

Grupo Posadas: Un Servicio más allá del Hospedaje

Grupo Posadas es la operadora hotelera más importante en México y Latinoamérica. Cuenta con cinco marcas propias: Fiesta Americana, Fiesta Inn, Caesar Park, Caesar Business y The Explorean —estas cadenas tienen presencia en México, Estados Unidos y Sudamérica. Posadas maneja más de 60 hoteles y 13,100 habitaciones en los destinos de playa y ciudad con mayor afluencia de viajeros en las regiones antes mencionadas. En México, controla el 20% de los cuartos de cadenas hoteleras de categoría turística.

ARMANDO EL PAQUETE

Javier Barrera, vicepresidente franquicia de Grupo Posadas comenta sobre el papel que desempeña la mercadotecnia uno a uno: “La mercadotecnia uno a uno debe complementar las acciones de la mezcla de mercadotecnia, de ninguna manera va a reemplazar los esfuerzos masivos que se hagan de *branding*, los esfuerzos en televisión en radio o en prensa, tampoco van a reemplazar el esfuerzo de relaciones públicas para reforzar el uso del producto y quien lo conozca; ya que en la medida que más gente te tenga en la mente, te prefiera y permita establecer una relación cercana con la marca, es conforme más eficaces van a ser estas promociones.”

Antes de profundizar sobre las promociones masivas o *one to one* lo que se debe tener claro es cual es el nivel de conocimiento de la marca. Al respecto el directivo expone: “Si no hay una presencia clara, si no es relevante, si no le representa una ventaja importante y si el consumidor no la conoce o no la ha probado va a ser más difícil que responda a una promoción. En el caso de Grupo Posadas hemos emigrado hacia una combinación de esfuerzos de promoción con *branding* para aprovechar los recursos al máximo.”

“Lo ideal sería utilizar una combinación de ambas y conforme el mercado empiece a evolucionar, las bases de datos sean más puras, conforme tu producto y tu oferta sean más claras, será cuando la mercadotecnia uno a uno comience a desplazar a la mercadotecnia tradicional. La tendencia es migrar hacia el *permission marketing* el cual es una evolución del *one to one* pero en donde el consumidor da permiso de que le lleguen ciertas promociones que pudieran interesarle de acuerdo a sus necesidades”, prosigue Barrera.

NI MUY MUY... NI TAN TAN

La promoción tradicional tiene algunas ventajas de alcance; sin embargo, tiene las grandes desventajas del desperdicio aun cuando esté dirigido claramente a un mercado meta. Sobre las principales bondades de aplicar la mercadotecnia dirigida, el directivo profundiza: “La ventaja más importante de la mercadotecnia uno a uno es la reducción en costos, se puede tener mucho más cuidado en la inversión y en la rentabilidad de la misma. Por otro lado permite de manera más acertada, elegir al mercado meta y cómo llegar a ellos, sin embargo, hoy por hoy la respuesta en los medios electrónicos todavía no es tan alta como la que se esperaba. En las promociones dirigidas por correo electrónico se tiene por un lado una respuesta alta pero una efectividad en la promoción muy baja. Esto se debe a dos razones: la primera es por el mal uso de los registros en este país y la segunda es que el consumidor es cada día mas selectivo al recibir información.”

Aunado a lo anterior un beneficio adicional del *one to one* es que se tiene una forma de medición más concreta: “En la mercadotecnia uno a uno, a través de herramientas analíticas, se puede depurar y revisar con mucho cuidado la elección de los registros, a cuales se deben atacar y eso obviamente ha incrementado la capacidad de respuesta y la rentabilidad del esfuerzo”, explica Barrera.

SÓLO PARA SUS OJOS

Un error que constantemente cometen las empresas es en no entender claramente el papel de la mercadotecnia uno a uno, sobre ello Barrera expone: “Es importante no confundir a la mercadotecnia uno a uno como el canal a través del cual das a conocer la misma promoción que está en un periódico, una revista o en un correo de diferente formato ya que eso no funciona. Lo que realmente debe de funcionar es que sea una oferta muy especial, única, personalizada y dirigida y que realmente el consumidor le encuentre un beneficio, sea muy relevante y que difícilmente pueda encontrar en otro medio.”

¡CÓMO EN CASA!

La oportunidad de ofrecer un servicio que la gente disfrute comprar y que sea aspiracional es enorme. Al respecto el ejecutivo comenta: “Lo interesante de nuestro servicio es que ataca las emociones, ya sea en el segmento de romances, de aniversarios,

de quien busca una celebración o de jóvenes, por mencionar algunos. Existe un gran abanico de opciones a través del cual se puede motivar a alguien para que se interese por determinada promoción. En nuestro caso si cambias del posicionamiento funcional hacia el emotivo logras que la gente realmente reaccione ante una promoción y al tener un amplio número de combinaciones que hay entre segmentos, nichos y oferta turística para ofrecer un plan atractivo.”

El ejecutivo platica sobre los programas que manejan y promociones dirigidas que ofrecen para que el consumidor se sienta como en casa: “En el grupo se manejan varios programas uno a uno, promociones por temporadas y se ofrecen descuentos atractivos. Cuando se pronostica en nuestro inventario o patrón de reservación que va a haber cierta disponibilidad en algunas fechas se lanza una promoción en donde se pueda ofrecer algún paquete. Se han hecho con líneas aéreas y con los hoteles Fiesta Americana o Fiesta *Inn* y en algunos casos se han conseguido respuestas importantes. Hay una correlación muy alta entre la tasa de respuesta y la calidad de la marca, en nuestras bases de datos, en las que tenemos el registro de huéspedes que ya han disfrutado de nuestro servicio o de huéspedes frecuentes a través del programa Fiesta *Rewards* son los que responden a las promociones, lo anterior permite constatar que cada vez que se usan este tipo de bases de datos, en donde el consumidor ya es familiar y conoce la marca, da la oportunidad de ofrecer nuevos productos,” continua Barrera.

En la medida en que se sofisticue el uso de las bases se van a poder detectar los clientes actuales y su potencial, su cambio de hábitos y costumbres a través del tiempo y cómo se modifican sus necesidades para ofrecer mejores productos. “En el Grupo se utiliza una herramienta llamada *Analytics* la cual permite depurar y revisar con mucho cuidado los registros, para elegir los que sean más susceptibles de responder a cierta promoción o programa de mercadotecnia. Es de gran utilidad ya que es posible jerarquizar la base de datos y, al elegir correctamente los registros, la capacidad de respuesta y la rentabilidad del esfuerzo es más eficiente.”

“El tema en el que tenemos que estar profundizando es en entender las bases de datos, detectar las alteraciones que año con año se den, considerar que no es estática sino que evoluciona y que continuamente se debe actualizar. La industria turística es fascinante para desarrollar la promoción uno a uno y yo creo que todavía no hemos acabado de entender el potencial que puede tener siempre que se parta de un registro útil”, puntualiza el ejecutivo.

CAPITALIZANDO ESFUERZOS

Una de las ventajas de la mercadotecnia uno a uno es la facilidad de medición ya que por lo general existe un incentivo que se le envía al cliente de manera directa ya sea por *email*, teléfono u otro medio de contacto. Sin embargo, no siempre es posible medirlo de manera inmediata ya que depende en gran medida del diseño de la promoción. Al respecto el ejecutivo explica: “La manera cuantitativa de medir los esfuerzos es cuando existe un *call action*, es decir cuanto el consumidor debe responder ante cierto estímulo promocional y es posible cuantificarlo. Por ejemplo, ya sea en número de reservaciones hechas o en número de respuestas de *e-mail*.”

Por el contrario, si no se requiere de una acción inmediata del consumidor difiere la forma de cuantificar la efectividad de la promoción: “Si se requiere más información la gente puede responder vía un *business replay call* o a través de sistemas de *telemarketing*. Otra forma en la que se mide es al contratar una compañía externa que se dedique a hacer estudios de eficacia con las bases de datos, específicamente se ha aplicado en un par de ocasiones con la base de datos del programa de lealtad *Fiesta Rewards* y el programa vacacional *Fiesta Americana Vacation Club* en donde, a través de una disección más clara de la base, se puede realmente medir, dependiendo de que tan segmentada sea la base, la eficacia de la promoción.”

MERCADOTECNIA RELACIONAL

La industria turística, al ser una industria de servicios, es sumamente imperfecta, es decir, existen varios intermediarios en el proceso entre el que ofrece el producto y el huésped. “A lo que nos hemos enfrentado son medios como las agencias virtuales en donde más que buscar una mercadotecnia de relación, lo que buscan es un guerra de precios muy fuerte, ya que finalmente lo que motiva la compra es el precio.”

La mercadotecnia relacional consiste en capturar información relacionada con los clientes actuales y analizarla para promover ventas repetidas y construir una relación duradera con el cliente, retener al cliente otorgándole el mejor servicio. Por otro lado le permite a la empresa incrementar el conocimiento que tiene de sus clientes para aprender a desarrollar programas de mercadotecnia a la medida de clientes individuales o de pequeños segmentos basándose en conductas actuales de compra. Al respecto Barrera comenta: “El reto es renovarte y ser muy creativo, tener cuidado en no sumarte a este esfuerzo masivo de guerra de precios o de promociones en donde ya realmente

todo el mundo ofrece lo mismo y la promoción se convierte en una tarifa baja. El riesgo cuando no le das un valor agregado y cuando lo único especial se vuelve la tarifa es el sacrificar fuertemente al producto.”

FUTURO PROMETEDOR

El participar en una industria tan vulnerable conlleva retos y dificultades adicionales, sobre el futuro del grupo el ejecutivo expone: “Es sumamente alentador, el año pasado se abrieron 7 hoteles, se firmaron 22 hoteles y se van a abrir en promedio un hotel al mes a partir de este año. El crecimiento que se tiene es muy por delante de cualquier otro competidor en la industria. El principal reto es seguir desarrollando marcas valiosas para el consumidor, productos de mercadotecnia atractivos para el inversionista con que nos permita capitalizar nuestras bases con un servicio de excelencia, sólido y consistente con altos estándares de calidad. Otro reto es mantener la plataforma de crecimiento que permita contar con la mayor cobertura en el país y continuar como la compañía hotelera mexicana más grande de Latinoamérica.”

Para finalizar el ejecutivo comenta: “Se deben atender a una gran variedad de segmentos y de canales de distribución a través de los cuales esté disponible tu producto ahora que la competencia esta a un *click* de distancia.

La tendencia como en otras industrias es en desarrollar ciertas alianzas estratégicas: “Hoy en día es difícil estar solo en el mundo y es cuando la complementariedad de empresas es lo que nos va a ayudar y aquí es donde se deben aprovechar aquellos socios comerciales que realmente colaboren en ofrecer una propuesta de valor más interesante para el consumidor”, concluye el vicepresidente.