para su uso en clase)."
- d- Legislación Canadiense: Ley de derechos de autor C-11– Referidos a Excepciones para Educación a Distancia.
- e- OMPI: En el marco de la legislación internacional, según la Organización Mundial de Propiedad Intelectual lo previsto por los tratados internacionales sobre esta materia. El artículo 10(2) del Convenio de Berna, permite a los países miembros establecer limitaciones o excepciones respecto a la posibilidad de utilizar lícitamente las obras literarias o artísticas a título de ilustración de la enseñanza, por medio de publicaciones, emisiones de radio o grabaciones sonoras o visuales.

Además y por indicación de la UCI, los estudiantes del campus virtual tienen el deber de cumplir con lo que establezca la legislación correspondiente en materia de derechos de autor, en su país de residencia.

Finalmente, reiteramos que en UCI no lucramos con las obras de terceros, somos estrictos con respecto al plagio, y no restringimos de ninguna manera el que nuestros estudiantes, académicos e investigadores accedan comercialmente o adquieran los documentos disponibles en el mercado editorial, sea directamente los documentos, o por medio de bases de datos científicas, pagando ellos mismos los costos asociados a dichos accesos.

DESAFÍOS DE MARKETING PARA LA PRÓXIMA DÉCADA

Por Chekitan S. Dev y Michael D. Olsen

Las tecnologías de la información serán el origen de un mundo feliz del marketing – siempre y cuando los encargados de marketing descubran de qué manera las TI pueden ayudarlos.

Los cambios que afectan (o afligen) a la industria de los viajes no son un secreto: La globalización general de sus negocios, la desregularización de industrias y mercados, la privatización de activos estatales y los avances tecnológicos revolucionarios (como se describió en el artículo anterior). Estos cambios afectan la industria en formas que sólo ahora comienzan a notarse. Si los empresarios desean triunfar en un contexto tan incierto, deben adelantarse a los cambios, analizar su impacto y cuando sea posible, dirigir sus empresas hacia nuevas oportunidades, basándose en estos análisis.

*Chekitan S. Dev, Ph.D., es profesor asociado de Marketing Estratégico en School of Hotel Administration de la Universidad de Cornell "csd5@cornell.edu"
Michael D. Olsen, Ph.D., es profesor de Estrategia Hotelera en el Departamento de Gestión Hotelera y de Turismo en la Universidad Politécnica de Virginia y es director de investigación de la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA, por sus siglas en inglés) "olsenmd@vt.edu". Los autores agradecen a IH&RA por el financiamiento de esta investigación y a los integrantes del centro de estudio por sus contribuciones.*

Para anticiparse al cambio e identificar nuevas oportunidades, los líderes del rubro deben descubrir las fuerzas que generan el cambio, analizar la forma en que estos cambios afectan el rubro y definir qué pueden hacer las empresas para prosperar en un escenario tan dinámico. Para completar este análisis, se debe obtener información confiable sobre las fuerzas que moldean el futuro, encontrar los marcos apropiados para evaluar los efectos de estas fuerzas y determinar los cursos de acción convenientes. El propósito del equipo de expertos en marketing descrito en este artículo era llevar a cabo un análisis de este tipo.

El centro de estudio sobre marketing "November 1998" fue auspiciado por la Asociación Internacional de Hoteles y Restaurantes (IH&RA) y se llevó a cabo en Manila, Filipinas, en conjunto con el Congreso Anual de IH&RA. También contó con el co-auspicio de la Asociación Internacional de Ventas y Marketing Hotelero (HSMIAI, por sus siglas en inglés). Se reunieron más de 30 expertos en marketing en un programa de dos días de duración para explorar el rol cambiante del marketing en las industrias de los viajes y hoteleras.

Los participantes eran tanto del rubro hotelero como de otros sectores. El grupo incluía a representantes de empresas proveedoras para entregar oportunidades de polinización cruzada de ideas y para estimular el pensamiento creativo.

Para ayudar a los participantes del centro de estudio, se contó con la ayuda de dos facilitadores, Ewout Cassee, presidente del directorio del Hotel School de La Haya, Holanda y Nicola Pogson de IH&RA, además de los dos autores.

En las secciones siguientes, se entregan los fundamentos del centro de estudio, sus objetivos y una descripción del proceso, además de los temas que surgieron en los debates que se llevaron a cabo.

Razones para realizar un centro de estudios de marketing

La metodología para el centro de estudios de Manila fue probada en el Congreso Mundial de IH&RA en Ciudad de México, en noviembre de 1996, la cual contó con la participación de más de 40 personas de distintas empresas líderes de la industrias de viaje. La necesidad de realizar un centro de estudios formal se vio aún más validada por los más de 45 altos ejecutivos de la industria de viajes que participaron en los centros de estudio tecnológicos de Singapur y Niza¹. Los resultados de estas pruebas piloto

¹ El procedimiento está descrito con mayores detalles en la página 35 del artículo anterior.

identificaron de manera clara la necesidad de dar un vistazo más profundo al futuro del marketing en la industria de viajes.

Al existir tantos canales, el proceso de distribución es desordenado y se vuelve cada vez más desordenado. Es por esto que hay que simplificarlo, tanto para los clientes como para los proveedores.

El proceso de los centros de estudio

Se invitaron a treinta participantes, basándose en las recomendaciones de HSMAI, IH&RA y otras partes interesadas que contribuyeron en este proceso. Los participantes venían de distintos segmentos y empresas y el trabajo que se les asignó requería que pensarán en el futuro. El grupo incluía proveedores, consultores, analistas, académicos, especialistas en investigación y desarrollo, funcionarios de gobierno y líderes, y ejecutivos de asociaciones de la industria.

Para definir y describir el futuro del marketing en la industria de los viajes, se les dieron a los treinta participantes los siguientes objetivos:

1. Identificar los principales desafíos a los que se ven enfrentados los encargados de marketing de viajes,
2. Determinar los pasos a seguir para enfrentar cada desafío; y
3. Evaluar las prioridades para el futuro inmediato.

A través de la técnica de talleres interactivos, los centros de estudio analizaron las principales fuerzas que generarán los cambios en las empresas, los rubros, y los gobiernos dentro de los siguientes tres a cinco años. Cada participante tuvo la oportunidad de votar por los cambios que creía que fueran los más importantes.

Conclusiones: Desafíos clave y pasos a seguir

Los centros de estudio identificaron los siguientes desafíos:

- **Gestionar los costos de distribución,**
- **Analizar a los clientes,**
- **Reconsiderar el modelo de negocio,**
- **Mantener controlada la tecnología,**
- **Evaluar las oportunidades basadas en Internet; y**
- **Buscar la mejor alternativa.**

Desafío clave #1: Gestionar los costos de distribución

Gestionar los costos de distribución se ha convertido en una gran preocupación entre las empresas hoteleras. Barry Sternlicht, director ejecutivo de Starwood Hotels and Resorts, declaró recientemente que estos costos eran una prioridad estratégica clave. Por ejemplo, las aerolíneas tienen a los costos de distribución como el tercer gasto más grande, después del combustible y pago de sueldos, pero también consideran que los costos de distribución son los más controlables de los tres. Meses antes de realizar este centro de estudios, al menos cinco aerolíneas anunciaron que pondrían un límite a las comisiones de las agencias de viajes y las empresas hoteleras han considerado tomar acciones similares. Los participantes estuvieron de acuerdo en que los costos de distribución están sujetos a un mayor escrutinio por tres razones: Son crecientes, existe una presión por parte de los mercados financieros para mejorar el ingreso neto y existe la oportunidad de reducir estos costos de USD 30 por habitación a menos de USD 1, gracias a Internet.²

² Sin embargo, contrario a lo que los participantes del centro de estudios supusieron, McKinsey and Company concluyeron que los negocios basados en Internet tienen un costo de adquisición de clientes mayor que las empresas de venta por catálogo, debido a que un bajo porcentaje de las personas que buscan en Internet se convierte en comprador. Ver: Glen Withiam, "The Internet 1: Is Anyone Making Any Money Here?" *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, Nº 6 (diciembre 1999), Pág. 12

Pasos a seguir

Evaluar la eficacia del canal de distribución. Se les pidió a los participantes examinar cada uno de los costos (directos e indirectos) y beneficios (tácticos y estratégicos), del canal. Las empresas no sólo deben fijarse en la reducción de las comisiones de las agencias de viaje, sino que también deben pensar en cómo hacer que todos los canales operen de manera más eficaz, conseguir más negocios y asegurarse de que cada canal provea el tipo de negocio correcto.

Consolidar la función de distribución. Los participantes encontraron preocupante la cantidad de entidades involucradas en el negocio de las reservas y el consecuente potencial de traslape e ineficiencia. Un hotel no tiene solamente un departamento encargado de las reservas de las habitaciones, sino que también el departamento de banquetería acepta reservaciones, al igual que los restaurantes, los spas y las canchas de golf. Además, cada hotel se encarga de sus propias reservas, pero también recibe reservas a través del sistema central de reservas, la página Web, los representantes de venta, entre otros. Consolidar algunos o todos estos departamentos parece ser inevitable. Algunas empresas hoteleras están probando aceptar reservas de habitaciones solo en una ubicación central. Los participantes creen que el siguiente modelo se podría implementar en el futuro: Las funciones de reserva estarían separadas del hotel y la gente de ventas de los departamentos de reservas promocionarían el hotel y no se ocuparían de las reservas solamente. Hay tres factores que llevan a los hoteles hacia este tipo de modelo: ahorrar costos a través de la consolidación, aumentar las ganancias por medio de una mejor conversión y ahorrar costos al elegir zonas de bajo costo para funcionar (ya que el marketing y las reservas pueden realizarse desde cualquier parte).

Entender el deseo del cliente de tener acceso directo al inventario. Los participantes no pudieron evaluar hasta qué punto los clientes quieren tener acceso al inventario del hotel, para poder reservar hasta “la última habitación” de manera directa. Si los clientes en realidad quieren tener la posibilidad de reservar hasta esa última habitación, puede que sea necesario que los hoteles les entreguen a sus clientes un inventario seleccionado. Este asunto requiere de una mayor investigación.

Simplificar el proceso de distribución. Existió un consenso en torno al creciente desorden que caracteriza al proceso de distribución, debido a la gran cantidad de canales y tarifas existentes. La sugerencia del grupo fue que había que concentrarse en encontrar formas de simplificar el proceso para el usuario, el proveedor individual del hotel en cuestión y para aquellos que utilizan un canal de distribución dado.

Desafío clave #2: Analizar al cliente

Los participantes concluyeron que la industria no entiende a los clientes al nivel que debería. A pesar de que la industria recoge datos importantes sobre sus clientes, rara vez estos datos se unen para crear información útil sobre las personas a las que prestan sus servicios. Por lo tanto, los encargados de marketing hotelero necesitan conocer mejor a sus clientes, saber por qué compran, qué compran y qué los motiva a comprar. El mundo académico necesita realizar más estudios sobre estos temas.

Pasos a seguir

Estudiar patrones de viajes y tendencias. Los participantes expresaron un considerable interés en saber más sobre los patrones de viajes y las tendencias. El grupo cree que muchos exámenes son *ad hoc* (sin un proceso sistemático) o que las empresas que los realizan tienen intereses creados en los resultados. El grupo concluyó que era necesario realizar una evaluación clara de los patrones de viaje y tendencias, y estudios objetivos y sin sesgo de eventuales patrones de viajes. Los estudios de marketing deben hacer más que tan sólo decir, por ejemplo, que el año pasado 20% de la gente que viajó lo hizo combinando los negocios con el placer. Para tomar decisiones estratégicas proactivas, esta información no resulta tan útil como saber qué es probable que suceda dentro de tres o cuatro años.

Entender la experiencia total. El gerente general de un importante hotel de una capital asiática explicó la dificultad que enfrenta su hotel para incentivar a los huéspedes a que regresen: “El regreso del cliente

no depende solamente de su experiencia en mi hotel, sino que de la experiencia total. Por lo tanto, debido a que depende de la experiencia total, necesito convencer a otros socios para que trabajen conmigo en el manejo de la experiencia total". Las personas en el rubro hotelero necesitan reconocer que la estadía en el hotel es sólo una parte de la experiencia del viaje. Algunas entidades ya están intentando influenciar las compras de los viajes al ofrecer todos los servicios. Por ejemplo, un hotel de negocios en un país en vías de desarrollo utiliza sus contactos locales para facilitar el viaje completo de un ejecutivo, lo ayuda con las formalidades de la visa, hace los arreglos para el uso de servicios comerciales y reuniones con ejecutivos y funcionarios locales, le entrega información sobre los acontecimientos locales actuales y sobre el protocolo cultural, hace los arreglos de aduanas e inmigración, le ofrece un excelente sistema de transferencia de los mensajes comerciales a su habitación de hotel (incluyendo acceso a Internet), se ocupa de las necesidades locales, tales como regalos para los socios locales y un seguimiento posterior a la partida del huésped para terminar los asuntos que no hayan quedado resueltos.

Designar gerentes de "soluciones". Este paso a seguir se deriva del concepto que dice que las empresas están en el negocio de vender soluciones, en vez de productos y servicios. Los participantes conversaron acerca de esta designación de "gerentes de soluciones" como parte del negocio, tanto a nivel de un hotel en particular como a nivel corporativo. Algunos segmentos de la industria de viajes han comenzado a reconocer la importancia de este concepto. Por ejemplo, una serie de anuncios publicitarios de United Airlines en el *Wall Street Journal* decían: "Donde dice personal de tierra, léase solucionadores de problemas". Los operadores hoteleros necesitan implementar esta filosofía en todos los niveles del negocio. La oportunidad aquí radica en tomar ejemplos aislados de "buenas prácticas", como las que se usan en el Ritz-Carlton ("Si usted toma el teléfono, usted es el responsable de la llamada") y Westin ("*Service Express*"), ampliarlas para que engloben a todos los empleados y convertirlas en procedimientos operacionales estándares para todos los hoteles.

Hablar con los clientes. Por lo general, este paso a seguir que es intuitivamente obvio no se implementa bien. Los encargados de marketing necesitan establecer un diálogo continuo con los clientes (antes de la compra, durante la estadía y después de que regresen a sus hogares). Los participantes instan a los operadores hoteleros a aplicar diversos métodos para contactarse con el cliente y a que no se fíen solamente de métodos tan tradicionales como los libros de sugerencias y las encuestas. Cada empleado a cargo del contacto con los clientes puede tener conversaciones continuas con los clientes, como una forma de entender sus necesidades y respuestas a la oferta de productos. Esto significa que para crear el mejor hotel con un enfoque centrado en el cliente, es necesario que cada empleado a cargo del contacto con los clientes se convierta en investigador, vendedor y solucionador de problemas. Es evidente que se debe capacitar a los empleados para que desempeñen estas funciones. En los lugares donde se hablen varios idiomas, es posible que los gerentes tengan que hacerles a estos empleados una capacitación básica, donde aprendan un nivel de inglés que les permita comunicarse con los huéspedes, además de darles distintivos que identifiquen el idioma que hablan los empleados.

Desafío clave #3: Reconsiderar el modelo de negocio

Los participantes pusieron gran énfasis en la importancia de analizar el modelo de marketing hotelero contemporáneo. Por lo general, el grupo estuvo de acuerdo en que el modelo de negocio actual no funciona. Algunos de los síntomas de esto son la baja en los niveles de satisfacción, la disminución de la fidelidad de marca, el aumento de la *comoditización* del producto, franquiciados insatisfechos, comunidades locales sin derecho a opinión, el aumento del control del proveedor, las bajas rentabilidades de las inversiones en tecnología y la alta rotación de empleados. Un modelo de negocio modificado tendría un enfoque equilibrado de las partes interesadas al invertir en productos y servicios con valor agregado, construir relaciones con los clientes, crear y desarrollar trabajadores con conocimientos, y dar algo en retribución a la comunidad que lo acoge.

Pasos a seguir

Definir los generadores de valor. Los participantes sugirieron examinar si es que la oferta de productos y servicios de la empresa en realidad añadía valor para los clientes. Por ejemplo, en vez de simplemente entregar más servicios y llamar a eso "un mejor servicio", los operadores deberían preguntarse si es que

el servicio que entregan realmente agrega valor. Puede que los clientes prefieran menos servicios, pero elegidos cuidadosamente. Este análisis revela qué es lo que hacen los operadores que añade valor para sus clientes.

Concentrarse en el valor de ciclo de vida del cliente. Los participantes resaltaron la necesidad de que los negocios incorporen en el proceso de planificación una medida del valor de ciclo de vida del cliente. Las claves son maximizar el valor de ciclo de vida de cada cliente y trabajar para asegurar la retención del cliente, en vez de concentrarse en transacciones individuales aisladas.

Invertir en programas de formación continua. Demasiada gente que trabaja para y con las empresas hoteleras no tiene acceso a la educación que muchos de ellos necesitan o desean. Mientras las empresas traten a sus empleados como verdaderos *commodities* intercambiables de costo, en vez de como socios, serán reacias a invertir en el desarrollo profesional continuo de los empleados. En los casos en que las empresas sí invierten en sus empleados, los programas de formación continua pueden ayudar a garantizar un grupo de empleados eficaces que pueden agregar valor por sí mismos. Los participantes sugirieron que los programas de marketing deberían ofrecer incentivos de educación para los empleados, reconocer los logros de los empleados en esta área e incluso financiar su educación continua.

Incorporar la responsabilidad social. Los participantes expresaron que las empresas tienen que empezar a respaldar sus dichos con acciones en lo que respecta a la responsabilidad social. Es necesario incorporar de manera clara, precisa y mensurable al modelo de negocio principios que sean socialmente responsables. Los participantes concluyeron que, ya sea, plantado un árbol, enseñando en escuelas públicas, construyendo casas o dando más comidas, la responsabilidad social es un componente cada vez más necesario en un mensaje de marketing ganador. Hacer que esto funcione implica incluir medidas de responsabilidad social en el plan de compensación de cada empleado, como algunas empresas ya han comenzado a hacer.

Desafío clave #4: Mantener controlada la tecnología

Para la mayoría de las empresas la tecnología es un gasto grande, que sigue creciendo. Al mismo tiempo, nuestros participantes notaron que muchos gerentes sienten que la tecnología se les está yendo de las manos. Por ejemplo, ninguno de los participantes de alto nivel del taller manifestó tener un buen manejo de las capacidades de TI, de cómo funcionan, de los beneficios que ofrecen a la empresa y exactamente cuánto valor entregan a la experiencia del cliente.

Pasos a seguir

Capacitar técnicamente a los encargados de marketing. El grupo expresó la necesidad de que los encargados de marketing aprendan a utilizar de manera eficaz la tecnología. Esto significa, que puedan ser independientes en el manejo de estas, en vez de depender del soporte técnico de las personas a cargo de las TI.

Los empleados de TI deberían depender del departamento de marketing. Los participantes sabían que esta recomendación era controvertida (especialmente para el personal de TI). De hecho, un gerente general expresó "Eso nunca va a pasar mientras yo esté a cargo". Aún así, los participantes creen que las TI no han sido aprovechadas en su totalidad para las funciones de marketing. El grupo sugirió que las TI estaban siguiendo el mismo camino que las reservas, que antes era una función de la recepción, pero que ahora eran parte de las operaciones de marketing. El marketing tomó la función de las reservas porque esta se redefinió para maximizar las ganancias, en vez de simplemente hacer reservas.

Definir claramente las necesidades de conocimiento y transformar los datos en conocimiento. Los participantes concluyeron que en estos momentos se pone demasiado énfasis a los datos y muy poco al conocimiento. Por lo tanto, hubo consenso en la creación de un sistema basado en lo que sale en lugar de basarse en lo que entra. "Abundancia de datos, escasez de conocimiento" fue una frase que se utilizó mucho. Los participantes afirmaron que parte del problema es que eran los técnicos los que definían el

sistema, basándose en las soluciones más convenientes tecnológicamente y no en la utilidad para el usuario.

En esa misma línea, los participantes estuvieron de acuerdo al referirse al marketing “basado en el conocimiento” y no al marketing de base de datos como el cambio filosófico y práctico de una cantidad enorme de dígitos a información útil. Hacer esto cambia el foco hacia el desarrollo de aplicaciones de marketing basadas en tecnologías que sean parte de sistemas de soporte de decisión, en vez de simples generadores de datos. Algunos ejemplos serían la fusión de la gestión de producción y las bases de dato históricas de los huéspedes para crear nuevas e interesantes maneras de desarrollar ofertas para los clientes, basándose en por qué compran; qué, dónde y cuándo lo compran; quién es el que compra realmente; cómo compran y cuánto pagan.

Los participantes sugirieron que el departamento de TI debería depender del departamento de marketing, por controvertido que sea.

Ampliar el conocimiento técnico para incluir a todos los empleados. Los participantes ilustraron la tecnología como una Torre de Babel moderna, donde las personas hablan diferentes idiomas, no se comunican entre sí y cada uno tiene su propio propósito. Los encargados de marketing ven las TI como algo que consume demasiado dinero para el poco valor que reciben a cambio. Por lo tanto, los participantes creen que el departamento de TI se convertirá en el nuevo chivo expiatorio en algunas empresas, donde la plana ejecutiva considera que las TI están desorganizadas, que no son un aporte, que requieren de muchos recursos y que no están orientadas al clientes.

Desafío clave #5: Evaluar las oportunidades basadas en Internet

Incluso antes de que los efectos de intermediación de mercado de Priceline.com, eBay y otros sitios web se evidenciaran en toda su magnitud, los participantes del centro de estudios sabían que Internet sería importante para las ventas futuras. El desafío es hacer que el comercio electrónico funcione favoreciendo de la misma manera tanto al negocio como al cliente.

Pasos a seguir

Estudiar qué funciona. Los participantes estaban preocupados debido a que la industria hotelera invierte grandes cantidades de dinero en Internet sin saber a ciencia cierta qué cosas funcionan y qué cosas no. Por ejemplo, a pesar de que Internet representa una posible fuente de negocios poderosa y económica, el grupo notó que había muchos temas que no estaban resueltos, como la manera de expandir el uso de Internet sin dejar de lado los canales de distribución existentes, la forma de justificar inversiones en tecnologías relacionadas con Internet dentro del marco de retorno sobre la inversión tradicional, de qué manera se responde por la canibalización de los negocios existentes contra los nuevos y cómo se evita el aumento de los costos de transacción cuando los clientes usan Internet para buscar ofertas (por ejemplo, comparar precios), pero siguen haciendo sus reservas a través de los canales tradicionales.

Seguimiento de hábitos de navegación y consumo. El grupo sugirió hacer un seguimiento de los hábitos de consumo y de visitas a las páginas para determinar qué es lo que realmente está sucediendo con Internet y qué revelan los datos sobre el comercio electrónico. El propósito aquí era comprender mejor a las personas que visitaban las páginas Web, qué buscaban, cuántos de ellos compraban, cuánto pagaban y cuándo volvían, si es que lo hacían. Los participantes vieron la clave para recabar esta información en el equilibrio entre la necesidad del encargado de marketing de saber (“marcando” al visitante) y el deseo del consumidor de mantener el control sobre sus datos y de la privacidad de sus acciones. Algunas ideas sobre cómo lograr esto incluyeron crear, apoyar o financiar entidades independientes que puedan entregarles estos datos a los encargados de la toma de decisiones de forma oportuna y precisa, al mismo tiempo que mantienen la confidencialidad de la información personal del cliente.

Identificar oportunidades de negocios a largo plazo. Los participantes, al pensar a largo plazo, consideraron que las oportunidades surgen no sólo con el advenimiento de Internet, sino que también con el aumento de los viajes en todo el mundo y con los niveles de competencia sin precedentes. Su sugerencia fue que los encargados de marketing debían saber el rol que diferentes sitios, como Yahoo, Amazon y Expedia tendrán en el futuro del marketing hotelero.

Iniciar sesión en la generación “*punto.com*”. Los participantes resaltaron la importancia de conectarse con gente entendida del ciberespacio menores de 30 años. Por lo general, los participantes creen que las personas a cargo de la toma de decisiones, los estrategas, los que están a cargo del pensamiento estratégico y los asesores, no pueden relacionarse con las necesidades de este grupo de clientes. Los mismos participantes no tenían claro qué era lo que los miembros de la generación *punto.com* estaban buscando o cómo conseguir información sobre ellos. Claramente, debido a que Internet es un lugar común para la gente joven, la manera en que usan (o ven) Internet es diferente a las de las personas de más de 40 (y ni mencionar a los viajeros de más de 60).

Desafío clave #6: Buscar la mejor alternativa

Muchos de los participantes pensaron que no habían sido capaces de prever el potencial de los nuevos medios de comunicación y se vieron sorprendidos por la aparentemente sorpresiva popularidad de Internet. Los participantes especularon sobre otras posibles maravillas tecnológicas que podrían estar en el horizonte. Como una posible alternativa, se pensó en la convergencia de la comunicación (teléfono), información (computador) y entretención (transmisiones abiertas y por cable) y las consecuencias que esta convergencia tendría en el marketing hotelero. La preocupación general de los participantes es tener una mayor conciencia del entorno, para poder sacar partido de manera proactiva de cualquier desarrollo futuro y no tener que esperar a que les caiga del cielo.

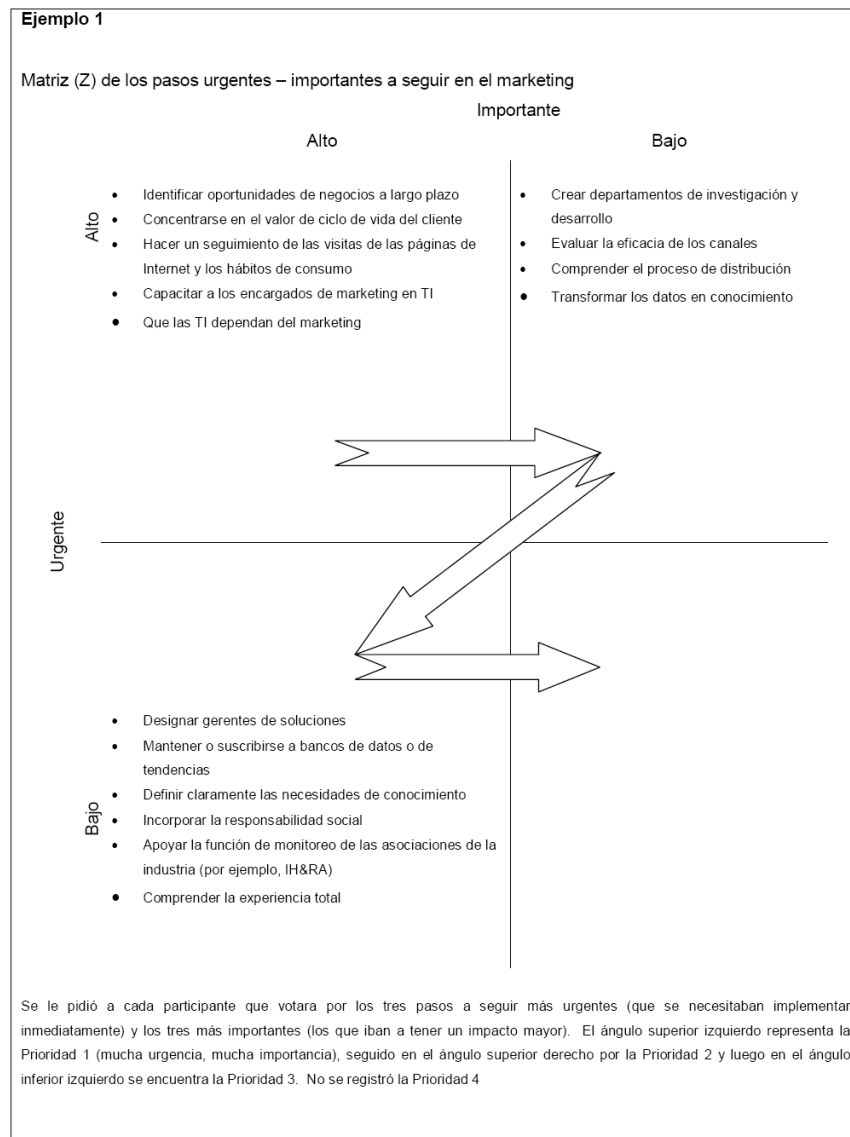
Pasos a seguir

Establecer una función de investigación y desarrollo. Después de los analistas de operaciones y de los gerentes de ingresos, un especialista de I+D es el siguiente cargo en importancia para el soporte fundamental de gestión, tanto a nivel de un hotel en particular como corporativo. Los participantes de ambos niveles se refirieron a la necesidad de dedicar recursos de manera específica a investigación y desarrollo continuo. Por ejemplo, los participantes sugirieron que los gerentes pregunten de manera regular a sus empleados, clientes y proveedores si es que hay una mejor forma de hacer algo en específico. De acuerdo con los participantes, cuando alguien da una sugerencia es imperativo que los gerentes la analicen. Estos monitoreos del entorno tienen el potencial de convertirse en una fuente importante de ventajas competitivas a largo plazo.

Estudiar el negocio de los clientes. Dado que los gerentes hoteleros pasan una parte considerable de su tiempo estudiando sus propios negocios, a sus competidores y asuntos relacionados con el negocio hotelero, los participantes identificaron la necesidad urgente de que los gerentes hoteleros den un paso más allá y estudien los negocios de sus clientes también. Se sugirió estudiar los clientes, competidores y proveedores de los clientes. De esta manera, los proveedores de servicios hoteleros tendrán una mejor idea de cómo funciona el negocio del cliente y cómo el rubro hotelero puede ayudarlo a tener resultados exitosos en dicho negocio.

Mantener o suscribirse a un banco de datos o de tendencias. Los encargados de marketing desean con ansias tener más información y quieren suscribirse a aquellos servicios que puedan entregarle información útil. Es por esta razón que los participantes sugirieron que los encargados de marketing identificaran o desarrollaran bancos de datos que puedan ayudar a los gerentes a tomar el pulso de los cambios en sus negocios. Si a esto se le suma el punto anterior que hablaba sobre convertir los datos en conocimiento, una solución ideal podría ser que una persona a cargo de la toma de decisiones apoye y contribuya con un banco de datos que, a su vez, le permita a la persona hacer preguntas sobre una oportunidad o desafío específico y recibir una respuesta personalizada a un costo razonable. El grupo también se refirió a la importancia de apoyar los esfuerzos de recopilación de datos de Horwath, Smith Travel Research, PricewaterhouseCoopers y PKF Consulting.

Apoyo de la función del monitoreo del entorno de las asociaciones de la industria. Los participantes reconocieron el valor de llevar a cabo más centros de estudio. La mayoría de los participantes afirmaron que poder anticiparse a los cambios era un objetivo muy importante que se podía alcanzar, en parte, con la ayuda de asociaciones profesionales.



Prioridades

Al preguntarle a cada participante que clasificara los pasos a seguir que se identificaron anteriormente, se pudieron priorizar en una matriz Z de dos dimensiones.

Se le pidió a cada participante que votara por los tres pasos a seguir más urgentes (que se debían implementar inmediatamente) y los tres más importantes (los que iban a tener un impacto mayor). Esta matriz se interpreta en la forma de la letra Z (Ejemplo 1). El ángulo superior izquierdo representa la Prioridad 1 (mucho urgencia, mucha importancia), seguido en el ángulo superior derecho por la Prioridad 2 y luego en el ángulo inferior izquierdo por la Prioridad 3. No se registró la Prioridad 4, que hubiese aparecido en el ángulo inferior derecho.

Hacia el éxito

En el futuro, el éxito será de aquellos que puedan identificar oportunidades estratégicas para sobrevivir y crecer. El objetivo de cualquier centro de estudio es crear conciencia sobre las fuerzas claves y hacer un análisis minucioso sobre los significados y las consecuencias. Como siguiente paso, se incentiva al lector a pensar cuidadosamente sobre los puntos claves que se presentaron en este informe y se le solicita desarrollar estrategias competitivas para enfrentar estos desafíos.

Los resultados de este centro de estudio se deben considerar como direccionales, más que definitivos, ya que las tendencias continúan desarrollándose de manera muy rápida en torno a Internet (como lo demuestra la fusión de AOL con TimeWarner, por ejemplo). Es más, los puntos de vista presentados aquí son los de aquellas personas que pudieron asistir al congreso de Manila. Aunque existió el cuidado de invitar a altos representantes de todos los segmentos y grupos de interés más importantes de la industria, esto no significa que el grupo represente a la industria en su totalidad.

Los autores creen que los líderes creativos y pioneros de la industria son capaces de reconocer las oportunidades creadas por las nuevas tecnologías de marketing y de buscar formas de adoptar estrategias de marketing para desarrollar ventajas competitivas. Los encargados de marketing deben cambiar su forma de pensar y desarrollar un ambiente de marketing interactivo, donde abunde el conocimiento.