

ESTRATEGIA COGNITIVA AREA VENTAS HOTEL MARRIOTT

ESTRATEGIA COGNITIVA AREA VENTAS HOTEL MARRIOTT

Marco General

La Organización Marriott, en el ámbito de la Hotelería, comenzó a operar en Chile a partir de septiembre de 1999. Las expectativas de ventas de servicios hacia el segmento de las Corporaciones Chilenas, hasta abril de 2000, han estado bajo lo esperado. Si bien la estrategia de mercadotecnia y ventas cumplen con los contenidos y las formas diseñadas desde el criterio económico, su implementación ha expuesto un grado de complejidad mayor de lo esperado y que no es explicado a partir de este tipo de criterio. A partir de lo anterior, se desarrolló una evaluación de la estrategia de conocimiento con relación a los criterios que estructuran la toma de decisiones en el ámbito de las ventas. Para esto se evaluaron dos niveles de complejidad: el primero con relación a la concepción de la estrategia de mercadotecnia y ventas, propuesto por la gerencia, y el segundo, a partir de la concepción del equipo de ventas y su relación de comunicación entre la gerencia y éste.

La construcción de los modelos estuvo basada en el supuesto de que los comportamientos de las Corporativas Chilenas, en relación con la oferta de servicios de hotelería, responden a conductas y hábitos culturales que el criterio económico no contempla. Esta tendría como efecto que el equipo local de ventas aplicaría una estrategia de mercadotecnia de baja flexibilidad lo que generaría conductas de ventas homogéneas y poco atractivas para los segmentos ABC1. Esto mismo se reflejaría en la estrategia de comunicación, la cual actuaría de forma pasiva, lo que significa una forma plana y conservativa en el manejo de las formas y contenidos. La forma directa de someter a prueba lo anterior, es a través de modelar la relación de comunicación entre la gerencia de mercadotecnia y el equipo de ventas.

El análisis desarrollado en la estructura de ventas del Marriott estuvo dirigido hacia los niveles de la gerencia de mercadotecnia y del equipo de ventas. Para esto se utilizó análisis multicriterio y multiobjetivo. El resultado obtenido son modelos de lenguaje con los que opera el proceso de toma de decisiones en los niveles citados.

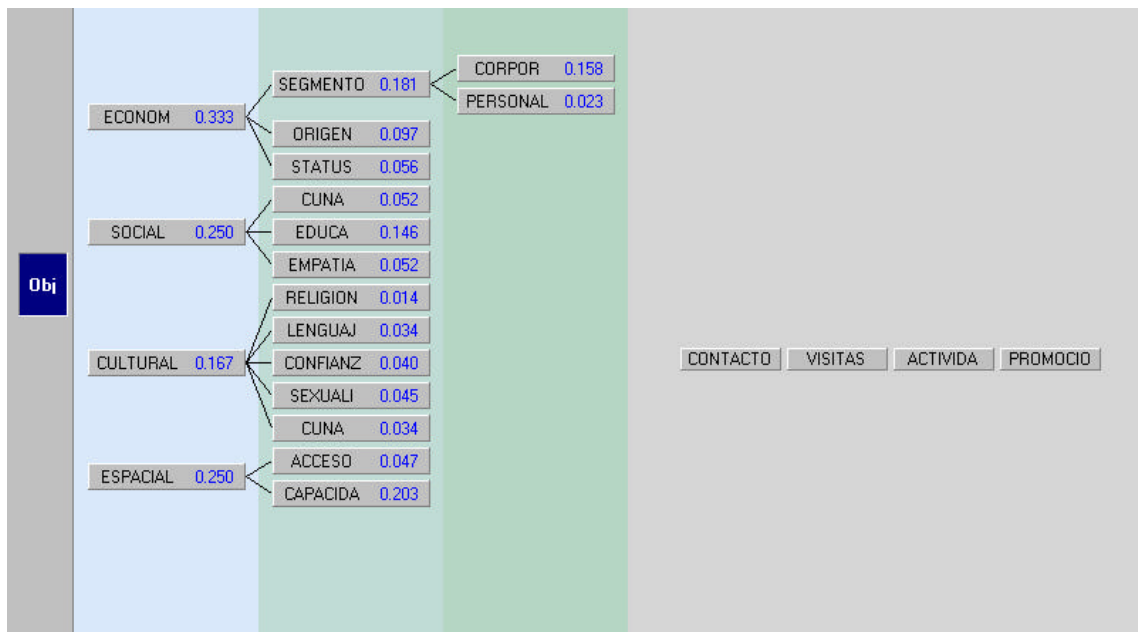
Para el desarrollo de esta propuesta solo se consideró el modelo generado a partir de la relación gerencia-equipo de ventas. La estrategia general requiere de mayor tiempo y profundidad de análisis.

DIAGNÓSTICO

MODELO EQUIPO DE VENTAS (EV)

Tomando como objetivo el aumento de ventas en los servicios Marriott, el **EV** privilegia criterios Económicos, Sociales, Culturales y de Posición Espacial del Hotel. Las acciones de ventas se configuraron a partir de Contactos, Visitas, Actividades Sociales y Promociones. (FIGURA N°1)

FIGURA N°1



Si solo se tomara en cuenta el criterio económico, el orden de las acciones sería el siguiente: CONTACTOS, ACTIVIDADES, PROMOCIONES y VISITAS. CONTACTO es la actividad que actualmente se privilegia y concentra el esfuerzo del EV (FIGURA Nº2).

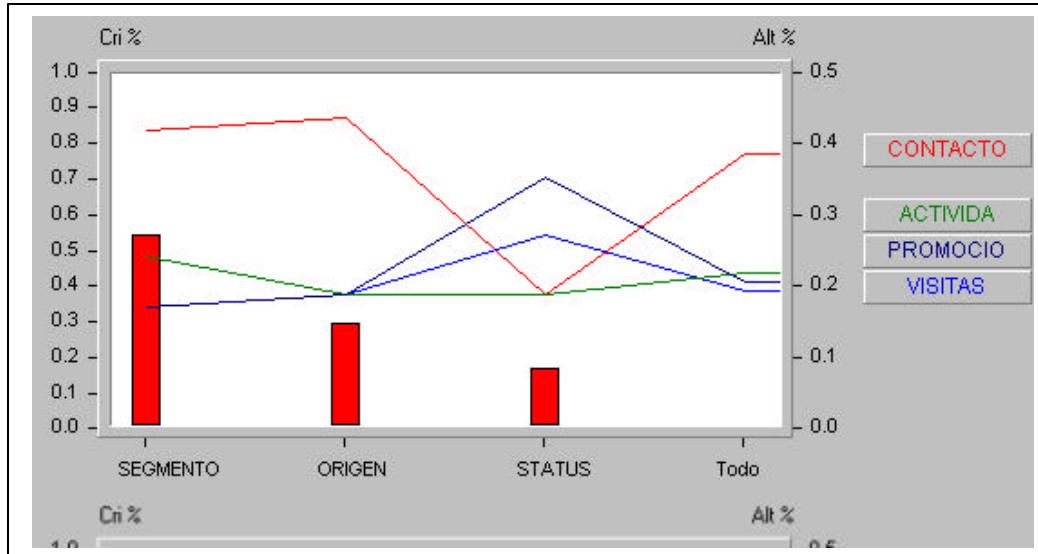


FIGURA Nº2

Sin embargo, al integrarlo con los criterios Sociales, Culturales y Espaciales, la configuración cambia a PROMOCION, ACTIVIDADES, VISITAS, CONTACTO (FIGURA Nº3)

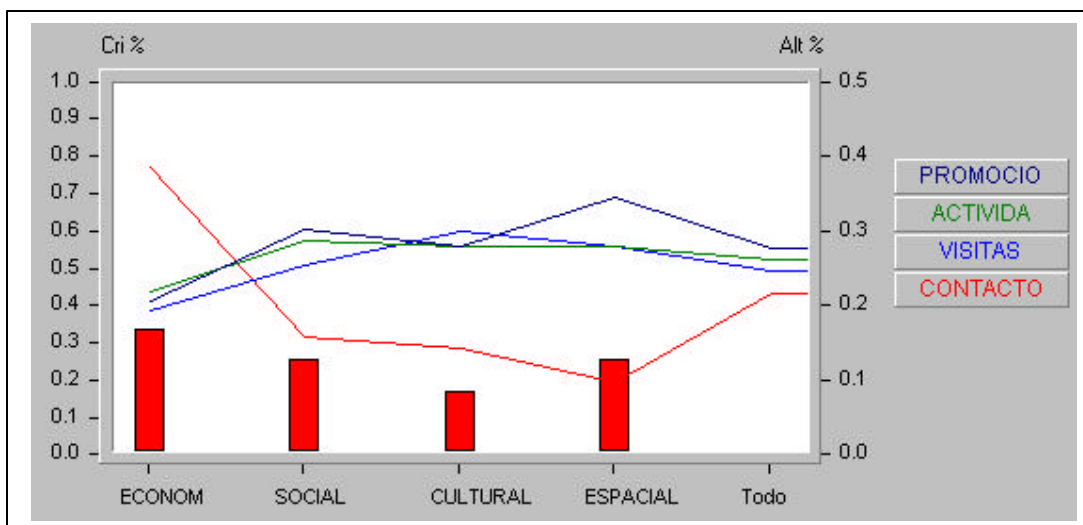


FIGURA Nº3

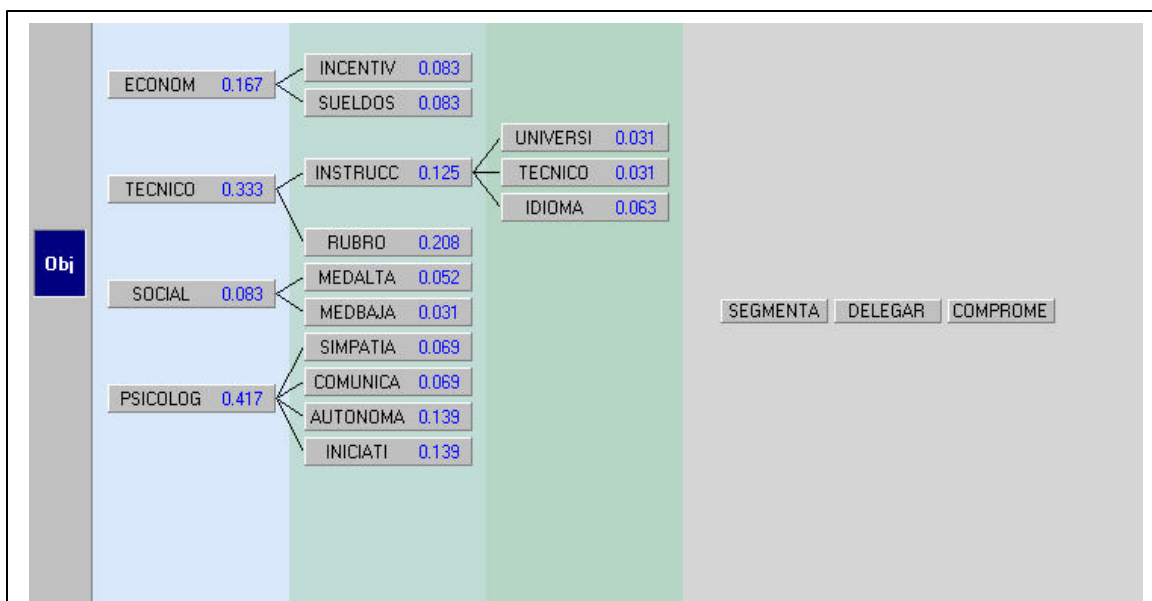
El cambio puede ser explicado sobre la base de que el **EV** desde su experiencia no ve superada la etapa de consolidación del producto, lo que implica mas tiempo de presentación a la cultura local. Lo anterior, se demuestra a partir del grado de actividad y el nivel de efectividad, lo que genera conductas disgregadas como equipo y angustia por la venta.

Por otra parte, en la reunión de modelación, elementos positivos son que el equipo no se justifica con relación a los errores potenciales, además, es capaz de abordar una amplia diversidad de criterios y experiencias generando una potencial estructuración o identidad.

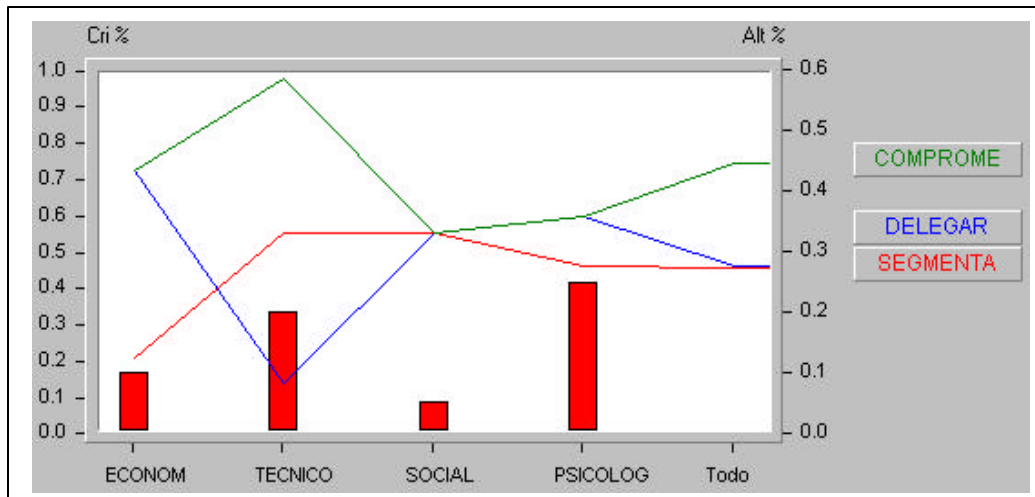
Sin embargo, estas capacidades no se reflejan en la relación con la gerencia, lo que supone una aceptación pasiva del equipo por la estrategia de ventas propuesta.

MODELO ESTRUCTURA DEL EQUIPO DE MARKETING

Este segundo modelo tiene como objetivo explicar los criterios con los cuales la gerente de mercadotecnia organiza su equipo, además permite explicitar la estrategia de acciones para estructurarlo, esto es, generar conductas de ventas coherentes con la política Marriott en relación con las Corporativas Chilenas.



El modelo obtenido hace explícita la relación entre perfil psicológico y capacidad técnica. Dentro del perfil se privilegia la autonomía y la iniciativa del vendedor y en lo segundo su conocimiento del rubro. Desde esta base, el equipo de ventas no podría tener conductas pasivas con relación a la estrategia de ventas planteada, ya que se supone que la gente que lo compone fue elegida desde la base de la autonomía y el conocimiento del mercado. Si esto estuviese fallando existe la probabilidad de que la comunicación entre gerencia y el equipo sea deficiente. Lo anterior, se ve reflejado en que este modelo prioriza el compromiso, si esta actividad está fuertemente destacada, como lo muestra la figura N°5, puede estar reflejando que la gerencia siente que el equipo no está convencido de la línea de gerencia.



Por otra parte, si gerencia privilegia la fórmula comprometer, delegar y segmentar, y por otra parte, el equipo de ventas está privilegiando la fórmula promoción, actividades sociales, visitas y contactos y, además, el plan de ventas está dirigido al contacto como acción fundamental, entonces resulta evidente que la comunicación entre gerencia y equipo de ventas presenta una disfunción.

En conclusión, se evidencia disfuncionalidad en la comunicación gerencia de mercadotecnia-equipo de ventas, esta evidencia se explica en las acciones propuestas por el equipo de ventas y la idea de equipo que tiene la gerencia

sobre la base de privilegiar una meta que no es consensuada por la relación. Los efectos en el corto plazo van a traducirse en angustia y una pérdida de liderato por parte de la gerencia. Lo que finalmente se traduce en no llegar con la venta de servicios a las corporaciones chilenas.

Propuesta

De acuerdo con lo conversado, una de las prioridades es la estructuración del equipo de venta y la consolidación de la línea de dirección de gerencia. Para esto debe generarse un modelo conjunto entre la gerencia y el equipo de ventas. Esto tendrá como resultados las siguientes acciones:

- Compromiso del equipo de ventas con lo planteado por la gerencia
- Compromiso de la gerencia con relación a lo planteado al equipo de ventas
- Segmentación del equipo de ventas de manera natural
- Propuestas de metas y plazos con relación al plan generado
- Autonomía en la gestión de los miembros del equipo
- Disminución del esfuerzo de lenguaje para explicar procedimientos por parte de la gerencia.
- Modelo General del Plan Marriott como producto de la relación gerencia de mercadotecnia-equipo de ventas.