

Manuales docentes de Turismo



Nº 23

Marketing Hotelero

Sergio Moreno Gil



UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA
Vicerrectorado de Planificación y Calidad

2007

COLECCIÓN: *Manuales docentes de Turismo*
Nº 23 - MARKETING HOTELERO

© del texto:

Sergio Moreno Gil

© de la edición:

Vicerrectorado de Planificación y Calidad
Universidad de Las Palmas de Gran Canaria

Primera edición, 2007

Maquetación y diseño:

SERVICIO DE PUBLICACIONES DE LA UNIVERSIDAD DE LAS PALMAS DE GRAN CANARIA

ISBN 10: 84-96718-48-4

ISBN 13: 978-84-96718-48-7

Depósito Legal:

GC 47-2007

Impresión:

SERVICIO DE REPROGRAFÍA, ENCUADERNACIÓN Y AUTOEDICIÓN DE LA ULPGC

Impreso en España. *Printed in Spain*

Queda rigurosamente prohibida, sin la autorización escrita de los titulares del «Copyright», bajo las sanciones establecidas por las leyes, la reproducción parcial o total de esta obra por cualquier medio o procedimiento, comprendidos la reprografía y el tratamiento informático.

Índice

PRESENTACIÓN	9
GUÍA ACADÉMICA	11
PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA.....	11
OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA	11
CONTENIDOS.....	12
Módulo 1. Introducción al marketing hotelero	12
Módulo 2. El plan de marketing hotelero. Estructura y análisis	12
Módulo 3. El plan de marketing. La gestión de la distribución.....	13
Módulo 4. El plan de marketing. La gestión de la comunicación.....	13
Módulo 5. El marketing relacional hotelero	14
ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS.....	15
BIBLIOGRAFÍA	15
EVALUACIÓN	16
MÓDULO 1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING HOTELERO	19
PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	21
OBJETIVOS DEL MÓDULO	21
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	22
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	22
1. Introducción al marketing hotelero	22
1.1. Concepto y utilidad del marketing en el establecimiento alojativo	22
1.2. El hotel como servicio	24
1.3. El hotel como elemento del sistema turístico	27
2. Planificación y gestión de marketing del hotel.....	30
2.1. Factores generales derivados del alojamiento	31
2.2. Factores de la demanda	40
ACTIVIDADES.....	43
BIBLIOGRAFÍA	49

EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	51
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	53
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	54
MÓDULO 2. EL PLAN DE MARKETING HOTELERO. ESTRUCTURA Y ANÁLISIS	55
PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	57
OBJETIVOS DEL MÓDULO	57
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	58
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	58
1. Introducción al plan de marketing de un hotel	58
1.1. Requisitos para el éxito de un Plan de Marketing.....	59
1.2. La utilidad del Plan de Marketing	60
2. El proceso del plan de marketing hotelero.....	61
2.1. Análisis de la situación y exploración del entorno	63
2.2. Segmentación	77
2.3. Posicionamiento	78
2.4. Establecimiento de objetivos	80
2.5. Formulación de estrategias	81
2.6. Tácticas y Marketing Operativo	81
2.7. Presupuesto, implementación y control	90
ACTIVIDADES.....	92
BIBLIOGRAFÍA	101
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	102
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	104
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	105
MÓDULO 3. EL PLAN DE MARKETING. LA GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN	107
PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	109
OBJETIVOS DEL MÓDULO	109
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS	110
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	110
1. La distribución del hotel	110
1.1. Análisis de la distribución hotelera tradicional	111
2. La distribución mediante TT. OO.	112
2.1. Aspectos a considerar en la intermediación con este canal	114
3. La distribución mediante AA. VV.....	115
3.1. Aspectos a considerar en la intermediación con este canal	116
4. Las nuevas tecnologías en la distribución hotelera	118
4.1. Los sistemas de distribución global (GDS)	118

4.2. Las centrales de reserva (CRS).....	120
4.3. Internet	122
4.4. Otras alternativas de distribución fundamentadas en las nuevas tecnologías	130
5. Otros canales de distribución	132
6. La localización.....	134
ACTIVIDADES	136
BIBLIOGRAFÍA	137
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL.....	138
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	140
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	141
MÓDULO 4. EL PLAN DE MARKETING. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN	143
PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	145
OBJETIVOS DEL MÓDULO	145
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	146
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	146
1. La imagen del hotel y la identidad corporativa	146
1.1. La marca	147
1.2. La imagen del hotel	150
2. Las relaciones públicas del hotel	157
3. Las promociones de venta.....	160
4. La publicidad	161
5. La venta directa.....	162
5.1. Etapa Pre-transaccional.....	163
5.2. Etapa Transaccional.....	164
5.3. Etapa Post-transaccional.....	168
6. Estructura organizativa y funciones del departamento comercial	168
ACTIVIDADES	171
BIBLIOGRAFÍA	173
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL.....	174
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	176
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	177
MÓDULO 5. EL MARKETING RELACIONAL HOTELERO	179
PRESENTACIÓN DEL MÓDULO.....	181
OBJETIVOS DEL MÓDULO	181
ESQUEMA DE LOS CONTENIDOS.....	182
EXPOSICIÓN DE LOS CONTENIDOS.....	182
1. Introducción al marketing relacional.....	182

1.1. Conceptualización del marketing relacional.....	183
1.2. El marketing relacional como necesidad de mercado	184
1.3. Objetivos del marketing relacional	185
2. Elementos clave en la gestión del marketing relacional hotelero	188
2.1. Bases de datos.....	188
2.2. Herramientas del mix de comunicación relacional.....	189
2.3. Organizar eventos o programas especiales	189
2.4. Estructura contractual y de relaciones sólidas con los clientes, proveedores y canal.....	189
2.5. Diseño de un servicio adaptado a las necesidades y expectativas del cliente.....	190
3. La fidelidad del cliente	191
3.1. Diferentes niveles de fidelidad hacia el hotel	192
3.2. Análisis del proceso de fidelización del cliente	193
3.3. Programas de fidelización.....	196
3.4. Desarrollo del plan de fidelización en Internet.....	197
3.5. La información sobre el cliente	199
ACTIVIDADES	201
BIBLIOGRAFÍA	203
EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	204
SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL	206
GLOSARIO DE TÉRMINOS.....	207

| Presentación

La Universidad de Las Palmas de Gran Canaria es consciente que la función de una universidad moderna no puede limitar su actividad docente a la enseñanza presencial. Nuestra vocación de servicio en el marco de un contexto geográfico discontinuo y nuestras conexiones con África y América, nos urgen a buscar alternativas para acercar la formación superior a sectores que no pueden cumplir las especificaciones de la enseñanza presencial.

También el Gobierno de Canarias, a través de la Viceconsejería de Turismo, es consciente de la importancia estratégica que tiene para nuestra economía la formación especializada en el sector turístico y que una forma eficaz de lograr ésta es a través de la enseñanza no presencial, dado que permite a muchos profesionales de este sector acceder a estudios superiores de manera compatible con sus horarios laborales.

La formación superior en modalidad no presencial exige materiales docentes de calidad que faciliten los procesos de enseñanza-aprendizaje. Por esta razón, y con la experiencia de 23 manuales editados para la Licenciatura de Psicopedagogía en modalidad no presencial, iniciamos la edición de una colección de manuales docentes que se publican a la vez en formato papel y en soporte electrónico en distintos volúmenes que responden a los contenidos de las asignaturas de Turismo en modalidad no presencial elaborados por profesores de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

Estos manuales presentan el mismo diseño instruccional y de publicación que incluye, en primer lugar, la guía académica de la asignatura y desarrolla, posteriormente, cada uno de los módulos con un esquema común que incorpora el índice del módulo, el esquema de la asignatura, los contenidos del módulo, el esquema o mapa conceptual de los contenidos, la exposición de los contenidos, las actividades a desarrollar por los estudiantes, la bibliografía básica para el estudio del módulo y las referencias bibliográficas, los ejercicios de autocontrol y las correspondientes soluciones, un glosario de términos y los anexos.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a los autores que han realizado un esfuerzo para elaborar unos materiales rigurosos y adaptados a una nueva forma de enseñar y aprender. Al Servicio de Publicaciones de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria por su dedicación, diligencia y eficiencia. Y a la colaboración institucional prestada por los departamentos responsables de la docencia en esta titulación y a la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales que han hecho posible la cristalización de este proyecto.

Esperamos que estos manuales docentes sean una herramienta útil para nuestros estudiantes y les ayuden a construir conocimientos significativos. Esta es nuestra apuesta institucional que pretende acercar la formación universitaria a todos los miembros de la sociedad canaria.

Manuel Lobo Cabrera
Rector

Pilar Parejo Bello
Viceconsejera de Turismo

Guía académica

PRESENTACIÓN DE LA ASIGNATURA

En este manual se analiza la función de marketing de un establecimiento alojativo, con especial atención a los hoteles, pero también con referencia a los establecimientos extrahoteleros y otras modalidades alojativas, así como a las cadenas. El papel del marketing ha ido evolucionando a lo largo del tiempo y, hoy en día, es fundamental para los hoteles por la necesidad de orientarse al mercado para poder competir en un entorno con una elevada rivalidad competitiva, de manera que se pueda alcanzar la plena satisfacción del cliente y su lealtad, a la vez que reportarle al establecimiento unos rendimientos óptimos.

El planteamiento expuesto, combina una aproximación teórica y conceptual de los diferentes temas de interés, con un enfoque práctico y ejemplos que ayuden a comprender la gestión de cada elemento estudiado. Así, se pretende exponer la realidad de la gestión del marketing hotelero, también desde un enfoque técnico y profesional.

Algunos de los aspectos que se desarrollarán en este manual serán los siguientes: el marketing hotelero como fundamento de gestión; el plan de marketing del hotel, con sus fases y criterios de gestión; especial tratamiento se le dará a la comercialización del hotel: la distribución y la comunicación promocional; y se finalizará con la gestión del marketing relacional del hotel y la fidelidad del cliente. Por consiguiente, este manual es de utilidad para planificar y poner en práctica la filosofía de marketing en un hotel u otro establecimiento alojativo.

OBJETIVOS GENERALES DE LA ASIGNATURA

1. Conocer los conceptos y principios básicos del marketing y la gestión comercial del hotel y los establecimientos alojativos.
2. Conocer los conceptos claves del alojamiento y su gestión comercial integrada en el sistema turístico.
3. Conocer las fases de un Plan de Marketing y su aplicación a un hotel.
4. Entender y gestionar los elementos de la comercialización de un hotel: distribución y promoción.
5. Comprender el proceso de fidelización del cliente y gestión del marketing relacional.


CONTENIDOS

A continuación se presentan los cinco módulos que componen la asignatura de marketing hotelero

MÓDULO 1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING HOTELERO

En este módulo se realiza una introducción sobre la aplicación del marketing al sector alojativo. Así, se comienza por recordar los fundamentos básicos del marketing, para posteriormente contextualizar el concepto de alojamiento y *hospitality* e identificar sus características distintivas que requieren de una aplicación específica del marketing. Al analizar las características específicas del alojamiento y los hoteles, se realizará una visión de los mismos, primero como servicios, y posteriormente como elementos del sistema turístico, en el que desempeñan su actividad.

Posteriormente, se realizará un análisis preliminar de los aspectos a considerar en la planificación de marketing de un hotel, y que se desarrollaran en detalle en el siguiente modulo. El énfasis en este epígrafe se centra en el análisis general de dos factores fundamentales que influyen en la gestión de marketing de los alojamientos. (1) Las propias características de los alojamientos, dado que en función de sus cualidades (tipo de alojamiento, servicios ofertados, etc.) será necesario aplicar una gestión diferente y, (2) las características de la demanda, ya que los aspectos del cliente (e.g., motivaciones) influirán en la gestión de marketing a realizar por la dirección de un establecimiento alojativo.

- 
1. Introducción al marketing hotelero
 - 1.1. Concepto y utilidad del marketing en el establecimiento alojativo
 - 1.2. El hotel como servicio
 - 1.3. El hotel como elemento del sistema turístico
 2. Planificación y gestión de marketing del hotel
 - 2.1. Factores generales derivados del alojamiento
 - 2.2. Factores de la demanda

MÓDULO 2. EL PLAN DE MARKETING HOTELERO. ESTRUCTURA Y ANÁLISIS

En este capítulo se presenta el Plan de Marketing de un hotel. En primer lugar se comenta qué es un Plan de Marketing, así como se especifican los requisitos que deben cumplirse para su adecuado desarrollo y su utilidad.

Se describe el proceso y los apartados que debe cubrir un plan de marketing hotelero. En primer lugar se desarrolla esquemáticamente la estructura modelo de un plan, para posteriormente desarrollar en detalle algunos de los puntos más significativos del mismo, con ejemplos y consejos a tener en cuenta durante su realización. Se describen con cierto nivel de detalle las etapas fundamentales de “análisis de la situación”, o desarrollo de tácticas para el caso concreto de producto.

1. Introducción al plan de marketing de un hotel
 - 1.1. Requisitos para el éxito de un Plan de Marketing
 - 1.2. La utilidad del Plan de Marketing

2. El proceso del plan de marketing hotelero
 - 2.1. Análisis de la situación y exploración del entorno
 - 2.2. Segmentación
 - 2.3. Posicionamiento
 - 2.4. Establecimiento de objetivos
 - 2.5. Formulación de estrategias
 - 2.6. Tácticas y Marketing Operativo
 - 2.7. Presupuesto, implementación y control

MÓDULO 3. EL PLAN DE MARKETING. LA GESTIÓN DE LA DISTRIBUCIÓN

Este tema analiza la gestión de la distribución hotelera, sus tipos y posibilidades. Se comienza mostrando el proceso de distribución hotelera tradicional y presentando a los diferentes agentes que pueden intervenir en la misma, para posteriormente realizar un análisis detallado de los más destacados. Así, se analiza la distribución hotelera mediante turoperadores, agentes de viajes, nuevas tecnologías (GDS, CRS, Internet), otras alternativas tecnológicas (agencias virtuales, TV interactiva, programas de travel management, teletexto y videotexto, DVD y programas multimedia, realidad virtual), y otros canales alternativos de distribución (franquicias, multipropiedad, consorcios y afiliaciones, oficinas de información turística).

Para los principales agentes de la distribución se destacan los aspectos más importantes a considerar por parte del hotel en la gestión de los mismos. Finalmente, se indican algunas pautas a considerar en la localización del hotel, ya que la decisión de la ubicación física del establecimiento es de suma importancia para el éxito de un alojamiento.

1. La distribución del hotel
 - 1.1. Análisis de la distribución hotelera tradicional
2. La distribución mediante TT. OO.
 - 2.1. Aspectos a considerar en la intermediación con este canal
3. La distribución mediante AA. VV.
 - 3.1. Aspectos a considerar en la intermediación con este canal
4. Las nuevas tecnologías en la distribución hotelera
 - 4.1. Los sistemas de distribución global (GDS)
 - 4.2. Las centrales de reserva (CRS)
 - 4.3. Internet
 - 4.4. Otras alternativas de distribución fundamentadas en las nuevas tecnologías
5. Otros canales de distribución
6. La localización

MÓDULO 4. EL PLAN DE MARKETING. LA GESTIÓN DE LA COMUNICACIÓN

La comunicación promocional es un factor crítico para el éxito de la comercialización de un hotel. En este módulo se examinarán las principales herramientas promocionales al alcance de un hotel.

En primer lugar la imagen del hotel y su marca, con los diferentes aspectos que se deben recoger en el manual de identidad corporativa, y que guían la comunicación de la “personalidad” del hotel. Además, se examinará las relaciones públicas, con sus actividades principales y la gestión de la *publicity*. También se estudiará las promociones de venta y sus diferentes herramientas, y la publicidad con algunas recomendaciones básicas al respecto.

Finalmente, se examinará la venta directa, con la etapa pre-transaccional, o previa al contacto con el cliente; la etapa transaccional, y la etapa post-transaccional. El módulo concluye con una revisión de la estructura organizativa del departamento comercial del establecimiento hotelero.

1. La imagen del hotel y la identidad corporativa
 - 1.1. La marca
 - 1.2. La imagen del hotel
2. Las relaciones públicas del hotel
3. Las promociones de venta
4. La publicidad
5. La venta directa
 - 5.1. Etapa Pre-transaccional
 - 5.2. Etapa Transaccional
 - 5.3. Etapa Post-transaccional
6. Estructura organizativa y funciones del departamento comercial



MÓDULO 5. EL MARKETING RELACIONAL HOTELERO

Para realizar una gestión eficiente y completa del marketing de un establecimiento alojativo, es muy importante considerar la fidelidad del cliente. En este módulo se examina el concepto y proceso de fidelización y gestión del marketing relacional de un hotel.

Se comienza analizando el marketing relacional como necesidad del mercado y sus objetivos, para posteriormente examinar los diferentes elementos de gestión del mismo y centrarse en la fidelidad del cliente: niveles de fidelidad existentes en el proceso de fidelización y los diferentes programas de fidelización y su desarrollo.

- 1.1. Conceptualización del marketing relacional
- 1.2. El marketing relacional como necesidad de mercado
- 1.3. Objetivos del marketing relacional
2. Elementos clave en la gestión del marketing relacional hotelero
 - 2.1. Bases de datos
 - 2.2. Herramientas del mix de comunicación relacional
 - 2.3. Organizar eventos o programas especiales
 - 2.4. Estructura contractual y de relaciones sólida con los clientes, proveedores y canal
 - 2.5. Diseño de un servicio adaptado a las necesidades y expectativas del cliente
3. La fidelidad del cliente
 - 3.1. Diferentes niveles de fidelidad hacia el hotel

- 3.2. Análisis del proceso de fidelización del cliente
- 3.3. Programas de fidelización
- 3.4. Desarrollo del plan de fidelización en Internet
- 3.5. La información sobre el cliente

ESTRATEGIAS DIDÁCTICAS

Para alcanzar los objetivos planteados en la asignatura, la metodología de aprendizaje se centra fundamenta en el estudio inicial de los contenidos teóricos expuestos en este manual. Una vez asimilados los mismos, el alumno dispone de ejercicios o lecturas para profundizar en los mismos, así como de unos ejercicios de autoevaluación para testar su nivel de entendimiento de las diferentes materias.

Adicionalmente, el alumno dispone de diferentes referencias bibliográficas y direcciones de páginas de Internet que le permitirán profundizar aún más en los conceptos de marketing y su aplicación práctica. Finalmente, las tutorías personalizadas y las sesiones presenciales, permitirán aclarar las dudas específicas que puedan surgir, de forma que el alumno disponga de una visión conceptual sólida de los fundamentos de marketing aplicados a un hotel u otro tipo de establecimiento alojativo, y pueda aplicarlos en su desarrollo profesional.

BIBLIOGRAFÍA BÁSICA PARA CADA MÓDULO

MÓDULO 1

- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid. Díaz de Santos.
- Gallego J. (1999). *Marketing y hotelero: principios y aplicaciones para la gestión día a día*. Universidad de Deusto
- OMT (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- Powers, T. (1992). *Introduction to the hospitality industry*. New York: John Wiley & Sons.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Quintana, D. A., Beerli P. A., Díaz A. R., Díaz M. G., Martín S. J. y Moreno, G. S. (2005). *La orientación al marketing en las empresas hoteleras*. Canarias: Fundación FYDE-Caja Canarias.

MÓDULO 2

- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, W. A. (1998). *The Marketing Plan*. John Wiley & Sons.
- Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons.

- Quintana, D. A., Beerli P. A., Díaz A. R., Díaz M.G., Martín S. J. y Moreno, G. S. (2005). *La orientación al marketing en las empresas hoteleras*. Canarias: Fundación FYDE-Caja Canarias.
- Reid, R. D. y Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.
- Rodríguez, J. J., Ballesteros R. J., Celis S. D. y Moreno, G. S. (2004). *Aplicaciones de la innovación en la innovación en la gestión hotelera*. Las Palmas de Gran Canaria: Fundación Universitaria de Las Palmas y Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

MÓDULO 3

- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons.
- Reid, R. D. y Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.

MÓDULO 4

- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Martorell, O. C. (2002). *Cadenas hoteleras. Análisis del top 10*. Madrid: Ariel Turismo.
- Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons.
- Reid, R. D. y Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.

MÓDULO 5

- Alet, J. (2001). *Marketing Relacional. ¿Cómo obtener clientes leales y rentables?* Gestión 2000.
- Barroso, C. Martín, A. E. (1999). *Marketing Relacional*. ESIC.
- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M. y Helen P. (2000). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Butterworth Heinemann.

EVALUACIÓN

La evaluación de la asignatura incluye la realización de trabajos prácticos, la participación en las actividades en línea (foros de discusión, charlas, aportaciones, iniciativas y propuestas del alumnado) y una prueba escrita presencial:

Parte I. La participación en las actividades en línea y la realización de las tareas programadas aporta el 40% de la nota final y se evaluará a partir de la participación en las actividades en línea y la realización de los trabajos previstos. La nota oscila entre 0 y 4. Será necesario obtener una nota mínima de 2 puntos para superar esta parte de la asignatura.

Parte II. La parte teórica de la asignatura aporta el 60% de la nota final y se evaluará mediante una prueba escrita que consta de 30 preguntas de respuesta múltiple. La nota del examen oscila entre 0 y 6. La nota mínima necesaria para superar esta parte de la asignatura es de 3 puntos.

La asignatura se considera superada cuando el estudiante ha conseguido los mínimos necesarios (2 puntos en la parte I y 3 puntos en la parte II). La nota final consiste, superados los mínimos señalados anteriormente, en la suma de las puntuaciones de la parte I y de la parte II.





Módulo 1

Introducción al marketing hotelero

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

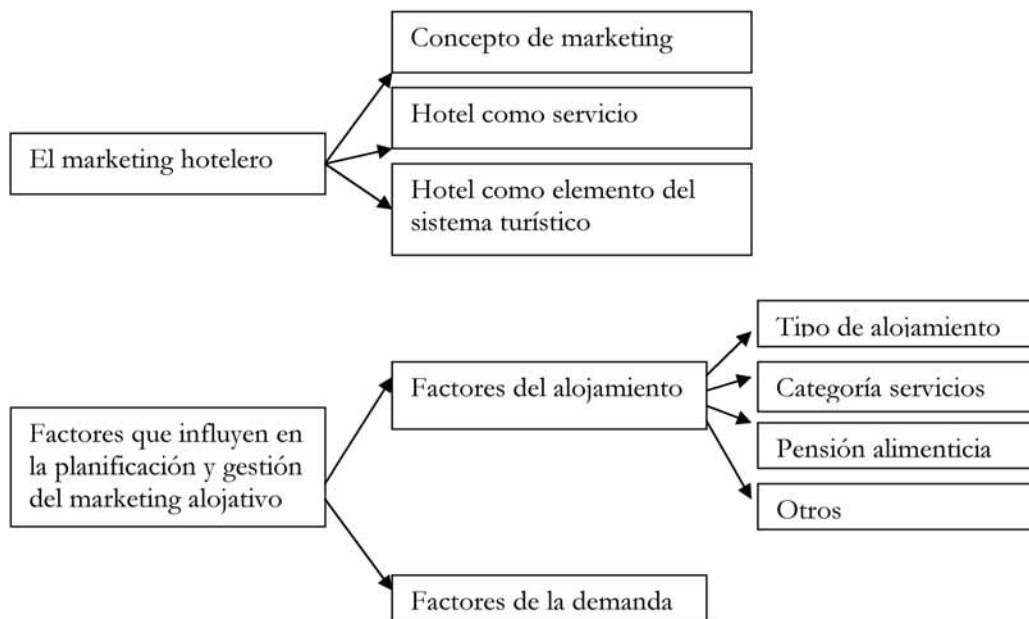
Si bien ya conoces el concepto de marketing y la aplicación del marketing al sector turístico, en este módulo se realiza una introducción sobre su aplicación al sector alojativo. Así, se comienza por recordar los fundamentos básicos del marketing, para posteriormente contextualizar el concepto de alojamiento y *hospitality* e identificar sus características distintivas que requieren de una aplicación específica del marketing. Al analizar las características específicas del alojamiento y los hoteles, se realizará una visión de los mismos, primero como servicios, y posteriormente como elementos del sistema turístico, en el que desempeñan su actividad.

Posteriormente, se realizará un análisis preliminar de los aspectos a considerar en la planificación de marketing de un hotel, y que se desarrollaran en detalle en el siguiente modulo. El énfasis en este epígrafe se centra en el análisis general de dos factores fundamentales que influyen en la gestión de marketing de los alojamientos. (1) Las propias características de los alojamientos, dado que en función de sus cualidades (tipo de alojamiento, servicios ofertados, etc.) será necesario aplicar una gestión diferente y, (2) las características de la demanda, ya que los aspectos del cliente (e.g., motivaciones) influirán en la gestión de marketing a realizar por la dirección de un establecimiento alojativo.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Entender el concepto, contenido y alcance del marketing aplicado al subsector alojativo.
2. Comprender el papel del sistema alojativo dentro del sistema turístico y la necesidad de una gestión de marketing a medida a través de diferentes filosofías de gestión empresarial.
3. Identificar los principales factores que influyen en la planificación de marketing de un hotel.
4. Conocer los diferentes tipos de alojamiento existente y las diferentes características de la demanda que influyen en la gestión comercial de los mismos.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS



1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING HOTELERO

El desarrollo de la función de marketing de un establecimiento alojativo o de restauración implica analizar el desarrollo actual del negocio y plantear mejoras en la manera de hacer las cosas (el proceso), de manera que la empresa alcance sus objetivos y que el cliente esté más satisfecho con el servicio de la empresa que con el de los competidores. Pero como paso previo al desarrollo de una eficiente comercialización centrada en el cliente y sus necesidades, es necesario partir de una estrategia comercial acertada, de manera que la empresa realice sus esfuerzos operativos en la dirección adecuada.

1.1. Concepto y utilidad del marketing en el establecimiento alojativo

En este primer apartado recordaremos brevemente el concepto de marketing, y trataremos en especial el marketing hotelero, como planteamiento inicial que permita el éxito en la gestión. Para abordar el marketing hotelero correctamente debemos comenzar por clarificar algunos aspectos: (a) ¿Qué entendemos por marketing?, y (b) ¿Qué entendemos por *hospitality* y cuáles son sus características específicas que hacen que sea necesario adaptar los conceptos y prácticas del marketing al mismo?

(a) ¿Qué entendemos por marketing?

El concepto de marketing, tal y como lo has estudiado en la asignatura de marketing turístico, no cambia. Así, las empresas integradas en el sector hotelero están inmersas en un entorno muy competitivo, siendo necesario que desarrollen una estrategia de marketing adecuada, innovando continuamente para satisfacer los deseos y las necesidades de los consumidores.

Por consiguiente, la definición, así como el ámbito de aplicación del marketing continua siendo:

El proceso de planificación, ejecución y control de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios de valor que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores, tanto individuales como industriales, y los objetivos de las organizaciones, con el fin de crear, mantener y potenciar las relaciones a largo plazo con los clientes y velar por el bienestar a largo plazo de los mismos y de la sociedad en su conjunto (AMA, 1985).

El aspecto central de la filosofía empresarial del marketing consiste en **alcanzar los objetivos de la organización mediante la satisfacción a largo plazo del consumidor de forma más efectiva y eficiente que la competencia.**

Como recordarás, el marketing, como filosofía que impulsa la gestión empresarial, se centra en aspectos tales como el **intercambio de valor**, que dichos **intercambios satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización**, las **dimensiones estratégica y operativa en la aplicación del marketing**, y las **necesidades y deseos de los consumidores** como aspectos básicos a considerar. Sin embargo, el marketing tenía unos condicionantes específicos a considerar cuando se aplicaba al sector turístico. De igual forma, al aplicarlo a la industria alojativa y de restauración (hospitality), es necesario realizar una gestión específica del mismo.

(b) ¿Qué entendemos por hospitality y cuáles son sus características específicas que hacen que sea necesario adaptar los conceptos y prácticas del marketing al mismo?

No existe una definición clara y consensuada de lo que es alojamiento, restauración y hostelería (hospitality). Según indica Brotherton (1999), la perspectiva conceptual y de análisis de alojamiento ha evolucionado desde una visión más centrada en la producción hacia otra más general y abierta orientada al mercado. Así, la primera define el alojamiento como una combinación de elementos tangibles e intangibles tales como la comida, bebida, cama y trato del personal de servicio. Actualmente, el planteamiento que prima es el segundo, con una visión más holística y centrada en el cliente, que define el alojamiento en torno a cuatro características básicas (Hepple *et al.*, 1990; King, 1995): (a) es concebido como el hospedaje de un huésped que está fuera de casa, (b) es interactivo entre el proveedor y el receptor del servicio, (c) está compuesto por una mezcla de elementos tangibles e intangibles y (d) el prestatario del servicio procura la seguridad del cliente a través de un confort tanto psicológico como sociológico. En cualquier caso, la definición de alojamiento (hospitality) debe contemplar la realización de un intercambio voluntario que ocurre entre personas con coincidencia en el tiempo, con base en una serie de elementos tangibles e intangibles y del que ambas partes obtienen un beneficio (King, 1995; Brotherton, 1999).

Partiendo de esta definición de hospitality más sistémica y global, centrada en el cliente, podemos concebir el alojamiento como el sistema comercial compuesto de bienes materiales e intangibles dispuestos para satisfacer las necesidades básicas de descanso y alimentación de los usuarios fuera de su domicilio (OMT, 1998).

El turista realiza una valoración global del alojamiento integrado en el sistema turístico, donde las interrelaciones son múltiples. En este sentido, el turista interactúa con los diferentes elementos del sistema (recursos del destino, guías turísticos, etc.), desarrollando múltiples relaciones interpersonales dentro del mismo, pero teniendo siempre como punto de referencia su hogar en el destino –el alojamiento–.

Así, el personal en contacto del alojamiento apoyado por el soporte organizativo de la empresa y el conocimiento que ésta le transmite, desempeña un papel fundamental, dado que en hospitality existe **un componente relacional muy importante, cuyo proceso incluye unos rituales sociales** relacionados con la llegada, la estancia y la partida, y que definen el estatus del huésped reconociendo su importancia en el sistema (King, 1995). Por consiguiente, el empleado debe mantener el control del proceso, aún cuando el cliente no desee o no pueda desempeñar su papel en ese ritual, de manera que el cliente perciba la generosidad entregada, adaptando el personal el nivel de formalidad y “amistad” necesario según el caso, de manera que el cliente decida volver.

El alojamiento es un servicio que debe llevar implícito el concepto de marketing. Un hotel dispone de unas habitaciones, unos salones, un restaurante, etc. que debe gestionar. En definitiva, el hotel gestiona un espacio caduco, día tras día y hora tras hora. Cada día que una cama está vacía el hotel está dejando de ingresar dinero, y esa pérdida es irre recuperable (cama que no se vende hoy, ya no se venderá nunca). Así, el hotel debe comercializar ese espacio caduco, llenando las camas todos los días, los salones cada hora, las mesas de su restaurante, y hasta el espacio de su recepción, jardines, etc. Sin embargo, el cliente no compra espacio caduco, sino que el cliente compra beneficios que satisfagan sus necesidades. Por eso el hotel debe desarrollar una adecuada gestión de marketing que le permita conciliar ambos intereses (espacio caduco y beneficios buscados), y alcanzar un elevado nivel de servicio mejor que el de sus competidores.

1.2. El hotel como servicio

El hotel es un servicio, y por consiguiente, comparte algunas características genéricas con los mismos, comunes del proceso de prestación de servicios, que deben considerarse para gestionar su marketing:

- a) *Intangibilidad*, ya que los consumidores no adquieren productos u objetos físicos, y que para el caso del hotel, implica que el cliente no pueda probar los servicios antes de la compra, lo que hace necesario la creación de una imagen fuerte de marca, que le de garantía al cliente de su calidad.
- b) *Simultaneidad de la producción y el consumo*, de modo que mientras los bienes son producidos, vendidos y posteriormente consumidos; los servicios primero son vendidos y, luego, producidos y consumidos simultáneamente. Esto implica la necesidad de disponer de procesos de gestión excelentes para reducir los fallos al mínimo.
- c) *Heterogeneidad*, de manera que el impacto que produce un servicio varía de un cliente a otro, dependiendo del momento y del lugar en el que se realice la prestación, así como de las características personales de las diversas personas que interactúan en el proceso, tanto empleados como clientes. Por consiguiente, la formación y preparación del personal es fundamental.
- d) *Caducidad*, ya que los servicios se caracterizan por tener una capacidad limitada y, además, la mayoría de ellos no se almacenan, por lo que si un servicio no se utiliza, su capacidad se pierde, es decir, el servicio caduca.

Existe en la literatura de marketing de servicios numerosas aportaciones que abordan la conceptualización del servicio, dando lugar a un término confuso con numerosas definiciones que destacan unas características sobre otras. Así, entre las definiciones más aceptadas destacan la dada por la American Marketing Association –AMA– (1960), que define los servicios como actividades, beneficios o satisfacciones puestos en venta o proporcionados en conexión con la venta de bienes. Por otra parte, la definición de Grönroos (1990) los concibe como una actividad o una serie de actividades de naturaleza más o menos intangible, que normalmente, pero no necesariamente, se lleva a cabo en las interacciones entre el cliente y los empleados del servicio, y/o los recursos físicos o bienes, y/o sistemas del procurador del servicio, que son prestadas como soluciones a los problemas de los clientes.

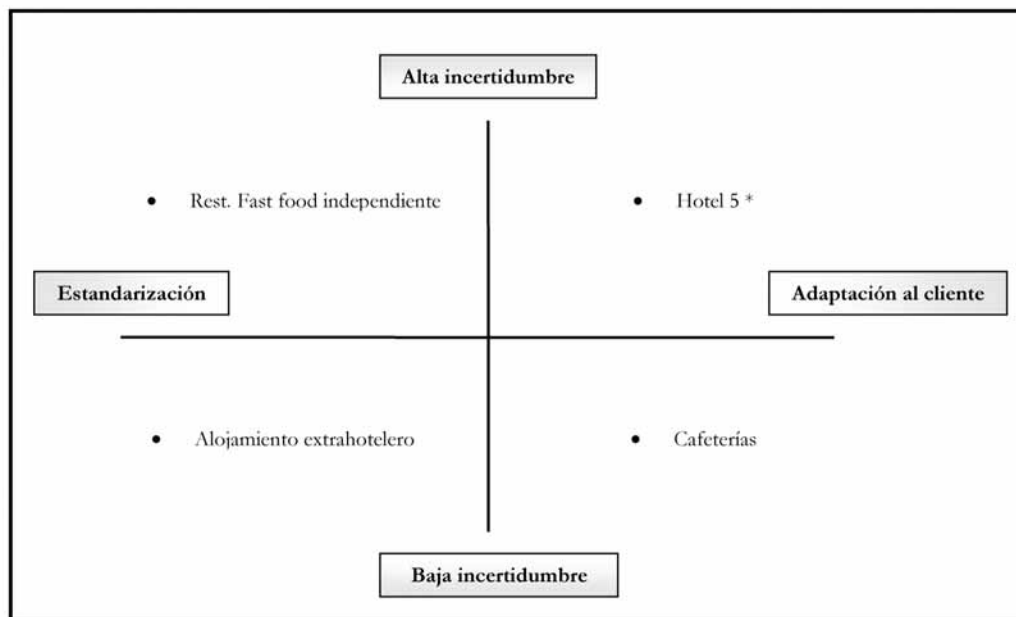
Pese a la falta de una definición común y universal de servicio, la revisión de la literatura nos permite definir los servicios en torno a las siguientes características: actividades ofrecidas por una parte, las cuales constituyen el componente de naturaleza más o menos intangible destinado a satisfacer las necesidades de la otra parte, la cual desea recibir un beneficio a través de tales actividades que se producen como resultado de la interacción con los deseos de las dos partes.

Siguiendo a Powers (1992), el alojamiento (hospitality), como servicio, ha sido analizado en la literatura fundamentalmente, desde dos perspectivas: (1) análisis del servicio como un producto, donde la estandarización del proceso de producción y el control de calidad han desempeñado un papel crucial y (2) enfoque de proceso, que se centra en la interacción de la organización con el cliente. La distinción más destacada entre estos dos planteamientos es el énfasis dado al control y la calidad en el primero, y al mayor poder de gestión y autonomía al empleado (empowerment) y la imagen en el segundo.

Estos dos planteamientos no son necesariamente contradictorios, sino que pueden ser complementarios, considerándose conjuntamente los elementos tangibles e intangibles del producto o servicio y el proceso de prestación del servicio. Así, siguiendo a Bowen y Basch (1992), como se muestra en la matriz del servicio al cliente (véase la figura 1), los servicios se pueden clasificar sobre la base de los atributos de incertidumbre percibida por el cliente y su nivel de estandarización, incluyéndose en la dimensión de incertidumbre tanto los elementos tangibles como los intangibles.

Con este análisis, cuanto mayor es la incertidumbre y la adaptación al cliente, mayor es la probabilidad de que tenga lugar una transacción no rutinaria, como ocurre en un hotel de cinco estrellas. Así, los establecimientos extrahoteleros quedarían englobados en el cuadrante opuesto, esto es, alta estandarización y baja incertidumbre, aunque muchas de estas empresas fallan en alcanzar adecuados niveles de estandarización. Así, el cliente desarrolla contactos con el personal y la tecnología, donde la oferta de productos y servicios es muy limitada, de modo que una ventaja para estas empresas es que el reducido contacto desarrollado con los clientes les protege del entorno. Para estas empresas extrahoteleras, el paso al cuadrante de adaptación al cliente manteniendo la baja complejidad supone un aumento de la variación del servicio con un mayor contacto con el cliente y una involucración del mismo en el servicio, lo que suele suponer, esto último, un ahorro de costes y precios más competitivos.

Figura 1. Matriz de servicios



Fuente: elaborado a partir de Bowen y Basch (1992: 207)

Por otra parte, diferentes autores han realizado clasificaciones similares de los servicios que también han puesto de manifiesto la relación entre producto y proceso. Así, también se pueden clasificar los servicios en función de su nivel de complejidad, alta y baja, y de su nivel de divergencia, obteniendo cuatro cuadrantes en función de dichas variables. A su vez, Johnston (1989) identificó tres dimensiones del concepto de servicio: (1) generalista versus especialista, siendo la primera la que ofrece una amplia variedad de productos y servicios, no centrándose en ninguno de ellos en concreto; (2) estandarizado versus adaptado al cliente, dependiendo del nivel de adecuación del producto o servicio a las necesidades de cada cliente específico, y (3) producto frente a proceso, que varía en función de que la atención se centre en el resultado final o en cómo se está prestando ese servicio.

Como se desprende de lo anterior, los servicios poseen unas cualidades que los convierten en algo complejo, y el análisis del alojamiento exige considerar estas características de los servicios que le son aplicables en su totalidad. Por otra parte, abordar la gestión de marketing de un producto alojativo, también supone partir de las características específicas de los servicios turísticos, sector éste en el que se encuentra englobado el alojamiento, y muy especialmente, otras características propias y definitorias del propio producto alojativo.

El alojamiento ostenta unas características diferenciadoras, de manera que la aplicación del marketing en la industria hotelera necesita de un tratamiento específico. Así, Go y Pine (1995), partiendo de las características del sector turístico, resumen en cinco los aspectos específicos del alojamiento que, por consiguiente, condicionan su gestión de marketing:

- 1) El *carácter intensivo en mano de obra*, con especial énfasis en el servicio personal, aspecto éste crucial para conseguir unos niveles de calidad homogéneos que permitan la satisfacción del cliente, además de condicionar notablemente los costes y en consecuencia los niveles de precios dentro de la industria.

- 2) La *elevada rivalidad competitiva existente*, ya que se está incrementando el número de agentes dentro de esta industria en numerosos mercados, tanto desde un punto de vista interno, como consecuencia del exceso de construcción y/o capacidad alojativa, como externamente por el proceso de globalización.
- 3) La enorme *sensibilidad a las fluctuaciones de la demanda*, dado el carácter perecedero del producto y los importantes costos generados.
- 4) La *intensificación del peso del capital*, ya que el costo medio de construir un establecimiento alojativo es muy elevado, constituyendo el inmueble, además, un lazo de dependencia indisoluble para la empresa alojativa, pese a que el producto alojativo sea un servicio y no un bien tangible.
- 5) La *diversidad de públicos objetivos a los que puede dirigirse*, existiendo necesidades muy diferentes que satisfacer entre los distintos grupos de consumidores, de modo que incluso cuando estas necesidades puedan ser similares, los gustos, preferencias y hábitos de consumo hacen que la empresa alojativa se encuentre ante un mercado objetivo sumamente heterogéneo, dificultando la satisfacción de distintos segmentos a través de un mismo establecimiento alojativo.

La importancia de unas características sobre otras variará considerablemente en función de la diversidad de públicos objetivos a los que se dirige el producto alojativo, existiendo **cinco mercados que pueden combinarse o complementarse entre sí**: mercado hotelero de alojamiento, mercado hotelero de restauración, el hotel como atractivo turístico, mercado hotelero en función de la localización y mercado hotelero en función del nivel de servicio. El cruce y combinación de todos estos posibles mercados objetivos, necesidades a satisfacer, hábitos de compra, características de los consumidores y del servicio, entre otros criterios, hace que el producto hotelero sea algo mucho más complejo y diverso de lo que a priori puede parecer. Por consiguiente, podemos decir que no es lo mismo gestionar el marketing de un producto tangible (*e.g.*, un automóvil), que en el de un servicio turístico específico como es un hotel. Gestionar adecuadamente el marketing de un hotel implica partir de las características básicas de sus servicios, aprovechar sus ventajas y tratar de combatir sus desventajas (véase ejemplo siguiente).


 A circular icon with the text "Modulo 1" inside, with a curved arrow pointing from the top to the bottom.

Ejemplo Intangibilidad del servicio. Sabemos que el servicio es intangible. Esto implica que el cliente abandona el establecimiento sin nada tangible que le haga mantener viva la experiencia. El único elemento tangible que recibe el cliente en el check out es la factura. La entrega de un pequeño "obsequio" tangible con alguna alusión al hotel y que incluya sus datos de contacto, facilitaría el recuerdo de la experiencia, lo sorprendería agradablemente y aumentaría la probabilidad de repetición del cliente.

1.3. El hotel como elemento del sistema turístico

Por otra parte, no debemos olvidar, que la gestión del marketing de un alojamiento turístico no puede hacerse de forma independiente al destino en que se encuentra ubicado. La complejidad del destino como producto (amalgama de numerosos agentes independientes) dificulta su gestión de marketing integral, dado que en un destino la percepción global del turista refleja la experiencia total del viaje, teniendo todos los componentes del destino un impacto en la imagen del destino,

lo que conlleva la necesidad de extender el concepto de marketing a todas las organizaciones del destino. Es necesario analizar conjuntamente y bajo una perspectiva integradora el alojamiento y su destino turístico. Es muy difícil que un alojamiento tenga éxito en un destino en crisis o franca recesión.

Algunos autores comparan las relaciones establecidas en el sector turístico con un mapa de metro, donde existen diferentes líneas que se cruzan y se encuentran en estaciones, ostentando cada una de esas estaciones diferente importancia. Siguiendo con este paralelismo, el alojamiento sería una estación principal que necesariamente ha de analizarse en profundidad considerando sus relaciones con el resto de líneas y estaciones. Las relaciones son la clave, y ¿qué es una marca o imagen exitosa sino una relación especial?

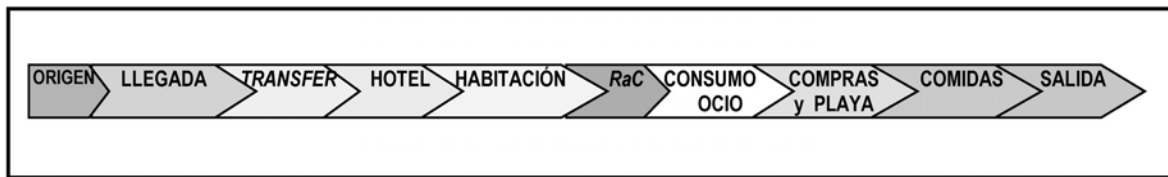
Los turistas perciben el destino como una marca que incluye una diversidad de proveedores y servicios. Durante sus vacaciones, los turistas consumen el destino como una experiencia integrada, como una experiencia global compuesta por múltiples pequeños contactos con una variedad de agentes turísticos. Por consiguiente, el proceso de la experiencia vacacional, no es solamente un alojamiento, sino que puede verse como un continuo de agentes separados actuando tanto independientemente como en combinación con el resto.

Así, para el caso específico de un destino turístico, y tomando como base de análisis el modelo teórico de Gunn (1988)¹, es precisamente la etapa de estancia y participación en el destino, donde el alojamiento se convierte en un producto principal, y es la etapa que mayor influencia ejerce en el turista y en su satisfacción.

Algunos de los principales factores que pueden influir en el proceso de la experiencia turística durante la visita al destino son la intensidad y duración de la misma, y el nivel de interacción que durante la visita tenga el individuo con el lugar y con otras personas, siendo el alojamiento un elemento crítico en estos aspectos. Así, los turistas pueden destinar mucho tiempo a conocer en profundidad los diferentes atractivos del destino, ocupar su tiempo en realizar un número más limitado de actividades de ocio, o bien permanecer simplemente durante todas sus vacaciones en el establecimiento alojativo. La experiencia global del turista con un determinado destino estará compuesta por los diferentes encuentros que tenga con múltiples actores y elementos (taxistas, personal del hotel, camareros, museos, teatros, playas, parques temáticos, etc.), que darán lugar al desarrollo de una imagen del destino después de la visita.

En la figura 2 se muestra el proceso estándar de disfrute de unas vacaciones de sol y playa por parte del turista, en el que se denota que el alojamiento es una fase intermedia del proceso, en la que el turista permanece durante su disfrute vacacional. Sin embargo, el alojamiento puede ser, posiblemente, la decisión más importante para el cliente en todo el proceso, una vez ha decidido el destino de sus vacaciones, siendo el alojamiento el lugar en el que transcurre más de la mitad del tiempo de sus vacaciones. El alojamiento es un eje central del proceso vacacional del turista en el destino (Gee, 1988; Moreno et ál., 2002).

1 Gunn (1988) establece un modelo de formación de la imagen del destino integrado por siete etapas diferenciadas: (1) acumulación de imágenes mentales sobre el destino, conformándose una imagen orgánica; (2) modificación de la imagen inicial por información posterior, formándose una imagen inducida; (3) decisión de realizar un viaje a un destino; (4) viaje al destino; (5) participación y permanencia en el destino; (6) regreso al lugar de origen, y (7) modificación de la imagen basándose en la experiencia en el destino.

Figura 2. Proceso de consumo tradicional del turista de sol y playa en el destino

Fuente: Moreno et ál. (2002: 70)

Por otra parte, también es importante considerar la influencia que la oferta alojativa ejerce sobre la imagen del destino. En este sentido, las Organizaciones de Marketing de Destinos (OMD) tampoco han considerado adecuadamente su importancia, especialmente en las zonas turísticas del Mediterráneo, fallando en su planificación y control y dando lugar al desarrollo de muchas islas como destinos turísticos masificados, y con una oferta alojativa de baja calidad concentrada en torno a la costa (Sharpley, 2000).

Es muy probable que, aparte de las propias empresas alojativas, sólo los turoperadores sean plenamente conscientes de la importancia tan elevada que el alojamiento desempeña en la imagen que el turista se forma de sus vacaciones en general y, por consiguiente, del destino. En este sentido, los turoperadores realizan listados de los diferentes complejos alojativos con las valoraciones de las percepciones dadas por los turistas, y en función de dichos resultados toman decisiones para la siguiente temporada, no sólo a nivel de alojamiento de forma individual, sino también de forma genérica para el destino, dado que el número mayoritario de quejas que recibe un turoperador por parte del cliente sobre el viaje hacen referencia a la calidad del servicio y al alojamiento. En este sentido, seguir esta prioridad dada por los turoperadores al alojamiento en los destinos con los que operan, es volver a la base de la investigación turística, que se encuentra en el marketing y en las estadísticas de los turoperadores y sus agentes (Tinsley y Lynch, 2001). La valoración que realiza un cliente de un hotel y un destino son la base para el éxito de ambos.

La necesidad de mejora del producto es patente en muchos destinos. Así, en general, se aprecia la conveniencia de una cierta reestructuración de la oferta alojativa de sol y playa debido a los cambios motivacionales de los turistas, reestructuración ésta que podría lograrse mediante la reforma de las infraestructuras y la ampliación del producto básico, conformando una oferta de actividades complementarias en línea con las actuales motivaciones del mercado: ecología, aventuras, salud, deportes, cultural, exposiciones, ferias e incentivos (Oreja, 1995).

Por otra parte, la mejora del posicionamiento del producto está muy ligada a las acciones de comunicación realizadas por el destino. En este sentido, la coordinación e integración del destino y el alojamiento es de vital importancia para alcanzar el adecuado posicionamiento de un destino. Si un destino posee unos buenos recursos naturales pero su oferta alojativa presenta graves deficiencias, esto puede afectar al posicionamiento del mismo en el mercado.

Así, por ejemplo, los alojamientos tratan de proyectar una imagen que les diferencie de sus competidores inmediatos (otros alojamientos), pero no de sus competidores en un sentido más genérico (en otros destinos). Por consiguiente, se hace obligatoria la participación de un agente que delimite los objetivos específicos de imagen, determine qué atributos son relevantes para cada público objetivo, los ordene según su valoración y estudie el coste de actuación global, para determinar cómo mejorar la percepción de los públicos objetivos considerando el esfuerzo realizado.

En los destinos de sol y playa, los agentes del destino que desempeñan un papel más activo en la comunicación de una imagen externa son las OMD y los turoperadores –organizaciones puente entre el destino y el mercado emisor–, mientras que las empresas de alojamiento, a excepción de las cadenas hoteleras de cierta dimensión, y los hoteles emblemáticos, realizan una escasa comunicación promocional del destino en el exterior. Sin embargo, las empresas de alojamiento sí que desempeñan una influencia crítica en la generación de la imagen del destino que se forman los turistas que lo visitan.

2. PLANIFICACIÓN Y GESTIÓN DE MARKETING DEL HOTEL

Una vez recordado el concepto de marketing, y expuesto el de hospitality, así como su consideración como un servicio y su contextualización en el sistema turístico, a continuación se abordará la planificación de marketing de un hotel.

Como ya sabes, en marketing, podemos distinguir entre un componente estratégico y otro operativo, de manera que la comercialización del establecimiento (parte del componente operativo) no se puede realizar de una manera efectiva si la empresa no dispone de una adecuada planificación previa.

El entorno de la industria alojativa (hospitality) es demasiado dinámico y complejo como para poder confiar en las estrategias y guías del pasado, siendo necesario que las empresas realicen una adecuada planificación comercial y que consigan innovar, bien en la propia planificación o en su operativa.

Un paso previo a la comercialización de un hotel es determinar qué producto es el que va a ofrecer, qué servicios incorporará, cuál será el elemento clave del éxito de su servicio; y a qué tipo de clientes se va a dirigir, quiénes son los segmentos más interesantes y que con mayor probabilidad escogerán alojarse en el hotel o comer en el restaurante. Por consiguiente, es necesario que el hotel, en primer lugar, desarrolle adecuadamente los aspectos estratégicos; y que posteriormente realice una adecuada gestión de su marketing mix.

Módulo 1

Factores que influyen en la gestión del marketing alojativo

Los elementos generales que influyen en la planificación y gestión del marketing de un hotel, ya los conoces a nivel conceptual, al haberlos estudiado en la asignatura de marketing turístico, y posteriormente se profundizará en los más significativos y su especial aplicación al caso de un hotel. A continuación, se expondrán los factores generales y específicos que condicionan de forma significativa la gestión del marketing hotelero.

La adecuada gestión del marketing en la oferta alojativa es un elemento crítico para el éxito de estas empresas, existiendo dos grupos principales de aspectos, claramente diferenciados, que inciden de una manera significativa en el proceso: (1) factores propios del alojamiento, haciendo referencia estos factores a los elementos internos propios de cada tipo de establecimiento, y (2) factores personales del cliente, como indican Callan y Bowman (2000), Chu y Choi (2000) y Oh *et al.* (2002), siendo estas características las referentes a los aspectos propios de los individuos (*e.g.*, variables sociodemográficas).

Los factores internos del alojamiento están relacionados con las características diferenciadoras existentes entre ellos, lo que hace necesario analizar las distintas clasificaciones existentes y las

diferencias identificadas atendiendo a esas clasificaciones. Por consiguiente, será necesario prestar especial atención a los diferentes tipos de alojamientos y sus peculiaridades.

2.1. Factores generales derivados del alojamiento

Los alojamientos se pueden clasificar en varias tipologías, pese a que existen muchos que no se ajustan a ninguna categoría única y bien definida. Podemos clasificar a los alojamientos, de forma genérica, en función de las siguientes categorías: (1) tipo de alojamiento, donde encontramos a los hoteles, hoteles-apartamentos, moteles, pensiones, apartamentos, etc.; (2) categoría de los servicios prestados, para distinguir entre de gran lujo, de lujo, de tipo intermedio y de tipo popular; (3) localización, distinguiendo entre alojamientos de ciudad, de costa, de montaña, de carretera, etc.; (4) dimensión, que diferencia a los alojamientos entre los considerados de gran tamaño con más de 300 habitaciones, de tamaño intermedio con más de 100 y menos de 300, y de pequeño tamaño con menos de 100 habitaciones; (5) tipo de operación y propiedad, diferenciándose entre explotados directamente por la propiedad, explotados de forma mixta y explotados en régimen de franquicia, arrendamiento y gestión o *management*; (6) forma de producción, que diferencia entre producción continua o establecimientos que permanecen abiertos ininterrumpidamente, y producción discontinua, que son establecimientos de temporada, y (7) tipo de pensión alimenticia ofrecida (todo incluido, etc.). A continuación se desarrollarán las clasificaciones atendiendo a tipo de alojamiento, categoría de los servicios y tipo de pensión.

a) Tipo de alojamiento

La primera de estas clasificaciones –tipo de alojamiento– es la más popular y empleada, pese a que esta distinción no es siempre inequívoca y unánime, existiendo cierta controversia al respecto, pudiendo los alojamientos adoptar frecuentemente el nombre que comercialmente más le pueda interesar. En este sentido, existen diferentes formas de alojamiento, tales como los hoteles, pensiones, moteles, apartamentos, villas, *bungalows*, condominios, alojamientos de tiempo compartido, centros de vacaciones, *resorts* y otros. Así, los propios alojamientos se suelen auto-clasificar en hoteles de conferencia, casinos, residenciales, alojamiento y desayuno (*bed and breakfast*), alojamientos alternativos (*e.g., camping*), etc. Es fácil encontrar que una misma tipología tenga distintas características según el país en que se encuentre. En la propia clasificación española también nos encontramos numerosas divergencias, ya que a la clasificación estatal, supletoria de la autonómica, hay que sobreponer la de algunas Comunidades Autónomas que puede ser diferente de la primera.

De forma genérica, y con independencia del tipo de alojamiento, en España, la legislación (Decreto 3787/1970, de 19 de diciembre, sobre requisitos mínimos de infraestructura en los alojamientos turísticos) establece unos requisitos que cualquier alojamiento turístico debe cumplir: agua potable, tratamiento y evacuación de aguas residuales, electricidad, accesos, aparcamiento, y tratamiento y eliminación de basuras. Siguiendo a Pérez (1995), la oferta puede llegar a ser muy amplia y diversa y no se descarta en ninguno de sus apartados la inclusión de cualquier establecimiento que, acogiéndose a la reglamentación vigente, dedique sus actividades en el campo del alojamiento y/o restauración, aún si sus lugares de emplazamiento son bastante infrecuentes (castillos, hoteles flotantes, etc.), siempre que cumplan con los requisitos mínimos exigidos (estas normas se

aplicarán para establecimientos hoteleros de más de 50 plazas o edificios con más de diez apartamentos o *bungalows*), cuyas características principales se recogen en la figura 3.

Figura 3. Requisitos legales para los establecimientos turísticos

HOTEL	Disponer de lavabo y agua caliente en la habitación, vendrá obligado por la categoría del establecimiento. Exigido si es de 2 estrellas.
HOTEL-APARTAMENTO	Habitaciones con salón-comedor, cocina con frigorífico e instalaciones propias, dormitorio(s) y un oficio por planta.
MOTEL	Ubicados a pie de carretera, con los servicios solicitados a un hotel de 2 estrellas.
PENSIÓN	Disponer de lavabo y agua caliente en la habitación, vendrá obligado por la categoría del establecimiento. Exigido si es de 2 estrellas.

Fuente: adaptado de Bayón (1992)



La Ley Española define claramente que los establecimientos de alojamiento pueden dividirse en dos grandes grupos: hoteleros y extrahoteleros, dentro de los que se incluyen los hoteles, hoteles-apartamentos, pensiones, apartamentos, *bungalows*, villas, campamentos y cualesquiera otros de carácter turístico (véanse las figuras 4 y 5). A esta clasificación quedan sujetos los establecimientos dedicados de modo profesional y habitual al alojamiento de personas previo pago de un precio, teniendo los establecimientos hoteleros la condición de establecimientos abiertos al público, mientras que los apartamentos turísticos son aquellos constituidos por bloques o conjuntos de apartamentos y de villas, chalets, *bungalows* y similares que se ofrecen empresarialmente en alquiler, de modo habitual, debidamente dotados de mobiliario, instalaciones, servicios y equipos para su inmediata ocupación por motivos vacacionales o turísticos.

Figura 4. Clasificación de establecimientos hoteleros

ESTABLECIMIENTOS DE HOTELERIA	HOTEL APARTAMENTO (Apartotel) MOTEL PENSIÓN HOSTAL FONDAS Y CASAS DE HUÉSPEDES
--------------------------------------	--

Fuente: Pérez (1995: 13)

Figura 5. Clasificación de establecimientos extra-hoteleros

CAMPAMENTO TURÍSTICO	CAMPING
ESTABLECIMIENTOS DE ESTANCIA	ALBERGUES JUVENILES CASAS DE CAMPO (LABRANZA) CIUDADES DE VACACIONES REFUGIOS DE MONTAÑA RESIDENCIAS DE TIEMPO LIBRE
RESTAURACIÓN	RESTAURANTE CAFETERÍA BAR SALA DE FIESTAS CLUB (similar)
VIVIENDAS DE ALQUILER	APARTAMENTO TURÍSTICO INTERCAMBIO / <i>INTERHOME</i> TIEMPO COMPARTIDO / (<i>TIME SHARING</i>) CHALETES Y VILLAS

Fuente: Pérez (1995: 13)

Módulo 1

A continuación, y debido a su menor nivel de conocimiento y estudio, se realizará una breve explicación de dos tipos de alojamiento: alojamiento extrahotelero y los alojamientos de tiempo compartido.

El alojamiento extrahotelero

En el criterio de clasificación examinado, tipo de alojamiento, se puso de manifiesto la distinción entre alojamientos hoteleros y extrahoteleros, siendo necesario centrarnos en las características de este último, dado su importancia en muchos destinos.

El alojamiento extrahotelero comienza a desarrollarse de forma genérica en los años sesenta tanto en destinos consolidados como emergentes, a modo de residencias vacacionales, como un modelo alternativo de financiación para la construcción de complejos alojativos y como una inversión para los compradores particulares, que buscan una renta fija de su explotación, una inversión inmobiliaria a largo plazo y las ventajas fiscales de dicha compra.

Este tipo de alojamiento funciona, en algunos casos, vendiendo sus unidades de manera individual a propietarios particulares que aportan esa unidad a un grupo de gestión (*pool*) que explota conjuntamente el establecimiento para el turismo, remunerando a los propietarios por el tiempo que ceden sus unidades al *pool*, debiendo éstos afrontar los costes de mantenimiento mensual del alojamiento. Además, los propietarios suelen reservarse un periodo determinado de disfrute anual para disfrutar de su propiedad.

Una característica definitoria de este tipo de establecimientos es que incorporan cocina individual, siendo los servicios que estos establecimientos ofrecen muy limitados, aunque el rango alcanza hasta complejos de lujo. Estos alojamientos son muy populares en algunos destinos como Canarias, zonas del Mediterráneo y destinos de Estados Unidos, si bien la diferencia del concepto entre Europa y Estados Unidos es que en este último país el servicio es de mayor estándar e incorpora más servicios.

Los alojamientos extrahoteleros, en general, se encuentran en una fase de madurez-saturación que requieren acciones inminentes ante los nuevos retos que se le presentan (Gee, 1988; Jones, 1999): (1) adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes, renovando su oferta y ofertando actividades creativas y enriquecedoras; (2) soportar un desarrollo excesivo de la oferta, que genera masificación y una mayor rivalidad competitiva; (3) la captación de capital para su renovación y adaptación, unido al riesgo de dichas inversiones y el tamaño reducido de muchos de esos establecimientos, además del hecho de que la financiación empleada para su construcción proveniente de múltiples propietarios individuales es muy difícil que se vuelva a repetir coordinadamente para una renovación; (4) el impacto de las reformas impositivas sobre los establecimientos y de los diferentes incentivos fiscales a la construcción y renovación; (5) las reformas en la estructura legal, de la propiedad y funcionamiento, que tratan de evitar la gestión compartida de múltiples propietarios por ser éste un aspecto que dificulta la gestión y renovación de los complejos, así como otras reformas legales en materia de aplicación de medidas de seguridad y medioambientales, y (6) gestionar la difícil y especial relación existente entre los gestores del establecimiento y los propietarios de las unidades, que generalmente tienen intereses enfrentados, con algunos propietarios incluso residiendo permanentemente en el complejo alojativo.

Según el Decreto 23/1989, de 15 de febrero, sobre ordenación de apartamentos turísticos en España, tendrán la consideración de “apartamentos turísticos” aquellos establecimientos integrados por unidades de habitaciones que se dediquen al alojamiento por motivos turísticos, mediante precio y de forma habitual, cuyos tipos serán denominados apartamentos, *bungalows* y villas, y que presten los servicios consiguientes, haciendo referencia conjunta esta denominación a los tres tipos de establecimientos. Así, se entiende por “*apartamento*” la unidad alojativa que, integrada en un edificio con entrada común, se componga como mínimo de cocina, salón comedor, uno o más dormitorios y uno o más cuartos de baño, dotadas cada una de las piezas de mobiliario, enseres y equipamiento. Dentro de este tipo, tendrá la consideración de “*estudio*” la unidad alojativa definida anteriormente en la que la cocina, el dormitorio y el salón comedor formen una misma pieza de uso conjunto. Así mismo, se entiende por “*bungalow*” el alojamiento que, con una clasificación de tres o más llaves, disponga además de lo indicado para apartamentos, de entradas independientes para cada una de las unidades alojativas que podrán construirse en forma adosada, contando con zonas ajardinadas de uso privativo para los clientes. Por su parte, se entiende por “*villa*” el alojamiento que, clasificado en cuatro ó cinco llaves, posea entrada independiente para cada unidad alojativa, que estará aislada y rodeada completamente de jardines, sin perjuicio de que dispongan de lo exigido para los apartamentos. En cualquier caso, la legislación establece que la situación y aspecto de los “apartamentos turísticos” ha de corresponder a su categoría y deberán construirse con materiales acordes con aquélla.

Con independencia de la denominación específica de los apartamentos turísticos, existen unos servicios mínimos genéricos que deben incorporar, que están incluidos en el precio pagado y que hacen referencia a la limpieza, cambio de lencería, conservación y mantenimiento, recogida de

basuras, caja fuerte general del establecimiento, agua potable fría y caliente, tanto en cocina como en servicios sanitarios, y gas y energía eléctrica.

Otra distinción que es necesario considerar es la que hace referencia a las viviendas de alquiler, apartamentos turísticos y viviendas turísticas, cuya distinción se muestra en la figura 6.

Figura 6. Normativa de los establecimientos de alojamiento

VIVIENDAS DE ALQUILER
<p>Todo tipo de habitáculo en régimen de alquiler, son denominados: VIVIENDAS TURÍSTICAS VACACIONALES y/o APARTAMENTOS TURÍSTICOS para diferenciarse de las viviendas de alquiler estable (residencia fija del contratante). Estas viviendas se pueden encontrar en bloques de apartamentos –ocasionalmente alquilados todos a la vez–, conjuntos agregados a un edificio, bungalows, también llamados chalets, villas o similares.</p> <p>Si las viviendas de alquiler de cualquier tipo aquí indicado tienen como servicios comunes piscinas, jardines, terrazas, hamacas, sillas, mobiliario de jardinería, parque infantil y aparcamientos al aire libre no vigilados, todos estos servicios han de estar incluidos dentro del precio del alquiler sin ningún recargo.</p>
APARTAMENTOS TURÍSTICOS
<p>Quedan clasificados en categorías de: Lujo, Primera, Segunda y Tercera (con distintivo de 4, 3, 2 ó 1 llaves doradas con letras AT blancas, sobre placa de fondo rojo) en función de las instalaciones, mobiliario, equipamiento y servicios. Estos establecimientos han de estar regentados por un Director de Establecimientos Turísticos en el caso de bloques o conjuntos de categoría Lujo o Primera con más de 30 unidades. Categoría Segunda o Tercera, con más de 50 unidades.</p>
VIVIENDAS TURÍSTICAS
<p>No formen parte de un conjunto, pueden ser de cualquier tipo y no están sujetos a una reglamentación en cuanto a servicios y mobiliario.</p>

Fuente: Pérez (1995: 14)

Por otra parte, la categoría de los establecimientos extrahoteleros (se tratará aquí la categoría para esta modalidad alojativa) también varía en función del ámbito nacional de análisis, siendo en España el sistema establecido para este tipo de alojamiento el de llaves. Así, los establecimientos se clasificarán en las siguientes categorías: (1) los apartamentos se dividen en una, dos, tres, cuatro y cinco llaves, (2) los *bungalows* en tres, cuatro y cinco llaves, y (3) las villas en cuatro y cinco llaves. Existe una serie de requisitos mínimos que los alojamientos deben cumplir para ser considerados de una determinada categoría, diferenciando la legislación entre los servicios e instalaciones comunes que deben tener y los específicos de las unidades alojativas. Estas exigencias se recogen en las figuras 7 y 8.

Figura 7. Requisitos mínimos de las unidades alojativas

	5 LL	4 LL	3 LL	2 LL	1 LL
DORMITORIOS					
Doble	18	16	14	13	11
Individual	10	9	8	7	6
SALÓN-COMEDOR					
Superficie por plaza	7	6	5	4	4
Superficie mínima obligatoria	22	20	18	16	14
ESTUDIOS					
Superficie conjunta salón y dormitorio	36	34	30	28	25
ARMARIOS EN DORMITORIOS					
Dimensiones	2x0,60	2x0,60	1,80x0,60	1,60x0,60	1,40x0,60
Luz interior	SÍ	SÍ	SÍ	-	-
Espejo en puerta	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
COCINAS					
Superficie	8	7	6	5	5
Sistema de salida de humos	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Frigoríficos (capacidad en litros)	270	230	145	145	145
TERRAZAS					
Superficies	6	5,5	4,5	3,5	3,5
ALTURA LIBRE INTERIOR (Suelo-techo)					
De dormitorio, salón-comedor y cocina	2,70	2,70	2,60	2,60	2,50
CUARTOS DE BAÑO					
Superficie	8	7	6	5,5	4,5
Completo: baño con ducha, inodoro y lavabo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-
Aseo: baño con ducha o plato de ducha, inodoro y lavabo	-	-	-	-	SÍ
Nº máximo de plazas por cuarto de baño	3	4	4	5	5
Largo de bañera	1,70	1,70	1,60	1,40	1,20
Revestimiento adecuado hasta el techo	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
JARDINES					
Bungalow	60%	55%	50%	-	-
Villa	80%	70%	-	-	-
LIMPIEZA DE ALOJAMIENTO					
	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
CAMBIO LENCERÍA					
	Diario	Diario	C/4 días	C/6 días	Semanal
TELÉFONO					
En dormitorios	SÍ	SÍ	SÍ	-	-
En baño	SÍ	SÍ	-	-	-
En salón-comedor	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-

Fuente: adaptado de Bayón (1994)

Figura 8. Servicios e instalaciones comunes por categorías

	5 LL	4 LL	3 LL	2 LL	1 LL
CONSERJERÍA-RECEPCIÓN Superficie mínima (en m ²)	50	40	35	20	20
PISCINAS Superficie de espejo por plaza (en m ²)	1,50	1	0,75	0,50	0,50
SOLARIUM Superficie por plaza (en m ²)	3	2,50	2	1,50	1,50
INSTALACIONES DEPORTIVAS (Cancha de tenis, frontón, squash, etc.)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	-
ESCALERAS De clientes (anchura en metros)	2	2	1,50	1,20	1,20
De servicio	SÍ	SÍ	SÍ	-	-
De incendio	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
ASCENSORES De clientes	Baja + 1	Baja + 2	Baja + 2	Baja + 3	Baja + 3
De servicio o montacargas	Baja + 2	Baja + 2	Baja + 2	Baja + 3	-
Elevador o escalera mecánica	Baja + 2	Baja + 2	Baja + 3	Baja + 3	-
SERVICIOS MÉDICOS Botiquín de primeros auxilios	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
Asistencia médica y practicante	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
SERVICIO DE LAVANDERÍA	SÍ	SÍ	SÍ	-	-
SERVICIO LIMPIEZA	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
AIRE ACONDICIONADO	SÍ	SÍ	-	-	-
TELÉFONO	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ
ASEOS COMUNES	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ

Fuente: adaptado de Bayón (1994)

El tiempo compartido

Este tipo de gestión es conocida bajo diferentes denominaciones: *time sharing*, tiempo compartido, club con licencia, multipropiedad, etc., siendo su característica definitoria que el propietario compra el derecho de uso de una unidad alojativa por cierto periodo anual, lo que convierte a este alojamiento en un caso único. Así, la Ley Española 42/1998, de diciembre de 1998, elimina el término multipropiedad y utiliza una nueva definición de “aprovechamiento por turno de bienes inmuebles de uso turístico”. La legislación define este producto como “el derecho de uso o disfrute de un periodo de vacaciones cada año en una unidad de alojamiento (apartamento, estudio, *bungalow*, casa, habitación de hotel, etc.) en un complejo turístico, dotado de todos los servicios, durante un número de años determinado o a perpetuidad y con la posibilidad de ser intercambiado a través de una red internacional de intercambios (Vogeler y Hernández, 2000). En este sentido, la unidad de alojamiento, debidamente equipada y amueblada, generalmente dotada de instalaciones

de cocina total o parcial y utensilios (*self-catering*), se encuentra en un complejo turístico dotado de servicios de limpieza, mantenimiento y asistencia, así como recepción, bares, restaurantes, cafeterías, etc. Por su parte, el complejo turístico se encuentra afiliado a una red de intercambios independiente y multinacional que permite al titular de los derechos su permuta por otros complejos turísticos u otros periodos de tiempo.

Por otra parte, el cliente de tiempo compartido desarrolla un comportamiento en el destino distinto al de otros turistas que seleccionan un tipo diferente de alojamiento extrahotelero, variando su contribución al desarrollo local (Vogeler y Hernández, 2000). Así, los complejos de tiempo compartido deben incorporar un alto nivel de equipamiento, tanto en las unidades de alojamiento como en los servicios generales, para lograr satisfacer a esta demanda específica. Estos turistas suelen desarrollar estancias por mayor periodo de tiempo, realizan un mayor gasto en el destino, ostentan una valoración del precio pagado diferente, presentan un nivel de estudios superior y pueden llegar a desarrollar una relación diferente con el destino en el que se encuentran.

Así mismo, en los resultados del estudio desarrollado por Woods (2001), los gerentes de estos complejos destacan como los dos retos más importantes (de una lista de veintisiete) a abordar en los próximos años: (1) mejorar la imagen de este tipo de producto alojativo para los consumidores, y (2) mejorar la reputación de cada compañía para los consumidores.

b) Categoría de los servicios

Atendiendo al segundo criterio de clasificación establecido, esto es, clasificación por la categoría de los servicios prestados, se suele distinguir de manera genérica en la literatura entre gran lujo, de lujo, de tipo intermedio y de tipo popular o económico, pero la legislación española y de cada comunidad puede establecer unos criterios de clasificación al respecto. Así, la clasificación de los hoteles en función de los servicios que ofrece cambia de un país a otro, de manera que existen en torno a unos ochenta sistemas de clasificación de hoteles en todo el mundo, los cuales varían desde el tipo del sistema suizo, en el que cada hotel se evalúa a sí mismo, al sistema de Sudáfrica, donde el gobierno, según sus intereses, impone una categoría a cada hotel. También existen diferencias entre los hoteles europeos y los americanos, de modo que, los hoteles europeos se clasifican en hoteles de lujo (cinco estrellas), hoteles de cuatro estrellas, hoteles medios (tres y dos estrellas) y hoteles económicos (una estrella); mientras que el sistema de clasificación americano no distingue entre el número de estrellas, diferenciando entre varias categorías de hoteles en función de la localización, del precio, del nivel de servicios y de los complementos ofrecidos en la habitación.

En España, los hoteles y hoteles-apartamentos se clasifican en cinco categorías, identificadas por estrellas. Según Figuerola (1991), los hoteles son los establecimientos de alojamiento que cuentan con una mayor variedad de servicios, fluctuando los mismos según su categoría. El Real Decreto 2288/1983, de 27 de julio, establece para los hoteles la categoría de “recomendado por su calidad”, de modo que la calidad de los servicios, con independencia de la categoría en que se hallen clasificados los establecimientos, se valorará según unos criterios que tendrán en cuenta especialmente las siguientes variables: capacidad del establecimiento, número de empleados, cualificación y profesionalidad de los mismos, antigüedad en el servicio, su condición de empleados fijos o eventuales, los servicios e instalaciones adicionales de que disponga y la calidad de los elementos materiales. Respecto a la clasificación, existen dos grupos, integrando el primero al Hotel (5 categorías), hotel-apartamento (5 categorías) y motel (1 categoría); mientras que el segundo grupo está constituido por las pensiones (2 categorías), teniendo cada grupo unas características determinadas a cumplir.

Respecto al **precio**, este factor se encuentra estrechamente relacionado con el nivel de servicios del establecimiento y su categoría. Esta distinción se incorporó al sector alojativo con cierto retraso respecto a otros negocios (Kasavana y Brooks, 1995), clasificándose a los alojamientos en económicos con servicios limitados, de precio medio y de lujo con servicio integral. En este sentido, los alojamientos económicos son los que más han revolucionado el sector en los últimos años al captar un nuevo mercado en base al servicio principal de su oferta, siguiendo el principio básico establecido en la rueda de distribución de McNair (1931)². En este sentido, en el caso concreto de España, NH supuso un importante cambio en el segmento de negocio, convirtiéndose en poco tiempo en el líder del mercado español para este segmento.

Llegados a este punto, es necesario destacar que pese a que España tenga un nivel de categorías establecido para sus alojamientos, la supervisión realizada no es especialmente rigurosa, por lo que muchos establecimientos han optado por certificaciones de calidad que sean de utilidad para comunicar al mercado su nivel de servicios. A su vez, para el caso de los destinos vacacionales, los establecimientos se comercializan a través de turoperadores en los mercados emisores, conociendo los clientes, en muchas ocasiones, únicamente la clasificación dada al establecimiento por este agente, y tomando el turista su decisión en función de la misma.

Por otra parte, la clasificación que establece la UE para las diferentes categorías de alojamientos, diferencia entre cinco niveles, cuya equivalencia para España sería la mostrada en la figura 9.

Figura 9. Clasificación por categoría de la UE y equivalencia española

LUJO	5 Estrellas GL
SEMILUJO	5 Estrellas
PRIMERA SUPERIOR	4 Estrellas
PRIMERA	3 Estrellas
TURÍSTICA o STANDARD	2 Estrellas

Fuente: Pérez (1995: 19)

Por otra parte, también existe una clasificación internacional que, aunque muy parecida a la española, no hace uso de las estrellas para identificar la categoría de los establecimientos, agrupándolos como se muestra en la figura 10.

² La rueda de distribución de McNair (1931) establece que los nuevos competidores que se incorporan al mercado reducen precios eliminando o simplificando los servicios ofrecidos, pero una vez se han establecido en el mercado incrementan sus servicios y sus precios, volviéndose a su vez vulnerable a la incorporación al mercado de nuevos distribuidores de bajo coste que se centran en el producto básico.

Figura 10. Clasificación internacional por categoría y equivalencia española

<i>GRAND LUXE</i>	5 Estrellas GL
<i>LUXE</i>	5 Estrellas
<i>FIRST CLASS (PRIMERA)</i>	4 Estrellas
<i>SUPERIOR STANDARD CLASS</i>	4 Estrellas
<i>STANDARD CLASS</i>	3 Estrellas
<i>TOURISTIC CLASS</i>	2 Estrellas
<i>RESORT CLASS</i>	2 Estrellas

Fuente: Pérez (1995: 19)

El **nivel de servicio** está muy ligado a la categoría del establecimiento, de manera que, en España, incluso la legislación define el nivel de servicios a ofertar; mientras que en otros países, como en Estados Unidos, la clasificación del establecimiento viene dada por organizaciones privadas como la *American Automobile Association* (AAA).

Al igual que ocurre con el tipo de alojamiento, la categoría o nivel de servicios del establecimiento es un criterio diferenciador de los establecimientos, lo que implica una percepción diferente por parte del cliente. Así, los alojamientos de superior categoría reciben valoraciones más intensas y positivas que los de inferior categoría.

Módulo 1

c) Tipo de pensión alimenticia

Respecto al tipo de pensión alimenticia ofertada, éste también es un criterio usado frecuentemente para distinguir a los alojamientos, si bien la denominación, nuevamente, varía de un país a otro. Un primer grupo bastante diferenciado del resto es el de establecimientos de todo incluido (*all inclusive*) que incorpora en el precio “todas” las comidas y bebidas, y otros servicios, en determinadas condiciones de calidad y horario, siendo usado en complejos vacacionales y teniendo su desarrollo inicial en destinos emergentes, principalmente de la zona del Caribe. Por otra parte, en España, también se diferencia entre la pensión de alojamiento y desayuno, media pensión, que añade al desayuno la cena, y pensión completa, que incorpora las tres comidas. Otra denominación internacional empleada para el tipo de pensión es la siguiente: hoteles transitorios, que no incluyen ningún servicio de comidas, siendo el precio sólo por la habitación; el plan europeo, con las comidas no incluidas; el plan americano (AP), donde todas las comidas están incluidas en el precio; y el plan americano modificado (MAP), con cena y desayuno incluidos en el precio.

2.2. Factores de la demanda

Otro factor clave para planificar adecuadamente la gestión de marketing de cada hotel específico, y complementario a las características propias del alojamiento, son los factores de la demanda, ya que la percepción del cliente vendrá determinada por sus circunstancias y el “filtro” con el que evalúa el alojamiento en su toma de decisiones. La percepción es el proceso por el cual un

individuo selecciona, organiza e interpreta las entradas de información para crear una imagen y que depende de estímulos relacionados con el entorno y de las propias características y circunstancias de los individuos que conlleva a que los procesos perceptivos relacionados con la atención, distorsión y retención selectivas difieran de unas personas a otras (Kotler et al., 2000).

Cada individuo percibe de manera diferente información o estímulos que son iguales. Esto se debe a que los individuos perciben los estímulos a través de los sentidos, que tienen una capacidad virtualmente idéntica, salvo por causa de deficiencias sensoriales, pero la atención, organización e interpretación de la información captada sensorialmente es completamente personal y subjetiva. Por consiguiente, la percepción del alojamiento puede variar en función de múltiples características personales de los clientes, y estos factores deben considerarse en la gestión de marketing del hotel. Así, existen diferentes factores que influyen en este proceso, tales como el género, la edad, la composición del grupo de viaje, la clase social y la nacionalidad. A continuación se comentan algunas conclusiones genéricas obtenidas en diferentes análisis previos.

Entre los factores personales más destacados que afectan a la percepción del cliente sobre el alojamiento se encuentra el género, siendo las mujeres las que realizan una valoración más positiva que los hombres de los diferentes atributos. Respecto a la edad, destacar que los grupos de mayor edad son los que presentan una mayor diferencia con el resto. Otro aspecto que puede influir en la imagen es la composición del grupo de viaje, destacando que la incorporación de niños en el grupo de viaje es un aspecto determinante de la imagen formada por los padres. En relación a la clase social, esta variable y otras relacionadas (*e.g.*, nivel de ingresos y profesión) también ejercen diferentes niveles de influencia. En cuanto a la nacionalidad, muchos de los estudios han examinado esta característica vinculándola a la cultura, si bien las nacionalidades no deben considerarse como sinónimos de sociedades que desarrollan formas de organización social propias y, por tanto, de diferentes culturas. Así, las investigaciones de diferencias culturales entre países deberían utilizarse con cautela, pues si bien cada país posee un modelo cultural característico, puede coexistir con otros modelos culturales desarrollados en su ámbito interno a nivel de región o área geográfica, o bien en su ámbito externo a nivel supranacional (Hofstede, 1994). Los estudios interculturales son difíciles de realizar por la problemática del idioma, la interpretación de las escalas y malos entendidos entre los valores y beneficios buscados por las diferentes nacionalidades, y la consecución de submuestras de las diferentes nacionalidades que sean comparables, lo que hace que los análisis al respecto sean limitados.

Por otra parte, la importancia de la influencia que los componentes o atributos de un alojamiento desempeñan en el atractivo total del mismo dependerá de diferentes situaciones contextuales que dan lugar a distintas experiencias vacacionales, siendo las motivaciones un factor personal muy significativo. Podemos definir las motivaciones como un estado de la mente significativo que predispone al turista suficientemente como para viajar, y que es entendido por otros como una explicación para la decisión de viajar y seleccionar un alojamiento determinado. La motivación, como una fuerza antecesora del comportamiento, permite un mejor entendimiento de las expectativas reales de los turistas, sus necesidades y percepciones.

Siguiendo a Fodness (1994), la teoría de la motivación básica describe un proceso dinámico de factores psicológicos internos (necesidades, deseos y objetivos) que generan un nivel inconfortable de tensión dentro de la mente y cuerpo del individuo. Estas necesidades internas, y la tensión resultante, conducen al individuo a actuar para reducir dicha tensión y, por consiguiente, satisfacer sus necesidades. Así, cuando los individuos toman la decisión de realizar un viaje turístico y seleccionar un alojamiento, lo hacen por diferentes razones o motivos, entendiéndolos como fuerzas

que conducen a reducir el estado de tensión y son consecuencia de las necesidades fisiológicas o psicológicas.

La identificación de las motivaciones del turista es un elemento clave del marketing debido a la influencia que éstas ejercen en el proceso de selección del alojamiento y el destino y en su posterior comportamiento. Sin embargo, dicha identificación presenta ciertas dificultades, ya que el proceso de compra no se desencadena como consecuencia de una sola y única motivación, sino que intervienen diferentes motivaciones interrelacionadas que, además, varían según el tiempo y el individuo.

Se puede distinguir dos tipos de motivaciones principales en el ámbito turístico: los factores o las motivaciones *push* y los factores o atributos *pull*. Así, las motivaciones están relacionadas con las necesidades y objetivos de los individuos (factores *push*), mientras que los factores *pull* hacen referencia a los estímulos de marketing que realiza el destino turístico y el hotel, y que permiten al consumidor tener un conocimiento sobre los atributos que caracterizan sus servicios.

Crompton (1979), mediante una investigación cualitativa de 39 entrevistas en profundidad no estructuradas, identificó nueve motivos, que pueden ser importantes para el cliente cuando selecciona un hotel: (1) escapar de un entorno percibido como mundano, (2) exploración y evaluación de uno mismo, (3) relajación, (4) prestigio, (5) regresión, (6) aumentar las relaciones familiares, (7) facilitar la interacción social, (8) novedad y (9) educación. Los siete primeros motivos constituyen factores de orden socio-psicológico, mientras que los dos últimos conforman la categoría relacionada con factores culturales. Por su parte, Mayo y Jarvis (1981) establecen una diferenciación entre las motivaciones en cuatro grupos: físicas, culturales, interpersonales y de estatus.

Como conclusión, la gestión de marketing de un establecimiento alojativo debe considerar necesariamente las características propias del alojamiento y las de su demanda.

ACTIVIDADES

LA OFERTA EXTRAHOTELERA CANARIA³

Importancia y características de la oferta extrahotelera canaria

La oferta alojativa de Canarias destaca fundamentalmente por dos aspectos: (1) la reducida estacionalidad existente en su ocupación durante todo el año y (2) el peso que la oferta extrahotelera desempeña en el total, lo que sugiere realizar un análisis detallado del mismo.

Centrándonos en esta segunda característica, la oferta extrahotelera es fundamental en Canarias para el desarrollo turístico del destino. Esta importancia se pone de manifiesto al examinar la hegemonía de este tipo de alojamiento en Canarias sobre el resto del territorio nacional. Canarias recibe casi un 60% del total de viajeros que se alojan en España en este tipo de establecimientos, seguido por Baleares con un 11,1%. Este porcentaje es aún mayor si nos referimos en exclusiva a los turistas extranjeros que visitan nuestro país (66,8%). En cuanto al número de pernoctaciones, Canarias también ostenta un importante liderazgo en nuestro país para este tipo de alojamiento, con un 58,4% del total.

Canarias es la primera comunidad autónoma española en este tipo de oferta, al albergar el 57,1% del total de apartamentos del país, mientras que sólo representa un 11% de la oferta hotelera. Además, en meses de marcada estacionalidad como diciembre, la oferta alojativa extrahotelera de Canarias llega a representar el 74% de las unidades operativas de España. No obstante, el porcentaje de la oferta extrahotelera canaria en España en número de plazas se reduce hasta el 52,3% dada la escasa dimensión de este tipo de establecimientos, al contrario de lo que acontece con sus plazas hoteleras. Por otra parte, Canarias alcanza los mayores índices de ocupación para este tipo de alojamiento de todo el país, oferta ésta que genera empleo para más de 16.000 personas, sobre un total de 27.491 empleados en España en este tipo de establecimientos.

Una característica diferenciadora del establecimiento extrahotelero canario en el contexto nacional es la que hace referencia a la propiedad de los establecimientos. El auge turístico de los años 60 originó un desarrollo urbanístico muy rápido y con participación en la propiedad de pequeños inversores locales. Esta característica se mantuvo en los siguientes años, donde los residentes locales encontraron en la oferta extrahotelera una inversión lúdica que les reportaba una renta mensual, con una revalorización considerable a largo plazo y la posibilidad de disfrutar de su inversión durante cierto periodo de tiempo anual. Esta atomización tan elevada en la propiedad genera dos importantes consecuencias: (1) la distribución de la renta proveniente del turismo encuentra un mayor reparto en la sociedad, al distribuirse entre un gran número de pequeños inversores y (2) la gestión del establecimiento con múltiples propietarios se complica considerablemente, siendo las soluciones adoptadas mayoritariamente la de ceder la gestión del complejo alojativo a una empresa explotadora bajo un contrato de gestión, o la creación de una comunidad de propietarios que gestiona directamente el complejo. Además, la integración de turistas y propietarios residentes en un mismo establecimiento también resulta de difícil gestión en muchas ocasiones debido a los intereses divergentes de ambos grupos. Un resultado final de esta evolución es la reducción del servicio ofertado, dado que la empresa explotadora no asume inversiones a

³ Actividad elaborada con fines docentes por el profesor Sergio Moreno Gil. Universidad Las Palmas de Gran Canaria.

largo plazo ante la incertidumbre de renovación del contrato con los propietarios, mientras que éstos tampoco están dispuestos a acometer remodelaciones, dado que su preocupación viene marcada por la inversión inmobiliaria y no por la inversión turística. El Gobierno de Canarias ha tratado de mejorar esta situación mediante la aprobación de una Ley de Unidad de Explotación, si bien su versión definitiva no aportó un cambio sustancial a la mejora de la problemática planteada, y aún está pendiente la resolución sobre su legalidad.

Además, fruto de las características mencionadas anteriormente, surge una gran atomización en el sector, sin que existan grandes cadenas que lideren el negocio extrahotelero, desarrollándose una falta de unión que impide el surgimiento de estrategias conjuntas, lo que dificulta enormemente el desarrollo y la gestión de una imagen global.

Otra característica diferenciadora del alojamiento extrahotelero canario es el peso significativo que desempeña el tiempo compartido en la misma. Este producto se diferencia del resto de alojamientos extrahoteleros “clásicos” en su fase de ciclo de vida del producto turístico. El tiempo compartido ha sido el producto de mayor crecimiento entre la oferta alojativa de Estados Unidos y Canarias, con tasas de crecimiento en el mercado americano superior al 15%, y atrayendo incluso a las compañías hoteleras líderes mundiales (*e.g.*, Marriott, Hilton, Disney). España cuenta con unos 450 complejos de este producto, lo que supone un total de 19.000 unidades de alojamiento y una capacidad aproximada de 100.000 plazas (Vogeler y Hernández, 2000). Geográficamente, los complejos españoles incluidos en esta categoría están localizados principalmente en Canarias (43,5%), Costa del Sol (33%) y Baleares (10,5%). Por consiguiente, podemos apreciar como el concepto de tiempo compartido está muy extendido en Canarias, que es el primer destino mundial de esta modalidad alojativa fuera de Estados Unidos y que acoge a la sexta compañía alojativa mundial de este producto.

No obstante, el alojamiento de tiempo compartido también debe afrontar una serie de retos importantes relacionados, entre otros, con el alto coste de cada venta, los altos costes administrativos y legales del producto, el limitado mercado interesado en este producto, los problemas de gestión derivados de la multi-propiedad del establecimiento, y los cambios en la legislación al respecto.

Idoneidad del producto extrahotelero Canario y necesidad de renovación

Dada la elevada antigüedad y obsolescencia de la oferta alojativa extrahotelera de Canarias, un aspecto que es necesario estudiar es la percepción de los turistas sobre la necesidad de renovación de dicha oferta. A continuación se muestran los resultados de un estudio realizado al respecto por el profesor Moreno (2003).

Primero se analizó la posibilidad de reconvertir la planta alojativa extrahotelera en hotelera. Los turistas fueron encuestados al respecto mediante la siguiente pregunta: ¿Es mejor un apartamento o bungalow con servicios ampliados que un una habitación de hotel estándar? En una valoración de 1 a 7 sobre el nivel de acuerdo con esta afirmación (1 total desacuerdo y 7 total acuerdo con la afirmación), en la tabla 1 se muestra la media de la valoración y en la figura 1 el gráfico con la distribución de las respuestas. Como se puede observar, **la mayoría de los encuestados abogan por el mantenimiento de la oferta extrahotelera, con servicios ampliados pero sin reconvertirse en oferta hotelera.**

Tabla 1. Valoración sobre la necesidad de reconversión de la planta alojativa extrahotelera en hotelera y sobre su necesidad de renovación

TIPO DE RENOVACIÓN	Media	D.T.
Es mejor un alojamiento extrahotelero con servicios ampliados que uno hotelero	5,37	1,38
Sería mejor que la oferta extrahotelera se reconvirtiera en hotelera	2,47	1,77
La oferta extrahotelera necesita reformas y mejoras para adaptarse a las nuevas necesidades de los clientes	4,56	1,77

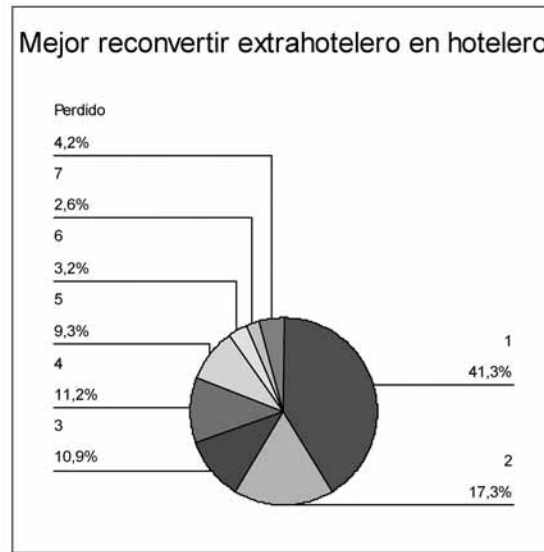
Figura 1. Distribución de respuestas sobre la consideración del alojamiento extrahotelero con servicios ampliados mejor que la oferta hotelera



Módulo 1

En cuanto a la posible reconversión de la planta alojativa extrahotelera en hotelera, la gran mayoría de los encuestados muestra su desacuerdo sobre la afirmación siguiente: Sería mejor que los complejos de apartamentos y bungalows se reconvirtieran en hoteles (véase figura 2).

Figura 2. Distribución de respuestas sobre la necesidad de reconvertir la oferta extrahotelera en hotelera



1= Total Desacuerdo, 7 Total Acuerdo

Por otra parte, en cuanto a la afirmación sobre la necesidad de renovación de la planta extrahotelera y su mejora para adaptarse a las nuevas necesidades y demandas de los clientes, la gran mayoría de los encuestados se encuentra conforme con la misma (véase figura 3).

Figura 3. Distribución de respuestas sobre la necesidad de Renovar la oferta extrahotelera



1= Total Desacuerdo, 7 Total Acuerdo

A modo de resumen, podemos afirmar que **los turistas alojados en alojamiento extrahotelero prefieren este tipo de alojamiento con servicios ampliados al hotel tradicional, no están conformes con la reconversión de la oferta extrahotelera en hotelera y consideran que los apartamentos y bungalows necesitan renovarse.**

Profundizando en este análisis, y después de analizar la información recogida a este respecto en el cuestionario, hemos de señalar que son **numerosas y diversas las propuestas de mejora que proponen los clientes.** En la tabla 2, y de una forma resumida, estas propuestas se han agrupado en cuatro grandes categorías, las cuales hacen referencia al equipamiento del apartamento/*bungalow*, a los servicios generales del establecimiento, a las instalaciones del establecimiento y a aspectos de naturaleza más intangible, siendo en los dos primeros grupos en donde se realizan un mayor número de sugerencias de mejora.

Además, **los clientes estarían dispuestos en su mayoría a pagar un sobrepago por la introducción de dichas mejoras.** En la tabla 3 se observa que casi un 75% de los encuestados estaría dispuesto a pagar un sobrepago por la inclusión de tales mejoras en el establecimiento.

Tabla 2. Propuestas de mejoras a los establecimientos alojativos extrahoteleros

TIPOS DE MEJORAS	n	%	TIPOS DE MEJORAS	n	%
Equipamiento apartamento/<i>bungalow</i>	99	65,1	Instalaciones del establecimiento	22	14,5
Dotación de aire acondicionado	43	28,3	Mejora y adecuación de la piscina	16	10,5
Dotación de electrodomésticos en la cocina	20	13,2	Mejora en los accesos (escaleras, ascensores)	6	3,9
Dotación de televisión	16	10,5	Intangibles	35	23,0
Incorporar canales televisivos en idiomas	6	3,9	Tranquilidad	18	11,8
Dotación de teléfono	6	3,9	Seguridad	7	4,6
Dotación de minibar	5	3,3	Atención al cliente	5	3,3
Mejora del mobiliario	3	2,0	Precio	5	3,3
Servicios generales del establecimiento	93	61,2	Otros	76	50,0
Animación	23	15,1	Aspectos derivados de la localización del establecimiento	29	19,1
Limpieza	22	14,5	Otros con frecuencia inferiores a tres	47	39,9
Restauración	21	13,8			
Servicios para niños	8	5,3			
Deportes	7	4,6			
Animación nocturna	5	3,3			
Mini-mercado	4	2,6			
Lavandería	3	2,0			

Módulo 1

Tabla 3. Predisposición al pago de un sobrepago por la incorporación de las mejoras sugeridas en los establecimientos alojativos

PREDISPOSICIÓN AL PAGO DE UN SOBREPAGO POR LA MEJORA	n	%
Nada	77	25,8
Hasta un 5%	78	26,2
Entre un 5% y un 10%	81	27,2
Entre un 10% y un 20%	43	14,4
Entre un 20% y un 30%	12	4,1
Más de un 30%	7	2,3

Preguntas sobre la actividad

1. ¿Qué análisis y herramientas de marketing que conoces pueden ser de utilidad para mejorar la oferta alojativa extrahotelera canaria?
2. ¿Qué información añadida es necesario obtener para afrontar la toma de decisiones?
3. ¿Qué propuestas concretas de mejora sugieres?



BIBLIOGRAFÍA

- Bayón, M. F. (1992). *Ordenación de Alojamientos y Restauración I*. Síntesis, Madrid.
- Bowen, J. y Basch J. (1992). Strategies for creating customer-oriented organizations. En TEARE, R. y OLSEN, M. (1992). *International hospitality management*. Corporate strategy in practice. New York: John Wiley & Sons.
- Callan, R. J. y Bowman, L. (2000). Selecting a hotel and determining salient quality attributes: a preliminary study of mature British travellers. *International Journal of Tourism Research*. 2. pp. 97-118.
- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Chu, R. K. S. y Choi, T. (2000). An importance-performance analysis of hotel selection factors in the Hong Kong hotel industry: a comparison of business and leisure travellers. *Tourism management* 21. pp. 363-377.
- Figuerola, P. M. (1991). *Elementos para el estudio de la economía de la empresa turística*. Madrid: Síntesis.
- Fodness, D. (1994). Measuring Tourist Motivation. *Annals of Tourism Research*. Vol. 21, nº 3, pp. 555-581.
- Gee, C. Y. (1988). *Resort development and management*. Educational Institute of the American Hotel and Motel Association.
- Go, F. y Pine, R. (1995). *Globalization strategy in the hotel industry*. Londres: Routledge.
- Grönroos, C. (1990). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Díaz de Santos.
- Gunn, C. (1988). *Vacationscape: Designing Tourist Regions*. Van Nostrand Reinhold. New York. (2ª ed.).
- Hepple, J., Kipps, M. y Thomson, J. (1990). The concept of hospitality and an evaluation of its applicability to the experience of hospital patients. *International Journal of Hospitality Management*. 9, 4, 305-317.
- Hofstede, G. (1994). *Cultures and Organizations. Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival*. Glasgow: Harper Collins Publishers..
- Gallego, J. *Marketing y hotelero: principios y aplicaciones para la gestión día a día*. Universidad de Deusto.
- Johnston, J. (1989). *Developing competitive strategies in service industries*. En Jones, P. (ed.) *Management in Service Industries*. London: Pitman.
- Jones, P. (1999). Multi-unit management in the hospitality industry: a late twentieth century phenomenon. *Internacional Journal of Contemporary Hospitality Management*. 11, 4. pp. 155-164.
- King, C. A. (1995). Viewpoint. What is hospitality? *Internacional Journal of Hospitality Management*. 14, 3/4, 219-234.
- Kotler, P.; Cámara, D.; Grande, I. y Cruz, I. (2000). *Dirección de Marketing*. Prentice Hall.
- Mayo, E. y Jarvis, L.P. (1981). *The psychology of leisure travel*. Boston: CBI Publishing.
- Moreno, G. S. (2006). *Marketing Turístico*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Moreno, G. S., Celis, D. S. y Aguiar, T. Q. (2002). Análisis de la satisfacción del turista de paquetes turísticos respecto a las actividades de ocio en el destino: El caso de República Dominicana. *Cuadernos de Turismo* 9. pp. 67-84.
- Oh, H., Parks, S. C. y DeMicco, F. J. (2002). Age- and gender-based market segmentation: a structural understanding. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration*. 3,1. pp. 1-19.

- OMT (1998). *Introducción al turismo*. Madrid: OMT.
- Oreja, J.R. (1995). Estrategias de fidelización en mercados turísticos maduros. En el V Congreso Nacional de Economía. *Economía del Turismo*. Ilustre Colegio de Economistas de Las Palmas, *CIES*, pp. 93-106.
- Pérez , P. A. (1995). *El libro del mundo de los agentes de viajes*. Barcelona: Alertes.
- Kotler, P., Bowen, J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. Prentice Hall.
- Powers, T. (1992). *Introduction to the hospitality industry*. New York: John Wiley & Sons.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Quintana, D. A., Beerli P. A., Díaz A. R., Díaz M. G., Martín S. J. y Moreno, G. S. (2005). *La orientación al marketing en las empresas hoteleras*. Canarias: Fundación FYDE-Caja Canarias.
- Reid, R. D., Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.
- Sharpley, R. (2000). The influence of the accommodation sector on tourism development: lessons from Cyprus. *International Journal of Hospitality Management*. 19. pp. 275-293.
- Tinsley, R. y Lynch, P. (2001). Small tourism business networks and destination development. *International Journal of Hospitality Management*. 20. pp. 367-378.
- Vogeler, R. C., y Hernández, A. E. (2000). *El mercado turístico. Estructura, operaciones y procesos de producción*. Madrid: Editorial Centro de Estudios Ramón Areces.

EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. El concepto de alojamiento:
 - a) Se centra exclusivamente en los elementos tangibles e intangibles.
 - b) También incluye la perspectiva del cliente.
 - c) Ninguna de las anteriores.

2. La gestión de hospitality:
 - a) Incluye unos rituales sociales específicos.
 - b) Es un servicio.
 - c) Todas las anteriores.

3. En un hotel de cinco estrellas se dará un servicio de:
 - a) Elevada estandarización y alta incertidumbre.
 - b) Baja incertidumbre y elevada adaptación al cliente.
 - c) Alta incertidumbre y elevada adaptación al cliente.

4. El alojamiento se caracteriza, en general, por:
 - a) La baja sensibilidad a las fluctuaciones de la demanda.
 - b) Elevada diversidad de públicos objetivo.
 - c) Baja rivalidad competitiva.

5. Algunos factores críticos a considerar en la gestión de marketing del hotel son:
 - a) Factores generales derivados del alojamiento.
 - b) Factores del cliente.
 - c) Todas las anteriores.

6. Algunas de las características definitorias del alojamiento para su gestión de marketing son:
 - a) Localización, dimensión y forma de producción.
 - b) Antigüedad y diseño.
 - c) Género y nacionalidad.

7. Algunas de las necesidades de gestión, en general, del establecimiento alojativo extrahotelero son:
 - a) Las reformas en la estructura legal, de la propiedad y funcionamiento.
 - b) Su paso al sistema de time sharing.
 - c) El reparto de dividendos y beneficios.

8. Las motivaciones del turista para seleccionar un alojamiento:
- a) Son características o factores generales derivados del alojamiento.
 - b) Pueden ser pull y push.
 - c) Siempre son físicas o funcionales.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. b
2. c
3. c
4. b
5. c
6. a
7. a
8. b



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Actitudes: variable interna que influye en el proceso de decisión de compra, que hace referencia al estado afectivo del individuo ligado a su disposición a actuar de determinada forma ante algún estímulo.

Características personales: variable interna que influye en el proceso de decisión de compra, que recoge las características demográficas, geográficas, socioeconómicas, de personalidad y estilos de vida del consumidor.

Clases sociales: variable externa que influye en el proceso de decisión de compra, que se refiere a los grupos de personas con similares rentas, ocupaciones y educación que comparten ciertos valores, actitudes y comportamientos.

Cultura: factor del entorno integrado por el conjunto de valores, ideas, actitudes y otros símbolos creados por el ser humano para dirigir su propio comportamiento.

Influencias personales: variable externa que influye en el proceso de decisión de compra, que se refiere a personas que pueden afectar el comportamiento del consumidor (prescriptores o líderes de opinión) gracias a que éste confía en ellas.

Marketing estratégico: dimensión del marketing centrada en el seguimiento permanente de las oportunidades del entorno y del posicionamiento competitivo de la empresa en los diferentes mercados y segmentos actuales y potenciales. Metodología de análisis para identificar y reconocer las necesidades de los clientes y el potencial de la empresa para alcanzar ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.



Marketing interno: enfoque centrado en que todos los miembros de la empresa se orienten al cliente. Impregnación de la filosofía de marketing en la empresa y su personal.

Marketing operativo: dimensión del marketing que se corresponde con el diseño y ejecución del plan de marketing-mix adecuado para el desarrollo de la estrategia de marketing previamente formulada.

Marketing: proceso de planificación, ejecución y control de la concepción, fijación de precios, comunicación y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios de valor que satisfagan las necesidades y deseos de los consumidores, tanto individuales como industriales, y los objetivos de las organizaciones, con el fin de crear, mantener y potenciar las relaciones a largo plazo con los clientes y velar por el bienestar a largo plazo de los mismos y de la sociedad en su conjunto.

Motivación: variable interna que influye en el proceso de decisión de compra relacionada con la predisposición del individuo hacia la adquisición de ciertos productos para satisfacer sus necesidades.



Módulo 2

El plan de marketing hotelero. Estructura y análisis

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

En este capítulo se presenta el Plan de Marketing de un hotel. En primer lugar se comenta qué es un Plan de Marketing, así como se especifican los requisitos que deben cumplirse para su adecuado desarrollo y su utilidad.

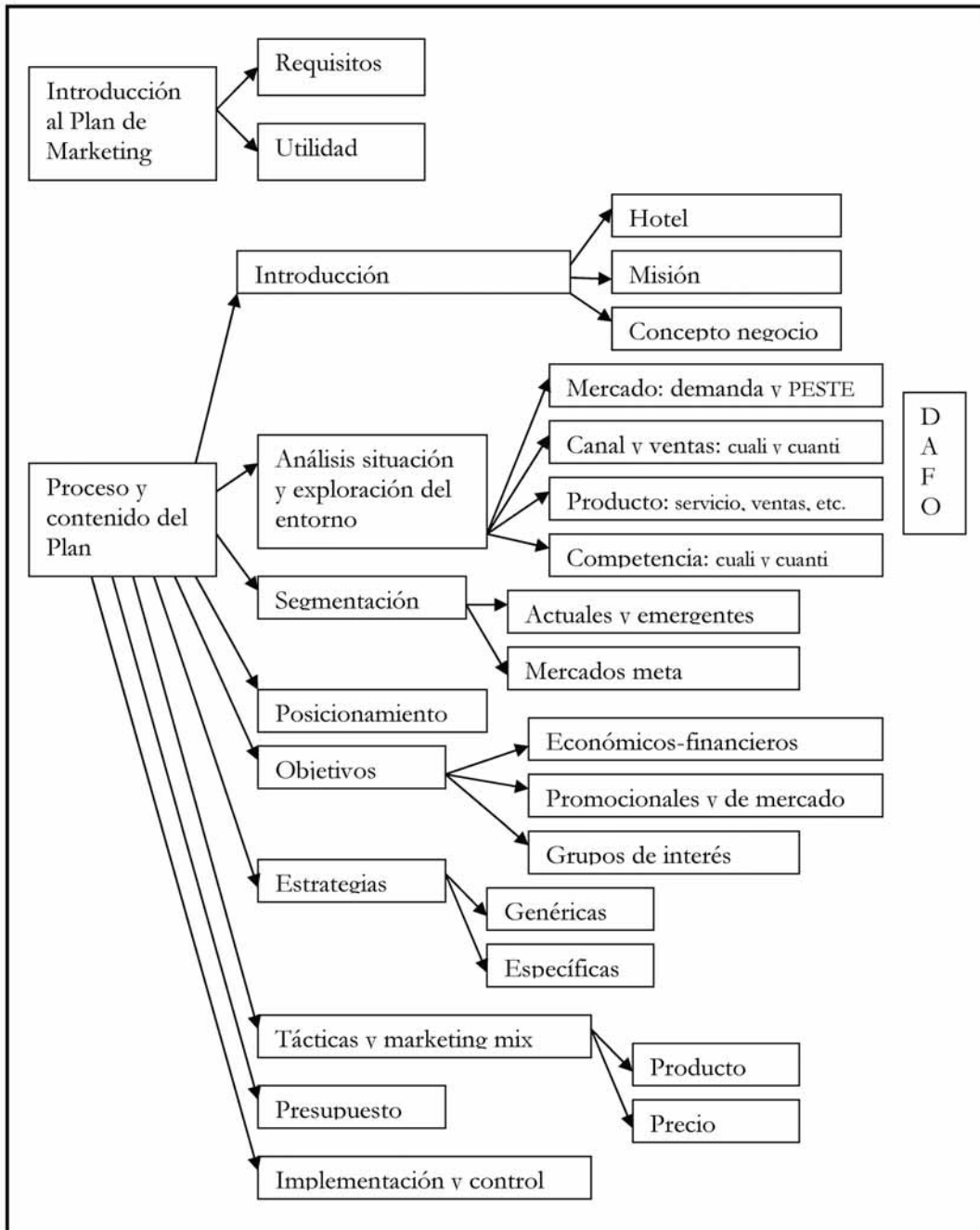
Se describe el proceso y los apartados que debe cubrir un Plan de Marketing hotelero. En primer lugar se desarrolla esquemáticamente la estructura modelo de un plan, para posteriormente desarrollar en detalle algunos de los puntos más significativos del mismo, con ejemplos y consejos a tener en cuenta durante su realización. Se describen con cierto nivel de detalle las etapas fundamentales de “análisis de la situación”, o desarrollo de tácticas para el caso concreto de producto.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Conocer qué es un plan de marketing, sus requisitos y utilidades.
2. Identificar y conocer los diferentes apartados que componen un plan de marketing hotelero.
3. Estructurar los análisis de marketing de un hotel de forma coordinada en un documento conjunto.
4. Conocer los objetivos y el proceso metodológico de realización de un plan de marketing.



ESQUEMA DE CONTENIDOS



Módulo 2

EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN AL PLAN DE MARKETING DE UN HOTEL

La actividad de marketing gestiona la relación de intercambio del hotel con el mercado, por lo que el hotel debe identificar las necesidades del mercado y tratar de satisfacerlas considerando, al

mismo tiempo, las amenazas y oportunidades del entorno en el que se desenvuelve su actividad, así como las fortalezas y debilidades del hotel. Para ello se encuentra a disposición de la empresa una serie de instrumentos básicos de marketing (producto, precio, distribución y comunicación) que, combinados adecuadamente, le permitirá satisfacer a sus clientes y lograr los objetivos propuestos. De este modo, el hotel definirá el producto-servicio que va a ofrecer al mercado, el precio asociado a cada producto, el sistema de distribución a utilizar para cada caso y las acciones de comunicación que lo darán a conocer y estimularán su demanda.

Entre estas herramientas existe una gran relación de dependencia, por lo que es preciso una combinación adecuada y coordinada que facilite la consistencia de las acciones sobre las mismas. En este sentido, la elaboración de un plan de marketing permite la coordinación de las decisiones comerciales de la empresa, la coherencia con relación a las decisiones de las restantes áreas funcionales y, en definitiva, el logro de los objetivos previstos.

A partir de la estrategia empresarial definida por el hotel se formulan las distintas estrategias funcionales, entre ellas la estrategia comercial. Y es en el plan de marketing donde se concretan las estrategias y programas de marketing necesarios para alcanzar los objetivos comerciales. El plan de marketing se configura así como la guía para el desarrollo de la estrategia comercial, que, a su vez, se enmarca en la planificación estratégica de la empresa.

El Plan de Marketing es un documento de trabajo donde se pueden definir los escenarios en los que se va a desarrollar un negocio, los objetivos específicos a alcanzar y a las acciones a acometer. Se utiliza para identificar oportunidades, definir cursos de acción y determinar los programas operativos. El Plan de Marketing es una herramienta que sirve de base para los otros planes de la empresa (por ejemplo, el plan de producción o el financiero); asigna responsabilidades, y permite revisiones y controles periódicos para resolver los problemas con anticipación. En un escenario cada vez más competitivo hay menos espacio para el error y la falta de previsión. Por ello el Plan de Marketing se convierte en un poderoso instrumento de gestión para el hotel.



1.1. Requisitos para el éxito de un Plan de Marketing

Para que un Plan de Marketing sea exitoso, y consiga guiar todas las acciones hacia la consecución de los objetivos, deben darse unas condiciones necesarias o requisitos durante su elaboración:

- *Compromiso*: comenzando por la Dirección, que debe creer en el Plan e impulsarlo, ejerciendo liderazgo para involucrar a todo el personal de los distintos departamentos.
- *Investigación*: la toma de decisiones requiere de una investigación y análisis previo de información, que posibilitará decidir con conocimiento de los datos y hechos.
- *Planificación*: es importante establecer un proceso formal de planificación que conduzca a la elaboración adecuada del Plan, ya que se trata de un proceso de duración temporal amplia.
- *Implantación*: no basta con planificar. Lo plasmado en el documento escrito debe ser alcanzable, pero para convertirlo en realidad, es necesario un liderazgo y estructura organizativa que lo consiga implementar.
- *Control*: finalmente, es importante controlar, primero que lo planificado se haya realizado adecuadamente y, segundo, que haya dado los resultados esperados. Este proceso debe reportar una retroalimentación que permitirá mejorar las decisiones futuras del hotel.

1.2. La utilidad del Plan de Marketing

De forma específica, entre las utilidades del plan de marketing figuran las siguientes:

- *Sirve de mapa de acción para conseguir los objetivos.* ¿A dónde queremos ir? ¿A dónde podemos ir? Nos indica en todo momento cómo se llega desde el inicio del plan hasta el logro de las metas y los objetivos. Es uno de los principales propósitos del plan de marketing. El plan también describe el entorno en que nos vamos a encontrar durante el camino.
- *Es útil para el control de la gestión y la puesta en práctica de la estrategia.* La estrategia indica la ruta conveniente junto con su entorno. Pero una vez en marcha surgen los problemas. El plan, permite encontrar nuevas vías que lleven al objetivo deseado con la mínima dificultad posible. Nos hace ver con claridad las diferencias entre lo que ocurre durante la realización de la estrategia y lo que estaba proyectado que ocurriera. Esto permite controlar la situación y tomar las medidas necesarias para que el proyecto vuelva a la ruta señalada, y siga avanzando hasta alcanzar el objetivo final.
- *Informa a los “Nuevos en el hotel” de sus funciones y tareas en el plan.* ¿A dónde hay que ir? ¿Cuáles son los objetivos? Para que la estrategia tenga éxito es necesario coordinar muchas actuaciones. Es relevante que todos aquellos que tomen parte del plan comprendan cuáles son sus responsabilidades y cómo encajan sus tareas y actuaciones en el conjunto de la estrategia. Si entran en el proyecto nuevos participantes, sirve para que se pongan al día respecto a sus responsabilidades y funciones y la adaptación de su trabajo al de los demás. De tal manera que el plan de marketing sirve para informar a todos los participantes de cuáles son los objetivos y de cómo se van a alcanzar; con qué y cuando.
- *Permite obtener recursos para ejecutar el plan.* ¿Cuál va a ser el beneficio de hacer un plan? Sirve para justificar lo que se va a hacer y para captar recursos. Es necesario saber ¿Cuánto dinero se necesita?, ¿Para qué se necesita?, ya que los recursos son siempre limitados. El plan de marketing resulta importante para convencer a quien tenga la potestad para que asigne dinero, personal y otros activos al proyecto. El plan de marketing sirve también de instrumento para “vender la idea”; más aun, denota que se controla el proyecto de principio a fin. Demuestra que hay una visión clara del objetivo último y que se sabe cómo actuar en cada momento, lo que incluye acciones, costes y alternativas.
- *Fomenta la reflexión y el mejor empleo de los recursos limitados.* Una estrategia acertada ayuda a obtener de ellos el máximo provecho apoyándose en los puntos fuertes y aminorando los débiles, y obteniendo así una ventaja diferencial sobre los competidores en el momento decisivo. Las investigaciones efectuadas para preparar el plan de marketing y el análisis de las alternativas estratégicas estimulan la reflexión. Al exponer el plan surgen ideas innovadoras que llevan a cambiarlo y modificarlo.
- *Ayuda a organizar y asignar responsabilidades y tareas.* El plan de marketing define claramente la asignación de responsabilidades para llevar a cabo el proyecto mediante una previa programación. Es importante programar todas las actuaciones de modo que la estrategia general produzca el máximo efecto posible y se aprovechen plenamente las circunstancias previstas para el momento de la ejecución. Un plan de marketing garantiza que en cada tarea exista un responsable de llevarla a cabo en el momento adecuado y que todos los elementos y estrategias estén armónicamente coordinados para lograr el máximo efecto y asegurar la conclusión del proyecto con los recursos disponibles.

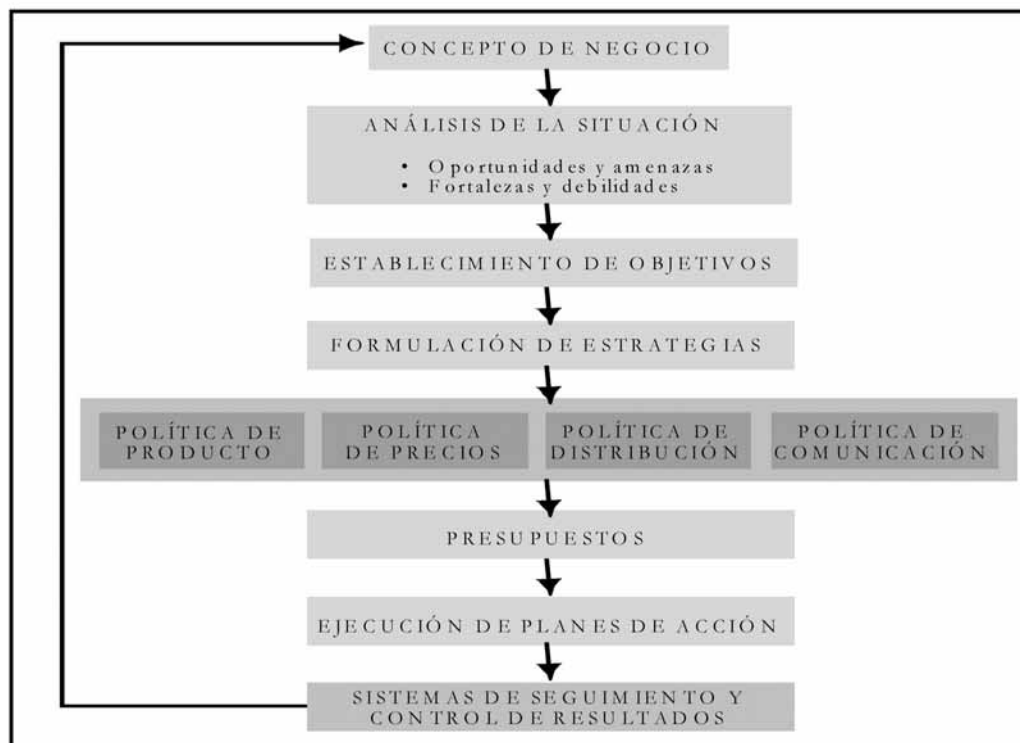
2. EL PROCESO DEL PLAN DE MARKETING HOTELERO

Como sabes, y de forma simplificada, el diseño del plan de marketing se ha de realizar tratando de dar respuesta a tres cuestiones fundamentales: ¿dónde y cómo está el hotel? (diagnóstico de la situación), ¿a dónde quiere ir? (establecimiento de objetivos), y ¿cómo llegará allí? (formulación de estrategias y acciones).

Esto implica que, en primer lugar, la empresa debe llevar a cabo un diagnóstico de situación. Se trata de analizar las características de la situación interna –recursos y capacidades del hotel– y externa –mercado, competencia, entorno– con el fin de determinar las oportunidades y amenazas del entorno, así como las fortalezas y debilidades de la propia empresa. A continuación, la empresa debe establecer los objetivos que pretende alcanzar. Y, por último, debe determinar los recursos o medios necesarios y las acciones estratégicas a desarrollar para lograr dichos objetivos. Esto supone que se deben definir, con una programación temporal, las acciones sobre las variables que componen el marketing-mix: producto, precio, distribución y comunicación; asignar los recursos necesarios y determinar responsabilidades. Por último, el plan debe incluir mecanismos de seguimiento y control de los resultados, que le permita al hotel llevar a cabo las correcciones que estime oportunas. La figura 1 refleja este proceso completo del plan de marketing.

La elaboración de un plan de marketing no garantiza el éxito del hotel. No obstante, supone un instrumento que proporciona importantes ventajas que es preciso considerar y, por encima de todo, permite dirigir y coordinar los esfuerzos de marketing. El plan de marketing facilita el éxito del hotel y la mejora de su competitividad en el mercado.

Figura 1. El proceso de elaboración del plan de marketing



Fuente: Kotler, 1999

A continuación se describe un modelo tipo del índice y estructura de contenidos ampliada de un Plan de Marketing de un hotel. Hay distintas formas de estructurar un plan integrando los aspectos vistos en la figura anterior pero, en general, un Plan de Marketing hotelero presentará los siguientes puntos:

Estructura del plan de marketing

I) Presentación

Ii) Portada con título y autoría

Iii) Índice

Iiii) Resumen ejecutivo: Breve resumen del plan con sus principales contribuciones y aportaciones. Contendrá los principales objetivos, estrategias, recursos que serán necesarios y los resultados esperados. Obviamente, se realiza una vez finalizada la elaboración del plan.

II) Introducción: Descripción breve del hotel y de cada uno de sus productos: antecedentes del hotel, historia, organigrama, localización, tamaño, diseño, categoría etc. También expresa con claridad el concepto de negocio, esto es, a qué actividad específica se dedica el hotel, qué tipo de hotel se desea ser (una definición del ámbito de actuación producto – mercado y de la filosofía de negocio); y la misión de dicho plan: qué se desea conseguir, de forma genérica, con la elaboración del Plan de Marketing.

III) Análisis de la situación y exploración del entorno: Situación interna del hotel y de los aspectos del entorno que le influyen.

IIIi) Situación del mercado:

1. Tendencias de la demanda.
2. Condiciones económicas y de negocio.
3. Factores demográficos y socioculturales.
- 4: Influencia tecnológica.
5. Factores políticos y legales.
6. Oportunidades y amenazas.

IIIii) Situación del producto:

1. Análisis de los servicios y situación de los mismos.
2. Historial de las ventas y márgenes de distribución.
3. Fijación y estructuras de precios.
4. Ratios de rentabilidad.

IIIiii) Análisis de los canales de distribución y esfuerzo de ventas:

1. Análisis cualitativo.
2. Análisis cuantitativo.

IIIiv) Análisis de la competencia:

1. Análisis cuantitativo y cualitativo.
2. Fuerzas y debilidades.

IV) Segmentación de mercados:

1. Mercados actuales.
2. Mercados objetivo.

V) Posicionamiento**VI) Objetivos:**

- 1) Objetivos económico-financieros.
- 2) Objetivos promocionales y de mercado.
- 3) Objetivos de los grupos de interés (stakeholders).

VII) Estrategias de marketing:

1. Estrategias competitivas genéricas.
2. Estrategias específicas.

VIII) Tácticas y Programa de acción:

Tácticas para cada variable de marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución.

IX) Presupuesto**X) Implantación y control****XI) Apéndices**

A continuación, una vez presentada la estructura del Plan de Marketing, se describen los puntos más significativos del mismo.

2.1. Análisis de la situación y exploración del entorno

Este análisis pretende identificar la situación actual del hotel en el mercado y diagnosticar su estado. Por consiguiente se debe analizar el propio hotel y a la competencia. Con este análisis básico se podrán identificar las Fortalezas y Debilidades del hotel. Por otra parte, también e debe estudiar el entorno general (económico, social, etc.) y el microentorno del hotel, prestando especial atención a la situación de la demanda y sus tendencias. Además, y por la importancia de la comercialización en un hotel, se recomienda incluir aquí un análisis básico de los canales de distribución y la fuerza de ventas del hotel. Con este análisis externo se identificarán las Oportunidades y Amenazas, que junto a las fortalezas y debilidades conformarán el análisis DAFO del hotel.

A) Situación del mercado

Integra las tendencias de la demanda con el análisis de los factores generales del entorno. En primer lugar, las **tendencias de la demanda** son los cambios en las preferencias y comportamiento que los clientes están teniendo. Las organizaciones empresariales, instituciones y revistas especializadas publican periódicamente informes al respecto. Es fundamental conocer hacia donde se mueve el mercado para actuar en consecuencia. En la figura 2 se muestra una ficha modelo que recoge algunos de los aspectos fundamentales a considerar en los cambios de tendencias del mercado.

Figura 2. Ficha de análisis de tendencias del mercado

MERCADO OBJETIVO															
LOCALIZACIÓN GEOGRÁFICA	Evolución del volumen emisor de las diferentes zonas		CLASE SOCIAL	Cambios en volumen y preferencias											
GRUPO CULTURAL, RELIGIOSO, RACIAL O ÉTNICO	Cambios en volumen y preferencias		RANGO DE EDAD	Cambios en la pirámide poblacional y preferencias											
NIVEL EDUCATIVO	Cambios en volumen y preferencias		PROFESIÓN	Cambios en volumen y preferencias											
SEXO	Cambios en volumen y preferencias		TIPO DE FAMILIA Y CICLO DE VIDA	Cambios en estructura y preferencias											
NIVELES DE INGRESO	Cambios en volumen y preferencias		GRUPOS DE REFERENCIA	Cambios en referentes y preferencias											
AGENTE DECIDOR-COMPRADOR	Cambios en funcionamiento y preferencias		CONEXIONES: vuelos, autobuses, barcos, etc.	Cambios: Número de vuelos compañías que operan, proyectos futuros											
RIESGOS DE LA COMPRA: Cambios en las percepciones y preferencias de los clientes															
<table border="1" style="width:100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width:25%;">FUNCIONALES</td> <td style="width:25%;">PSICOLÓGICOS</td> <td style="width:25%;">FÍSICOS</td> <td style="width:25%;">SOCIALES</td> <td style="width:25%;">FINANCIEROS</td> </tr> <tr> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> <td> </td> </tr> </table>						FUNCIONALES	PSICOLÓGICOS	FÍSICOS	SOCIALES	FINANCIEROS					
FUNCIONALES	PSICOLÓGICOS	FÍSICOS	SOCIALES	FINANCIEROS											
MOTIVACIONES PRIMARIAS Y SECUNDARIAS PARA LA COMPRA.			Cambios en las percepciones y preferencias de los clientes												
DESCRIPCIONES ADICIONALES	Principales cambios identificados en los deseos y necesidades del mercado objetivo														
FRECUENCIA DE USO	Cambios en el comportamiento y preferencias		FACTORES DE SENSIBILIDAD AL MARKETING	Cambios en el comportamiento y preferencias											
MEDIO DE PAGO	Cambios en el comportamiento y preferencias		¿ES REPETIDOR?	Cambios en el comportamiento y preferencias											
ESTANCIA MEDIA	Cambios en el comportamiento y preferencias		GUSTOS ESPECÍFICOS: HABITACIÓN ETC.	Cambios en el comportamiento y preferencias											
TAMAÑO DEL MERCADO OBJETIVO	Cambios en el volumen		POTENCIAL DE CADA SEGMENTO DE MERCADO	Cambios en el comportamiento y preferencias											
HÁBITOS DE MEDIOS	HORAS/SEMANA		TIPO												
TELEVISIÓN	Evolución		Cambios de preferencias y comportamientos												
RADIO	Evolución		Cambios de preferencias y comportamientos												
PRENSA	Evolución		Cambios de preferencias y comportamientos												
REVISTAS	Evolución		Cambios de preferencias y comportamientos												

Fuente: elaboración propia

Por otra parte, **la situación de entorno**. Son las grandes tendencias de tipo político-económico, tecnológico, legal o sociocultural, que afectan a todo el medio en el que el hotel desarrolla sus actividades, y sobre las que el hotel difícilmente puede actuar, pero debe conocer para tomar medidas al respecto:

- **Condiciones económicas y de negocio**, tanto en el ámbito internacional, nacional regional y local, dependiendo de cual sea la procedencia de sus clientes. Incluye la valoración de la evolución de los siguientes indicadores básicos: IPC, paro, PIB, tipos de cambio, tipos de interés, nivel de crecimiento económico, nuevas industrias y sectores en crecimiento, movimientos de grandes empresas, etc. Entre otros, se trata de identificar regiones geográficas, sectores, comercios, asociaciones, clubes... susceptibles de ser potenciados por el hotel.

- **Factores demográficos y socio culturales**, que incluye algunos de los aspectos generales, que ya se examinaron de forma específica en el epígrafe de tendencias de la demanda (más centrada en el cliente específico de hoteles). Incluye la evolución de la pirámide poblacional y de la población en general (crecimiento, tamaño medio, migraciones, etc.); distribución de la población por regiones, edad, sexo, nivel de ingresos, profesión, nivel educativo, etc.; valores y actitudes de la población con los cambios de costumbres y hábitos sociales y de viaje, nuevas tendencias en el trabajo, familia, tiempo libre y ocio, etc.

Por otra parte, también es importante identificar en la zona donde se encuentra el hotel y los acontecimientos locales más significativos: deportivos, fiestas, eventos, etc., ya que éstos pueden ser una gran oportunidad de negocio.

- **Influencia de la tecnología**, con las tendencias tecnológicas y su influencia en los puntos anteriores (Internet, tarjetas de crédito, monederos electrónicos, sistemas centrales de reserva, sistemas de seguridad, etc.). Entre otros, también se pretende identificar la tecnología existente que permitiría al hotel mejorar el servicio prestado al cliente.
- **Factores políticos y legales**, con el análisis de la línea política actual y futura, así como su influencia en los anteriores puntos y en materia de subvenciones al transporte, impuestos, trabas de entrada, política de promoción turística y medioambiental, desarrollo de proyectos de infraestructura que beneficien o perjudiquen al hotel, etc. Se deben identificar las leyes actuales y futuras que más afectarán al producto y los segmentos de mercado (ordenación turística, ley de tabaco, etc.)

Una vez analizados todos estos puntos, el hotel podrá identificar las principales **oportunidades** y **amenazas** que le afectan y redactarlas de forma resumida en una tabla (véase ejemplo figura 3).

Figura 3. Ficha de análisis del entorno

Factores tecnológicos	1.
	2.
	3.
Factores económicos	1.
	2.
	3.
Factores políticos – legales	1.
	2.
	3.
Factores socioculturales y demográficos.	1.
	2.
	3.
Factores medioambientales y otros de interés	1.
	2.
	3.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS

Fuente: elaboración propia

Finalmente, es importante recordar que no es suficiente con identificar y realizar una descripción de las diferentes oportunidades y amenazas, sino que el hotel también debe realizar un esfuerzo en valorar la probabilidad de que ocurra el hecho descrito, los posibles efectos sobre el hotel y, pensar en acciones que le permitan aprovechar las oportunidades y mitigar las amenazas.

A continuación se enumeran algunas de las **principales fuentes de información** para realizar este análisis, con investigación primaria y secundaria. El hotel puede consultar la información publicada, entre otros, por cámaras de comercio, asociaciones profesionales, revistas y diarios especializados, almacenes de datos (centros de documentación), estudios previos del hotel, encuestas a clientes, entrevistas personales y telefónicas, ferias de turismo, conferencias y seminarios, embajadas y consulados, organismos públicos de turismo a todos los niveles, compañías de tarjetas de crédito, consultores y profesionales del sector, y diferentes fuentes de información internas.

B) Análisis de la competencia

En este apartado se analizan los competidores directos e indirectos del hotel. El primer paso para analizar los competidores es identificarlos. El análisis de la competencia incluye la identificación de los competidores actuales y potenciales y su evaluación cuantitativa y cualitativa. Asimismo, las empresas deben prestar atención a sus competidores latentes. Cuando el empresario se plantea cuál es su competencia, directamente acude a los negocios de su misma zona. Los principales competidores del hotel son aquellos que ofrecen el mismo producto u oferta (similar localización, servicios, precios, etc.) y se dirigen al mismo mercado (iguales segmentos). En el plan de marketing se realizará, primero, un análisis general de la competencia y, posteriormente, un análisis específico y más detallado de los competidores directos.

Módulo 2



A continuación se muestra un ejemplo de análisis genérico de la competencia para el *Hotel Caesars Palace* en Las Vegas. Las Vegas reúne en un solo destino 18 de los 20 principales hoteles de Estados Unidos, convirtiéndose también en la capital de las bodas, con una media de 120 mil uniones celebradas al año. En cuanto a los visitantes, sólo el 5 por ciento admite que el juego es el principal motivo de su viaje, aunque el 85 por ciento juega y le dedica a esta actividad una media de 665.26 dólares, existiendo sorprendentemente un 79% de repetición.

Profundizando en el análisis de la competencia en Las Vegas, nos centraremos en el Caesars Palace, ubicado en la famosa calle “The Strip”, la cual toma vida con un espectacular juego de luces fluorescentes que tienen su origen en los numerosos casinos y hoteles. Muchos de los hoteles-casinos más importantes de Las Vegas están ubicados sobre la Strip. En esta calle se encuentra más una docena de hoteles-casinos, cada uno decorado según un “tema” en particular. Incluso en comparación con los grandes hoteles, los más pequeños, poseen más de 2000 habitaciones. Cada hotel ofrece innumerables máquinas tragaperras, cientos de mesas de juego, muchos restaurantes, centros comerciales y teatros con “Espectáculos de Las Vegas”.

Desde que se colocó la primera piedra para levantar el primer hotel, en lo que en aquel entonces era un simple desierto, el número de hoteles y casinos se han visto incrementado año por año, hasta lo que hoy conocemos por Las Vegas. La mayoría de los casinos están ubicados en los grandes

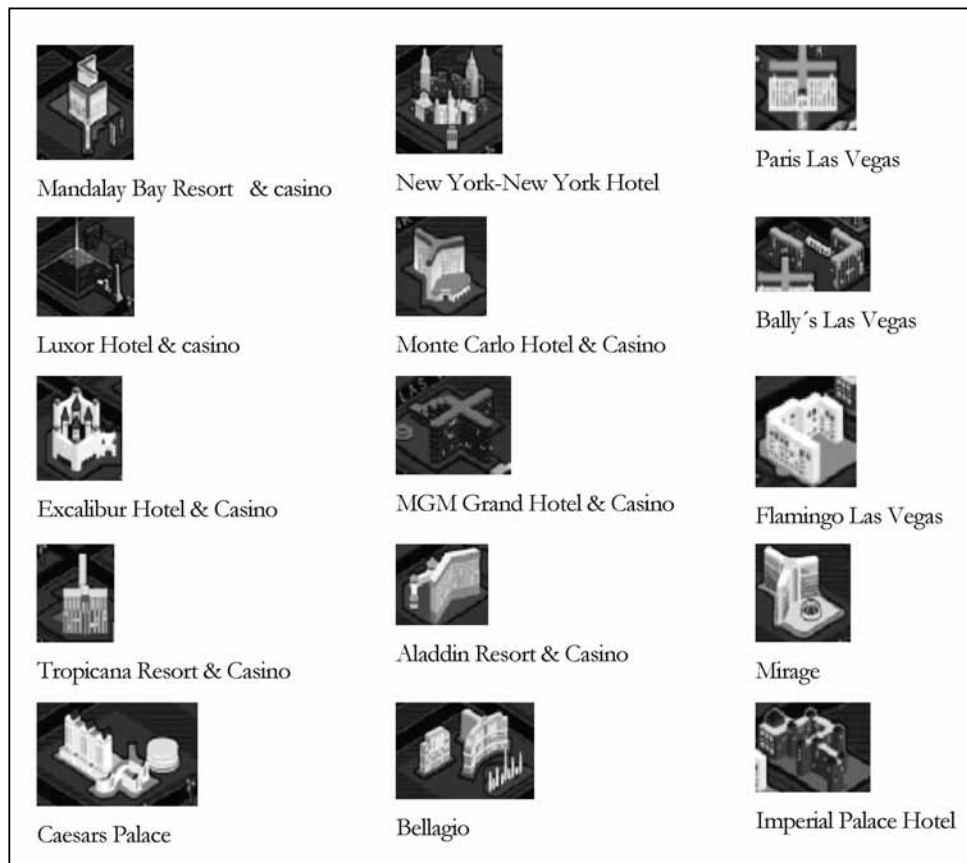
hoteles, con el fin de que sus clientes gasten mucho dinero en los casinos, utilizando las habitaciones solamente para reponer fuerzas y seguir jugando. Muchos hoteles observaron que con el paso de los años, la competencia iba en aumento por lo que tenían que buscar una estrategia efectiva para diferenciarse de sus competidores, y a la misma vez atraer a la mayor cantidad de clientes. Es por eso que surgen los hoteles temáticos, es decir grandes construcciones que por si solas ya son una atracción turística digna de ver y de visitar. También sus espectáculos contribuyeron a este fin, satisfaciendo también, a aquellas personas que no solo quieren introducir dinero en las tragaperras. A continuación se detallan algunos de los mejores hoteles temáticos de Las Vegas, compitiendo con el Caesars Palace por su inigualable estructura y diseño, como se refleja en el mapa de Las Vegas Boulevard especificando el nombre de cada hotel, siendo éstos los principales competidores del Caesars Palace.

Figura 4. Mapa de situación de los hoteles competidores del H. Caesars Palace



Módulo 2

El hotel Caesars Palace es un hotel Vegas. Los romanos estarían orgullosos de las bellas habitaciones, restaurantes gourmet, y una de las discotecas más excitantes en la ciudad. Además, en el Caesars, “el Coliseo se ve mejor de lo que se ha visto en siglos. Si quieres ser tratado como la realeza, sigue al César y a Cleopatra hasta las piscinas romanas y déjate consentir por las diosas de las uvas, quienes durante el verano pasan por el área alimentando a los huéspedes con uvas congeladas”. Otro diferenciador de la competencia del Caesars es su espectáculo, en el cual Celine Dion es la estrella principal. Muchos huéspedes eligen este hotel por el simple hecho de ver el espectáculo y ser participe de ellos, pero el Caesars Palace debe analizar que los demás hoteles y casinos también brindan a sus clientes grandes servicios y la oportunidad de asistir a espectáculo de gran renombre. Por ejemplo el MGM Grand ofrece el Cirque du Soleil.



Módulo 2

- El *Luxor Hotel & Casino* se enorgullece de ofrecer todos los lujos que un faraón pudiera querer: restaurantes excelentes, entretenimiento de renombre y atracciones increíbles. Tal vez ningún otro hotel en el mundo tenga un aire tan grandioso y místico como el Luxor. Este lugar alberga, dentro de una pirámide con vidrio negro de 30 pisos de altura, alcanzando los 110 metros de alto, y dos enormes torres. El motivo del hotel es el antiguo Egipto con una gran Esfinge en la entrada (siendo ésta más grande que la original), un atrio enorme en el centro de la pirámide y una réplica de la tumba del Rey Tut, justamente debajo de este.
- *Excalibur Hotel & Casino*. Este gran castillo de color blanco cuenta con torres multicolores y está localizado en el extremo sur del Strip. La cena del Torneo de los Reyes incluye dragones, magos, peleas de espadas y torneos medievales. El motivo es de la era medieval del Rey Arturo y sus caballeros, armaduras, magos, cantores de madrigal y una villa medieval completa.
- *Paris Las Vegas Hotel Casino*, es uno de los casinos más recientes en Las Vegas. Este hotel es una recreación de París, con la particular diferencia que se encuentra en el desierto de Nevada. Con un modelo a escala de la Torre Eiffel, el Arco del Triunfo y el Louvre, este establecimiento cuenta con El Theatre des Arts que presenta espectáculos al estilo de Las Vegas mientras que Le Cabaret Lounge presenta Bandas Europeas.
- El *New York-New York Hotel & Casino* permite que los visitantes a Vegas le den un mordisco a la Gran Manzana y que disfruten de entretenimiento del mismo nivel que en Broadway y diversión como en Coney Island. La fachada del New York-New York recrea la línea del horizonte de Nueva York con el Empire State Building, la Estatua de la Libertad y el Puente de Brooklyn.

El interior incluye árboles artificiales y riachuelos alrededor de un casino al estilo Central Park y un bar en el medio de Times Square con luces de neón destellantes.

Por otra parte, los hoteles analizarán su competencia directa, identificando las respuestas a estas preguntas genéricas: ¿Cuáles son sus estrategias?, ¿Cuáles son sus objetivos?, ¿Cuáles son sus puntos débiles y fuertes? y ¿Cuáles son sus modelos de reacción? 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. Por consiguiente, se necesita un análisis más detallado de ese grupo de competidores principales (generalmente no más de cinco) donde se incluyen aspectos cualitativos y cuantitativos, y también se incluyen la información del hotel para el que se realiza el plan de marketing, como referencia comparativa.

Algunos de los **elementos cualitativos** generales a analizar de los competidores son los siguientes: factores de su historia, equipo de gestión y situación económica, capacidades y habilidades, servicios ofrecidos, y si el competidor forma parte de una cadena hotelera también es importante conocer la estrategia de ésta. Así mismo se puede realizar una comparativa cualitativa más detallada para determinadas unidades de negocio del hotel o incluso por unidades físicas (e.g., habitación, baño), donde será muy importante incluir la percepción que tienen los clientes sobre cada hotel, sus servicios y su personal, ya que en muchas ocasiones difiere del pensamiento propio de la dirección de cada hotel. La información obtenida por el cliente dará la clave para identificar las principales diferencias.

En la figura 5 se muestra un ejemplo de análisis cualitativo para las principales cadenas hoteleras españolas, donde se integran tanto aspectos generales como específicos.

**Figura 5. Ficha de análisis cualitativo de la competencia.
Ejemplo cadenas hoteleras españolas**

ELEMENTOS	AC	HESPERIA	NH	BARCELÓ	SOL MELIÁ	HUSA
Especialización urbana	X	X	X	NO	NO	NO
Últimas tecnologías	X	X	X	X	X	X
Producto homogéneo en todos sus hoteles	X	X	X	NO	NO	NO
En las hab. 4 almohadas especiales	X	X	NO	NO	NO	NO
Mini bar gratuito	X	NO	NO	NO	NO	NO
Televisión de plasma	X	X	X	X	X	X
Wifi	X	X	X	X	X	X
Kit de baño femenino	X	NO	NO	NO	NO	NO
Fitness Center libre y gratuito.	X	NO	NO	NO	NO	NO
Spa Center	X	X	X	X	X	X
Edificios exclusivos históricos (recuperado)	X	NO	NO	NO	NO	NO
Hoteles de la cadena conectados online	X	X	X	X	X	NO
Programa de fidelización por puntos	NO	X	X	X	X	X

Por otra parte, también se analizarán los **aspectos cuantitativos** de los competidores, que incluyen desde los elementos genéricos: cuota de mercado, volumen de ventas, tamaño del hotel, margen de beneficios, turistas días, ocupación hotelera, plantilla, etc., hasta aspectos más particulares: tamaño de la habitación, etc. En la figura 6 se muestra la comparativa a modo de ejemplo, de las principales cadenas hoteleras españolas. Por otra parte, las figuras 7 y 8, ilustran una comparativa para el caso de los hoteles de Las Vegas.

**Figura 6. Ficha de análisis cuantitativo de la competencia.
Ejemplo cadenas hoteleras españolas**

Elementos de Análisis Cuantitativo	AC	NH	Barceló	Sol Meliá	Husa	Hesperia
Nº habitaciones	9000	38.054	27.993	85.000	12.000	7.000
Tamaño	92	262 hoteles	108hoteles	350hoteles	160hoteles	47hoteles
%Hoteles urbanos	100%	100%	38%	33%	70%	?
%Hoteles turísticos	0%	0%	68%	67%	30%	?
Personal	3000	14.000	14.636	36.000	2800	?
Facturación 2005	350,2 millones €	984 millones€	866 millones€	988millones€	?	200millones €
Países	3	19	15	30	7	5

Módulo 2

Retomando en el análisis cuantitativo el ejemplo de Las Vegas, en cuanto a número de habitaciones se refiere, el Caesars Palace, con 3.348 habitaciones, compite sin superarlo, con uno de los más grandes hoteles de la historia: el MGM Grand (5.034 habitaciones). En la figura 7 se podrá observar que el Caesars Palace se encuentra en un término medio en cuanto a número de habitaciones.

**Figura 7. Ficha de análisis cuantitativo de la competencia.
Ejemplo número de habitaciones hoteles de Las Vegas**

<u>MGM Grand</u> : 5.034 habitaciones.	<u>Monte Carlo</u> : 3.270 habitaciones.
<u>Bellagio</u> : 4.445 habitaciones.	<u>Mirage</u> : 3.004 habitaciones.
<u>Luxor</u> : 4.408 habitaciones.	<u>Paris Las Vegas</u> : 2.916 habitaciones.
<u>Excalibur</u> : 4.008 habitaciones.	<u>Bally's</u> : 2.814 habitaciones.
<u>Flamingo</u> : 3.626 habitaciones.	<u>Imperial Palace</u> : 2.700 habitaciones.
<u>Caesars Palace</u> : 3.348 habitaciones.	<u>Aladdin</u> : 2.567 habitaciones.
<u>Mandalay Bay</u> : 3.309 habitaciones.	<u>New York- New York</u> : 2.023 habitaciones.

Otro punto a incorporar en el análisis cuantitativo es la oferta complementaria ofrecida por los diferentes hoteles en la zona, tal como podrían ser los restaurantes, casinos, tiendas, etc.

**Figura 8. Ficha de análisis cuantitativo de la competencia.
Ejemplo varios atributos hoteles de Las Vegas**

	RESTAURANTES	TIENDAS	CAPILLA	CASINO
Caesars Palace	18	160	SI	38.700 m ²
Aladdin	23	150	SI	30.000 m ²
Excalibur	7	Tiendas especializadas	SI	30.000 m ²
Flamingo	7	12	SI	23.100 m ²
Luxor	7	41	SI	36.000 m ²
MGM Grand	17	19	SI	51.450 m ²
Mirage	13	Tiendas especializadas	NO	n.d.
New York- New York	11	12	NO	25.200 m ²
Paris Las Vegas	17	10	SI	25.500 m ²
Bellagio	24	21	SI	34.800 m ²
Imperial Palace	9	7	SI	22.500 m ²
Bally's	12	20	NO	20.100 m ²
Monte Carlo	8	11	SI	27.000 m ²
Mandalay Bay	27	41	SI	40.500 m ²

No se pudo obtener el número de bodas anuales

Como conclusión del análisis de la competencia, los hoteles necesitan identificar los puntos fuertes y débiles de cada uno de los competidores. Conviene recordar que el análisis de la competencia por sí mismo no lleva a conclusiones absolutas, y que las debilidades no se transforman en fortalezas, simulando que no existen.

Figura 9. Ficha resumen del análisis de algunos aspectos de la competencia y fortalezas y debilidades

COMPETIDOR	PRODUCTO	CUOTA MERCADO	ESTRATEGIA
1.			
2.			
3.			
FORTALEZAS		DEBILIDADES	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, cuando un hotel quiere saber sus fortalezas y debilidades, algunos datos resultan difíciles de reunir, y se requiere **información de diversas fuentes**, existiendo varias posibilidades para conseguir esa información como por ejemplo:

- *Internet*. Aquí se puede encontrar mucha información acerca de los competidores y quiénes son, qué ofrecen, cómo lo ofrece, sus precios. También se puede observar si los hoteles que usted considera como su competencia están muy bien posicionados en buscadores y disponen de mucha información en la Red, o si ni siquiera es posible encontrar su teléfono por Internet.
- *Visitas*. Se puede visitar directamente a sus competidores con el fin de observar cómo se interactúa con los clientes, cómo se presentan los productos y cuáles son los precios de sus servicios, así como múltiples aspectos cualitativos.
- *Hablar con los consumidores*. Es necesario escuchar la opinión que los clientes tienen sobre su hotel y sobre la competencia, y además, leer los diferentes prospectos, críticas, folletos, etc., realizados por personas ajenas a la empresa.
- *Anuncios de los competidores y sus folletos*. Es conveniente analizar los anuncios de la competencia y su material promocional para obtener información sobre su clientela objetivo, su posición de mercado, beneficios del producto, precio, etc.
- *Presentaciones y exhibiciones*. Asistir a las presentaciones de los representantes de la competencia, con el fin de conocer el tipo de exhibiciones y ferias en las que éstos participan, sus estrategias de mercado y el objetivo que persiguen. También se puede observar los expositores con ojo crítico y desde el punto de vista del consumidor, para poder analizar que es lo que está ofreciendo y como lo hace.
- *Publicaciones*. Publicaciones de negocios en general, Publicaciones de publicidad y mercadeo, Periódicos locales y publicaciones de negocios, Publicaciones industriales y de gremios, Estudios e investigaciones de la industria, Listados computarizados (disponibles en muchas bibliotecas), Informes anuales, Estadísticas, etc.

C) Análisis de los canales de distribución y fuerza de ventas

Aún cuando este punto se tratará en profundidad en el análisis de la distribución, se recomienda realizar una primera y breve reflexión al respecto en este apartado, con el objetivo de incorporar dicho análisis en el DAFO.

Un hotel debe conocer la situación de la distribución comercial en su área, analizando cualitativamente los cambios existentes: nuevos agentes en el mercado, tendencias emergentes, cambios en su operativa o funcionamiento, etc. El conocimiento de los canales de distribución (e.g., turoperadores, agencias de viajes, centrales de reserva) es fundamental para diseñar la política comercial del hotel.

Por otra parte, también es necesario realizar un análisis cuantitativo de los mismos, identificando la cuota de mercado que representa cada uno en el destino y en el hotel en particular, su evolución en ventas, etc. En la figura 10 se muestra el ejemplo de la distribución de un hotel por canales y su evolución.

Figura 10. Ejemplo análisis de los canales de distribución de un hotel

Canal	Porcentaje ventas	Crecimiento año anterior
Venta directa	5%	2%
Internet	8%	3%
CRS	7%	-3%
TT.OO.	20%	-5%
Agencias	40%	-10%
Líneas aéreas	10%	1%
Talonario	10%	32%

Fuente: elaboración propia

D) Situación del producto

Un análisis de situación de un hotel tiene también por objetivo identificar el tipo de ventaja competitiva que el mismo puede tener y evaluar la medida en que dicha ventaja es defendible. Esto se realiza teniendo en cuenta la situación competitiva, las relaciones de las fuerzas existentes y las posiciones ocupadas por los competidores. Finalmente, el hotel busca alcanzar y mantener una ventaja competitiva, que puede ser:

- **Externa**, cuando se apoya en unas cualidades distintivas del hotel que constituyen un valor para el comprador, bien disminuyendo sus costes de uso, o bien aumentando su rendimiento de uso. Esta ventaja externa da a la empresa un poder de mercado amplificado, pudiendo dar al mismo, un precio de venta superior al del competidor prioritario. Un claro ejemplo de ello es la ventaja que tiene el Hilton de Buenos Aires, el cual posee una habitación decorada íntegramente con motivos de la famosa muñeca “Barbie”.
- **Interna**, cuando se apoya en una superioridad de la empresa en el dominio de los costes de fabricación, de administración o de gestión del producto que aporta un valor a la empresa productora, dándole un coste unitario inferior al del competidor más directo. Esta ventaja es el resultado de una mejor productividad, dando a la empresa una mayor rentabilidad y resistencia a disminuciones forzadas de precios por el mercado o competencia. Por ejemplo, para una cadena hotelera, al comprar grandes cantidades de alimentos, le saldrá más rentable que lo que le cuesta a un hotel individual.

La importancia de conocer y analizar los factores propios del hotel (situación del producto), de manera independiente y objetiva, nos dará una idea de las posibilidades y capacidades, así como de los posibles puntos fuertes débiles.

Este análisis integra diferentes elementos:

1. Análisis de los servicios y situación de los mismos:

Cuando una persona acude a un establecimiento hotelero para hospedarse en el mismo, no sólo pide información sobre las características que el establecimiento oferta, su precio y ofertas o promociones. También analizará información comparativa con otra serie de estableci-

mientos alojativos alternativos, así como un análisis de las ventajas y beneficios que le puede reportar pernoctar en uno o en otro. Las respuestas que el cliente reciba le proporcionarán una idea comparativa acerca del producto que le ofrecen y su adecuación a sus necesidades. Por consiguiente, cada hotel debe conocer en detalle el servicio ofrecido y su potencial de desarrollo. En este análisis se debe partir de los recursos del hotel, que incluyen: recurso financieros y otros bienes inmuebles; cultura empresarial, imagen externa del hotel y empresa, desarrollo tecnológico alcanzado etc.; personal, pudiendo diferenciar en función del nivel de contacto que tienen con el cliente final; habilidades de comunicación, colaboración y venta, formación, motivación, know how desarrollado, etc.

Posteriormente, se realizará una adecuada identificación del negocio y del mix de producto con una descripción primero general y luego detallada y minuciosa de cada uno de los centros de beneficio del hotel (horarios, gestión interna o externa, facilidades, estilo, personal que lo compone, etc.).

Así, se destacarán los aspectos más significativos de *alojamiento*: total habitaciones, tipo, estilo, descripción, funcionalidad, decoración, baño, complementos; *restauración*: restaurantes, bares, servicio habitaciones, banquetes, mini bar, nivel de servicio, capacidad, horarios, productos, decoración; *ocio y recreo*: discoteca, piscina, salón juegos y; *otros*: salones, gym, centro de negocios, peluquería, locales arrendados o vacíos...

Ejemplo. El modelo Four Seasons

Por ejemplo, la cadena hotelera Four Seasons tiene una estructura directiva bastante fija. Cada establecimiento dispone de un director general que es responsable de supervisar todas las operaciones diarias, manteniendo en todo momento informado a uno de los 16 vicepresidentes regionales de la cadena. Estos equipos se encargan de la contratación, optimización del estándar del servicio y la productividad de cada establecimiento. En 4Seasons están convencidos de que la estructura directiva regional es una de las llaves de su éxito y su habilidad para presionar y mantener los más altos y consistentes estándares de calidad de producto y servicio en cada una de sus propiedades, minimizando los costes especialmente cuando continúan expandiéndose globalmente. Los futuros directivos de Four Seasons son elegidos entre los mejores, y aún así todos los seleccionados pasan siempre por un programa de entrenamiento y desarrollo para equiparles de los conocimientos necesarios para que interioricen la cultura de la cadena hotelera.

Por otra parte, hace tiempo que han aprendido que la satisfacción del empleado se convierte en la satisfacción del cliente, por lo que da mucha importancia a la motivación del trabajador y el buen entendimiento entre los integrantes de la plantilla.

Especialización, gran inversión en mejorar la dirección del hotel, y crear un nombre sinónimo de calidad, han complementado sus pilares junto a la estrategia de expansión internacional. Además, continúan perfeccionando la experiencia 4Seasons ofreciendo los mejores servicios e intentando innovar constantemente para adaptarse a un entorno cambiante. Además, en dos tercios de sus proyectos urbanos figura un componente residencial que ayuda a acelerar la obtención de beneficio haciendo más atractivo cada proyecto de Four Seasons.

También invierten ciertas cantidades en las reformas y adaptación de los hoteles, lo que contribuye a facilitar el liderazgo en el sector. Este constante refinamiento contribuye a mejorar su situación competitiva en el mercado. Además concentran sus esfuerzos para controlar los gastos y satisfacer las necesidades no sólo de sus clientes sino también de los empleados. Por eso están orgullosos que por enésimo año sus empleados hayan votado a Four Seasons para la revista FORTUNE como la mejor compañía para trabajar.

La buena competitividad de 4Seasons se debe entre otras cosas a la dificultad y las barreras de entrar en el mercado del turismo de lujo para otras empresas. Estas barreras son el tiempo y el significativo capital que se debe invertir para establecer un reconocido y respetado establecimiento de renombre, que se posicione en base al lujo y pasión por el detalle. Aparte de la dificultad de posicionarse en este mercado y hacerse con la buena reputación mediante una marca y el buen servicio, también existen otras barreras como la de encontrar contratos con propiedades lujosas en mercados estratégicos en todo el mundo. Además 4Seasons ha desarrollado una única cultura de servicio basada en una experiencia de 40 años que es difícil de copiar para otras empresas.

2. *Historial de las ventas y márgenes de distribución:*

Su estudio es de suma importancia para la consecución de los objetivos. Es necesario realizar una valoración evolutiva de los indicadores de los últimos 3-5 años, obteniéndose sus diferencias porcentuales, tendencias y causas de las mismas. Si es posible, conviene desagregar dicha información por segmentos de mercado. En el historial debe figurar la producción del hotel por departamentos, la evolución de los beneficios por departamento y del porcentaje de contribución al beneficio de cada uno. También es necesario analizar la rentabilidad total y beneficios respecto a las ventas. Así, por ejemplo, la proporción de ingresos por habitaciones –unidad de alojamiento– sobre los ingresos totales del hotel suele ser muy importante, ya que en el caso de establecimientos de entre tres y cinco estrellas que ofrecen todos los servicios, los ingresos por habitación suponen aproximadamente un 65% de los ingresos totales, y en hoteles de estancia prolongada o de bajo presupuesto este porcentaje se ve incrementado hasta un 90%.

Dentro del historial de venta es de especial relevancia introducir el **Revpar** (ingresos por habitación disponible) ya que es uno de los indicadores más extendidos y usados por el sector hotelero. Los gestores, operadores, inversores y analistas hoteleros, por regla general, recurren al RevPar para medir y analizar el comportamiento de sus hoteles. Los hoteleros intentan maximizar el RevPar mediante una solución de compromiso entre la tasa de ocupación y la tarifa por estancia. El reto consiste en alcanzar elevadas ocupaciones a buenos precios medios.

El RevPar se calcula dividiendo los ingresos totales netos de las habitaciones (descontando impuestos, desayunos y otras comidas) entre el número total de éstas que se ofrecen al mercado. Los ingresos totales se calculan multiplicando la tarifa media por habitación (ADR) por sus niveles de ocupación.

$$\text{RevPar} = \text{Ingresos Totales Netos} / \text{Número de habitaciones}$$

Por otra parte, también conviene registrar la evolución de la ocupación por temporadas, la estancia media, el ingreso medio, etc.

Finalmente, conviene realizar un análisis de los indicadores del hotel en relación a los competidores. Unos indicadores comparativos genéricos son: la **cuota de mercado (CM)**, que indica el porcentaje de clientes (ya sea en términos de pernoctaciones o en ingresos) que el hotel tiene en relación al total del grupo de competidores analizados; la **cuota justa (CJ)**, que representa el porcentaje de oferta (número de camas) que el hotel oferta en relación al total del grupo de competidores analizados; y la **tasa de penetración (TP)**, que se calcula con la siguiente fórmula: $TP = CM / CJ$. La interpretación de la tasa de penetración denota el nivel de penetración y éxito que un hotel tienen en el mercado en general o en algún segmento de mercado en particular, al indicar cuánta demanda ha captado (cuota de mercado) en relación a la proporción que le tocaría (cuota justa). Así, si el resultado es mayor que 1 podríamos decir que la cadena u hotel es muy competitiva en el mercado.

Figura 11. Ejemplo comparativo por regiones de ocupación, tarifa media y RevPar de hoteles

Región	Occupancy		Average Room Rate		RevPar	
	2005	2004	2005	2004	2005	2004
Mundialmente	69%	66.1%	\$349	\$328	\$226	\$203
Estados unidos	73%	69.4%	\$374	\$349	\$273	\$241
América/caribe	67.7%	63.8%	\$345	\$323	\$217	\$191
Europa	63.7%	63.5%	\$527	\$507	\$351	\$336
Este central	68.3%	65.6%	\$210	\$184	\$142	\$119
Asia/pacífico	65.3%	62.7%	\$238	\$228	\$118	\$107

3. Fijación y estructuras de precios:

Aún cuando posteriormente se analizará este punto en detalle, debido a su estrecha relación con las ventas y márgenes de beneficios, es conveniente realizar aquí una breve reseña. La lista de precios del hotel debe especificar los precios para los diferentes segmentos de mercado y canales, precios por temporadas, precios por productos, y promociones y ofertas especiales. Este apartado se desarrollará brevemente en la gestión de la variable operativa precio.

Finalmente, el análisis de la situación se puede resumir en un **análisis DAFO**, integrando las principales conclusiones de este epígrafe, tal y como se muestra en el ejemplo de un hotel en la figura 12.

Figura 12. Ficha ejemplo del análisis DAFO de un hotel

Posibles oportunidades externas	Posibles amenazas externas
<ul style="list-style-type: none"> - Cambio en hábitos de consumo en favor de la oferta de la Compañía. - Expansión de líneas de productos. - Diversificación de productos relacionados. - Decreciente poder de negociación de clientes y/o proveedores. - Posibilidades de integración vertical regresiva o progresiva. - Ingreso a nuevos segmentos de mercado. - Crecimiento dinámico del mercado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ingreso de competidores con estructura de costos menor. - Crecimiento rezagado del mercado. - Cambios adversos en términos de intercambio y políticas comerciales. - Requerimientos de regulación costosos. - Depresiones externas. - Creciente poder de negociación de clientes y/o proveedor. - Cambio en hábitos de consumo en desmedro de la oferta la Compañía - Cambios demográficos adversos, etc.
Posibles fortalezas internas:	Posibles debilidades internas:
<ul style="list-style-type: none"> - Nivel adecuado de recursos financieros. - Prestigio en la marca. - Liderazgo en el mercado. - Estrategias funcionales bien concebidas. - Acceso a economías de escala. - Tecnología propia. - Capacidad de comercialización. - Adecuado nivel de comunicación externa. - Habilidades en la innovación de servicios. - Dirección superior experimentada. - Curvas de experiencia. - Personal cualificado. 	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de dirección estratégica clara. - Instalaciones casi obsoletas. - Rentabilidad menor. - Falta de profundidad y talento directivo. - Pérdida de habilidades claves o competencias. - Estrategias funcionales confusas. - Problemas internos de operación. - Lentitud en investigación y desarrollo. - Mix de productos insuficiente. - Débil imagen de mercado. - Débil red de distribución. - Débiles habilidades en marketing. - Capacidad financiera insuficiente. - Estructura de costos más alta que la competencia.

2.2. Segmentación

El mercado está compuesto por organizaciones y personas con necesidades que son distintas para cada uno, ya que los intereses son variados, siendo poco probable que con un único producto o servicio pueda satisfacer a todos los compradores. Por consiguiente, será prácticamente imposible ofrecer a cada cliente un hotel a su medida. El hotel será más eficiente si, primero, identifica su mercado de referencia.

Es importante identificar los segmentos de mercado a los que se dirigen. Ello le permitirá conocer los segmentos que presentan mayor intensidad de competencia, los más rentables, los segmentos no descubiertos por los competidores, y los que representan mayor oportunidad para el hotel y mayor dificultad para los competidores.

Diferenciar los diversos segmentos de mercado es una labor importante dentro de la estrategia de marketing. Diversos criterios han de ser valorados para llegar a una segmentación adecuada, como ya conoces de la asignatura de marketing turístico. A continuación se expone un ejemplo de criterio de segmentación hotelera al tipo de cliente y su comportamiento, con dos tipos de mercado que se pueden identificar:

1. *El mercado de consumo final*: consiste en la demanda de consumidores finales, que a su vez se podrá segmentar en función de otros criterios: geográfico (zona o país de procedencia), socio-demográficos (sexo, edad, ocupación, ciclo de vida familiar), intereses (sol y playa, golf) y comportamiento (nivel de repetición), etc.
2. *El mercado corporativo*: segmentación de empresas y organizaciones. Aquí se puede incluir tanto a las empresas que son clientes finales y conforman el mercado de consumo, como a las empresas intermediarias (turoperadores, agencias de viajes, centrales de reservas, portales de reservas en Internet, etc.). Los compradores corporativos se basan en necesidades de mercado y logística. Algunos posibles criterios de segmentación son tamaño de la empresa (pequeña, mediana, grande), tipo de organización, tipo de corporación (gubernamental, privada, mixta), ubicación relativa, historial crediticio, frecuencia de servicio, etc.

La clave del proceso de segmentación de un hotel está en la identificación clara de los segmentos actuales del establecimiento, con una valoración de los mismos e identificación de sus perfiles, crecimiento, rentabilidades, etc. Posteriormente se debe analizar la evolución del mercado, los segmentos emergente, y de los diferentes segmentos en los hoteles competidores. En función de este análisis el hotel determinará cuáles son sus segmentos objetivo (los segmentos que desea captar) y visualizará la distribución de los diferentes segmentos que desea obtener en el futuro –mercados meta–.

Por consiguiente, esta decisión de segmentación es fundamental, ya que determinará tanto la comunicación que realizará el hotel como los productos o servicios que ofrecerá al mercado. Así, por ejemplo, el *grupo hotelero francés Accor*, ofrece una amplia gama de productos para diferentes segmentos, y sus hoteles, aún siendo del mismo grupo, ofrecen un concepto distinto.

El producto “*Sofitel*” responde a un concepto de hotel de gama alta, ubicado en ciudades importantes, para hombres de negocios y con instalaciones modernas, funcionales y completas. Son lo que se conoce como “hoteles internacionales”. Son hoteles de entre cuatro y cinco estrellas, según la clasificación española.

El producto, “*Mercure*”, es un concepto de hotel de gama media en ciudades de tipo medio, y con servicios muy funcionales, para empresas y clientes que buscan una estancia económica con ciertas garantías de calidad y servicio. En estrellas, sería “tres y media”.

Por último, “*Formule 1*” supone hoteles económicos, con servicios mínimos en torno a la habitación, ubicados en zonas de carreteras y autopistas. La idea es muy básica; poder dormir y disponer de baño a precios muy baratos.

Cada uno de esos productos representa una idea central, un concepto básico que a su vez se enfoca a segmentos distintos del mercado, con necesidades y expectativas, obviamente distintas.

Otro ejemplo, sería el grupo *Forte*. Su gama de producto “*Exclusive Hotels of the World*” supone un concepto de “lujo”, “caché”, y hoteles con nombre propio: Hyde Park en Londres, George V en París o el Bristol de Varsovia. Al mismo tiempo, el producto “*Travelodge*” representa un concepto de hotel sencillo, correcto, situado en carreteras y de una gama inferior; con edificios funcionales, de baja altura y no demasiado grandes. “*Heritage*” supone la exclusividad que aporta el disponer de habitaciones muy clásicas, con personalidad propia, en edificios muy singulares, de pequeño tamaño (la mayoría son antiguas casonas inglesas) y con servicios muy personalizados.

Cuando se busca un hotel de ciudad se desea un tipo de alojamiento determinado, ya sea “para estar cerca del centro”, “para trabajar en la habitación”, “para recibir visitas profesionales en la habitación”, “para comer o cenar en restaurante de gran nivel dentro del hotel”, “para dar imagen”, etc. A cada una de esas necesidades o expectativas se responde, o se debe responder, con un concepto empresarial que represente, a su vez, la esencia de un producto. El diseño arquitectónico, los servicios que prestará, la configuración de las habitaciones, la cantidad de ellas, la uniformidad del personal, etc. Así, se debe plantear qué ofrecer al mercado y para qué segmentos, de forma que estos queden satisfechos: tranquilidad, modernidad, clasicismo, lujo, internacionalidad, vanguardismo, diseño, ubicación, precio, etc. Evidentemente, un concepto puede agrupar varios de estos elementos, siempre y cuando no sean excluyentes entre sí.

En cualquier caso, es necesario destacar que en muchas ocasiones, el branding de las cadenas hoteleras responde más a necesidades internas y de integración de sus propiedades, que a verdaderos criterios de segmentación.

2.3. Posicionamiento

El posicionamiento es el lugar que ocupa el hotel en la mente del consumidor en relación a la competencia. Los consumidores están sobrecargados con información sobre productos y servicios. No pueden reevaluar los productos cada vez que toman una decisión de compra. Para simplificar la decisión de compra, los consumidores organizan los productos en categorías, “posicionan” los productos y marcas en su mente.

El proceso de posicionamiento se puede articular de forma resumida en tres etapas: (1) Identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas sobre las que desarrollar una posición, (2) selección de las ventajas competitivas más adecuadas, que debe cumplir con los siguientes requisitos: Importante.- Que aporte a los compradores un beneficio de gran valor; Distintivo.- La empresa puede ofrecer las ventajas de forma distinta; Superior.- La ventaja es mejor a las de las otras ofertas; Comunicable.- La diferencia es comunicable y visible para los compradores; Única.- Los competidores no pueden copiar fácilmente la diferencia, Asequible.- Los consumidores pueden

permitirse pagar dicha diferencia; y **Beneficiosa**- El hotel puede aplicar la ventaja competitiva obteniendo beneficios. Finalmente, (3) el hotel debe comunicar y ofrecer la posición elegida.

Un elemento vinculado a un adecuado posicionamiento del hotel, es el desarrollo de las propuestas de valor y del interés en la marca. La mejor manera de conservar a sus clientes es imaginar constantemente cómo darles más por menos. La percepción de un objeto está sumamente influida por su contexto. Ningún hotel puede ser eficaz en todo. Optar a sobresalir en un aspecto puede reducir la posibilidad de ser eficaz en algo más.

Algunos autores proponen una estructura de tres variantes, a las que llaman disciplinas del valor: líder del producto, la empresa operativamente excelente, o la empresa íntima del cliente. Esta estructura se basa en el concepto de que en todo mercado hay tres tipos de consumidores:

- 1) Prefieren a la empresa que trasciende la frontera tecnológica (liderazgo del producto). Hoteles tecnológicos y de última generación, que están de moda.
- 2) No necesita los productos más recientes sino un rendimiento muy digno de confianza (excelencia operativa). Hoteles de buena relación calidad-precio.
- 3) Prefiere a la firma que es más perceptiva y flexible para responder a sus necesidades individuales (intimidad con el cliente). Hoteles pequeños, hoteles boutique y familiares.

Para una empresa es difícil ser superior en las tres variantes, o incluso en dos variantes. Las tres disciplinas del valor requieren sistemas gerenciales y actitudes diferentes que a menudo se contradicen. Las compañías operativamente excelentes como McDonald's. operan como máquinas, y ésa es tanto su ventaja como su desventaja. A las empresas operativamente excelentes les resulta difícil ser líderes del producto. Introducir productos nuevos sobre una base frecuente dificultaría el funcionamiento armonioso del sistema.

De forma resumida, y siguiendo con este esquema de trabajo para el posicionamiento de un hotel, las cuatro reglas para el éxito son:

1. Llegar a ser superior en una de las tres disciplinas del valor.
2. Alcanzar un nivel de rendimiento adecuado en las otras dos disciplinas.
3. Seguir mejorando la posición superior en la disciplina escogida para no perder frente a un competidor.
4. Llegar a ser más adecuado en las otras dos disciplinas.

De forma específica, elegir un posicionamiento concreto para el hotel, implica expresar un beneficio más preciso y una razón para comprar: calidad de la comida, seguridad, rapidez de servicio, prestigio, etc.

Finalmente, el hotel debe mostrar su posicionamiento en el valor de la marca. Así, podemos distinguir cinco posiciones de valor.

Más por más

Por ejemplo, Gucci, el producto no sólo es excelente en sí mismo: también se le está ofreciendo prestigio al comprador. Llega a ser un emblema de un estilo de vida superior, de un estatus más exclusivo. A menudo el precio supera el incremento real de la calidad. Puede prosperar siempre que existan compradores acaudalados a quienes no les avergüence el consumo llamativo o no

piensen que deben sostener los esfuerzos de los productores conscientes de la calidad superior. Sin embargo, el criterio de “más por más” es vulnerable: a menudo invita a los imitadores que anuncian la misma calidad pero a un precio más bajo. Además, los bienes de lujo están en riesgo durante las depresiones económicas. Los hoteles exclusivos y de lujo son un ejemplo de este posicionamiento.

Más por lo mismo

Toyota con su modelo Lexus, demostró la alta calidad de su producto de varias maneras: a través de los comentarios elogiosos de los periodistas en los diarios; a través de un vídeo ampliamente distribuido mostrando el Mercedes y el Lexus juntos; y a través de los concesionarios que estaban ofreciendo una mejor experiencia de compra que los concesionarios Mercedes. NH innovó en los hoteles de ciudades cuando lanzó su nuevo concepto, más funcional centrado en las necesidades del cliente de negocio, y a precios iguales e incluso inferiores.

Lo mismo por menos

Un ejemplo son las tiendas de descuento. Los nuevos hoteles funcionales y con habitaciones de reducido tamaño pero con garantías de marca son un buen ejemplo en la industria alojativa.

Menos por mucho menos

La mayoría de los artículos de los supermercados Aldi's no están situados en estantes o anaqueles, sino todavía en cajas, y los clientes deben traer sus propias bolsas de compras; ofrece “menos por mucho menos”. Southwest Airlines, el transportista aéreo más rentable de los Estados Unidos, cobra mucho menos por no servir comida, no asignar asientos, ni utilizar agencias de viajes, y por no transferir el equipaje a otros transportistas. Los hoteles de bajo coste ya son una realidad que se ha introducido en el mercado, si bien el coste del terreno y de construcción son elementos que dificultan su rápida expansión.

Más por menos

La innovación en la gestión, centrarse en las necesidades del cliente y mejorar la operativa son aspectos que pueden llevar a un hotel a ser excelente y alcanzar esta posición. Generalmente, las innovaciones, ya sean radicales o más modestas, implican una cultura empresarial determinada.

2.4. Establecimiento de objetivos

La definición de los objetivos es una de las tareas más complejas del plan, ya que éstos constituyen los resultados que se pretenden lograr.

Los objetivos, entre otras clasificaciones, pueden ser de diferentes tipos según su finalidad:

- a) *Económico-financieros*: obtención de un tanto por ciento de rentabilidad, o el incremento de las ventas en un porcentaje determinado, reducción de la tasa de morosidad, etc.
- b) *De mercado*: el referente de este objetivo es la cuota de mercado, o el aumento de un determinado segmento, alcanzar una mayor proporción de ventas directas, mejorar la imagen del hotel, etc.

c) *De los grupos de interés (stakeholders)*: son los objetivos de todas aquellas personas o grupos de personas que tienen intereses en la organización; y a los que hay que satisfacer también: accionistas, empleados (índice de satisfacción de empleado).

Por otra parte, en función de su contenido, los objetivos también se pueden clasificar en a) Cuantitativos: tienen aspectos susceptibles de ser cuantificados (facturación, ocupación, etc.) y b) Cualitativos: son aspectos no cuantificables (imagen, calidad, servicio), aunque muchos de estos aspectos se logran cuantificar con el uso de ciertas escalas de medición.

Otras posibilidades de clasificar los objetivos es en función del tiempo (corto plazo, medio y largo plazo), en función de su razón de ser (objetivos finales, deseables por sí mismo; y objetivos de apoyo o palanca, que ayudan a la consecución de los objetivos finales).

Finalmente, los objetivos del hotel deben cumplir los requisitos generales, que ya conoces, de establecimiento de objetivos para una organización, de forma que estos cumplan su finalidad y permitan una gestión de los mismos.

2.5. Formulación de estrategias

En este apartado se definen los caminos a través de los cuales el hotel alcanzará los objetivos propuestos. La implantación de la estrategia supone diseñar el proceso de convertir los planes en acciones específicas con el fin de alcanzar los objetivos previstos. Por tanto, requerirá posteriormente de acciones específicas por parte del hotel.

Por otra parte, en la industria alojativa se pueden dar diferentes niveles de formulación de estrategias:

- *Corporativa*: es una estrategia genérica para toda la cadena hotelera o el grupo.
- *De negocio*: a partir de ella se gestionan las distintas actividades o unidades de negocio que se realizan dentro de la empresa (ingresos de pernoctaciones, restauración, salones, etc.).
- *De producto*: utilización de una estrategia diferenciada para cada uno de los productos u hoteles.

Como recordarás, el hotel puede decidirse por una estrategia competitiva genérica de liderazgo en costes, diferenciación o enfoque. Así, un hotel que desarrolle una estrategia de liderazgo en costes, centraría el énfasis de su gestión en el diseño de los procesos, la supervisión de los empleados, obtención de bajos costes y control estricto de los mismos, informes detallados, y una organización altamente estructurada. Sin embargo, un hotel con estrategia de diferenciación centraría su gestión en el diseño de producto, la creatividad, imagen corporativa, control flexible, informes simples, alta coordinación e incentivos basados en el logro de los objetivos del mercado.

Además, el hotel podrá diseñar otras estrategias genéricas tales como la de internacionalización, crecimiento, etc., así como las estrategias de segmentación y posicionamiento, y una estrategia específica para cada variable de marketing mix (producto, precio, distribución y comunicación).

2.6. Tácticas y marketing operativo

Consiste en el desarrollo de las estrategias genéricas marcadas mediante su implantación a través de todas las variables del Marketing Mix a desarrollar por el hotel: producto, distribución, precio, y comunicación.

A continuación se desarrollará los aspectos de gestión de producto y precio, mientras que la distribución y comunicación, debido a su mayor complejidad, se desarrollarán ampliamente en los módulos 3 y 4, respectivamente.

A) Producto

En la asignatura de marketing turístico has analizado los principales aspectos de gestión a considerar en la aplicación a un producto o servicio turístico. A su vez, en otras asignaturas has estudiado en detenimiento algunos de los principales servicios o productos del hotel (gestión de alojamiento, gestión de alimentos y bebidas). En este epígrafe, simplemente destacaremos algunos de los factores críticos del producto o servicio que identifican los clientes, y que exigen un mayor esfuerzo de gestión por parte de la dirección del hotel. **Cada establecimiento debe identificar los aspectos clave de gestión que producirán un aumento notable de satisfacción de sus segmentos.** En la figura 13 se muestra el ejemplo de los factores claves del éxito identificados por un hotel para su producto tras la realización de un estudio de mercado. Por otra parte, en la figura 14 se muestra el ejemplo genérico de las prioridades identificadas en dos segmentos de un sector industrial hotelero maduro-fragmentado.

Figura 13. Ejemplo de factores clave de éxito de un hotel

FACTOR CLAVE	VARIABLE	SUB-VARIABLE
Personal de contacto	Amabilidad y habilidad del personal de contacto	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Formación permanente ▪ Integración ▪ Selección ▪ Remuneración
Imagen (Relación con la comunicación del hotel)	Imagen diferencial clara, fuerte y atractiva	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Decoración ▪ Evidencias tangibles ▪ “Merchandising” ▪ Red de reserva seleccionada ▪ Slogan diferencial claro atractivo y no engañoso ▪ Uniforme del personal en contacto
Coordinación	Coordinación de las tareas y de las actividades	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Cualificación y habilidad de los mandos intermedios ▪ Informatización del sistema de información
Localización	Localización adecuada	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Acceso rápido al centro administrativo-comercial, aeropuertos, ferrocarriles o autocares (hoteles de ciudad) ▪ Acceso directo a la playa (hoteles costeros)
Control estricto	Control de calidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mantenimiento y renovación de las instalaciones ▪ Diagrama de descripción del trabajo ▪ Frecuencia recogida de las opiniones de los huéspedes
Control estricto de los costes	Control de los costes	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Innovaciones en los procesos ▪ Contabilidad analítica
Ajuste entre la oferta y la demanda (Relación con gestión de precio)	Control del “overbooking” y lucha contra la baja ocupación por estacionalidad	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aumentos de precio ▪ Sistema de reserva ▪ Alianzas (Control del “overbooking”) ▪ Reducciones de precio ▪ Paquetes de mini-vacaciones durante los fines de semana en los hoteles de ciudad (Reducción del “underbooking”)
Fuerza de ventas (Relación con la comunicación del hotel)	Buenas relaciones con los agentes de viajes Marketing directo	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Marketing dirigido a los agentes de viajes ▪ Venta personal a los agentes de viajes ▪ “Mailing” ▪ Cartas comerciales ▪ Ventas por teléfono
Participación del consumidor	Participación activa del huésped	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Educar al empleado de contacto ▪ Informar al huésped

Figura 14. Ejemplo de prioridades de gestión identificadas para dos segmentos en un hotel

HOTEL DE COSTA	RANGO	HOTEL DE CIUDAD COMERCIAL/INDUSTRIAL	RANGO
- Personal de contacto	1º	- Personal de contacto	1º
- Control de calidad (núcleo receptor)	2º	- Control de calidad (Hotel)	2º
- Imagen (Núcleo receptor)	3º	- Imagen (Hotel)	3º
- Control de calidad (Hotel)	4º	- Coordinación de las actividades	4º
- Relaciones con los agentes de viajes	5º	- Control de los costes	5º
- Coordinación de las actividades	6º	- Relaciones con los agentes de viajes	6º
- Imagen (Hotel)	7º	- Localización del Hotel	7º
- Ajuste entre la oferta y la demanda	8º	- Marketing Inter-activo	8º
- Control de los costes	9º	- Ajuste entre la oferta y la demanda	9º
- Localización del Hotel	10º		
- Marketing inter-activo	11º		

Como resumen de lo visto, y a modo de indicaciones generales, a continuación se destacarán algunos **consejos a tener en cuenta en la gestión de los factores críticos del producto o servicio de un hotel.**

Para mejorar en el área **“gestión del personal de contacto”**, la correcta estructuración del proceso de selección de los empleados, y la política de remuneración son aspectos críticos, pero lo son también las políticas de integración y de formación permanente, lo que denota nuevamente la importancia del marketing interno.

En cuanto a la normalización de los conocimientos y habilidades de los supervisores y mandos intermedios, dos alternativas se presentan: (1) Reclutar solamente a los individuos cuya experiencia, conocimientos y habilidades se ajustan a las características del puesto, y (2) Seleccionar los individuos que cumplen los requisitos sobre los conocimientos mínimos que requiere el puesto, y a continuación someterlos a un programa de preparación interna. Dicha preparación debe incluir dos dimensiones: la formación sobre el puesto y la formación sobre el puesto relacionado. Además, debe establecerse un adecuado adoctrinamiento. Éste se refiere a la «socialización», es decir, al aprendizaje de la cultura y de las pautas de comportamiento en vigor en el establecimiento.

La adecuada gestión del la imagen del hotel. En el módulo de comunicación se desarrollará la promoción exterior del hotel, comentándose aquí sólo algunos aspectos clave del producto y su influencia en la imagen transmitida. Conseguir una imagen diferencial y atractiva del hotel pasa por la combinación de varios elementos: una gestión de las evidencias tangibles, un buen eslogan, una decoración atractiva, un cuidado del uniforme del personal de contacto, etc.

Así por ejemplo, la imagen gráfica y el eslogan, que se deriva directamente de la elección de la propuesta única de venta y su posicionamiento, debe estar presente en todo el material impreso interno del hotel (su carta de menú, sus notas, etc.). En general, la decisión de reservar una habitación o una mesa por parte de un cliente se hace en función de la imagen y las promesas que realiza

el hotel. Los hoteles deben «tangibilizar» su imagen y sus promesas durante la promoción y la venta de la oferta del establecimiento. Por ejemplo, un hotel de ciudad que elige la «localización céntrica» como su «propuesta única de venta» utiliza durante la promoción de su oferta una foto en la cual el establecimiento aparece junto a la plaza más cercana, siempre que ésta sea muy conocida. Asimismo, el oferente puede mencionar el número de metros que separan el hotel de dicha plaza durante el proceso de venta.

Por otra parte son fundamentales las evidencias tangibles, la decoración y el uniforme del personal de contacto son utilizados para el hotel para comunicar su propuesta única de venta al mercado objetivo. Los elementos tangibles en el establecimiento los forman todos aquellos que el cliente ve o percibe durante el proceso de producción-consumo. De hecho, se suele decir que estos elementos constituyen el embalaje del producto-servicio hotelero y de restauración. Entre ellos, se puede citar el diseño arquitectónico del establecimiento, la decoración y el amueblado, la música, el uniforme del personal de contacto y los anuncios informativos. Al ser el embalaje del establecimiento, los elementos tangibles crean el ambiente que el establecimiento quiere comunicar a la clientela. Booms y Bitner (1982) consideran dos tipos de ambientes en el hotel, cada uno dependiendo de las necesidades emocionales del segmento objetivo:

- *El “High-Load Environment”*. Es un tipo de ambiente que comunica la incertidumbre, la novedad y la complejidad. Es excitante y crea las condiciones para vivir nuevas experiencias, así como para romper con la rutina. Se ajusta a los deseos de los turistas en vacaciones. Es un tipo de ambiente que se crea con la utilización de colores vivos, luces vivas, música alta, bastante ruido y mucho movimiento.
- *El “Low-Load Environment”*. Lo cultivan los restaurantes y hoteles que quieren comunicar seguridad y homogeneidad, o los hoteles para hombres de negocios. Se consigue mediante colores suaves, luces templadas, junto con una música de descanso, pocos ruidos y pocos movimientos.

Tres aspectos son críticos para el **control de calidad**: el mantenimiento y la renovación permanente de la parte tangible del producto, la frecuente recogida de las opiniones de los huéspedes, y la utilización de un diagrama de descripción del trabajo.

A) La frecuente recogida de las opiniones de los huéspedes

Provee la información necesaria para la identificación de los “gaps” causantes del deterioro de la calidad. Zeithmal y Berry (1985) aíslan cinco categorías de “gaps”:

- a) Gap entre las expectativas del consumidor y la percepción de la dirección. Ocurre cuando la dirección no consigue identificar lo que realmente desean los consumidores o lo que los consumidores consideran como importante para la satisfacción de sus deseos y necesidades. Si los huéspedes y gerentes discrepan en las percepciones y valoraciones dadas a atributos básicos: amabilidad del personal de contacto, habilidad del personal de contacto, etc., esto puede generar una gestión inadecuada.
- b) Gap entre la percepción de la dirección y las especificaciones de calidad del servicio. Tiene lugar cuando la dirección no es capaz de (o no le interesa) traducir las expectativas percibidas en estándares que sean operativos y claros para los empleados. Las principales causas de la inoperatividad de los estándares y de la presencia de ambigüedad en el desempeño del trabajo son:

- La inexistencia de estándares. Lo que hace que el empleado no tenga ningún elemento con el que guiarse en su trabajo.
 - La existencia de demasiados estándares, lo que impide al empleado distinguir las tareas más urgentes de las menos urgentes durante el desempeño de su trabajo.
 - La existencia de estándares generales, lo que no permite al empleado saber de un modo concreto las tareas que tiene que desempeñar.
 - La existencia de estándares no suficientemente comunicados, lo que conduce a los empleados a trabajar en base a adivinanzas.
 - La existencia de estándares que no tienen conexión con la medida del rendimiento, la evaluación, y los sistemas de remuneración.
- c) Gap entre las especificaciones de calidad del servicio y la prestación real del mismo. Ocurre cuando la empresa no es capaz de prestar el nivel de calidad que se ha fijado. Por ejemplo, la dirección de un hotel puede fijar como objetivo limpiar la ropa de los huéspedes en una hora, pero no poder hacerla por los retrasos y la poca formalidad de la tintorería a la que subcontrata el servicio de limpieza en seco.
- d) Gap entre el servicio real y el servicio comunicado. Tiene lugar cuando el servicio que recibe el consumidor es inferior al que se le ha prometido en el momento de la compra. Sin duda, es el gap que más quejas genera en los hoteles. El típico ejemplo es el de un cliente que se queja porque llega al hotel y se encuentra con que su habitación no tiene vistas al mar tal como se le había prometido en la agencia de viajes.

B) El diagrama de descripción del trabajo

Llamado también «blue print» o «job description», el diagrama de descripción del trabajo es un modelo gráfico que representa de un modo ordenado y sucesivo las diferentes etapas que ha de seguir un empleado durante el proceso de realización de su tarea, así como los caminos alternativos mediante los cuales este empleado puede hacer frente a las eventuales quejas que le pudiese expresar el consumidor. Por lo tanto, el diagrama de descripción del trabajo es al mismo tiempo una guía para el empleado y un instrumento de control para la dirección. Shostack (1984) recomienda el uso del diagrama y provee varios consejos relacionados con su diseño:

- Identificar los procesos. La identificación de los procesos que componen un trabajo constituye el primer paso hacia el diseño del diagrama. Dicho mapa ha de incluir tanto el proceso de trabajo relacionado con la producción de la parte tangible del producto-servicio, como el relacionado con la prestación de la parte intangible.
- Aislar los puntos de fallo. En esta fase, se intenta identificar los puntos críticos, es decir, los puntos en los cuales existe una probabilidad considerable de que se produzca algún fallo, alguna ruptura, o alguna queja por parte del cliente. Asimismo, esta fase contempla la identificación de las medidas correctivas correspondientes a cada eventual fallo.
- Determinar los tiempos de ejecución. La determinación de los tiempos estándares en la ejecución de cada tarea tiene una doble ventaja: evita que el cliente tenga que soportar lentitudes innecesarias o esperas aburridas, y permite un mayor control de los costes.
- Analizar la rentabilidad. El diseñador del servicio ha de hacer un análisis de la productividad para asegurarse de que los tiempos estándares elegidos son compatibles con la calidad fijada y el margen buscado.

C) La renovación y el mantenimiento de la parte tangible

Requiere la auditoría de varios elementos:

- Los elementos permanentes de la parte tangible del producto-servicio. La auditoría de calidad en esta parte se centra en el análisis del aspecto físico y en la evaluación de la frecuencia de renovación de elementos tales como el aparcamiento, el ascensor, el edificio, las habitaciones, el mobiliario o la decoración. Asimismo, la auditoría intenta medir el rendimiento y el nivel de fiabilidad de los equipos, por ejemplo el rendimiento del sistema de calefacción, el rendimiento del sistema de aire acondicionado, o la fiabilidad de los sistemas de reservas.
- Los elementos circulantes de la parte tangible del producto-servicio. Se centra en la medición y evaluación del nivel de rendimiento de los empleados durante el desempeño de tareas tales como la limpieza del establecimiento, la preparación de las habitaciones o a la preparación de la comida.
- El entorno interior. Al hacer la auditoría del producto-servicio hotelero y de restauración, se puede también medir y evaluar los elementos que forman el entorno interior, particularmente los elementos tales como el ambiente y el nivel de ruido.

Reducir, o al menos, controlar los costes. Algunas de las posibilidades del hotel sobre este punto son:

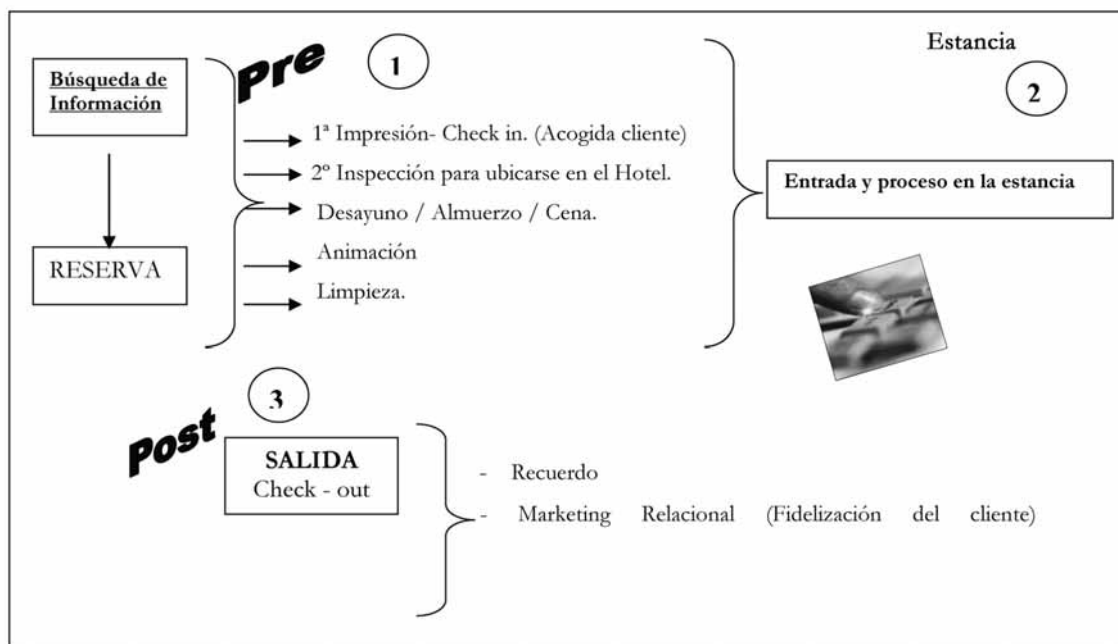
- a) La configuración del interior del establecimiento. Una configuración inteligente de la parte interior del establecimiento, mejor dicho, un diseño inteligente de las habitaciones, del comedor y de la cocina puede contribuir a la reducción de los costes fijos, así como al control de los costes variables.
- b) El diseño del producto-servicio. El diseño del producto-servicio, particularmente la elección de los materiales que van a entrar en un producto puede con cierta medida contribuir a disminuir los costes.
- c) La utilización de una mano de obra estacional. En general, la política de sueldos bajos no constituye una manera inteligente de reducir los costes, ya que puede influir negativamente sobre el rendimiento de los empleados. Por el contrario, la utilización de una cierta dosis de mano de obra estacional permite controlar los costes durante la temporada baja. Asimismo, la utilización de mano de obra a tiempo parcial ayuda a controlar mejor los costes.
- d) La automatización. Sin duda, la automatización de las instalaciones puede ayudar a controlar mejor los costes, pero ésta podría también contribuir a la reducción del servicio.
- e) La configuración geográfica del complejo. La configuración del complejo se refiere a la ubicación y a la distribución geográfica de las diferentes unidades que forman un complejo hotelero o un complejo de restauración. Por ejemplo, un complejo de restauración puede lograr unas reducciones considerables de costes a través de la implantación del sistema de «commisaries», que se basa principalmente en la utilización de una misma cocina central por parte de varios comedores.
- f) El aumento del poder de negociación. En general, las empresas que disponen de un poder de negociación elevado respecto de sus proveedores/suministradores pueden reducir los costes de las materias primas/ materiales más ventajosos. Desgraciadamente, el desarrollo de dicho poder de negociación por parte de un establecimiento hotelero o de restauración se enfrenta a más de una limitación.

- g) El desarrollo de la curva de experiencia. La curva de experiencia representa la relación entre la evolución de la eficiencia y el incremento en el tiempo del número acumulativo de unidades producidas. Así, cuantas más pernoctaciones ha realizado un hotel, es de esperar una optimización de dicho proceso. Muy relacionado con el concepto de curva de experiencia, está la noción de curva de aprendizaje. En efecto, esta última supone que la habilidad del trabajador en el ejercicio de su tarea crece con el tiempo y con la experiencia, lo que a su vez hace crecer su productividad.
- h) Las economías de escala. Las economías de escala pueden contribuir a reducir los costes unitarios tanto en el área producción, como en el área comercialización. No obstante, los niveles de las economías de escala que se consiguen en el sector hotelero y de restauración son, en muchos casos, bastante inferiores a los que se consiguen en los sectores de bienes tangibles.

La experiencia del turista. Una forma adecuada de analizar el producto y mejorarlo, es hacerlo desde la perspectiva del cliente. Así, se examinan los procesos por lo que atraviesa el turista con referencia al hotel. Lo clasificaremos en tres grandes campos, la pre-llegada, la llegada y la post-llegada (véase figura 15).

1. En la pre-llegada se realiza la búsqueda de posibles ofertas u hoteles donde se quiere hospedar. Cuando ya se ha recopilado toda la información oportuna se procede a la reserva en sí. Ésta puede ser, entre otros, a través de T.T.OO., agencias de viaje, por Internet dentro de la página Web de la cadena escogida o por llamada telefónica.
2. Una vez comenzado el momento de empezar el disfrute de la reserva, se origina la llegada al hotel. A continuación, una vez delante del establecimiento se obtiene una primera impresión del hotel seleccionado; si ¿es igual al de la foto?, ¿qué lo rodea?, ¿es tranquilo? o está situado en un sitio de mucho tránsito, etc. Al entrar al hotel se procede al check in, luego entra en la habitación en donde se realiza la acogida con cestas de frutas, un canal de televisión en donde dan la bienvenida al cliente, bombones en las almohadas, material informativo, etc., y en donde debe primar la limpieza y sensación de bienestar. Este proceso puede variar dependiendo del establecimiento y su categoría.
Después de este momento se procede a una inspección del hotel, recorrer el establecimiento, ver la piscina, el restaurante o snack o terraza, áreas de deportes, (dependiendo del tipo de hotel). A la hora de comer el cliente visita el restaurante, y según el tipo de reserva hecha realizará el desayuno, el almuerzo y la cena. La animación se podrá realizar durante todo el día y podrá ser mediante juegos, espectáculos, conciertos, discotecas y pubs situados dentro del hotel.
La finalización de la estancia se lleva a cabo con la recogida de las pertenencias en la habitación, la realización del check out y la salida del hotel con una despedida grata que le aconseje la vuelta al establecimiento.
3. Por último, se realiza la post-llegada en la cual el cliente se lleva un recuerdo del hotel según lo que ha percibido, alcanzando una satisfacción determinada. Ahí entra en acción el marketing relacional, intentando fidelizar al cliente.

Figura 15. El proceso de la experiencia del turista en un hotel vacacional



Finalmente, a continuación se expone un ejemplo de acciones operativas de producto y capacidades que podrían encontrarse en un plan de marketing, tanto para un hotel como para un restaurante:

Módulo 2

Ejemplo acciones de plan de marketing de un hotel sobre producto

- Acogernos a subvenciones estatales en materia de: seguridad antiincendios, formación del personal, mejora de infraestructuras y creación de productos novedosos.
- Unirnos a asociaciones de hoteles independientes, como HUSA y HAI, para aprovecharnos de las ventajas que ello reportaría, como las economías de escala (compra de grandes cantidades de productos a precios más bajos).
- Realizar mejoras en las instalaciones, de las que destacaríamos: decoración de pasillos y habitaciones (cortinas, mobiliario...), reformas en el solarium y en los ascensores.
- Usar parte de los salones para crear un centro de negocios, con servicios como fax, Internet, y secretariado.
- Emplear tarjetas para facilitar los procesos de check in y check out, y ayudar a crear una base de datos de los clientes, con datos de interés (como su nombre, sus días de estancia...) que nos ayuden a la hora de personalizar el servicio y fidelizar al cliente.
- Realizar cuestionarios a rellenar por los clientes en su habitación, siempre que su diseño tenga unos costes permisibles y se incentive adecuadamente (probablemente, el hombre de negocios no tendrá mucho tiempo en su agenda para dedicarlo a cuestionarios).
- Preparar habitaciones especialmente para mujeres (con amenities destinados a tal efecto, como medias, secador...).
- Sería interesante colocar en la recepción un par de montones de periódicos (de tirada importante, como ABC o El País), para que el cliente interesado en leer la prensa pueda coger el que desee y llevarlo a su habitación. Esta medida debería seguirse con un estudio de la demanda media diaria de periódicos, a fin de comprar un número apropiado de ellos y no incurrir en costes inútiles.

- Convendría hacer cambios en el aspecto exterior del hotel. A pesar de las dificultades legales que ello supone, se deberían poner todos los medios posibles para conseguir que todo aquel que observe el hotel desde el exterior perciba una buena imagen del mismo.
- Mejorar el aspecto decorativo interior del restaurante. Esto podría incluir reformas tales como: poner una fuente de agua, emplear flores secas, etc.
- Hacer una carta sólo para postres, con fotos más grandes, y explicaciones más detalladas sobre los postres (ingredientes, lugares en los que son típicos...).
- Dar a conocer el restaurante a la carta y sus menús en el propio hotel.
- En todo tipo de promoción que se haga del restaurante, debería hablarse de las buenas vistas que se pueden disfrutar desde el piso en el que se encuentra.
- Hacer uso de música ambiente.
- Diseñar una carta variada y atractiva para el cliente exterior al hotel, además de incluir un menú del día.

B) Precio

La fijación de precios de un establecimiento hotelero depende de los factores genéricos que ya conoces de la asignatura de marketing turístico, pero cobra especial importancia la gestión de **yield management**, que hace que las tarifas de un hotel varíen constantemente en función del segmento de cliente que realiza la reserva, la época, nivel de ocupación, tipo de servicios, etc. La gestión del rendimiento o revenue management es un “arte” basado en la gestión de información y conocimiento del mercado, es el proceso de analizar y comprender el comportamiento del cliente para permitir maximizar los ingresos y beneficios del hotel. Para ello se usará un software de gestión que ayudará a la fijación de precios y a la discriminación de los mismos para los diferentes segmentos de mercado.

Además, la fijación de precios supondrá una elevada incidencia en los resultados financieros del hotel. Por ejemplo, en la figura 16, se muestran las magnitudes financieras de una cadena hotelera. En este ejemplo, en el año 2007 la cadena posee unos ingresos alrededor de unos 350 millones de € y la variación con respecto al año anterior es de un 1,1%. Y en cuanto al beneficio neto, decir que en el año obtiene un beneficio de 44,4 millones de € y su variación con respecto al año anterior es de 10,2 %. Estos indicadores tienen una clara vinculación con los precios fijados.

Módulo 2

Figura 16. Ejemplo análisis de la política de precios, ventas e ingresos de un hotel

FINANCIERAS	2007(Millones de €)	% var 06.07
INGRESOS	350,2	1,1
BENEFICIO NETO	44,4	10,2

Siguiendo con el ejemplo de este hotel, al analizar las magnitudes operativas (figura 17), se observa un REVPAR en el año 2007 alrededor de unos 90,00€ (ingresos por habitación disponible) y una variación con el año anterior de 4,2%. En cuanto a la ocupación en el año 2007 obtiene un 70% y su porcentaje de variación es de un 5,2%. La ocupación, junto al precio, conforman los dos indicadores clave para determinar el yield o ingresos totales generados.

Figura 17. Ejemplo magnitudes operativas de un hotel

OPERATIVAS	2007	% var 06.07
REVPAR	90,00€	4,2
OCUPACIÓN	70%	5,2

Finalmente, a continuación se muestran unas figuras de ejemplo de fijación de precios de un hotel y la comparativa con sus competidores. Es importante destacar que se trata simplemente de una referencia, y que los precios de un hotel, generalmente, varían de forma continua.

Figura 18. Ejemplo tarifas hoteleras en días laborales publicadas en los propios portales de reserva de los hoteles

TIPO DE HABITACIÓN	AC AITANA****	NH SANVY****	SOL MELIÁ TRYP MENFIS****
HAB STANDARD	187,00	182,00	105,93
HAB SUPERIOR	200,00	201,00	135,00
HAB JUNIOR SUITE	233,00	X	170,00

Figura 19. Ejemplo tarifas hoteleras en fines de semana publicadas en los propios portales de reserva de los hoteles

TIPO DE HABITACIÓN	AC AITANA****	NH SANVY****	SOL MELIÁ TRYP MENFIS****
HAB STANDARD	133,75	117,00	124,00
HAB SUPERIOR	160,50	135,00	145,00
HAB JUNIOR SUITE	233,00€	X	170,00

Figura 20. Ejemplo tarifas hoteleras en fines de semana publicadas en otros canales de distribución

TIPO DE HABITACIÓN	AC AITANA****	NH SANVY****	SOL MELIÁ TRYP MENFIS****
Precio agencia de viajes	184-200	195,00	124,00
Precio talonario	150	160	110
Precio corporativo	160	170	115

2.7. Presupuesto, implementación y control

Presupuesto. Es la expresión financiera del plan de marketing y de los programas de acción. El presupuesto del Plan de Marketing, en coordinación con el departamento de contabilidad y finanzas debe estar integrado con el presupuesto general del hotel.

Implementación y Control. Se describen los distintos mecanismos de verificación que se deben implementar para medir los resultados, una vez desarrolladas las acciones previstas. El control de

la estrategia comercial tiene como finalidad asegurar el cumplimiento del plan de marketing y comprobar que se están alcanzando los objetivos previstos. El proceso de control implica medir los resultados de las acciones emprendidas, diagnosticar el grado de cumplimiento de los objetivos previstos y tomar medidas correctoras por parte del hotel.

Dado que el mercado y el entorno cambian con el transcurso del tiempo, es esencial controlar y evaluar los resultados obtenidos con la estrategia comercial. Este control ha de incluir el seguimiento de aspectos claves para las acciones de marketing, tales como:

Ingresos y costes, participación de mercados, rentabilidad, necesidades de los usuarios, potencial de mercado, intención de compra, fidelidad de marca-hotel, percepciones y preferencias, calidad del servicio.

ACTIVIDADES

FICHA DE NEGOCIO DE EXPLOTACIÓN TURÍSTICA DE UNA CASA RURAL EN CANARIAS¹

IDEA DEL NEGOCIO

Explotación turística de una casa rural siguiendo los principios de ecoturismo mencionados en la Declaración de Ecoturismo de Québec y los del Estándar Internacional de Ecoturismo, que se resumen principalmente en un desarrollo turístico sostenible centrado en el disfrute de áreas naturales que promueve el entendimiento medioambiental y cultural, así como su apreciación y conservación. Este negocio, cuyo público son turistas y residentes, presta directamente los servicios de alojamiento y desayuno, ofreciendo la contratación de otros servicios complementarios tales como la realización de actividades de ocio (*e.g.*, excursiones, actividades deportivas), la venta de productos de artesanía y gastronómicos, y el transporte (*e.g.*, alquiler de vehículos, desplazamientos al aeropuerto).

La idea del negocio surge de la mayor demanda existente de turismo rural, donde las personas se acercan a una zona con el propósito deliberado de convivir durante unos días con la comunidad rural, conociendo sus costumbres, tradiciones y disfrutando de un entorno alejado tanto geográfica como ambientalmente de los núcleos de turismo convencional. La viabilidad de este proyecto requiere que la propiedad de la casa rural en explotación sea de la persona que la explota



EL ENTORNO DEL NEGOCIO

Oportunidades

- *Recursos naturales de gran atractivo e interés.* Los principales atractivos del turismo rural, y por ende, de los establecimientos alojativos de tipo rural, son los recursos naturales que funcionan como reclamo principal. Canarias dispone de 301.161,9 hectáreas de terreno protegido, cuatro parques nacionales, 28.972 hectáreas de monumentos naturales y 1.401 hectáreas de lugares de interés científico. El interés geológico, la variedad de flora y fauna, con gran cantidad de endemismos, y el atractivo paisajístico general de las islas y su clima son un reclamo de ámbito mundial para la captación de turismo rural.
- *Gran desarrollo del turismo rural como alternativa vacacional.* El turismo rural representa un crecimiento a nivel mundial del 20% frente al 4% del turismo tradicional (*World Resources Institute*, 2000). Así mismo, el Libro Blanco de Turismo Canario (1997) estima un crecimiento medio del turismo rural en Canarias entre un 10% y un 20%. El turismo rural se encuentra en una fase de crecimiento frente al turismo tradicional, y continuará expandiéndose al amparo de una demanda creciente, no sólo europea, sino también nacional, que está teniendo un mayor desarrollo, y local, que empieza a considerar el turismo rural como una alternativa para periodos vacacionales cortos a un bajo coste sin recurrir al transporte aéreo.
- *Cambio en las preferencias de los individuos y concienciación social respecto al medio rural.* Existe una mayor valoración de los beneficios que reporta el contacto con el medio rural en personas poco acostumbradas al

¹ Este caso ha sido elaborado en un proyecto de desarrollo rural y es usado aquí con fines docentes por los profesores de la ULPGC D. Sergio Moreno Gil y D. Daniel F. Celis Sosa.

mismo y que viven y desempeñan su actividad profesional en las ciudades bajo una mayor presión laboral y psíquica. Además, se ha desarrollado una mayor concienciación sobre la conservación del entorno natural y sus tradiciones culturales como un legado para futuras generaciones. Así mismo, el turista, más exigente, demanda un trato más personalizado y lejano del servicio masificado, buscando la autenticidad del lugar visitado (Organización Mundial de Turismo, 2000).

- *Aumento creciente en la ayuda al sector rural por parte de las Administraciones Públicas.* La conservación y preservación del entorno rural unido a las tradiciones y cultura locales, se han convertido en objetivos tanto para el Gobierno Autónomo como para la Unión Europea. La Administración ha dado una serie de pasos fundamentales para el desarrollo del turismo rural, convirtiéndose en un eje prioritario tal y como se recoge en la propia Ley de Turismo de Canarias: (1) desarrollo de la legislación específica adaptada al sector a través de disposiciones autonómicas, lo que revierte en una mejora de la calidad del servicio ofrecido y en su imagen general; (2) aumento en el número de ayudas y fondos disponibles para el sector (*e.g.*, aplicación de la RIC, programas e iniciativas de la Unión Europea, etc.), y (3) desarrollo de marcas de calidad y nuevos productos asociados al turismo rural, lo que significa una mejora del producto turístico rural en su globalidad.
- *Desarrollo de las centrales de reserva.* Las centrales de reserva, con su oferta de variedad de servicios (comercialización, limpieza, mantenimiento, servicios complementarios, etc.), han reducido el efecto negativo del excesivo grado de atomización del sector, posibilitando el desarrollo de economías de escala para los propietarios de las casas rurales facilitando asesoramiento fiscal y laboral, y potenciando el interés común de sus representantes mediante su labor de intermediación y representación ante organismos públicos e instituciones.

Amenazas

- *Pérdida de identidad cultural y autenticidad de la oferta.* Con el desarrollo del actual modelo turístico, basado casi exclusivamente en el turismo de masas, Canarias está comprometiendo el grado de atractivo que las islas pudieran tener para un turista de turismo rural. Además, el desarrollo económico de las zonas turísticas costeras ha atraído a la población de los núcleos rurales, existiendo una reducción en la población de estas áreas y una falta de continuidad en las actividades económicas tradicionales.
- *Deterioro medioambiental.* El desarrollo turístico fundamentado en un turismo de masas, la construcción ilegal y sin control de un gran número de viviendas en el entorno rural, unido a la explotación de importantes recursos paisajísticos del Archipiélago, han contribuido al deterioro medioambiental de las islas. La continuación de un modelo turístico poco sostenible y la falta de un control más riguroso sobre la protección del medio perjudican en gran medida el desarrollo de un turismo rural de calidad que proporcione una alta satisfacción a través del contacto con el medio rural.
- *Escaso nivel de control y seguimiento de los establecimientos de alojamiento rural por parte de las administraciones locales.* La relativa juventud de la Ley (1998) unido al escaso nivel de inspecciones de los establecimientos alojativos de tipo rural por parte de las administraciones locales está provocando una falta de control sobre los establecimientos que operan de manera ilegal, lo que unido al desarrollo de una oferta poco estructurada y de baja calidad produce una imagen general negativa para todo el sector, incluyendo a los establecimientos que cumplen con la legislación vigente.

EL SECTOR DE ACTIVIDAD EN EL QUE SE DESARROLLA EL NEGOCIO

Factores de atracción

- *Nivel relativamente reducido de la oferta de casas rurales en comparación con el crecimiento del mercado.* La oferta de alojamiento rural en la modalidad de casas rurales, pese a su fuerte crecimiento, es la menor frente a la de campamentos, albergues y hoteles rurales, aún cuando el aumento de la demanda es significativo.
- *Inversión inicial relativamente baja.* La puesta en marcha de una casa rural de estas características no requiere de un nivel de inversión excesivo frente a otras alternativas para el caso de los inversores que ya cuentan con la casa rural, dado que los principales gastos que deben afrontar en su primer año de actividad serían la rehabilitación de la casa para uso turístico y el acondicionamiento de la misma.
- *La puesta en marcha del negocio en un destino consolidado y con un elevado nivel de turistas.* Canarias es un destino turístico líder europeo, con más de 12 millones de turistas anuales que presenta la mayor estancia media en alojamientos rurales de toda España, con 7,17 días de estancia media en Canarias (Instituto Nacional de Estadística, 2002). Así mismo, la imagen de Canarias hace que no sea difícil promocionar su oferta rural, si bien la posible asociación del destino con el turismo de sol y playa podría suponer una barrera a la captación de turistas que no conocen el destino.
- *Facilidad de gestión del negocio y de obtención de índices de ocupación satisfactorios.* La existencia de asociaciones y centrales de reserva que realizan la gestión de la casa, unido a la sencillez de los servicios prestados, trae consigo que no sean necesarios unos elevados conocimientos o experiencia de gestión para operar en el negocio. Además, el reducido número de plazas ofertadas hace relativamente sencillo alcanzar buenos niveles de ocupación sin grandes esfuerzos promocionales.
- *Reducida estacionalidad del negocio.* A diferencia del resto del territorio español y la mayor parte de los destinos turísticos mundiales, Canarias presenta un flujo de turistas constante durante todo el año, lo que supone una estabilidad económica para el negocio. Además, el periodo de temporada baja del mercado internacional que es el verano, coincide con la temporada de máxima afluencia del mercado nacional y local. De igual manera, el mercado local permite obtener unos niveles de ocupación mínimo mensuales aún en periodos de baja actividad, gracias a sus estancias de fines de semana.
- *Oportunidad de obtener una renta complementaria con la explotación de casas rurales.* Para las familias que habitan en el medio rural y poseen una casa rural, el negocio supone un medio sencillo de obtener una renta complementaria. Sin embargo, por ejemplo, sólo siete de los propietarios de Gran Canaria comparten el inmueble con el usuario turístico (AIDER), lo que demuestra que los establecimientos que están en explotación tienen una clara vocación empresarial, más que para complementar las rentas de explotación agrícola. Por otra parte, el desarrollo conjunto de una casa rural con un restaurante es un negocio complementario que supone importantes rentas.

Factores de disuasión

- *Márgenes de explotación relativamente bajos.* Debido a su reducida dimensión y limitada capacidad de producción, la explotación de una casa rural no presenta unos altos márgenes de explotación, representando una actividad empresarial destinada al autoempleo o como renta complementaria.

En el caso de explotar varias casas rurales se podría alcanzar una rentabilidad más que adecuada debido a las economías de escala.

- *Reducido nivel de formación específica de los trabajadores del ámbito rural.* Los bajos niveles de conocimiento de idiomas, gestión y funcionamiento del negocio turístico de los trabajadores del ámbito rural dificultan la puesta en marcha inicial del negocio en caso de necesitar contratar personal. Además, en la población local existe una falta de percepción sobre las ventajas para Canarias que representa este segmento de mercado.
- *Escasa oferta complementaria y de baja calidad.* Una de las debilidades que más podrían afectar a la buena marcha del establecimiento es la escasa oferta complementaria existente en el medio rural destinada a los visitantes. Esto condiciona enormemente el atractivo de la casa, así como los niveles de satisfacción y fidelidad de los turistas. Así mismo, la infraestructura de centros de interpretación y desarrollo también se encuentra escasamente desarrollada.
- *Reducido nivel de asociacionismo.* La dificultad de poder trabajar conjuntamente con otros propietarios de casas rurales, impide una mejora de la rentabilidad del negocio mediante la realización de una comercialización conjunta, compras compartidas, etc.
- *Dificultad de encontrar y seleccionar la casa rural con adecuada localización para explotarla turísticamente.* El elevado porcentaje de territorio canario que se encuentra protegido, el cumplimiento de los requisitos legales para la obtención de permisos para operar y las numerosas y diversas gestiones de apertura a realizar son otro aspecto disuasorio para la gestión de este negocio.

Normativa legal que afecta al negocio

Los requisitos legales específicos para la puesta en funcionamiento del negocio están recogidos en dos normas básicas: Decreto 18/1998, de 5 de marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural estructurado en cinco capítulos (BOC-1998/045) y; Decreto 39/2000, de 15 de marzo, por el que se modifica el anexo I, letra c, apartado g) del Decreto 18/1998, de 5 de marzo (BOC-2000/038).

Resumiendo algunos de los aspectos principales que la legislación exige para poder operar en el negocio de casas rurales, podemos afirmar que las características principales que debe presentar la casa o inmueble para ser considerado como casa rural son las siguientes:

- Estar construida con anterioridad al año 1950 y conservar la arquitectura tradicional canaria.
- Localización en suelo rústico o urbano dentro del casco histórico.
- Su ubicación deberá estar en suelo declarado de uso turístico.
- No se admite haber realizado obras nuevas que superen el 25% de la superficie construida o modificaciones que desvirtúen las características de la arquitectura tradicional canaria.
- La casa rural podrá estar destinada a la utilización conjunta de varios usuarios, inmuebles destinados a uso compartido con propietarios, inmuebles destinados a uso exclusivo o como conjunto de inmuebles aislados.

Finalmente, existe una serie de recomendaciones no vinculantes de gestión general y medioambiental de los establecimientos rurales emitidas por algunos organismos e instituciones que conviene tener en cuenta en el desarrollo del negocio:

- Recomendaciones de las normas internacionales UNE-EN-ISO 1400. <http://www.empresaymedioambiente.com/normativa/normasune.html>

- Recomendaciones de “Quality for life”. Biosphere Hotels.
http://www.eco-tour.org/info/w_10056_en.html
- Declaración de Ecoturismo de Québec.
<http://www.uneptie.org/pc/tourism/ecotourism/home.htm>
- Estándar Internacional de Ecoturismo.
<http://www.ecotourism.org.au/ies.asp>

POLÍTICAS COMERCIALES

El mercado objetivo

Este negocio se dirige a un mercado formado principalmente por turistas extranjeros junto a otro complementario, los turistas nacionales y la población local para los periodos de baja ocupación.

- *Turistas extranjeros.* Atendiendo al perfil mayoritario de turistas que escogen esta modalidad alojativa en Canarias, la oferta se dirigiría principalmente a parejas, con o sin niños, entre 30 y 50 años de edad, nivel adquisitivo medio-alto, estudios medios o universitarios, interesados en la cultura, y procedentes de Alemania, Holanda y Países Escandinavos, que son los países de Europa con mayor tasa de salida vacacional a espacios rurales.
- *Turistas nacionales y población local.* Este mercado tiene mayor relevancia durante el verano, al presentar una elevada estacionalidad centrada en la época estival y periodos festivos. Ahora bien, el mercado local también se caracteriza por realizar ocupaciones cortas y centradas en el fin de semana para disfrutar de un corto periodo de tiempo en el medio rural.

Características del servicio

La casa rural propuesta es una casa que ha sido restaurada actualmente manteniendo la arquitectura tradicional canaria y utilizando materiales propios de la época originaria de la misma. Así mismo, se considerará el tipo de alojamiento de uso exclusivo turístico, siendo su capacidad de seis plazas. La casa dispone de tres habitaciones, una con cama de matrimonio y dos con dos camas individuales; salón-comedor con chimenea y con numerosos juegos de mesa, cocina totalmente equipada, baño completo habilitado para minusválidos y terraza. La casa se localiza en una localización agrícola en medio de un atractivo entorno.

La casa prestará el servicio básico de alojamiento, alquilando la totalidad de la misma al cliente para su uso y disfrute personal, y en ningún caso conjuntamente con los propietarios o con otros usuarios turísticos. La estancia mínima en temporada alta es de tres días. Además, la casa se presentará en perfectas condiciones de uso, dotándola con el equipamiento y las instalaciones adecuadas para el uso y disfrute del cliente, esto es, menaje de hogar completo, ropa de cama completa, electrodomésticos (T.V. satélite, DVD, equipo de música, cocina, nevera, estufas, horno, microondas, tostadora, cafetera eléctrica y plancha), así como equipamiento y mobiliario acorde con el concepto rural y rústico que debe imperar en el establecimiento.

En el servicio básico de alojamiento se consideran incluidos los siguientes aspectos:

- Desayuno: compuesto principalmente por productos típicos de la zona (fruta del tiempo, queso, etc.).

- Limpieza: el servicio de limpieza y cambio de lencería se produce cada tres días.
- Transporte desde y hacia el aeropuerto: Este servicio no se incluye en el precio estándar.

También se prestan los siguientes servicios complementarios que son ofrecidos subcontratándolos a otras empresas:

- Actividades deportivas: senderismo, cicloturismo, multiaventura, paseos a caballo, entre otros.
- Actividades culturales: excursiones, visitas a artesanos, actividades ganaderas, entre otras.
- Venta de productos artesanales y gastronómicos, que también pueden ser enviados al domicilio del turista si éste lo solicita.

En función de los estudios realizados y las experiencias anteriores de otras casas rurales, existe una serie de factores fundamentales del servicio a los que se debe prestar especial atención, dado que condicionan la satisfacción del turista y su repetición:

1. *Factores dependientes del servicio:*

- Prestación de un trato agradable y personalizado.
- Limpieza de la casa.
- Comodidad de la casa (temperatura, camas).

2. *Factores dependientes de la localización:*

- Atractivo paisajístico y medioambiental (flora, fauna, valor ecológico).
- Comunicación de la casa (accesibilidad, medios de transporte, distancia a los servicios principales y centros de interés).
- Atractivo arquitectónico y social del entorno (tipismo, hospitalidad).

Módulo 2

Precios

Los precios estipulados hacen referencia al precio por persona y por servicio básico de alojamiento (con desayuno y limpieza). Este precio incluye un *dossier* de información de interés cultural y de actividades de ocio, con un mapa de la isla y la entrega de un paquete de bienvenida con productos típicos de la zona.

En relación con los precios hay que tener en consideración que al cliente siempre se le exige el pago de la totalidad de los servicios contratados por adelantado, generalmente el mismo día de la llegada. Así mismo, es tradicional exigirle un prepagado o fianza en el momento de admitir la reserva².

Personas	1 Pax	2 Pax	3 Pax	4 Pax	5 Pax	6 Pax
Temporada Alta: Noviembre-Abril	75,00	75,00	80,00	90,00	95,00	99,00
Temporada Baja: Mayo-Octubre	65,00	65,00	70,00	85,00	90,00	95,00

2 El Decreto 18/1998, de 5 de marzo, de regulación y ordenación de los establecimientos de alojamiento de turismo rural establece que la cantidad establecida como fianza por la reserva del alojamiento no podrá exceder del 50% del precio estipulado por el total de la estancia prevista.

Los precios que figuran en esta tabla se corresponden con el precio por el alquiler de la totalidad de la casa y por pernoctación o noche. Ahora bien, estos precios sufrirán variaciones en función de la duración de la estancia y de los servicios complementarios que se contraten. Así, los precios para estancias inferiores a los tres días tienen un sobre coste de un 20% por noche, y los precios de los servicios complementarios dependerán del proveedor seleccionado, obteniéndose una comisión del 20% por la venta de los mismos.

Canales de distribución

Los canales de distribución más extendidos para la comercialización de una casa rural en régimen de explotación turística son los siguientes:

- Central de reservas. La comercialización a través de una central de reservas es una de las opciones más interesantes para este tipo de negocio, sobretodo si se trata de una central de reservas con un volumen de casas rurales bastante importante y elevado nivel de asociacionismo. La comisión media que se carga a la casa rural es de un 10% sobre el precio de venta al público de cada reserva efectiva.
- Venta directa por teléfono o Internet. La venta telefónica es muy usada por el mercado local. Por su parte, la venta a través de Internet constituye uno de los principales canales de distribución de las casas rurales. En cualquier caso, las centrales de reserva disponen de una página *web* con todas las casas asociadas, así como de las aplicaciones necesarias para realizar las reservas.
- Venta por medio de agencias de viajes y turoperadores. La distribución por medio de estos canales supone una pérdida de control en la gestión de la distribución que pasa a manos de estos agentes. Además, esta alternativa implica una reducción del precio medio recibido por cliente, que puede oscilar entre un 20% y un 30%.

De estas tres alternativas planteadas, se ha considerado como la más idónea para el negocio que nos ocupa la central de reservas, que además permitirá desarrollar acciones conjuntas de comunicación.

Actividades de comunicación

La política de comunicación que se podría llevar a cabo en este negocio contempla las siguientes acciones:

- Creación de una página *web* donde se presenten, entre otros, las características de la casa rural, sus servicios, precios, presentación del enclave donde se ubica, además de permitir la realización de reservas a través de Internet. Esta acción se realiza mediante la central de reservas.
- Actuaciones en campañas conjuntas con el resto de miembros de la asociación, así como en las acciones de comunicación de los organismos de promoción del destino.
- Actuaciones de relaciones públicas tales como la participación en jornadas, encuentros y debates sobre el mundo rural e invitaciones gratuitas a periodistas y personajes de reconocido prestigio del mundo de la cultura, el deporte y la ciencia.
- Elaboración de un folleto que presente la casa rural, y que se distribuirá en la propia casa rural, en universidades y centros de enseñanza, colegios profesionales, organismos oficiales y agencias de viajes especializadas.

- Envío de un *mailing* a los clientes repetidores valiéndose de la base de datos creada al efecto. Esta acción se centra principalmente en el mercado local, planificándose la misma para los periodos de menor ocupación.
- Promoción de ventas para el mercado local y los periodos de baja ocupación, incluyendo algún extra en el servicio.

Demanda estimada

A la hora de estimar la demanda habría que tomar en consideración que se trata de una empresa nueva y que no existen datos históricos en los que apoyarse. Sin embargo, atendiendo a las cifras promedio del sector, se estima una ocupación del 50% en temporada baja y del 70% en temporada alta. El precio medio se determina para una ocupación de 4 personas, por lo que será de 85 € y 90 €, respectivamente.

Las comisiones a la central de reservas representan una reducción en los ingresos, siendo el 70% del total de reservas recibidas, las procedentes por esta vía y la comisión de un 10%. Por otra parte, del total del importe de las pernoctaciones se estima que un 10% son estancias cortas con un sobre precio del 20%.

Con estos supuestos, la ocupación estimada supone alojar anualmente a 875³ clientes. Partiendo de un supuesto de un 40% de clientes con compra y con un gasto medio de 50 €, se calcula la producción mediante comisiones en la venta (transporte aeropuerto, venta artesanía y gastronomía, actividades ocio, actividades deportivas). Esto supone 350 clientes con un gasto medio de 50 €, obteniéndose una comisión del 20% sobre las ventas.

Sobre la base de las consideraciones anteriores, en la siguiente tabla se propone la estimación de la demanda en unidades monetarias para la casa rural de seis plazas con tres habitaciones.

Módulo 2

Concepto/Temporada	Temporada Alta (Noviembre – Abril)	Temporada Baja (Mayo – Octubre)
Número días temporada	182	183
% Ocupación media	70%	50%
Precio medio diario	90,00	85,00
Venta alojamiento	11.466,00	7.777,50
Total venta alojamiento		19.243,50
Comisiones Central Reservas ⁴		-1.347,00
Sobre precio estancias cortas ⁵		384,80
Comisiones por ventas ⁶		3.500,00
Total ventas		21.781,30

PROCESO DE SERVICCIÓN

A continuación se muestra el proceso estándar de servucción, si bien es necesario destacar que el proceso puede llegar a ser bastante personalizado y artesanal, en función del tipo de cliente, sus

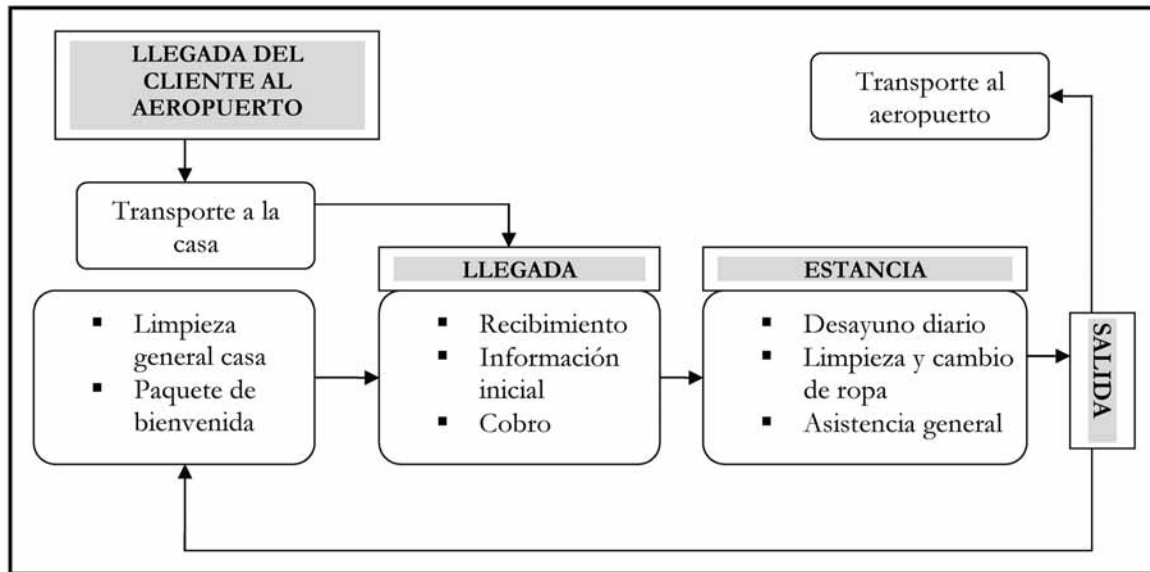
3 875 Clientes = (182 x 0.7 x 4) + (183 x 0.5 x 4)

4 1.347,00 = 0,7 * 19.243,50 * 0,1

5 384,870 = 0,1 * 19.243,50 * 0,2

6 3.500,00 = 875 * 0.4 * 50 * 0.2

necesidades y la gestión que realice el propietario. Las fases de transporte a la casa y hacia el aeropuerto sólo tienen lugar con los turistas y previa contratación de este servicio.



En el caso original también figura la información referente a la descripción de las inversiones, la cuenta de resultados y balance provisionales, y los ratios económico-financieros.

Módulo 2

Preguntas de la actividad

1. ¿Qué apartados o elementos añadirías a este documento para convertirlo en un Plan de Marketing?
2. ¿Qué cambios realizarías en el análisis de la situación si el establecimiento rural estuviera situado en el norte de España, por ejemplo, en Galicia?
3. ¿Qué cambios realizarías en el proceso de servucción si se tratara de un hotel vacacional tradicional de costa?

BIBLIOGRAFÍA

- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, W. A. (1998). *The Marketing Plan*. John Wiley & Sons.
- Cutropía, C. F. (2000). *El Plan de Marketing, como elaborarlo con ayuda informática*. ESIC.
- Gallego J. (1999). *Marketing y hotelero: principios y aplicaciones para la gestión día a día*. Universidad de Deusto
- Moreno, G. S. (2006). *Marketing Turístico*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.
- Moreno, G. S. y Celis, S. D. (2003). *Fichas de "Explotación Turística de una Casa Rural" y "Explotación de un Restaurante en el Medio Rural"*. Federación Canaria de Desarrollo Rural.
- Kotler, P. (1999). *El marketing según Kotler*. Barcelona: Paidós Empresa.
- Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons.
- Quintana, D. A., Beerli P. A., Díaz A. R., Díaz M. G., Martín S. J. y Moreno, G. S. (2005). *La orientación al marketing en las empresas hoteleras*. Canarias: Fundación FYDE-Caja Canarias.
- Reid, R. D. y Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.
- Rodríguez, J. J., Ballesteros R. J., Celis S. D. y Moreno, G. S. (2004). *Aplicaciones de la innovación en la innovación en la gestión hotelera*. Las Palmas de Gran Canaria: Fundación Universitaria de Las Palmas y Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

PÁGINAS EN INTERNET

- Accor hoteles
<http://www.accorhotels.com>
- Hoteles Forte
<http://www.roccofortehotels.com>
- TravelWeb
<http://www.travelweb.com/>
- Choice Hotels
<http://www.hotelchoice.com/>
- Forte & Le Meridien
<http://www.forte-hotels.com/>
- Holiday Inn Worldwide
<http://www.basshotels.com/holiday-inn>
- Intercontinental
<http://www.interconti.com/>
- RIU Hotels
<http://www.riuhotels.com/>
- Small Luxury Hotels
<http://www.slh.com/slh/>
- NH Hoteles
<http://www.nh-hoteles.com/>

EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. El plan de marketing:
 - a) Define cursos de acción y programas operativos.
 - b) Determinará el plan estratégico del hotel.
 - c) Debe realizarse en exclusiva por el departamento de marketing del hotel.

2. El plan de marketing:
 - a) Requiere, entre otros, de investigación y control.
 - b) Dificulta el control de la gestión.
 - c) Dificulta la obtención de recursos.

3. El resumen ejecutivo:
 - a) Se elabora antes de realizar el plan de marketing.
 - b) Incluye una descripción breve del hotel, el concepto de negocio, y la misión de dicho plan.
 - c) Ninguna de las anteriores.

4. La fase de análisis de la situación y exploración del entorno:
 - a) Incluye el análisis de situación del mercado.
 - b) Incluye los objetivos a alcanzar.
 - c) Incluye el presupuesto.

5. El análisis de situación del producto:
 - a) Incluye el análisis de la competencia.
 - b) Es un requisito para poder determinar el DAFO del hotel.
 - c) No incluye datos económicos.

6. La gestión de la segmentación del hotel:
 - a) Se centra en proyectar una imagen única y distintiva del hotel.
 - b) También considera al mercado corporativo.
 - c) No influye en la gestión de marcas y branding de una cadena hotelera.

7. Los objetivos establecidos en un plan de marketing se diferencian en distintas categorías. Así:
 - a) Un aumento de ventas es un objetivo de los grupos de interés.
 - b) Un aumento de un segmento geográfico es un objetivo de mercado.
 - c) Una reducción de la morosidad es un objetivo de mercado.

8. La gestión operativa del producto en el plan de marketing incluye:
- a) La gestión de yield management.
 - b) La gestión del personal en contacto.
 - c) La gestión de la localización.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. a
2. a
3. c
4. a
5. b
6. b
7. b
8. b



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Criterios de segmentación: características, necesidades, actitudes o comportamientos de los consumidores que se utilizan para dividir un mercado. Pueden ser generales o específicos, y, a su vez, objetivos y subjetivos.

Entorno: variable externa que influye en el proceso de decisión de compra integrada por los factores demográfico, económico, político, legal, sociocultural, tecnológico y medioambiental, que afectan al conjunto de actividades de la sociedad.

Factores condicionantes de la fijación del precio: variables internas y externas de la empresa que afectan la decisión de precios y limitan la libertad de actuación de la empresa.

Percepción: variable interna que influye en el proceso de decisión de compra relacionada con la forma en que el consumidor recoge, procesa e interpreta los estímulos sensoriales que genera su entorno.

Plan de marketing: guía para el desarrollo de la estrategia comercial, que, a su vez, se enmarca en la planificación estratégica de la empresa, estando supeditada a ésta.

Plan de marketing-mix: plan que recoge las políticas comerciales de la empresa relacionada con el producto, el precio, la distribución y la comunicación. Supone definir las características específicas del producto ofertado, fijar el precio adecuado, seleccionar los canales de distribución, así como dar a conocer el producto y estimular la demanda a través de los medios de comunicación más apropiados.

Posicionamiento competitivo: proceso de establecer y mantener un lugar distintivo en el mismo para la empresa o para su oferta de productos, en relación a los competidores.

Precio: cantidad de dinero que un consumidor debe aportar para recibir del vendedor una cierta cantidad de producto. Valor que da un consumidor a cambio de la utilidad o beneficio que recibe.

Producto: generador de satisfacciones o utilidades derivadas de los atributos con los que se identifica su oferta.

Segmentación de mercados: proceso de división del mercado en subgrupos homogéneos, a los que se aplica una estrategia comercial diferenciada para satisfacer mejor sus necesidades.



Módulo 3

El plan de marketing. La gestión de la distribución

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

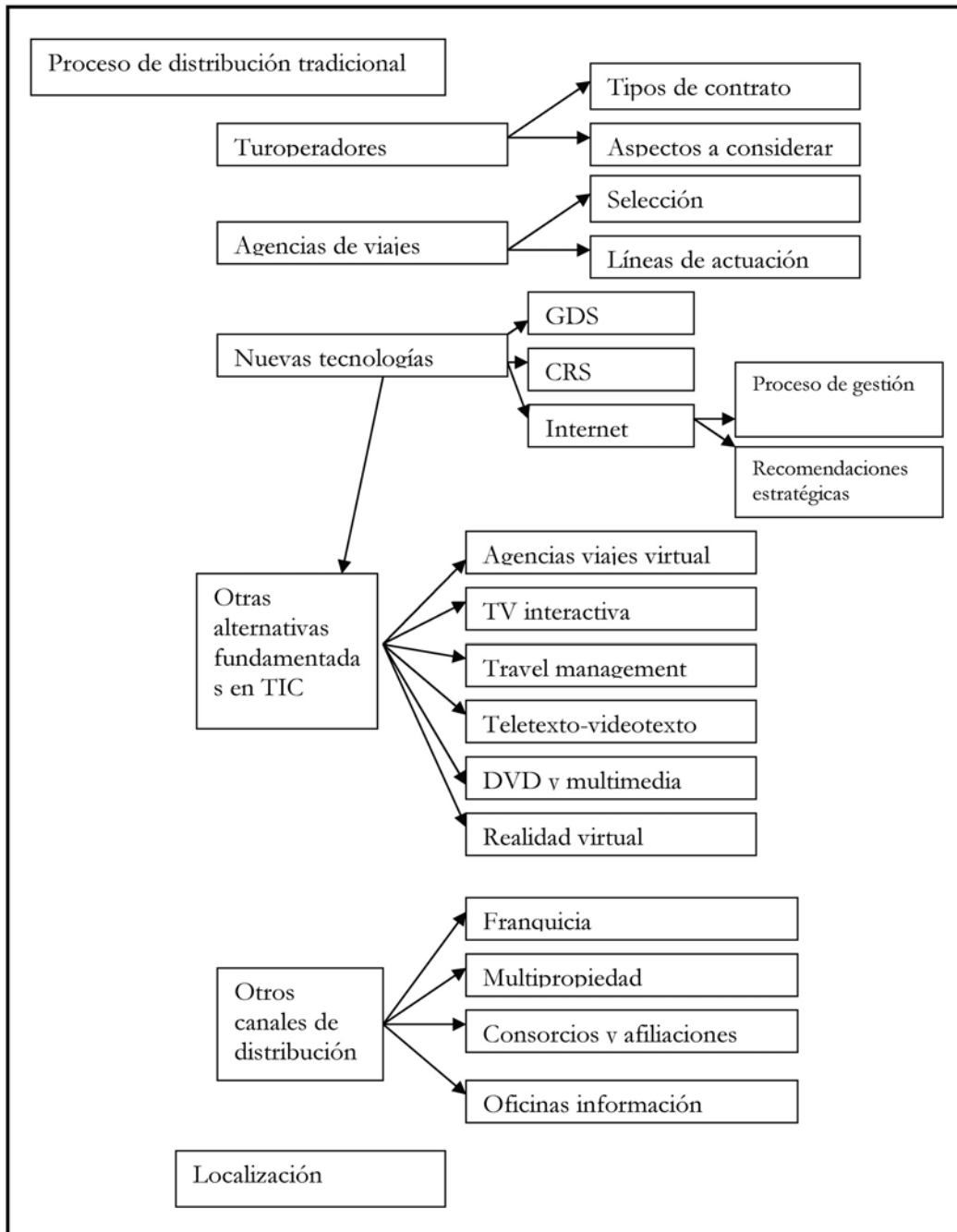
Este tema analiza la gestión de la distribución hotelera, sus tipos y posibilidades. Se comienza mostrando el proceso de distribución hotelera tradicional y presentando a los diferentes agentes que pueden intervenir en la misma, para posteriormente realizar un análisis detallado de los más destacados. Así, se analiza la distribución hotelera mediante turoperadores, agentes de viajes, nuevas tecnologías (GDS, CRS, Internet), otras alternativas tecnológicas (agencias virtuales, TV interactiva, travel management, teletexto y videotexto, DVD y programas multimedia, realidad virtual), otros canales alternativos de distribución (franquicias, multipropiedad, consorcios y afiliaciones, oficinas de información turística).

Para los principales agentes de la distribución se destacan los aspectos principales a considerar por parte del hotel en la gestión de los mismos. Finalmente, se indican algunas pautas a considerar en la localización del hotel, ya que la decisión de la ubicación física del establecimiento es de suma importancia para el éxito de un alojamiento.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Comprender el proceso de distribución hotelera.
2. Conocer los diferentes tipos de agentes que intervienen en el mismo.
3. Entender los factores críticos de éxito en la gestión con los agentes intermediarios.
4. Tener una visión global del proceso de distribución hotelera.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



Módulo 3

EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

1. LA DISTRIBUCIÓN DEL HOTEL

El marketing es una filosofía de negocio que abarca toda la estructura organizativa del hotel, donde la satisfacción del cliente es un factor crítico para la misma. En este sentido, una de las variables operativas fundamentales a gestionar por la compañía y que se integra como una de las tradicionales

variables de marketing mix, es la distribución. El proceso de distribución debe ser gestionado a fin de conseguir aportar el máximo valor posible al cliente, y con ello su satisfacción y fidelidad. La distribución se centra en acercar la oferta de la empresa al segmento adecuado en el momento, cantidad y lugar oportuno. En un hotel este proceso es, no sólo complejo, sino también fundamental para su éxito competitivo. Por consiguiente, a continuación se detallan los aspectos fundamentales de la gestión de la distribución de un hotel.

Como ya conoces, las estrategias de distribución se pueden clasificar en 1) estrategias de distribución directa-indirecta y, 2) *push-pull*. Los hoteles, llevan a cabo estas estrategias valiéndose de los canales tradicionales y las herramientas convencionales, pero también de las nuevas posibilidades existentes hoy en día y con una adaptación a las nuevas tendencias del mercado. Además, debido a la importancia de esta gestión, aún cuando ya se ha examinado brevemente la situación de los canales de distribución del hotel en el análisis de la situación, es necesario acometer un análisis más profundo y riguroso del mismo. En la figura 1 se muestra un ejemplo de la distribución realizada por un hotel y su evolución en los últimos años.

Figura 1. Ejemplo análisis evolutivo de los canales de distribución empleados por un hotel

Canales de Distribución	Año 2005	Año 2006	Año 2007
CRS propios de La Cadena	21%	18%	15%
Web site de la cadena	37%	40%	43%
GDS (Amadeus, etc.)	15%	18%	20%
Internet	12%	13%	15%
Agencias de viajes	5%	3%	3%
tour operadores	1%	1%	1%
Venta directa en el hotel	9%	7%	3%

Fuente: elaboración propia

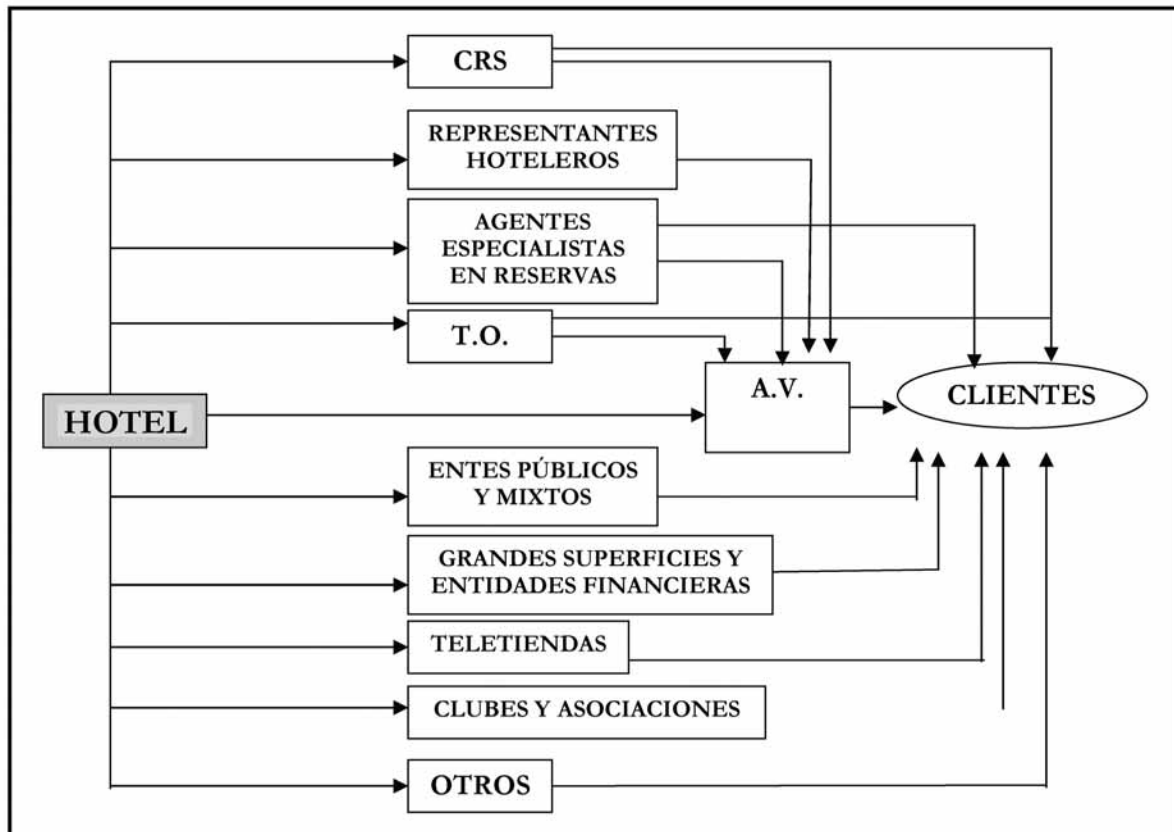
Módulo 3

1.1. Análisis de la distribución hotelera tradicional

En la figura 2 se ha considerado oportuno resaltar un esquema con la distribución indirecta básica y genérica que realiza un establecimiento alojativo, destacándose las múltiples alternativas existentes para el hotel. Si bien las posibilidades son variadas, existen muchos hoteles de costa que comercializan la totalidad de su cupo exclusivamente a través de TT.OO., mientras que otras alternativas son escasamente empleadas.

Por otra parte, en el esquema también se aprecian algunas de las relaciones establecidas entre los distintos agentes intermediarios, si bien en la práctica habitual, esa red de conexiones puede ser aún más elaborada y compleja, en la búsqueda de la distribución de las camas hacia el cliente.

Figura 2. Comercialización de hoteles mediante canales indirectos tradicionales



Fuente: Adaptado de Bottomley (1997)

Por otra parte, si bien las estrategias y tácticas empleadas para el producto, el precio y la comunicación, son muy similares en los diversos subsectores del sector turístico, no ocurre lo mismo con la distribución. Dado que existen grandes diferencias, se hace necesario un tratamiento pormenorizado para cada uno de los principales agentes participantes en la distribución hotelera (agencias de viajes, turoperadores) debido a las enormes discrepancias que se encuentran en las características y funcionamiento de los mismos. Así, la mejora o innovación en la comercialización de los hoteles por medio de estos canales, puede redundar en una situación más exitosa para el establecimiento.

2. LA DISTRIBUCIÓN MEDIANTE T.T. OO.

Dada la importancia específica que el proceso de contratación con los turoperadores (T.T.OO.) tiene para los hoteles vacacionales, conviene especificar algunos puntos importantes al respecto. En la contratación de las unidades alojativas que componen el paquete turístico suelen participar tres agentes: el hotel, el T.O. y la agencia que representa al T.O. en el destino (agencia receptiva), siendo múltiples las **modalidades de contratos** posibles, pero aquí nos centraremos en las más comunes.

- a) Una posibilidad es contratar las camas sobre petición (*On Request*), práctica ésta que se suele limitar a pequeños TT.OO. con escaso volumen. Esta fórmula es poco operativa dado que cada venta realizada por el T.O. debe ser consultada previamente con la empresa alojativa, y esperar a que ésta le confirme disponibilidad, lo que significa un encarecimiento y dilatación del proceso para cada reserva.
- b) El contrato más generalizado es el realizado sobre la base de cupos (*allotment*) anuales o por temporadas, donde la empresa de alojamiento cede un número de unidades al T.O. para su venta y bajo determinadas condiciones tales como: número de unidades por tipo de habitación (doble, suite, etc.), precios por periodos, forma y plazos de pago, servicio a entregar (régimen de pensión alimenticia –lo que suele ser una importante fuente de ingresos extra–, limpieza de habitaciones, etc.), ofertas específicas (para ciertos periodos, niños, empleados del T.O., etc.), suplementos (vista, 3º persona, etc.), exclusividad del mercado con el que opera para evitar competencia en ese mismo complejo alojativo (ilegal en la UE, pero aún práctica frecuente), moneda en la que se fija el precio (generalmente en la moneda local, y de no ser así habrá que contemplar el posible cambio de cotización de la divisa), cláusulas legales referentes a reclamaciones, cancelaciones del contrato, etc.

Con el contrato de cupo, el T.O. tiene la ventaja de poder realizar ventas sin consultar a la empresa alojativa, siempre que esté disponiendo de unidades que le han sido asignadas en su contrato.

Por otra parte, es obvio que la empresa alojativa corre el riesgo de que dicho T.O. no venda el cupo de habitaciones asignadas, y es por ello que debe tomar medidas al respecto. A continuación exponemos las **acciones y condiciones contractuales que las empresas de alojamiento suelen utilizar:**

- Establecer un periodo de opción de uso sobre el cupo contratado (*release*), que es válido hasta determinados días antes de la fecha de entrada del cliente. Este periodo puede ser de 7, 14 días, etc. antes de la llegada, y a partir de su vencimiento el derecho de uso del T.O. para el cupo contratado expira, pudiendo el hotelero disponer libremente del mismo.
- Establecer garantía sobre la totalidad o una parte del cupo contratado, lo que supone que el T.O. deberá pagar por las unidades (las garantizadas) independientemente de que las venda o no, asumiendo el riesgo de su ocupación. La garantía se suele establecer cuando la demanda de plazas es superior a la oferta. En cualquier caso, cabría siempre analizar cuidadosamente la rentabilidad global de dicha medida, dado que los precios pagados por el T.O. por las unidades contratadas en garantía serán menores.
- Sobrecontratar. Supone asignar a los distintos TT.OO. con los que se trabaja, un número mayor de camas de las que realmente se dispone, con el fin de alcanzar entre todos un porcentaje alto de ocupación, dado que no es probable que todos los TT.OO. cumplan con el cupo contratado.
- Gestión flexible de las ventas. En función de la situación de ventas del hotel y basándose, entre otros aspectos, en las reservas confirmadas por los TT.OO. para los distintos periodos, la empresa alojativa puede actuar unilateralmente para evitar situaciones de *overbooking* tomando acciones temporales tales como la de reducir el cupo asignado, parar las ventas (*stop sales*) no permitiendo la realización de más reservas; aumentar el periodo de *release*, etc. Por otra parte, las empresas alojativas también pueden tratar de incentivar las ventas mediante una disminución de *release*, ampliación de cupo, o descuento en el precio.

Con respecto al **componente cualitativo de la contratación**, primarán para el T.O. las variables de calidad y servicio que su clientela estime que son las más importantes. A continuación exponemos algunos de los aspectos críticos de producto que hacen que los clientes se decidan por un determinado hotel (y que por tanto obligan al T.O. a contratar e incluir en su programa esos establecimientos), y que condicionan las futuras decisiones y planteamientos del T.O. durante la negociación: localización, equipamiento (*F+B*, deportes, piscinas, etc.), estándar de servicio, nivel de satisfacción mostrado por el cliente, calidad de servicio, seguridad, respeto medioambiental, precio competitivo, etc. Por otra parte, también existen otras variables de la relación mantenida, y condiciones del mercado que influyen decisivamente en el proceso de contratación: porcentaje de ocupación del hotel, porcentaje de cumplimiento del cupo del T.O. en otras temporadas, participación sobre el total de ventas de ese hotel que el T.O. ha realizado, periodos en los que se divide la temporada y que serán contratados a diferentes precios (temporada alta, media y baja), vacaciones escolares en el país de origen, días de vuelos (el hotelero debe evitar solapamientos y días perdidos respecto a otras reservas de diferentes TT.OO.), porcentaje de descuento por reserva temprana (*early booking*) y fecha hasta la que se aplica, etc.

2.1. Aspectos a considerar en la intermediación con este canal

A continuación se exponen algunas de las líneas de actuación básicas a desempeñar por las empresas oferentes de alojamiento en su relación con los TT.OO.

- *Conservar la independencia respecto a los mercados:*

Lo que comúnmente se denomina “no poner todos los huevos en la misma cesta”. Se trata de diversificar los mercados y TT.OO. con los que se opera, para reducir riesgos, evitándose que un posible contratiempo o crisis de un mercado determinado suponga un daño excesivo para la empresa.

- *Seleccionar a los TT.OO. de cada mercado:*

Es evidente, que primeramente se debe estudiar y decidir con que mercados desea trabajar la empresa en función de los objetivos marcados, así como el posicionamiento en esos mercados. En función de esta decisión, si la empresa opta por colaborar con uno o varios TT.OO. por mercado, será porque su posicionamiento, reputación, red de ventas, volumen, etc., es adecuada para la comercialización de su oferta en esos mercados. En este sentido, un número excesivo de TT.OO. por mercados puede resultar negativo, debido a la fuerte competencia que existirá entre los mismos para vender el producto, aplicando márgenes muy ajustados, lo que puede provocar que el T.O. pierda interés sobre la oferta de esa empresa, en favor de otras más rentables. Así mismo, el trabajar con TT.OO. de reconocida solvencia y profesionalidad, puede evitar desagradables sorpresas de quiebras y/o largos retrasos en el cobro.

- *Conocer los ciclos, procesos y personas que toman las decisiones en los TT.OO.:*

Sería recomendable visitar la sede de aquellos TT.OO. principales con los que se trabaja y conocer su proceso concreto de operaciones, tareas y fechas en las que se realizan, y por supuesto, a las personas responsables de tomar las decisiones. No debemos olvidar, que una buena gestión de marketing relacional puede llevar a la consecución de un contrato en buenas condiciones económicas, o a obtener una serie de ventajas como pueden ser una publicación sugerente, participar en las campañas de publicidad del T.O., promociones específicas, etc. Aún hoy día, y como se comenta en el sector, existe una parte importante del negocio que se realiza con “la barriga”, en relación a las comidas de negocios y los contactos personales que se establecen.

- *El turoperador es un colaborador y nunca un adversario:*

El T.O. no es tan sólo un intermediario, sino un agente que permite a la empresa oferente estar presente en los mercados de origen de su mano, a través de su folleto y sus acciones de comercialización. Este agente puede incluso ser un socio abierto a una mayor colaboración, basada en la confianza, trabajo en equipo, estándares de calidad, etc.

A continuación, se expone algunos de los posibles requisitos que un T.O. puede exigir a una empresa de alojamiento con el fin de llegar a alcanzar acuerdos estratégicos: (1) calidad de gestión, reputación y confianza para un proyecto a largo plazo, (2) tamaño suficiente, (3) estándares de servicio altos, y acorde con los de sus clientes y los suyos propios, (4) buena localización y ambiente, (5) exclusividad o preferencia en su mercado, (6) incorporación de algunos de sus propios estándares, tales como cuestionarios de satisfacción, etc.

Así mismo, también se indican algunas de las ventajas que a cambio el T.O. le puede ofrecer al hotel colaborador: (1) incrementar los niveles de ocupación mediante una mejor coordinación con el T.O. que permita evitar problemas de *overbooking*, facilitar desvíos, incentivar los periodos valle, etc., convirtiéndose en un establecimiento de venta preferente, (2) aumentar la repetición y fidelidad de los clientes, (3) mejorar el posicionamiento del hotel en dicho mercado, con unos símbolos de calidad y prestigio determinados, (4) aumentar el valor añadido ofrecido al cliente, al incorporar sugerencias (alimentos y bebidas, entretenimiento, decoración, etc.) mediante un proceso donde se comprometen tanto el T.O. como la empresa alojativa, obteniéndose un mejor conocimiento del cliente. Así, el T.O. puede incluso llegar a financiar determinadas actuaciones, (5) obtener un tratamiento preferente en el folleto y en las acciones de promoción realizadas por el T.O., (6) mayor acceso a información sobre los clientes, estado de las ventas y el mercado en general, obteniendo incluso asesoramiento experto por parte del T.O. respecto al producto a ofrecer, y (7) mayor nivel de asistencia y atención de los representantes del T.O. hacia los clientes alojados en el hotel.

3. LA DISTRIBUCIÓN MEDIANTE AA. VV.

De manera genérica se destacan a continuación los principales aspectos que los hoteles deben valorar en el momento de seleccionar las agencias de viajes con las que desea trabajar, para posteriormente profundizar en los principales consejos a seguir con las agencias de viajes que se ha decidido colaborar.

Aspectos a valorar en la selección de las agencias de viajes a colaborar:

- Amplitud de la red de ventas, cuota de mercado y cobertura de mercado.
- La imagen de la agencia y su estabilidad.
- Facilidad de gestión de cobros y forma de pago.
- Tiempo de antelación con que se realizan las ventas que le reporta la agencia.
- Disponibilidad para la exposición de sus productos y acciones de merchandising.
- Capacidad de gestión posventa de sus productos y servicios.
- Potencial de influencia en la decisión final del cliente. Control y dominio del mercado.

- Cuantía de la comisión y costes fijos asociados (folletos, *fam trips*, etc.).
- Labores de investigación de mercado que pueden realizar.

3.1. Aspectos a considerar en la intermediación con este canal

Por otra parte, Christopher Schultz (1994) propone algunas líneas de actuación a seguir por los hoteles en su relación con las agencias de viajes con las que previamente se ha decidido trabajar:

- Pagar las comisiones a tiempo, con rapidez y precisión, a la vez que ofrecer facilidades de crédito.
- Tener un compromiso por parte de toda la organización hacia las agencias de viajes, desde la dirección hasta el personal base.
- Formar al personal sobre la importancia y aspectos específicos del agente de viajes. Cuanto mejor sean las relaciones personales establecidas, mayor facilidad de fomentar las ventas se tendrá.
- Realizar un programa de intercambio de roles entre el personal del hotel y los agentes de viajes, con el fin de alcanzar una mejor comprensión de las necesidades y responsabilidades de cada uno.
- Ofrecer reconocimiento y recompensas a aquellos agentes que muestren fidelidad hacia el hotel.
- Facilitar información detallada a los agentes de viajes sobre las instalaciones y servicios, así como sobre procedimientos de registro de reservas y pago de comisiones. Cuanto mayor sea el conocimiento del agente de los servicios del principal, mayor será la posibilidad de que se cierre la venta con el cliente final.
- Trabajar con las organizaciones turísticas locales y otros agentes, con el fin de potenciar las visitas de familiarización. Es importante desarrollar programas de cooperación.
- Ofrecer oportunidades formativas a los agentes de viajes, patrocinando seminarios sobre planificación de incentivos, etc.
- Editar información sobre eventos especiales, paquetes y promociones, con la mayor antelación posible, para que los agentes tengan la oportunidad de venderlos.
- Desarrollar la confianza entre las compañías, evitando problemas de *overbooking*, comunicación, suministro de material promocional o bonos, etc.
- Facilitar y acortar la duración de las transacciones. Se debe considerar que el tiempo es dinero para la agencia de viajes. Para la agencia, trabajar con hoteles que no cuentan con oficinas de reserva en el propio país, encarece los gastos de comunicación de la agencia, y en muchas ocasiones dificulta el cobro de las comisiones, que deben de ser reclamadas o bien llegan tarde, lo que convierte esas transacciones en poco interesantes (véase ejemplo).

Es importante destacar que incluir las características del hotel no significa desbordar al agente de viajes con detalles innecesarios. En efecto, teniendo en cuenta el elevado número de marcas que forman el surtido del agente de viajes, los detalles innecesarios pueden llevar a éste a confundir las ofertas que tiene a su disposición. La buena información es aquella que se centra en la “proposición única de venta”, y que se apoya en elementos tangibles tales como los videos y las fotos.

Ejemplo. El coste de las reservas: Como ejemplo de la importancia que las agencias conceden a las transacciones realizadas en la reserva, en la figura siguiente se muestra un estudio realizado por una agencia de viajes respecto al coste de realización de reservas de hoteles, contemplándose tres distintas posibilidades (a través de central de reservas, GDS, o directamente a un hotel independiente) y en función de cuyos resultados, la agencia tomó decisiones de gestión y venta sobre los hoteles. Con este estudio efectuado para una agencia de viajes se comprobó que el cambio de la forma de realización de las reservas a los hoteles independientes podía resultar muy rentable. En este sentido, al efectuar el proceso a través del GDS (+1,92€), en lugar de mediante central de reservas (-0,48€) o directamente con el hotel (-1,38€), el ahorro era sustancial por cada reserva efectuada. Multiplicando ese ahorro por el número total de reservas se obtendría el total del ahorro efectuado. Además, en este cálculo no se ha incluido y valorado la reducción de cinco minutos de tiempo.

COSTES ESTIMADOS POR RESERVA DE HOTEL EN EUROS				
Tiempo medio de la gestión. En minutos		A) Coste llamada a central de reservas.	B) coste llamada a hotel independiente.	C) coste reserva a través de GDS.
Llamada del cliente	5	0	0	0
Llamada central reservas/ hotel	5	0 (teléfono 900)	1.20	0
Confirmación al cliente	5	0.48 (teléfono)	0.18 (fax confirmación hotel)	0.48 (teléfono)
Imprevistos	5			Bonificación GDS (2.40)
Total	20	0.48	1.38	(1.92) ingreso

A continuación, y como conclusión, se expone el denominado modelo Hilton, donde se explican las acciones concretas desarrolladas por esa cadena hotelera para satisfacer y fidelizar a su canal prioritario –la agencia de viajes–. Como se puede observar, muchas de las acciones son coincidentes con las recomendaciones efectuadas anteriormente.

Ejemplo. El Modelo Hilton

Sistema centralizado de reservas: con la *private travel agent reservation line*, ha disposición únicamente de los agentes de viajes, sin coste alguno, 24 horas al día, con un equipo profesional centrado en la agencia, múltiples tarifas y variedad de servicios.

Pago centralizado de comisiones: los pagos son consolidados para todas las reservas, pagándose siempre antes de las 48 horas siguientes a la salida del cliente. El cheque de pago incluye todos los datos de la reserva, tarifa aplicable y comisión.

Club de viajes de familiarización de Hilton: ofreciendo, entre otros, un descuento del 50% para los agentes sobre la tarifa mínima en cada hotel.

Línea directa de Hilton: esta línea sin costo para el cliente junto al sistema de organización de juntas, ofrece al agente de viajes, en menos de 24 horas tras la solicitud, información de disponibilidad y tarifas de las salas de conferencia.

Línea auxiliar para el agente de viajes: también sin costo, facilita al agente información sobre el pago de comisiones, así como asistencia y apoyo para cuestiones relacionadas con el programa de marketing y ventas que la cadena dirige a los agentes de viajes.

Junta de asesoría para los agentes de viajes: donde nueve profesionales del sector y cinco directivos de Hilton, realizan una labor de retroalimentación del programa ofrecido a los agentes de viajes, y tratan de mejorar las relaciones con los mismos.

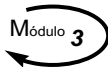
Fuente: Christopher Schulz (1994)

4. LAS NUEVAS TECNOLOGÍAS EN LA DISTRIBUCIÓN HOTELERA

Hoy en día es un hecho consumado que las nuevas tecnologías, con Internet a la cabeza, están cambiando el entorno de la distribución turística, permitiendo que los propios destinos turísticos, hoteles, GDS (sistemas de distribución global –Global Distribution Systems–) y mayoristas, acorten el canal y contacten directamente con los turistas; además a un coste reducido (el coste de distribución de un billete por Internet es hasta un 90% más barato que a través de agencia de viajes), y sin necesidad de someterse a barrera geográfica alguna.

Es necesario considerar que cualquier innovación en telecomunicaciones tiene un efecto revolucionario en el sector turístico, dado el condicionante de separación física existente, donde se comercializa con derechos de uso entre personas y servicios que están situados a grandes distancias. En este sentido, las tecnologías de información y comunicación (TIC) permiten una “deslocalización” tanto del comprador como del vendedor, que produce una mayor globalización del mercado y hace que los precios tiendan a igualarse en las diferentes plazas. Esto se debe en parte a la existencia de una mayor transparencia del mercado, lograda entre otras consideraciones, por el uso de potentes buscadores y servicios especializados en comparar precios. Ante este escenario, aquellos agentes que consigan el control de la situación y la fidelización del cliente final, son los que dirigirán la distribución turística del mañana.

Con independencia de las innovaciones en los sistemas de información para la gestión de las empresas (MIS), son los nuevos servicios de telecomunicaciones y multimedia los que más han influido en el desarrollo de la distribución turística. El asumir y explotar adecuadamente las nuevas TIC es el reto que las empresas del sector deben afrontar en los próximos años.



4.1. Los sistemas de distribución global (GDS)

Actualmente, los GDS que nacieron (evolucionando de los CRS) para facilitar la venta de los vuelos regulares que realizaban los agentes de viajes, también permiten operaciones más sofisticadas como las de emitir reservas hoteleras, realizar confirmaciones, recibir facturas, pagar a los proveedores por medios electrónicos, etc., convirtiéndose en unos elementos indispensables del sistema de distribución.

Como ejemplo del nivel de importancia alcanzado por estos agentes en el sector turístico, cabe comentar que el GDS Amadeus tiene integrados y con conexión a más de 700 compañías aéreas, 48 compañías de alquiler de vehículos, 319 cadenas hoteleras y 50.000 hoteles. Así mismo, Amadeus opera actualmente con más de 48.000 agencias de viajes y 134.000 terminales.

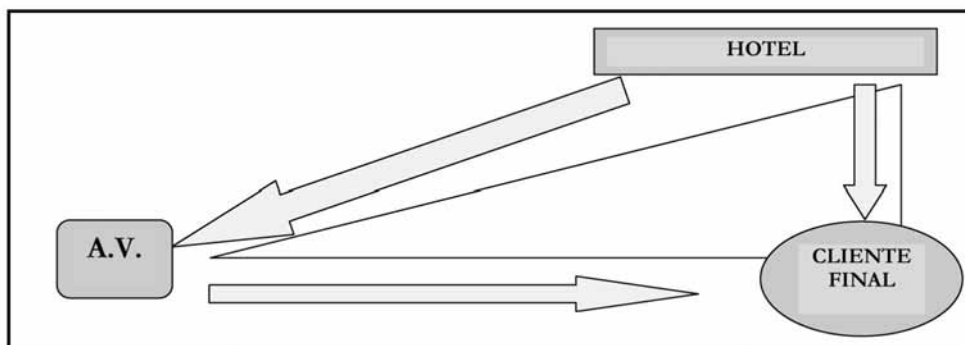
En cualquier caso, y pese al nivel de desarrollo alcanzado por los mismos, los GDS aún planean ciertas deficiencias en su utilización que se deben de ir corrigiendo paulatinamente. Uno de los principales problemas que plantean es la escasa compatibilidad que muestran entre si, a pesar de las directivas europeas al respecto, haciéndose necesario en un futuro la unificación de sus procedimientos y sistemas. Por otra parte, la posibilidad por parte del agente de viajes de contratar directamente con el proveedor, negociando y obteniendo así precios mejores que a través del GDS, obliga al agente al empleo del teléfono como elemento de comunicación, siendo éste más lento y menos fiable. En este sentido, es necesario resaltar que el teléfono es aún de uso obligatorio para la contratación de ciertos productos. Por último, se debe señalar que la neutralidad de los GDS

puede ser más que cuestionada; y su amigabilidad es todavía muy reducida, necesitándose de un conocimiento especializado para su uso, lo que dificulta su popularización a nivel de usuario.

Es indudable, que los efectos de la incorporación de los GDS en la distribución turística se están haciendo notar. En este sentido, y con el fin de comprender mejor dicho cambio, en las figuras 3 y 4 se aprecia la transformación ocurrida en la distribución turística tras la incorporación de los GDS, que afecta directamente al proceso de distribución hotelera.

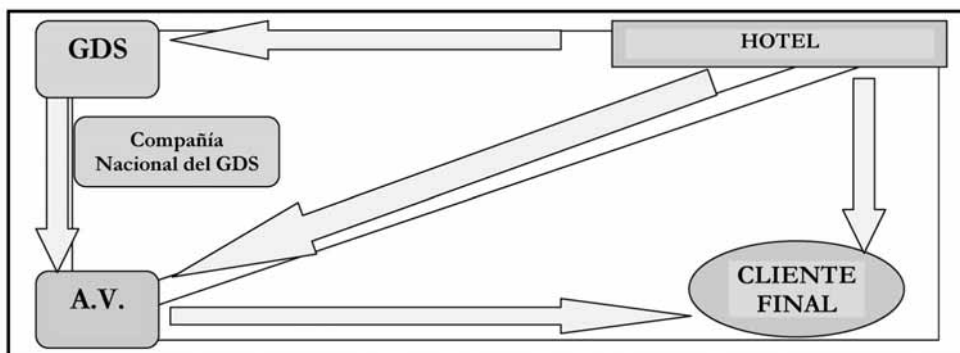
Con el modelo de distribución tradicional, como ya se conoce, el hotel interactúa directamente con el cliente, o bien utiliza los servicios de la agencia (figura 3). La agencia de viajes, principal agente distribuidor, recibe una comisión del hotel por la labor de intermediación y venta que realiza con el cliente final. Pero la situación cambia cuando participa un GDS en el proceso de intermediación (figura 4). Aquí el proveedor del servicio (hotel) realiza un pago al GDS por sus **servicios prestados y la aportación de valor realizada**: (1) pone a disposición del hotel una extensa red de ventas (agencias de viajes), (2) promociona la oferta de la empresa oferente, (3) ofrece a las mismas un sistema de reservas, (4) realiza una gestión el inventario, etc. A su vez, el GDS también realiza un pago a la agencia de viajes como comisión de intermediación, y que viene financiado por el hotel. En cualquier caso, y con independencia de donde realice el turista el pago (la agencia, el GDS o directamente al proveedor), el flujo de facturación y liquidación de cánones y comisiones recorre a todos los agentes, habiendo quedado previamente establecido el papel a desempeñar por cada uno y la retribución pertinente.

Figura 3. Distribución turística tradicional



Fuente: elaboración propia

Figura 4. Distribución turística con la incorporación de los GDS



Fuente: elaboración propia

Respecto a las figuras mostradas anteriormente, señalar que en el proceso de distribución de muchos hoteles se utiliza simultáneamente las distintas alternativas (A.V., GDS y distribución directa). También es necesario destacar, que en el caso de algunos GDS como Amadeus, su distribución se lleva a cabo en cada país por compañías nacionales de marketing (*national marketing companies*) como Savia Amadeus en España. Otros GDS, como Galileo, utilizan compañías nacionales de distribución, pero que son controladas y gestionadas por el propio GDS. Estas compañías nacionales estarían situadas en el esquema de distribución entre el GDS y la agencia de viajes.

4.2. Las centrales de reserva (CRS)

Los CRS (sistemas de reservas computerizados), o centrales de reservas, tienen su origen a mediados de los años 60, cuando la cadena Holiday Inn creó el primer sistema. Actualmente, pocas son las cadenas hoteleras que no disponen de una central de reservas propia. Otra opción muy extendida (y no excluyente con la anterior), como se verá más adelante, es la de adherirse a una central de reservas consorciada (*e.g.*: Keytel, Utell, SRS) que mediante una amplia base de datos, permite la conexión entre los propios hoteles, así como con agentes de viaje y clientes finales.

La gran ventaja que ofrece un CRS es la disponibilidad inmediata de los productos, y la facilidad para realizar las reservas permitiendo alternativas, gestionando un amplio banco de datos de manera rápida y rentable, y todo ello con un acceso amable y operativo.

Para el caso de las centrales de reservas hoteleras, se pueden diferenciar distintos **tipos**: (1) las que son propiedad en exclusiva de una cadena hotelera (*e.g.*: Solres, Hilton International), (2) las que están abiertas a todos los hoteles previo acuerdo de las partes (*e.g.*: Utell, Keytell), posibilitando una amplia variedad de oferta, y (3) las que además amplían sus servicios realizando funciones de marketing para sus asociados, como es el caso de varios consorcios.

En cuanto a las centrales de reservas, cabe destacar que también se han desarrollado algunos proyectos de destinos turísticos de carácter regional o nacional, que engloban una oferta mayor de la simplemente alojativa, y algunos de los cuales si han resultado exitosos.

En relación con la conexión de la central de reservas con otros medios, resaltar que la pertenencia a un CRS facilita a sus integrantes el acceso a los GDS y, por consiguiente, a un amplio número de agencias de viajes; lo que de querer hacerlo directamente, le supondría a la empresa un elevado coste de tecnología, conexión y mantenimiento.

Respecto a la estructura operativa del CRS, señalar que éste contrata con los hoteles su inscripción, y a cambio de los servicios prestados recibe una cantidad fija anual, una comisión por reserva efectuada o, una combinación de las dos anteriores. Por otra parte, los hoteles suelen utilizar diversas centrales de reservas, en función del potencial de distribución de cada una y de los costes asociados a las mismas.

Ejemplo. Utell International.

UTELL INTERNATIONAL perteneciente al grupo Reed Travel, fue fundada hace más de 60 años y es actualmente el primer CRS del mundo. Así, Utell tiene integrados más de 6.500 hoteles, suministra información de más de 30.000 hoteles clasificados en varias categorías y en más de 170 países, y realiza una cifra superior a los 2 millones de reservas anuales.

A continuación se exponen los principales servicios y facilidades prestados por el CRS Utell International a sus clientes:

Ofrece conexión a los principales GDS, que actuarán como folleto electrónico del cliente –el hotel–

Tiene más de 40 oficinas de venta y marketing en todos los continentes.

Proporciona conexión en línea, con más de 500.000 terminales de reserva conectadas las 24 horas del día y 365 días al año.

Facilita información periódica al hotel con informes de gestión, así como conexión al sistema central de reservas, lo que permite al hotel utilizarlo como una herramienta de yield management.

Ofrece la liquidación de comisiones en la moneda local del hotel con un software de ayuda específico para ello.

Pone a disposición una serie de alianzas estratégicas con un amplio número de agencias de viajes, líneas aéreas y hasta oficinas de turismo.

Realiza cursos de formación sobre los principales agentes de la distribución: GDS, agentes de viajes, etc.

Implementa acciones promocionales tales como la Pan-European Weekend Breaks Programme, Destinations, o Great Rate Sale.

Realiza guías de venta y directorios electrónicos, así como fam trips.

Asistencia a ferias turísticas: logística, informes de mercado previos y posteriores a la feria, asesoramiento y diversas posibilidades de presencia.

Mailshots estratégicos con una base de datos actualizada y real, alta flexibilidad y un coste de inversión aceptable.

Marketing electrónico, y hasta servicios de marketing regionales.

El Utell Vision y Spectrum que permiten, respectivamente, realizar la función de folleto electrónico para las agencias (incluyendo fotos), y dar prioridad en un listado de hoteles disponibles en un directorio electrónico.

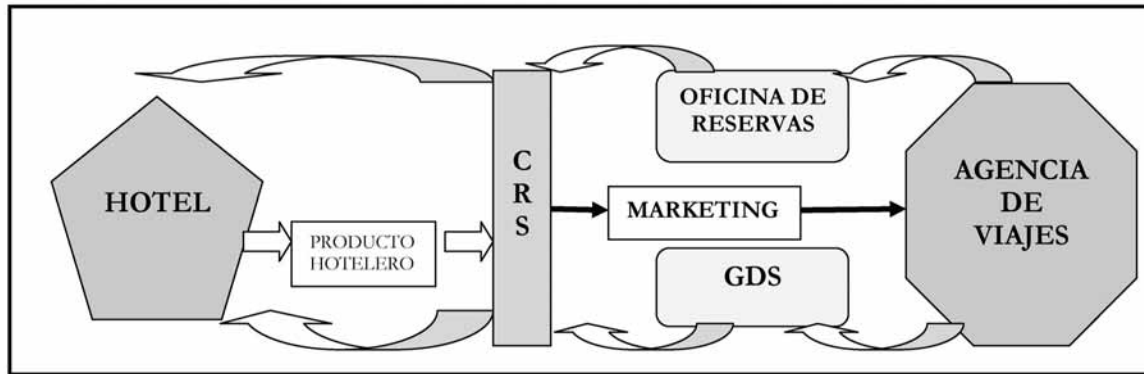
En cualquier caso, para la agencia de viajes, el uso del CRS para realizar una reserva no sólo no le supone disminuir su comisión, sino que además le proporcionará una oferta amplia y variada de productos, con rapidez, pago garantizado de la comisión, ahorro en costes de comunicación e información actualizada.

En referencia a la situación del mercado de CRS, resaltar que la competencia entre los mismos es alta según la HEDNA (Hotel Electronic Distribution Network Association). Por otra parte, la asociación manifiesta que el volumen de ventas a través de central de reservas sigue aumentando constantemente, y donde el proceso de diferenciación de los mismos mediante la ampliación de la oferta de servicios, parece ser un camino sin retorno. En este sentido, y con el fin de ilustrar los servicios prestados por una central de reservas, a continuación se expone el ejemplo de UTELL.

En la figura 5 se aprecia el esquema de funcionamiento en la distribución de un CRS tipo, tomándose en este caso el mismo ejemplo de Utell. En esta figura se puede apreciar el flujo de

reservas que se establece entre los distintos agentes (agencia de viajes, oficinas de reserva, GDS, CRS y el propio hotel), donde participarán unos u otros según sea la opción de reserva tomada por el cliente. Así mismo, también se observa la relación establecida entre el CRS y el hotel, y el papel que cada uno desempeña en el proceso.

Figura 5. Esquema de distribución de un hotel con la participación de un CRS



Fuente: elaboración propia

Finalmente, es de destacar que la tendencia es hacia una centralización de los servicios de reservas, con el fin de reducir costes y aumentar la especialización. Así, los denominados *call centres*, son hoy muy habituales, especialmente en los países que hablando varios idiomas (o al menos inglés), ofrecen costes laborales reducidos. Finalmente, un hotel que quiere disfrutar de una ventaja competitiva en el área de marketing inter-activo ha de saber vender por teléfono, cuando el cliente llama para pedir información. Por consiguiente, es fundamental tener un personal de venta y atención telefónica, ya sea personal propio o perteneciente a otra empresa; debiendo contar con una adecuada formación de atención al cliente, técnicas de venta y sobre el hotel y los servicios del mismo.

Módulo 3

4.3. Internet

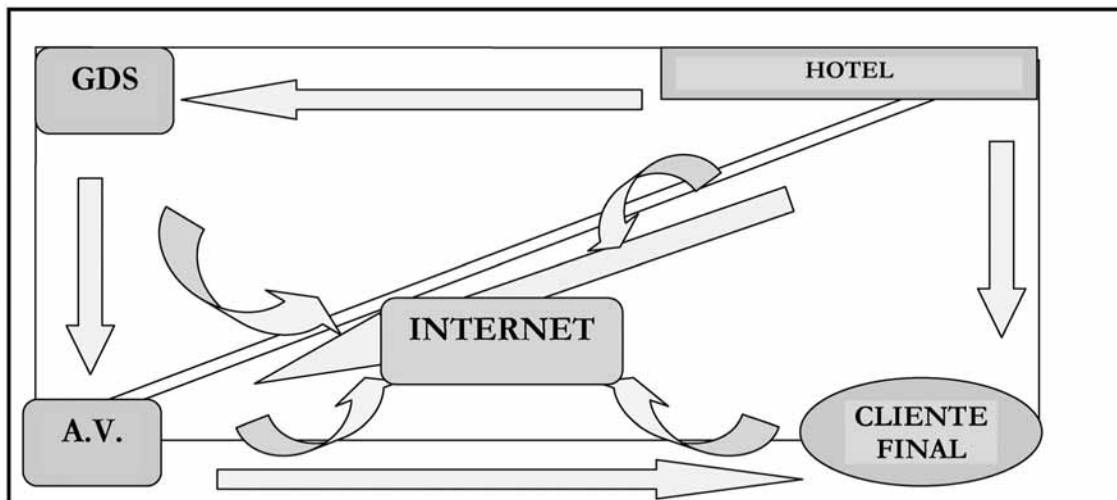
Con la incorporación de la telefonía móvil e Internet, hemos entrado en una época de comunicación mundial instantánea, donde se produce un mayor y más intenso contacto entre las personas y un mejor intercambio de información. Así, los países que mayor gasto realizan en turismo: EE.UU., Alemania, Reino Unido y Japón, que suman un 41% del total de gasto mundial, son también los que mayor número de usuarios de Internet presentan, con el 79% de los internautas mundiales. Estas cifras ponen de manifiesto la importancia de Internet en el sector turístico, fundamentada sobre todo en aspectos tales como su inmediatez, amplia información multimedia y con un gran acceso a clientes sin necesidad de infraestructura física.

Internet permite una serie de **ventajas**. Así, además de permitir aumentar el ámbito de mercado al que se dirige el hotel, también facilita las acciones de marketing directo, al igual que las acciones de publicidad, debiendo diseñar las empresas un plan de comunicación específico para este medio (masivo pero a su vez interpersonal), y donde la eficacia de la comunicación resulta bastante fácil de medir. Así mismo, Internet también permite una buena segmentación de la clientela, constituyendo las propias características del medio un buen criterio de segmentación de mercado.

Actualmente, todavía hay muchas personas que piensan que Internet es un nuevo mundo en el que surgen nuevos agentes que nada tienen que ver con los tradicionales, y que en nuestro caso concreto, se dedicarían a la distribución turística. Por el contrario, se debe tener en cuenta que Internet es un medio y un canal en el que ya se encuentran presentes todos los agentes importantes que participan en la distribución tradicional: proveedores de servicios (*e.g.*: hoteles), T.T.OO., agencias de viajes, GDS, y hasta asociaciones compuestas por varios de estos agentes tradicionales, como es el caso de los acuerdos estratégicos surgidos entre empresas oferentes y GDS.

Como ya se ha comentado, y se puede apreciar en la figura 6, el GDS también tiene por clientes a través de Internet a diferentes consumidores: clientes finales, agencias de viajes (tradicionales y virtuales) y proveedores. En este sentido, el GDS, así como otro tipo de agentes, pueden crear en un entorno virtual una especie de centro comercial vertical del viaje con “tiendas” de todo tipo, más las “oficinas” propias de servicio de ese centro comercial. Se trata, en definitiva, de un agente integrador de funciones, que puede actuar a través de la red como portal, buscador, motor de reservas para proveedores globales y locales, aparte de los servicios propios de la *Web*.

Figura 6. Esquema de distribución turística con la incorporación de Internet



Fuente: elaboración propia

El futuro de Internet parece estar garantizado dado que al analizar las características básicas del medio se puede comprobar que su accesibilidad, cobertura, horario, precio y gama de productos, entre otros, alcanzan niveles de satisfacción para los usuarios muy altos. Por el contrario, en variables como la seguridad, garantía, confidencialidad y contacto personal, la desventaja también es significativa. Pese a todo, el desarrollo de Internet será aún largo.

Por otra parte, en Internet, todavía hoy sigue primando la cultura de lo gratuito, donde la información y el servicio básico sin coste alguno sirven de puerta de entrada para una venta posterior de forma suave y sutil. El precio es el principal aliciente para realizar compras turísticas en la red. En este sentido, y según la prestigiosa empresa PhocusWright, el 54% de los americanos señala el precio como principal motivo de la compra, destacando especialmente las tarifas conseguidas a través

de agencias virtuales. Otros motivos importantes son también la confianza, facilidad de uso, horarios y calidad de servicio. Como principal inconveniente que muestran estos clientes para las agencias virtuales y resto de empresas que operan en la red, es su escasa lealtad a la marca, orientando su decisión de compra en función del precio.

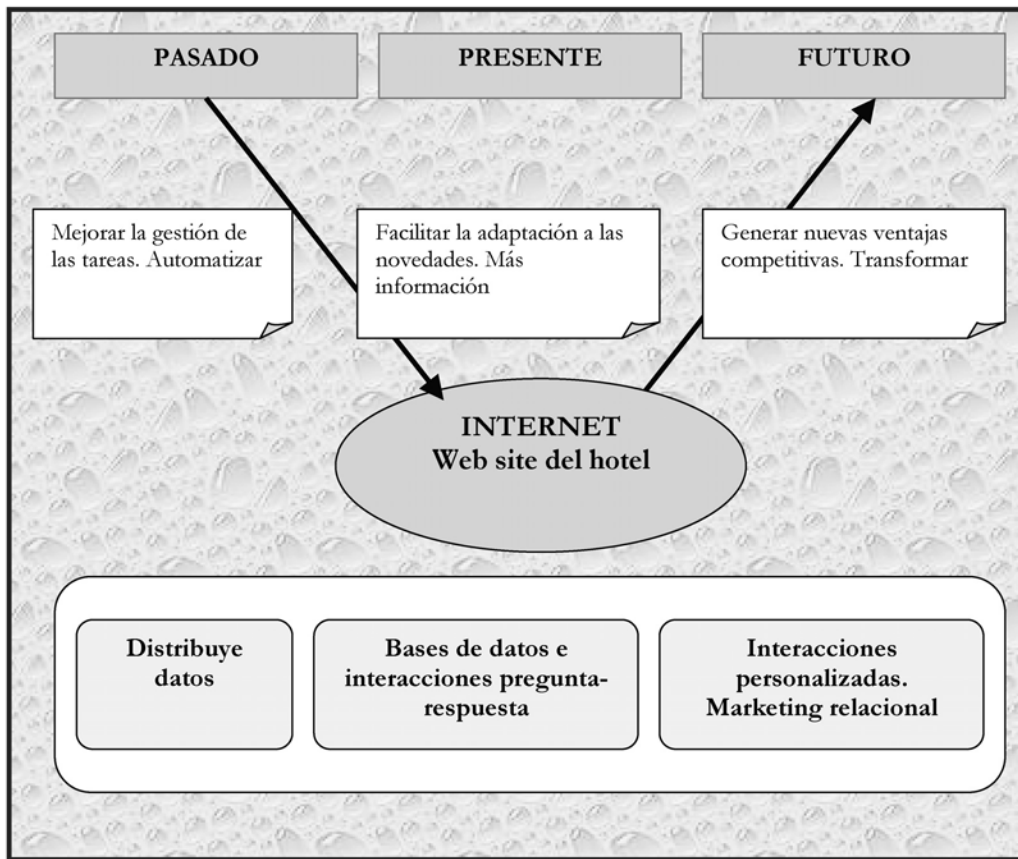
En cualquier caso, las claras ventajas que ofrece Internet como nuevo canal de comercialización, en cuanto a aspectos tales rapidez, coste, capacidad de almacenamiento de contenidos, flexibilidad horaria, interactividad, accesibilidad y personalización de la comunicación, son elementos que hacen prever que el fenómeno de Internet, lejos de decaer, aún acentuará más su impacto en los próximos años.

La nueva situación turística genera enormes oportunidades a la vez que demanda a los hoteles la redefinición de su gestión y actuaciones. Internet es uno de esos retos y ha cambiado las reglas. El turista actual dispone de más información a su alcance y mantienen relaciones interactivas y en tiempo real. El turista espera información a medida y respuestas casi instantáneas a sus demandas. Además, Internet rompe con el antagonismo existente entre riqueza de la información y alcance de la misma, de modo que puede abarcar a un público muy amplio y con precisión en la información.

En la figura 7 se muestra el **cambio y evolución acaecida en la Web site de los hoteles**. El enfoque centrado en el pasado se caracterizaba por una escasa innovación y requería bajos niveles de ajuste en su estructura. Así, información, publicidad básica y campañas de mail masivos corresponden con esta fase, permitiendo hacer lo mismo que se hacía antes, pero con menos esfuerzo. El enfoque presente se centra en la información, es más innovador y genera más funciones. Finalmente, la tercera etapa es altamente innovadora y multifacética, integrándose en la estructura organizativa. Este último enfoque permite disponer de una Web como herramienta de gestión de relaciones con los clientes, actuando como un agente comercial permanente del hotel.

Un portal de un hotel en Internet debe permitir obtener a un hotel las siguientes ventajas: (1) Proyectar una imagen adecuada y promocionar el hotel para alcanzar un mayor número de clientes en el mercado con información y ofertas específicas a los diferentes segmentos y a un coste relativamente bajo; (2) Suministrar información más completa, integrada y de mayor calidad; así como ahorrar tiempo y dinero en la producción y distribución de material impreso (3) Facilitar ventas, permitiendo a los clientes reservar y contratar los servicios rápidamente; y (4) Permitir establecer relaciones con los clientes, generando una comunicación personalizada y de doble vía.

Figura 7. Evolución del papel de la Web site de un hotel



Fuente: elaboración propia

Módulo 3

Además, el usuario de Internet es un mercado preferente para los hoteles debido a tres razones fundamentales: presenta un nivel de renta elevado, un nivel cultural alto y, realiza viajes independientes en mayor proporción. Además, el número de usuarios de Internet ha crecido de manera constante y en porcentajes cada vez mayores durante los últimos años. El mayor número de usuarios se encuentra en los países industrializados y el porcentaje de penetración mayor en la población tiene lugar en los países escandinavos, Canadá y Estados Unidos. Además, como se aprecia en la figura 8, existe una serie de factores que impulsan inexorablemente al crecimiento de Internet, y que garantizan no sólo la permanencia de su importancia como elemento estratégico para los hoteles, sino que la acentúan en un futuro inmediato.

Figura 8. Fuerzas generadoras de un mayor uso de Internet

1996-2002	2003-2009
<ul style="list-style-type: none"> • Email proliferation • Free web browser • Content explosion • Low-cost PCs • Intranets for business users • Web hosting services • Business-to-consumer e-commerce • PC purchase rebates from ISPs • Business-to-business e-commerce • “Free” ISP rates in international markets • Web-driven productivity gains • Internet/cyber cafes 	<ul style="list-style-type: none"> • Web cellular phones • Pre-paid Internet access cards • Broadband Internet connections • Internet access via wireless access points • Un-metered Internet access fees • M-commerce (E-commerce for mobile devices) • Business-to-Business e-commerce • Wireless web content • M-commerce (E-commerce for mobile devices) • Internet cafes in developing countries • Declining & fixed ISP rates outside the U.S. • Hardware cost bundled in ISP rates • Web appliances & web interactive TV services

Fuente: European Travel Monitor (2004)

A) El proceso de gestión de un portal de un hotel

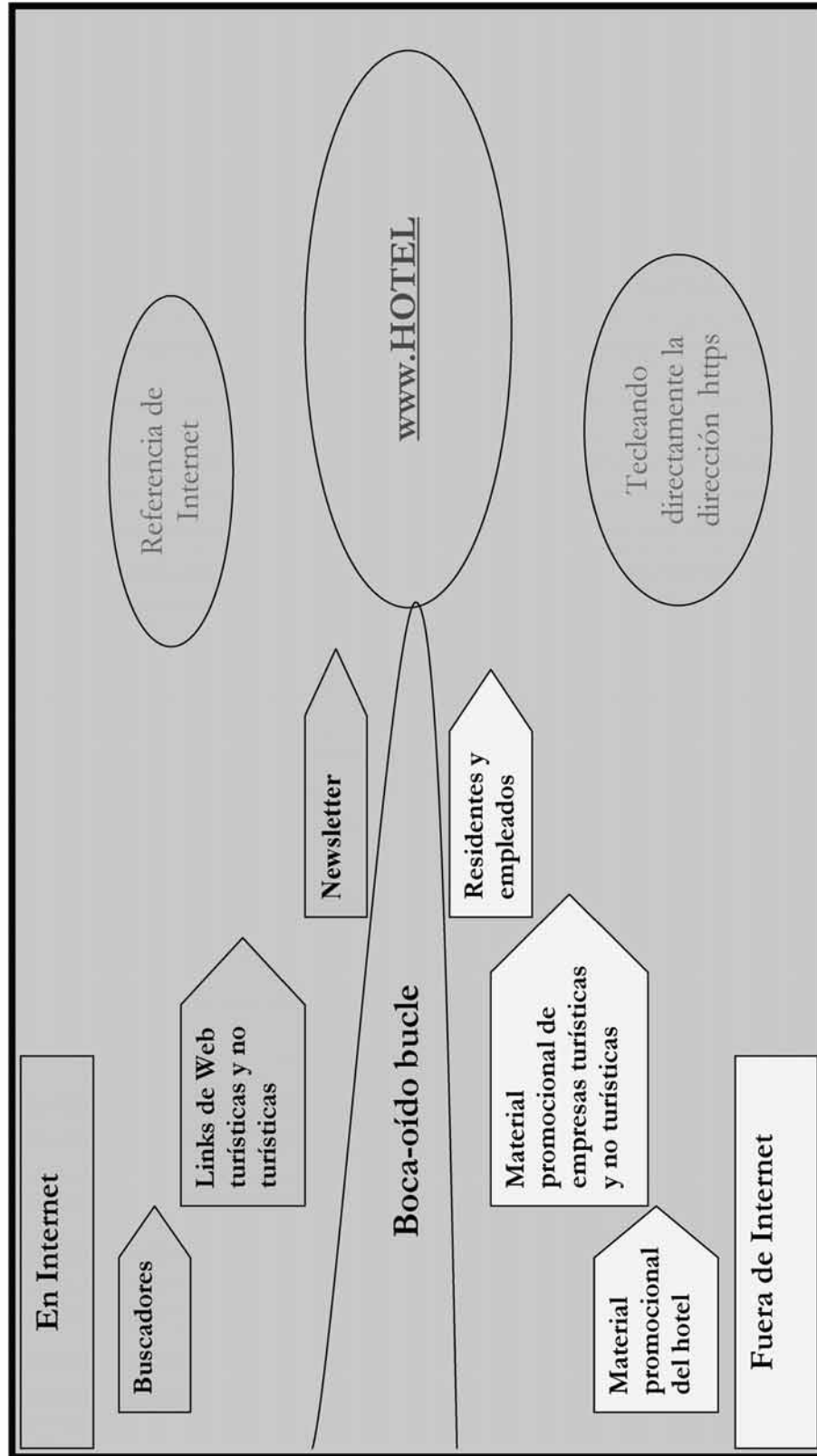
El proceso de gestión de un portal de un hotel se puede resumir en tres fases. Las tres principales fases de un portal turístico son las siguientes:

- 1) Captación del cliente. Atraerlo a la web.
- 2) Gestión de las necesidades del cliente.
- 3) Conversión del usuario de la web en un “cliente fiel del hotel”.

La primera fase, hace mención a la captación del cliente y cómo conseguir aumentar el número de personas que visitan el portal, tratando que estas consultas sean realizadas por el denominado tráfico relevante, esto es, personas que pertenecen al target de mercado del alojamiento. En este sentido, igual que un hotel necesita de un plan de marketing profesional, un portal turístico es una versión on-line del hotel, por lo que será necesario realizar un plan de marketing específico para el mismo. En la figura 9 se muestra el proceso de captación del turista hacia el portal, donde destaca la necesidad de realizar acciones tanto en Internet como fuera de Internet.

Por otra parte, la tercera fase de conversión del cliente en un miembro fiel del hotel en comportamiento y/o actitud, se alcanza mediante el establecimiento de relaciones a largo plazo. Esta fase, que debe desarrollarse tanto dentro como fuera de Internet, se analiza en el último módulo de este manual.

Figura 9. El proceso de llegada del cliente a la web site del hotel



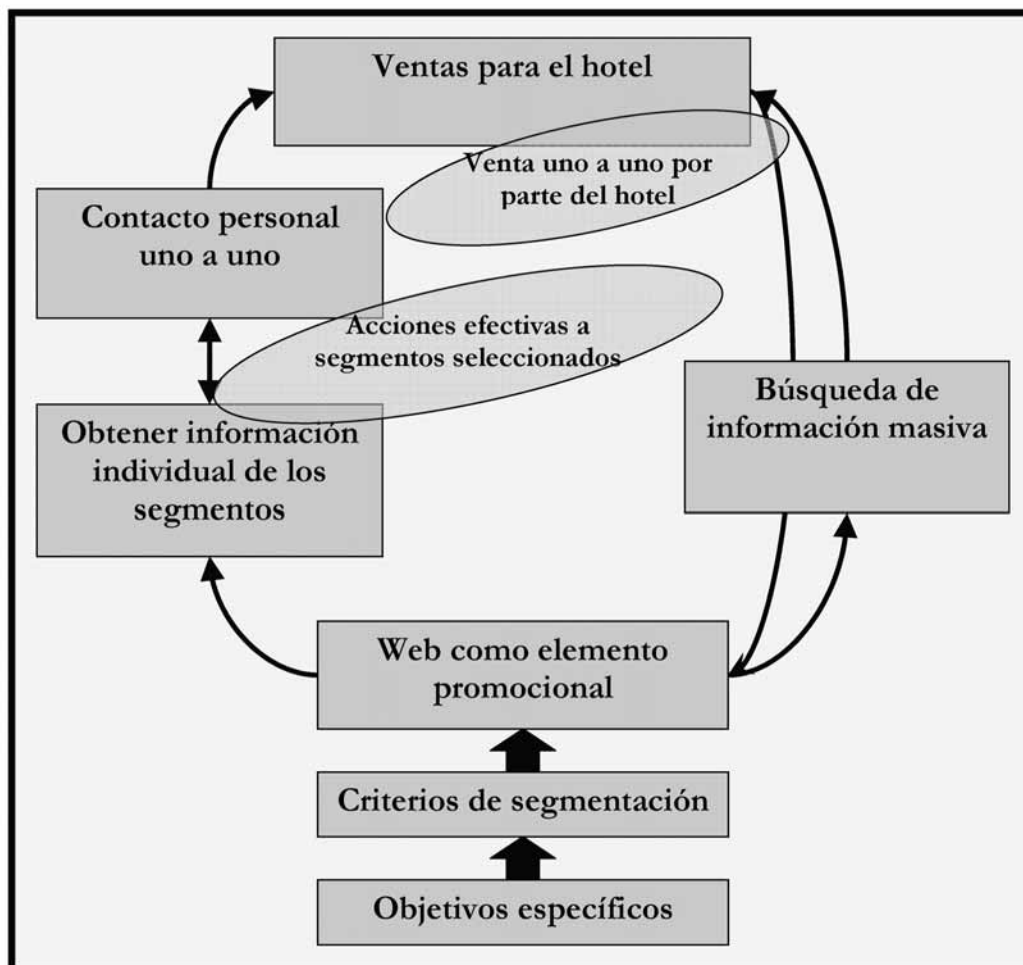
Fuente: elaboración propia

En la segunda fase, de gestión de las necesidades del cliente, trataremos de dar brevemente algunos consejos o aspectos a considerar en el desarrollo de la web site del hotel. De entrada, es importante considerar que existen diversos agentes a los que se dirige un hotel, siendo necesario adaptar la web, principalmente, a los dos principales grupos de usuarios. Turistas actuales y potenciales del hotel, y agentes intermediarios y prescriptores (T.T.OO., AA.VV., organizadores de congresos, etc.).

El planteamiento de una web de un hotel en la actualidad debe ser más que de herramienta de promoción y de creación de imagen. También deben incorporar mayor información y más adaptación a las necesidades específicas de sus clientes, para dar paso a la venta sugerida.

En la figura 10 se plantea el modelo propuesto, donde los aspectos más destacados son los siguientes: 1) partir de unos objetivos específicos para la web site, 2) diseñar una estrategia de segmentación inicial en función de la que se hacen diferentes versiones del portal adaptadas a cada segmento, 3) generar relaciones personales con aquellos clientes y segmentos con los que sea posible, mientras se mantienen relaciones genéricas con el resto de clientes y 4) estructurar el diseño y estructura del portal hacia la venta final sugerida, además de los elementos promocionales y de relación.

Figura 10. Modelo propuesto de estrategia para el portal turístico de un hotel



Fuente: elaboración propia

B) Recomendaciones estratégicas

A continuación se desarrollan las recomendaciones generales con el objetivo de definir y precisar la estrategia a desarrollar por la web del hotel:

1) *Partir de unos objetivos específicos para el portal.*

Se recomienda realizar una sesión interna del grupo de la web y otra general con participación de los responsables de los diferentes departamentos para establecer una serie de objetivos específicos, cuantificables y periodificados para el portal. A continuación se presentan unas directrices orientativas sobre las que se pueden discutir y formular dichos objetivos: Mejorar la imagen del hotel e incrementar el volumen de negocio, generar más ingresos directos, con la venta directa de sus servicios y de productos propios; permitir una mejor relación con clientes, desarrollando un programa de fidelidad y; reducir costes, con la disminución de folletos impresos

2) *Diseñar una estrategia de segmentación inicial* en función de la que se desarrollan diferentes versiones del portal adaptadas a cada segmento. Partiendo de un análisis específico de data mining, con la información ya disponible, es posible determinar las características de los diferentes segmentos de mercado, atendiendo a criterios de segmentación sociodemográficos, de comportamiento, psicográficos y geográficos.

3) *Generar relaciones personales* con aquellos clientes y segmentos con los que sea posible, mientras se mantienen relaciones genéricas con el resto. Un plan de acción para la puesta en práctica de las acciones de fidelidad y relaciones con los turistas, adaptando las mismas a cada segmento.

4) *Estructurar el diseño y estructura del portal hacia la venta final sugerida*, contando con la participación directa y cercana de todo el personal. Se trata de vender directamente, tanto de forma individual, como en colaboración con el resto de la oferta alojativa del destino. Se recomienda la realización de un protocolo de actuación para el desarrollo de las ventas y mantener un plan de trabajo conjunto con el resto de oferta de la industria. La clave para realizar una venta en el portal es, como siempre, centrarse en las necesidades del cliente.

5) *Recomendaciones de diseño y funcionalidad.* Si el sitio Web tiene carencias en cuanto a su diseño, existe el riesgo de que el visitante se frustre y lo abandone; por todo ello, un sitio Web, ha de ser lo más sencillo y fácil de navegar posible. Hay una variedad de características que se pueden incorporar a un sitio de forma sencilla para facilitar esta recomendación:

- Cada página debe tener un enlace con la página inicial: es especialmente importante para páginas con muchos enlaces, para que el usuario no se pierda.
- Facilitar una lista de los contenidos principales en cada página: este aspecto se encarga de ahorrarle mucho tiempo al usuario, ya que no tiene la necesidad de volver a la página principal para tener que acceder a otro enlace.
- Un sitio Web ofrecido en varios idiomas: ya que el uso de la red es tan plural, es conveniente que estas Web tengan sus páginas en varios idiomas.
- Uso promocional atractivo de la fotografías, pero sin dejar de dotar de contenidos la comunicación.
- Localización: ha de ser fácil de encontrar, bien por un buscador o directamente por medio de una dirección de Internet obvia.
- Velocidad: la página ha de operar con rapidez a la hora de cargar todos sus enlaces.

- **Diseño:** ha de tener un cierto atractivo y ha de permitir un fácil manejo a los usuarios, para que así se mantenga el interés de este.
- **Contenido:** debe suministrar contenidos actualizados, correctos, relevantes y lo bastante detallados; utilizando imágenes de video, animación y fotografía de manera controlada para mejorar la eficacia sin empeorar e rendimiento.
- **Búsqueda:** debe ser un instrumento que ayude a los usuarios a buscar lo que necesitan fácilmente, con medios de búsqueda, y con mapas navegables. Esto también ahorra mucho tiempo al usuario ya que le permite buscar una palabra clave y determinar rápidamente si a información que desean está incluida en ese sitio Web.
- **Reservas:** facilitando la tarea de comprobar la disponibilidad de reservas o pagar productos y servicios en línea, siempre todo ello con una seguridad garantizada.
- **Enlaces:** esto permite una reciprocidad sencilla y útil que permite aumentar la calidad de información.
- **Atención al cliente:** esto es, por ejemplo, reconocer a los clientes que han visitado el sitio Web anteriormente y ofrecerles información que satisfaga sus necesidades ya conocidas.
- **Respuesta a las preguntas:** responder a las preguntas sobre reservas con prontitud y exactitud.

4.4. Otras alternativas de distribución fundamentadas en las nuevas tecnologías

A) La agencia de viajes virtual

En estrecha relación con el punto anterior, estas agencias desarrollan las acciones propias de cualquier agencia, pero a diferencia de las tradicionales, no disponen de oficinas físicas para el público o tiendas, localizándose en la red, lo que les permite un ahorro significativo en costes (*e.g.*: alquiler de locales, mobiliario) que las convierte en muy competitivas. Estas agencias, en ocasiones, se han creado exclusivamente para el comercio electrónico, y en muchas ocasiones estos nuevos agentes provienen de otros sectores, como ocurre con la llegada de agencias virtuales de la mano de grupos de comunicación que basándose en su influencia, el desarrollo de amplios y múltiples contenidos, y su capacidad de comunicación, se han convertido en serios competidores para las agencias tradicionales. Así mismo, la llegada a la distribución turística interactiva también de otras empresas basadas en IT, ya sea de manera independiente o unida con otras empresas (no necesariamente tecnológicas), con un amplio know-how, gran capacidad de inversión y sus conocimientos de plataformas y redes, hace que se las deba tomar seriamente en consideración.

Por otra parte, con independencia de que una agencia tenga presencia en Internet, no siempre se la puede considerar como virtual. Así, muchas agencias tradicionales, que cuentan con la ventaja del reconocimiento de la marca, comenzaron su andadura en Internet como meros agentes presenciales, pero sin intención de hacer negocio (*e.g.*: en España, viajes Marsans ofrecía información en la red desde 1996, pero hasta el 2000 no llegó a ofertar venta on-line).

Por el contrario, existen otras empresas que han nacido exclusivamente en Internet (*pure players*), normalmente al amparo de accionistas de reconocido prestigio (*e.g.*: T-online respalda a viajar.com, BSCH está detrás de la agencia eDreams), y que presentan otras características de negocio. En este sentido, sus estructuras organizativas son más flexibles, y la agilidad para lanzar novedades y ofertas es mucho mayor. Así mismo, también aventajan a las tradicionales, entre otros

factores, en comodidad para el cliente, capacidad de relación personal, extensión de horarios, ahorro en tiempo y desplazamientos, optimización de recursos, posibilidad de comparar precios y ofertas, etc. Por otra parte, estas agencias también tienen la ventaja sobre las ofertas directas en la red de las propias empresas oferentes, de atesorar una mayor neutralidad en las ofertas realizadas, inspirando una mayor confianza para el cliente.

Como muestra de los servicios especiales que ofertan las agencias virtuales, así como de la buena evolución que están teniendo en el mercado, sirvan los siguientes ejemplos: Edreams ofrece el servicio de sus *dreamguides*, que son expertos especializados en destinos y/o actividades concretas, y que asesoran gratuitamente a través de la red al cliente, informando sobre ese hotel o destino concreto en un ámbito mundial.

B) La televisión interactiva

Ya se ha comentado que la distribución turística interactiva, ya sea a través de la televisión, o cualquier otra vía como el ordenador, presentan un futuro muy prometedor y alentador. En cualquier caso, las cifras muestran que a día de hoy, el televisor continúa siendo el líder del hogar con mucha diferencia respecto al ordenador, si bien la televisión digital permite la convergencia de ambos. Así, la prestigiosa empresa Jupiter Communications estima que en un año la televisión interactiva llegará al 19% de los hogares británicos, al 28% de los suecos y al 12% de los franceses. Actualmente, y sólo en el Reino Unido, ya existen tres canales de viajes; donde uno de ellos, TV Travel Shop, ofrece de manera interactiva, entre otros, los vuelos de British Airways. Otro canal, The Travel Chanel, es un distribuidor de contenidos y actúa reforzando fuertemente la figura del periodista como prescriptor de viajes. Por otra parte, muchos destinos turísticos (*e.g.*: Canarias) y cadenas hoteleras, por no hablar de otras grandes empresas protagonistas del sector turístico (*e.g.*: Walt Disney), también tienen su propio canal televisivo.

Módulo 3

C) Programas gestores de viajes o travel management

Orientados fundamentalmente para los viajes de empresa, los módulos de viajes incluidos en los programas de gestión empresarial que utilizan las empresas permitirán al empleado buscar y reservar su viaje (normalmente a través de un GDS), según disponibilidad de mercado y política de viajes de la empresa; gestionando el programa automáticamente los pagos y resto de procesos de liquidación y contabilidad. En este sentido, el módulo de viajes Travel Management de SAP (primera empresa mundial de software de gestión empresarial), permite además de los servicios anteriores, integrar las solicitudes de vacaciones de los empleados con el módulo de viajes y el de recursos humanos de la empresa.

D) Teletexto y videotexto

A través de las ondas televisivas o del teléfono, respectivamente, se tiene acceso a una base de datos de información turística y posibilidad de efectuar reservas o compras. En este sentido, algunas experiencias como la del Minitel francés (a través de la línea telefónica) ha tenido un éxito prolongado durante varios años. Por otra parte, el teletexto es de uso común en un gran número de países.

E) DVD's y programas multimedia

La multinacional holandesa AND International Publishers ha puesto a la venta el producto AND Flightplanner, útil para la planificación de viajes en avión por todo el mundo. El producto ofrece todas las posibles combinaciones de aviones existentes para realizar cualquier vuelo, entre cualquier parte del mundo. Así, al introducir el usuario el lugar de origen y destino deseado, aparece toda la información referente a los vuelos, duración, tipos de avión, etc.; además de información complementaria sobre hoteles cercanos. Esta base de datos incluye actualizaciones semestrales de la información. Este producto no es más que un ejemplo de las múltiples utilidades que la integración del audio y vídeo permiten a la comercialización turística. En este sentido, el DVD y los programas multimedia facilitan las acciones promocionales, la búsqueda de información sobre recursos turísticos e infraestructuras, la elaboración de folletos interactivos, el ofrecimiento de puntos de información turística por parte de los destinos y empresas, etc. Sin duda, estamos adentrándonos en la era del catálogo electrónico interactivo.

Como ejemplo de lo anterior, sirva el producto Utell-Vision desarrollado por la central de reservas Utell, que permite al agente de viajes además de poder realizar las reservas, también comprobar visualmente toda la información del viaje, con amplia variedad de fotos del hotel, mapa electrónico de la zona, facilidades, etc.

F) Realidad virtual

La creación mediante simulación de entornos ficticios para el disfrute del usuario, permitirá hacer demostraciones del hotel y vivir la experiencia con anterioridad a su compra, además de facilitar las reservas instantáneas, entre otras utilidades.

5. OTROS CANALES DE DISTRIBUCIÓN

Son múltiples las posibilidades de distribución de sus productos o servicios con los que se encuentran las empresas alojativas oferentes. En este sentido, la legislación española vigente impone una serie de barreras que dificulta la participación de un mayor número de agentes en el entorno de la distribución turística. A continuación se exponen brevemente algunos de los agentes o canales más frecuentes que deben de ser considerados como alternativas para la distribución de los hoteles.

A) Franquicia

La modalidad de franquicia permite fundamentalmente la expansión geográfica de un negocio a un coste reducido, así como la creación de una extensa red de distribución de los productos de la empresa oferente. Así, existe una empresa franquiciadora que cede los derechos de explotación de una marca, los procedimientos comerciales y operativos, así como los propios productos o servicios propios a otras empresas que acepten unas determinadas condiciones, y que reciben el nombre de empresas franquiciadas. De este modo, la primera obtiene unos cánones y *royalties* por la cesión de un modelo de gestión o negocio de probado éxito, así como su marca y *know how*. Por otra parte, este sistema también le permite una rápida distribución de su producto, y a un coste y riesgo reducido. Respecto a las empresas franquiciadas, a cambio del pago realizado, obtienen la posibilidad de operar bajo un concepto y marca conocido y aceptado por el mercado (no es lo mismo llamarse hotel Carmen, que hotel Carmen Hilton), además de disponer de una ayuda inestimable

en la apertura del negocio. Actualmente existen muchas cadenas hoteleras que utilizan el sistema de franquicia como fórmula para ampliar la distribución de sus productos (*e.g.*: Holiday Inn, Hilton, Sol Meliá).

Los tipos de contratos de franquicia son muy variados, existiendo múltiples posibilidades y tipos de acuerdos para la realización de los mismos. Por consiguiente, aspectos tales como el grado de independencia que mantendrá la empresa franquiciada, el nivel de apoyo dado por el franquiciador, la formación recibida, las acciones de soporte realizadas por la empresa franquiciada (*e.g.*: marketing, compras, gestión global, contabilidad), etc., variarán en función de los acuerdos previamente establecidos.

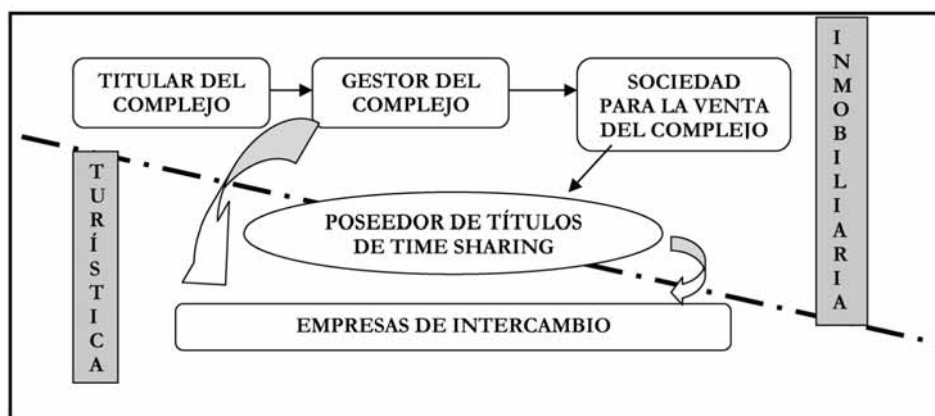
B) Multipropiedad (*time sharing*)

Son muchos los nombres con los que se denomina a este producto, como se comentó en el primer módulo. El denominado en España, régimen de aprovechamiento de bienes por turnos, continúa teniendo un crecimiento espectacular en el sector turístico, y es una alternativa empleado cada vez más también por las cadenas tradicionales (Sol Meliá). El hotelero utiliza este canal además de para vender sus habitaciones, también para fidelizar a esos clientes, dado que la venta es para un periodo de varios años. De este modo, la mayor parte de las grandes cadenas hoteleras y T.T.OO., que antaño lo veían como una amenaza para sus intereses, ya se han introducido en este negocio (*e.g.*: Hilton, Sheraton, TUI, Airtours).

En la figura 11 se muestra el esquema de comercialización de una empresa de alojamiento a través del modelo de *time sharing*. Destacar que el papel del titular del complejo, gestor y sociedad para la venta, puede coincidir en una sola empresa. Así mismo, otro agente fundamental en la distribución turística son las agencias de intercambio de multipropiedad, que ponen a disposición de los clientes (dueños o poseedores de algún título –periodo de tiempo contratado–) una gran variedad de complejos turísticos en todas las partes del mundo. La posibilidad de intercambiar el periodo de estancia en un complejo con cualquier otro del mundo que se encuentre en la amplia bolsa de intercambio es precisamente una de las grandes ventajas de este producto. En este sentido, las dos grandes empresas de intercambio mundiales que se reparten el mercado son “RCI” (Resort Condominiums International) e “II” (Interval International). Por consiguiente, y en lo referente a la distribución, se puede concluir que los agentes que participan son el turista, la empresa de intercambio y la empresa gestora del complejo.

Módulo 3

Figura 11. Sistema de comercialización de un complejo alojativo mediante *time sharing*



Fuente: adaptado de Vogeler y Hernández (2000)

C) Consorcios y afiliaciones

Los consorcios son asociaciones entre organizaciones independientes que se unen para conseguir un objetivo común. Esta unión de esfuerzos y recursos está muy extendida en cierto tipo de empresas, como es el caso de hoteles, donde la finalidad principal es alcanzar reducciones de costes mediante economías de escala (*e.g.*, mayor volumen de compra) y mayor eficiencia en sus acciones de marketing. Existen numerosos ejemplos, como son la IATA en el ámbito aéreo, GEBTA en agencias de viajes, o consorcios como Best Western, Relais & Chateau y The Leading Hotels of the World en el sector alojativo. En todos estos casos existe una serie de empresas con intereses coincidentes que se unen buscando beneficios comunes.

Los consorcios deben cuidar su imagen, dado que ésta supone su principal fortaleza en el mercado. Los consorcios tienen que asegurar que la calidad y el servicio prestado por sus miembros cumplan con los requisitos establecidos. Por otra parte, también deben tomar decisiones globales que sean coincidentes con los intereses individuales de sus miembros, que siguen manteniendo su independencia financiera. Por consiguiente, el consorcio permite algunas importantes ventajas como la de obtener compras a precios más reducidos, experiencia de gestión a una mayor escala o campañas comerciales conjuntas (*e.g.*: folletos), si bien también incorporan problemas asociados para sus afiliados.

En las afiliaciones, por el contrario, existe una organización dominante que ampara y acoge a otra, a la que presta diversos servicios. Las afiliaciones, que al evolucionar dieron paso a las franquicias, están extendidas entre todos los negocios turísticos, e incluso entre empresas de diferentes sectores como son hoteles y restaurantes. En cualquier caso, la marca y el prestigio siguen siendo los factores clave.

Módulo 3

D) Las oficinas de información turística

Un medio de distribución muy útil, y en ocasiones olvidado, son las oficinas de información turística en el propio destino y en el extranjero, para los turistas que buscan alojamiento. De manera general, podemos decir que el turista o visitante, puede encontrar la siguiente información en cada uno de los puestos de información turística: mapas del destino, de la zona local donde se encuentre, una guía alojamientos, todo sobre los deportes que se pueden practicar en el destino y cómo poder emplear el tiempo de ocio, la guía de restaurantes recomendados, áreas y lugares de interés, la agenda cultural del municipio y en general todo tipo de información que al turista le pueda ser útil para efectuar su recorrido por el destino.

Los hoteles deben asegurarse una presencia preferente en la oficina, para conseguir influir en el proceso de decisión del turista, tanto como opción de alojamiento, como de uso de sus servicios (restaurante, Spa, etc.).

6. LA LOCALIZACIÓN

Finalmente, un aspecto crucial que no se podía dejar de nombrar es la localización del hotel. Así, por ejemplo, para un hotel de una ciudad, una buena localización supone que existen unos medios de transporte que permiten acceder rápidamente al centro administrativo-comercial, aeropuertos, estaciones de autocares, o terminales de ferrocarriles. Para un hotel de la costa, una buena ubicación potencial se asocia con la existencia de unas vías de acceso directo a la playa y atracciones del destino.

La decisión sobre localización es la resultante de un proceso que culmina con la estimación de las ventas que tendría el hotel proyectado en cada ubicación potencial y la consecuente elección de la ubicación con mayores ventas previstas.

El modelo de localización de las tiendas detallistas de Durvasula, Sharma, Andrews (1992) puede ser de una ayuda considerable a la hora de elegir una localización para un hotel, ya que su aplicación conlleva la integración de tres tipos de información complementarios: los datos cuantitativos, los conocimientos que los encargados de la elección de la localización tienen del sector, y el uso de sus juicios personales. La estructura de dicho modelo incluye las siguientes etapas y relaciones:

- a) La identificación de las buenas ubicaciones potenciales.
- b) La identificación de los competidores en cada buena ubicación potencial, junto con sus cuotas de mercados actuales correspondientes.
- c) La especificación de las cuotas de mercado «maximum y minimum» que el establecimiento previsto puede quitar al menor y al mayor competidor respectivamente.
- d) La identificación de los factores claves del éxito de los segmentos objetivo, la especificación de la relación entre éstos y la posición de cada establecimiento, la especificación del perfil del competidor más fuerte y más débil, el potencial de ampliación del mercado global del segmento, y la especificación de la proporción de ampliación de mercado que va a corresponder a cada establecimiento.
- e) La estimación de las relaciones anteriores mediante las técnicas «conjoint analysis», «logit», etc.
- f) La obtención de la fuerza relativa de todos los competidores en cada ubicación potencial, así como para la obtención de la fuerza relativa del competidor más fuerte y la del más débil.
- g) La calibración de la función de la fuerza de venta del hotel en base a la estimación de la fuerza relativa del competidor más fuerte y de la fuerza relativa del competidor más débil.
- h) La obtención de la función de la fuerza relativa del hotel.
- i) La estimación (mediante la ecuación representativa de la cuota de mercado sustraída de cada competidor y de la información obtenida) de la proporción del potencial de la cuota del mercado que se quita a cada competidor.
- j) La estimación (en base a la ecuación representativa del potencial de la cuota de mercado global del nuevo establecimiento) de la cuota de mercado global del establecimiento previsto.
- h) La repetición del proceso para otras ubicaciones potenciales.
- k) La elección definitiva de la mejor ubicación.

Disponer de una adecuada localización, sin más, supone, en muchas ocasiones, la diferencia entre un hotel exitoso y un hotel más de la zona.

ACTIVIDADES

¿REALIZAR LA COMPRA EN CASA O EN LA TIENDA?¹

En la película protagonizada por Tom Hanks “Tienes un E-mail” (You’ve got an e-mail), en la que una gran distribuidora de libros se instala en una nueva zona y obliga a cerrar a una pequeña librería, se observa como un mayorista compite con un minorista, y las ventajas que ofrece respecto al segundo. El propio protagonista del film en una de las secuencias argumenta dichas ventajas: horario amplio siete días a la semana, vendedores especializados por secciones, precios de saldo, amplios espacios para pasearse, lugares para sentarse y leer, presencia de autores que dan charlas y firman sus libros, [...] y el mejor capuchino de la ciudad.

Esta película está claramente inspirada en la empresa distribuidora Barnes & Noble, pero la realidad actual del mercado muestra como existe un tercer agente que se ha introducido en el mercado. Estamos hablando de otro canal de distribución alternativo, Internet, que les está haciendo mucho daño. Empresas como Amazon, si bien no presentan unas ratios financieras especialmente optimistas, sí que han multiplicado su cuota de mercado de manera extraordinaria. Este nuevo canal presenta unas importantes ventajas en precio, comodidad (lo compras y recibes en casa), horario 24 horas y 7 días a la semana, información, disponibilidad de fondos, y la creación de sólidas relaciones con los clientes a los que incluso sugiere por correo electrónico nuevos libros que coincidan con los gustos del mismo, llegando hasta a informarles de la aparición de un nuevo título de su autor favorito. Ante esta situación, la única vía para competir es aportar un mayor valor al cliente final, mejorando el proceso de prestación del servicio. Se trata de potenciar la experiencia de la compra de libros, donde “el mejor capuchino de la ciudad” puede ser un valor añadido diferenciador que incline la balanza a favor de un canal determinado. Estamos hablando de minoristas convertidos en “centros de espectáculos y ocio, y vendedores de experiencias”.

De la lectura del caso anterior, y la consideración de una serie de características del estilo de vida actual, como pueden ser la presión del tiempo a la que nos vemos sometidos en la vida moderna, o las amplias comodidades que se ofrecen al cliente desde casa, ya sea a través de Internet, o mediante catálogos, llamadas de telemarketing, cupones de prensa, ofertas de televisión, etc.; hacen que el dilema de “¿comprar desde casa o en la tienda?” se plantee, e incluso se intensifique con el desarrollo de las nuevas T.I. y redes de distribución.

El turista se planteará esa misma cuestión de realización de la compra desde su casa o en el establecimiento, teniendo que adaptarse las empresas oferentes y distribuidoras a esa tesitura. En este sentido, se le plantean al lector a continuación unas breves cuestiones de reflexión.

Preguntas sobre el caso

1. ¿Qué acciones consideras que un hotel debería tomar para competir con la compra de viajes desde casa?
2. ¿Qué variables crees que un hotel debe valorar para decidir ofertar sus productos a través de un intermediario físico o virtual?

¹ Actividad elaborada con fines docentes por el profesor Sergio Moreno Gil. Universidad Las Palmas de Gran Canaria.

BIBLIOGRAFÍA

- Bottomley, V. (1997). *The Travel Agent, Sunderland: Business Education Publishers*. Surrey.
- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Gallego J. (1999). *Marketing y hotelero: principios y aplicaciones para la gestión día a día*. Universidad de Deusto
- Moreno, G. S. (2006). *Marketing Turístico*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- Moreno, G. S. y Celis S. D. (2003). Analysis of the Travel Agencies from the Leisure Travellers Perception: The Spanish Case. *Tourism*, Vol. 51. nº 131-41.
- Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Powers, T. (2001) *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons
- Quintana, D. A., Beerli P. A., Díaz A. R., Díaz M. G., Martín S. J. y Moreno, G. S. (2005). *La orientación al marketing en las empresas hoteleras*. Canarias: Fundación FYDE-Caja Canarias.
- Reid, R. D. y Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.
- Schulz, C. H. (1994). Hotel and Travel Agents: The New Partnership. *The Cornell H.R.A. Quarterly*. Abril. 45-50.

PÁGINAS EN INTERNET

- <http://www.solmelia.com>
- <http://www.hilton.com>
- <http://www.utell.com>
- <http://keytel.atlasit.com>
- <http://www.phocuswright.com>
- <http://www.ipkinternational.com>
- <http://www.marsans.es/viajes/home.do>
- <http://www.jupiterresearch.com>
- <http://www.disneyvacationguide.com>
- <http://www.sap.com>
- <http://www.rci.com/RCIW>
 “RCI” (Resort Condominiums International)
- <http://www.intervalworld.com>
 “II” (Interval International)
- <http://www.bestwestern.com/>
- <http://www.lhw.com/>
- <http://www.relaischateaux.com/fr/>
- <http://www.gebta.es/>

EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. Algunos de los canales de distribución empleados por un hotel son:
 - a) CRS y GDS.
 - b) Representantes hoteleros y grandes superficies y entidades financieras.
 - c) Todos los anteriores.

2. En la distribución mediante turoperadores:
 - a) Se pueden establecer contratos de cupo y on request.
 - b) Cuando el operador tiene un cupo no es posible parar sus ventas hasta que lo cubra.
 - c) No es posible tener una garantía de cumplimiento del cupo.

3. En la gestión con un turoperador:
 - a) El turoperador es un adversario.
 - b) Es importante realizar una selección de cada operador por mercado según ciertos criterios.
 - c) La independencia respecto a los mercados no es un criterio importante.

4. Para seleccionar una agencia de viajes es importante considerar:
 - a) La imagen de la agencia y su estabilidad.
 - b) La capacidad de gestión post-venta.
 - c) Todas las anteriores.

5. Los denominados GDS:
 - a) Destacan por su elevada neutralidad y amigabilidad.
 - b) Son compatibles con Internet.
 - c) Pueden ser propiedad en exclusiva de una cadena hotelera (e.g.: Solres, Hilton International).

6. En la gestión de la distribución en Internet:
 - a) Se puede establecer como un proceso de tres etapas.
 - b) No influye la segmentación del hotel.
 - c) El diseño y funcionalidad no son aspectos a gestionar.

7. Algunas alternativas de distribución fundamentadas en las nuevas tecnologías son:
 - a) Los programas gestores de viajes o travel management.
 - b) Las franquicias.
 - c) La multipropiedad.

8. Las afiliaciones:

- a) Implican la venta de las habitaciones del hotel al cliente por periodos de tiempo determinados (semanas, etc.).
- b) Reportan más independencia que los consorcios.
- c) No son franquicias.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. c
2. a
3. b
4. c
5. b
6. a
7. a
8. c



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Amplitud del canal: número de intermediarios independientes en cualquiera de los niveles del canal de distribución.

CRS: Computarized Reservation System o Sistema de reservas computerizado.

Distribución comercial: proceso de acercar la oferta de la empresa al segmento adecuado en el momento, cantidad y lugar oportuno.

Early booking: reserva temprana. Toda aquella reserva realizada con determinada antelación antes de la fecha de llegada, que según contrato, por realizarse de forma muy temprana goza de una serie de ventajas como un precio descontado.

GDS: Global Distribution Systems o Sistemas de Distribución Global.

Localización punto de venta: decisión de suma importancia sobre la ubicación física de la tienda, guiada por factores que afectan al coste (terrenos, edificios, transporte, etc.) y decisiones de demanda (proximidad del mercado, servicios, competidores).

Longitud del canal: número de niveles de intermediarios independientes en el canal de distribución. El canal corto es el de menor longitud, y el largo tienen mayor número de intermediarios entre el productor y el consumidor.

Pull: estrategia de distribución centrada en tirar del consumidor mediante una fuerte promoción realizada por el propio productor.

Pure players: empresas que han nacido para operar exclusivamente en Internet.

Push: estrategia de distribución centrada en empujar o presionar al canal de distribución para que este desarrolle las actividades de promoción.

Release: periodo de opción de uso sobre el cupo contratado de camas por parte del turoperador o agencia de viajes, y a partir de su vencimiento el derecho de uso del T.O. para el cupo contratado expira, pudiendo el hotelero disponer libremente del mismo.

Time sharing: régimen de aprovechamiento de bienes por turnos. Venta de un derecho de uso de un bien inmueble (una habitación de hotel) por un periodo de tiempo anual (e.g.: una semana), a cambio de un precio de venta más unos gastos anuales de mantenimiento; asumiendo ambas partes otra serie de obligaciones, según se haya estipulado en el contrato.



Módulo 4

El plan de marketing. La gestión de la comunicación

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

La comunicación promocional es un factor crítico para el éxito de la comercialización de un hotel. En este módulo se examinarán las principales herramientas promocionales al alcance de un hotel.

En primer lugar la imagen del hotel y su marca, con los diferentes aspectos que se deben recoger en el manual de identidad corporativa, y que guían la comunicación de la “personalidad” del hotel. Además, se examinará las relaciones públicas, con sus actividades principales y la gestión de la *publicity*. También se estudiará las promociones de venta y sus diferentes herramientas, y la publicidad con algunas recomendaciones básicas al respecto.

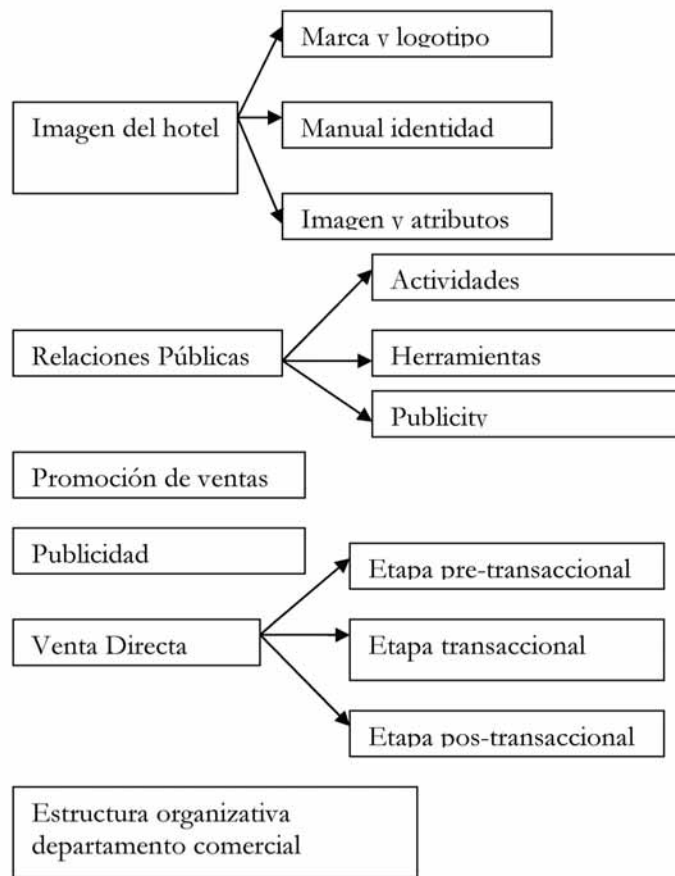
Finalmente, se examinará la venta directa, con la etapa pre-transaccional, o previa al contacto con el cliente; la etapa transaccional, y la etapa post-transaccional. El módulo concluye con una revisión de la estructura organizativa de un departamento comercial del establecimiento hotelero.



OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Conocer los instrumentos de comunicación promocional, sus posibilidades y características específicas.
2. Analizar el proceso de gestión de las diferentes herramientas de promoción.
3. Comprender la importancia de la gestión integrada de la promoción del hotel y su relación con el resto de variables operativas y decisiones estratégicas.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



Módulo 4

EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

Como ya se ha comentado, todo comunica en un hotel, comenzando por su propio edificio, y el resto del material tangible, hasta el personal del alojamiento, los procesos de servicio y por supuesto, la comunicación comercial exterior e interior que realiza el hotel. En este epígrafe se analizará la comunicación promocional exterior del establecimiento y sus diferentes instrumentos.

1. LA IMAGEN DEL HOTEL Y LA IDENTIDAD CORPORATIVA

La imagen desempeña un papel principal en el proceso de selección de un hotel determinado por parte del cliente, siendo este factor aún más crítico para el caso de los hoteles vacacionales (Dubé y Renaghan, 2000). La imagen señala una determinada calidad al mercado y reduce el riesgo de selección por parte de los clientes.

Dado el incremento de la competencia en la industria y la diversidad de segmentos que cabe diferenciar en la misma, las empresas hoteleras están apostando en los últimos años por establecer una política de marcas que refuerce su imagen y permita al consumidor diferenciarla, tanto con relación a la competencia como a los distintos tipos de productos dentro de una misma cadena.

Una primera aclaración que debemos acometer es la que hace referencia a la distinción existente entre los distintos tipos de imágenes que los individuos pueden poseer de un hotel. En este sentido, Barich y Kotler (1991) distinguen de manera genérica entre (1) la imagen corporativa, que es una concepción mental común de una cadena hotelera o empresa, en la que se incluiría la imagen de producto y la de marca; (2) la imagen de producto, relativa al hotel referenciado y; (3) la imagen de marca, que representa el conjunto de asociaciones relacionadas con la marca.

En los años 80 la industria alojativa desarrolló un rápido crecimiento de nuevas marcas. En este sentido, la configuración de hoteles en torno a cadenas ha creado una denominación de carácter técnico que se conoce en términos anglosajones como *branding*, que consiste en el valor comercial de una imagen de marca, que motiva a muchos hoteles independientes a buscar la integración en cadenas o en agrupaciones de hoteles para poder disponer de la ventaja competitiva que supone esa imagen de marca. Así, es indudable que determinadas cadenas hoteleras han sabido posicionarse muy claramente en el mercado en torno a su marca que les otorga una gran ventaja con relación a nombres de hoteles desconocidos. Este fenómeno se produce, principalmente, por la ausencia de una clasificación hotelera mundial, que con criterios homogéneos, permitiera identificar los niveles de servicio que un cliente puede esperar de un establecimiento hotelero cuando lo contrata a distancia.

A continuación se examinarán los diferentes aspectos de la imagen comenzando por la visión más reducida de este concepto (la marca) y terminando con la más amplia (la imagen del hotel y la imagen corporativa).

1.1. La marca

En el concepto de marca gráfica se puede distinguir el nombre y el logotipo. El nombre es la parte de la marca que se puede pronunciar y supone la denominación de un determinado producto (*e.g.*, Hilton); mientras que el logotipo es el conjunto de símbolos, diseño, letras y colores distintivos que representa al producto (*e.g.*, H de Hilton). Véase la figura 1.

Figura 1. La marca de la cadena Hilton



Fuente: Hilton.

A la hora de establecer la marca de los productos, un establecimiento alojativo dispone de varias estrategias alternativas: fijar una marca única para todas sus unidades alojativas o desarrollar marcas diferentes para cada uno de los tipos de establecimiento que ofrece. Esta última posibilidad es el caso de Marriott, que ofrece nueve marcas distintas de hotel: Marriott Hotels, Resorts and Suites, Renaissance Hotels, Resorts and Suites, Marriott Vacation Club International, Marriott Conference Centers, Courtyard, Fairfield Inn, SpringHill Suites, Residence Inn y TownePlace

Suites. Esta estrategia permite adaptarse mejor a las necesidades y demandas de cada grupo de clientes, realizando una oferta concreta a cada segmento de mercado (*e.g.*, alojamiento en villas lujosas, hoteles diseñados para viajeros de negocios, alojamiento a precios moderados), aunque presenta los inconvenientes de no poder aprovechar las economías de escala, la notoriedad de marca y el valor de marca única que se alcanza cuando se sigue una estrategia de marca única.

Según Martorell (2002), la importancia de la imagen de marca en el sector se explica principalmente por cuatro factores: (1) los clientes repetidores representan una importante fuente de ingresos, dependiendo esa reiteración en la visita de la capacidad del alojamiento para satisfacer a los clientes que se identifican con una marca; (2) el elevado ritmo de introducción de nuevas marcas dificulta las tareas de los agentes de viajes, quienes manifiestan la necesidad de que las marcas disfruten de un elevado nivel de reconocimiento por parte de los consumidores; (3) la elección de una marca tiene importantes implicaciones para el marketing mix de las cadenas hoteleras, y (4) la lealtad del cliente en el mercado turístico es difícil de conseguir, incluso cuando los clientes están realmente satisfechos con la experiencia de su viaje, dado que los turistas buscan continuamente nuevas experiencias, nuevos lugares y nuevos alojamientos, siendo la marca un reclamo inicial.

En este sentido, la imagen de marca ha sido muy desarrollada por las empresas hoteleras, si bien el enfoque que ha llevado a este desarrollo ha sido el de producción, de modo que, siguiendo a Olsen et ál. (1989), los motivos principales de las cadenas hoteleras para desarrollar sus marcas han sido los siguientes: (1) el deseo de mantener una cartera de productos diferente que permita diversificar el riesgo del negocio; (2) por la propia satisfacción de las necesidades de las cadenas más que por la satisfacción de las de sus clientes, ya que en muchas ocasiones el empuje para la segmentación parece provenir de las compañías hoteleras y del potencial de sus franquicias y de sus promotores potenciales, siendo la creación de marcas el resultado de la necesidad de mantener el crecimiento de la compañía dentro de un mercado saturado y la necesidad de racionalizar o unificar sus productos debido a la heterogeneidad de los diferentes establecimientos de las cadenas hoteleras y (3) porque, resulta mucho más rentable crear nuevas marcas que renovar los hoteles existentes.

La proliferación de marcas en la industria del alojamiento es una respuesta a la pluralidad del mercado con clientes más exigentes (véase ejemplo de Sol Meliá en la figura 2). En consecuencia, los hoteles deben desarrollar una imagen de marca, disponiendo de cuatro tipos de estrategias de creación de marca disponibles, según indica Martorell (2003): (1) estrategia de marca individual, que ampara un nombre separado de cada producto sin referencias a una línea de producto en la cual está integrado; (2) estrategia de marca de una línea de productos, que aplica una marca familiar separada de cada clase de productos o a cada grupo de productos similares; (3) estrategia de nombre de marca corporativa, donde se combina la marca comercial de la corporación con el nombre individual del producto, y (4) estrategia de marca de familia, que atribuye un mismo nombre de familia a todos sus productos.

La imagen de marca, a nivel de alojamiento individual, es una potente herramienta que permite distinguir al establecimiento, señalando al mercado una calidad determinada y, por tanto, reduciendo el riesgo de elección por parte del cliente.

Figura 2. Marcas de Sol Meliá



La elección de la marca debe partir de una primera cuestión: ¿Qué se quiere transmitir? y determinar cuáles son los valores con los que se desea que se identifique al hotel, para posteriormente determinar ¿Cómo se va a transmitir? Esto implica elegir el nombre y los símbolos que acompañarán a la marca. Teniendo en cuenta que ésta representará al hotel a lo largo de su vida, su atractivo deberá perdurar a lo largo del tiempo.

Para construir una marca poderosa, no sólo hay que tener un buen producto y capacidad creativa, sino que habrá que procurar que ésta tenga un nombre sencillo, fácil de pronunciar y con buena sonoridad. Además, tiene que aportar grandes dosis de asociación y evocación. Es recomendable que la marca cumpla con los requisitos siguientes:

- Crear un nombre fácil de memorizar.
- Asociar el nombre con el mundo que rodea al tipo de hotel.
- Diseñar un logotipo que transmita fortaleza de la marca y la diferencia de la competencia.
- Trasladar la identidad de marca a todos los elementos del hotel.
- Destacar una sola característica del producto en todas las áreas de comunicación, para que el producto se diferencie claramente de su competencia en un aspecto determinado.

La marca y la imagen son un activo importante del hotel, y por consiguiente se debe desarrollar un **manual de identidad corporativa**. La identidad corporativa va más allá de la marca e incluye otros aspectos (logotipo, colores corporativos, uniformes, etc.) por los que el hotel va a ser reconocido y diferenciado. El manual vela para que la comunicación que realice el hotel o cadena sea siempre bajo una misma firma (identidad corporativa) que ayude a crear notoriedad de marca y reconocimiento social. Algunas ventajas de crear una marca fuerte y consolidada y su adecuada comunicación al mercado son las siguientes:

- Los costes de marketing se reducen puesto que se crean sinergias promocionales con la marca e identidad ya conocida.
- Mayor influencia en la venta del hotel o cadena a los distribuidores y minoristas porque los consumidores esperan encontrar esa marca.

- Permite subir los precios por encima de la competencia porque los consumidores perciben la marca de mayor calidad.
- El hotel o cadena puede extenderse porque el nombre de la marca encierra gran credibilidad.
- La marca ofrece una defensa frente a la competencia de precios.

1.2. La imagen del hotel

La imagen de un hotel es simplemente la que los consumidores tienen del mismo. Desde la perspectiva de la oferta, el concepto va asociado a ciertos elementos que pueden medirse, denominados por Kotler (1988) los componentes del producto, e incluyen: (a) los elementos básicos, formados por las necesidades esenciales del cliente (*e.g.*, la comida y el alojamiento en la industria hotelera); (b) los elementos formales, constituidos por la entidad tangible y por los servicios específicos (*e.g.*, la habitación), y (c) los elementos de la oferta incrementada, que incluyen la totalidad de los beneficios y de los costes asociados a la venta de los bienes o servicios (*e.g.*, el servicio de mantenimiento en los hoteles). Como conclusión de este enfoque de oferta, se comprende que la imagen del hotel parte de la definición del producto, como se señala en la siguiente gestión de la oferta del servicio: el desarrollo del concepto del servicio, el desarrollo del paquete de beneficios básico, el desarrollo de la oferta incrementada de servicios y la gestión de la imagen y la comunicación.

Por otra parte, la imagen percibida por el cliente o por el lado de la demanda exige considerar las **dimensiones que emplea el consumidor al evaluar el servicio**, y en este sentido todo servicio está descrito en términos de ciertas dimensiones o atributos, y lo que demanda el consumidor son las características del producto o del servicio que representan dichas dimensiones importantes de su calidad. Esta surge como imagen resultado de un proceso subjetivo de comparación entre las expectativas y las percepciones, que lleva a concluir juicios finales sobre la calidad, ya que el consumidor necesita recurrir a las dimensiones subyacentes o atributos para organizar sus percepciones, conduciéndole a la formación de la imagen. A continuación se muestran las principales dimensiones y atributos que definen la imagen del alojamiento, y que parten, como se comentaba en el enfoque de oferta, en el diseño del producto y servicio.

Algunas de las dimensiones genéricas establecidas para el alojamiento son las que hacen referencia a la diferencia entre una dimensión técnica, que es el resultado de la prestación del servicio, y otra funcional, que hace referencia a cómo se presta el servicio (Grönroos, 1984). No obstante, la dimensión técnica no es suficiente para asegurar la calidad total percibida en las empresas de servicios a menos que los servicios posean un alto grado de estandarización y no existan interacciones humanas. Como conclusión, podemos afirmar que, aunque con diferentes matices, todas las clasificaciones referentes a las dimensiones del alojamiento comparten una base común, de separación entre elementos tangibles e intangibles, funcionales y psicológicos.

Por otra parte, las peculiaridades del alojamiento exigen la consideración de un amplio y diverso abanico de atributos específicos, más allá de las dimensiones genéricas, dada la amplitud de servicios que alberga. En este sentido, Alcázar (2003) señala diversos aspectos y características de explotación que definen al producto alojativo y que servirán de base para su comercialización, estando estas características relacionadas con la bondad de la planta física (mantenimiento, higiene, limpieza, equipamiento actualizado, etc.), la peculiaridad de la restauración (potenciación de platos regionales, organización de semanas gastronómicas, etc.) y la animación en todas sus face-

tas (cultural, deportiva, social o infantil). Otros autores aumentan estas categorías, y en una revisión realizada por Lockwood *et al.* (1992), estos autores distinguieron cuatro categorías de atributos principales para un hotel: limpieza de la habitación y el baño; confort y equipamiento de la habitación; servicio del personal amable, cortés y eficiente; y seguridad.

Por su parte, en una revisión de la literatura sobre alojamiento (*hospitality*) acometida por Choi y Chu (1999), estos autores ponen de manifiesto que existen unos atributos que se han revelado como críticos para seleccionar un hotel, estos son, limpieza, localización, precio, seguridad, calidad de servicio y la reputación del alojamiento o la cadena. Además, para cada alojamiento, según su propio posicionamiento y el del destino en el que se encuentre, determinará que algunos atributos cobren mayor importancia respecto a otros.

Por consiguiente, puede haber diferencias por hoteles. Así, en un estudio realizado para un hotel económico, se agruparon los atributos del mismo en 25 dimensiones finales que representan el 92% de las respuestas alcanzadas, siendo por orden de importancia las siguientes: precio percibido, estándar general, limpieza, amabilidad, calidad de la comida, estilo del hotel, calidad de servicio, decoración y mantenimiento, concepto de alojamiento, confort, localización, estilo del restaurante, facilidades de ocio, equipamiento en la habitación, categoría, teléfono, temperatura, gestión, equipamiento para niños, seguridad y consistencia, bar, baño, ruido, interacción social y seguridad.

Respecto a los posibles atributos que conforman la imagen del hotel y que deben ser gestionados por la dirección desde la doble perspectiva de oferta y demanda, en la figura 3 se muestra un listado de las dimensiones resultantes (en mayúscula) de los estudios realizados, acompañadas de sus respectivos atributos. De este análisis se desprende que tanto el número como el contenido de las dimensiones y atributos empleados es muy amplio y heterogéneo. Así, la simple adopción de los resultados de estos estudios, como determinantes de la decisión de compra del producto hotelero, puede no resultar adecuada, siendo necesario determinar una lista de atributos específicos para cada hotel concreto a analizar.

Figura 3. Atributo y dimensiones de la imagen de los hoteles según diferentes estudios

Callan (1994) Gran Bretaña, Hoteles		
ATRIBUTOS		
LOCALIZACIÓN E IMAGEN	SERVICIOS ADICIONALES	TANGIBLES (OTROS)
- Localización	- Masaje	- Aparcamiento
- Sentimientos relajados hacia el hotel	- Servicio habitaciones	- Calidad precio A+B
- Apariencia externa	- Habitaciones con servicios para ejecutivos	- Mobiliario y equipamiento
- Imagen y personalidad del hotel y cadena	- Variedad instalaciones A+B	- Limpieza baños públicos
- Categoría del hotel	- Centro de negocios	- Limpieza utensilios A+B
- Tranquilidad	- Servicio secretariado	- Pasillos agradables
- Confort	- Servicio lavandería	- Iluminación y ventilación
- Reputación	- Servicio equipaje	- Indicadores contra-incendios
- Decoración y ambiente	- Prensa gratuita	
- Jardines y alrededores hotel	- Disponibilidad salas de conferencia	SERVICIOS DE RECREO
- Facilidad de movimiento en el hotel	- Disponibilidad comida sana	- Centros de ocio
- Modernidad	- Bienvenida y ocio para niños	- Gimnasio
- Tamaño	- Servicio de cuidado a bebés	- Piscina
- Diseño no estándar del hotel	- Limpieza y cambio ropa cama	- Atracciones para niños
- Categoría interna del hotel	- Servicio comidas tardío	- Pistas de squash
- Visitas	- Bar o zona de relax	- Programas de mantenimiento individual
	- Transporte de cortésia	- Profesional especializado en ocio
RELACIÓN CALIDAD PRECIO	- Servicio animación	- Sauna
- Calidad precio A+B	- Tienda de regalos	- Campo de golf
- Precio y servicios incluidos		
- Contactos con el cliente	HABITACIÓN (TANGIBLES)	PROVEEDOR DEL SERVICIO
- Descuentos	- Servicio de café y té	- Simpatía personal
- Desayuno incluido	- Zona de trabajo	- Atención del personal
- Posibilidad de negociar el precio	- Teléfono directo	- Servicio personal
	- Limpieza del baño	- Habilidades de comunicación
COMPETENCIA	- Secador de pelo	- Rapidez de servicio
- Personal formado	- Mímbar	- Predisposición a ayudar
- Eficiencia de las operaciones	- Plancha de pantalones	- Educación y cortésia
- Eficiencia servicio A+B	- Complementos	- Anticipación a las necesidades del cliente
- Eficiencia recepción	- Ducha	- Saludo inicial
- Servicio de despertador	- Luz de lectura	- Apariencia del personal
- Estándares de limpieza	- TV en color	- Uso del nombre del cliente
- Estándares de mantenimiento	- Baño separado en la habitación	- Profesionalidad del personal
- Servicio prestado como se solicitó	- Camas cómodas	
- Servicio de teléfonos	- Plancha y tabla	

<p>ACCESO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sistema de reservas central - Sistema de reservas amigable - Horario - Disponibilidad personal - Señalización interna <p>SEGURIDAD</p> <ul style="list-style-type: none"> - Cerraduras de las puertas - Instrucciones contra-incendios - Seguridad hotel y alrededores - Cadena de la puerta de la habitación - Puertas de seguridad - Seguridad del aparcamiento - Distribución de la habitación con sensibilidad (minusválidos, mayores) - Seguridad personal - Control de entrada en la cerradura - Distribución de mesas considerando a las mujeres que cenan solas - Aparcamiento visible por los clientes - Sistema de tarjeta en la puerta - Salas de conferencias con cerradura - Cajas de seguridad 	<ul style="list-style-type: none"> - Tamaño habitación - Calefacción - Servicio fax - Habitación mejora el estándar del hogar - TV satélite - Atractivo de la habitación - Baño espacioso - Conexión para ordenador - Radio - Atractivo del baño - Toallas en el baño - Tamaño cama - Disponibilidad sábanas y mantas - Despertador - Vestidor - Directorio de servicios - Mantenimiento - Silla en habitación - Tamaño del baño - Albornoz - Habitaciones familiares - Mobiliario con equipamiento integrado - Aire acondicionado silencioso - Insonorización - Mantenimiento del baño - Mando a distancia de TV 	<ul style="list-style-type: none"> - Disponibilidad del director - Servicio con corazón - Apariencia e higiene del personal - Atractivo del personal - Bienvenida al hotel - Reconocimiento a los clientes frecuentes - Áreas de no fumadores - Personal conoce el hotel - Personal hace sentir al cliente como en casa - Personal genuino - El personal escucha al cliente - Entusiasmo del personal - Sentido común del personal - Atención al teléfono del personal - Calidad de la publicidad del hotel - Identificación del personal - Gestión de quejas - Personal con tacto y discreción - Personal sensible a las necesidades del cliente - Mujeres disponibles para atender llamadas de mujeres - Personal informado sobre su área local
--	---	--

Heide et ál. (1999), Noruega, Hoteles de negocio

ATRIBUTOS

<p>RECEPCIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predisposición del personal - Habilidad del personal - Apariencia física - Comfort - Rapidez del servicio - Precisión en el registro 	<p>RESTAURACIÓN</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predisposición del personal - Habilidad del personal - Apariencia física - Variedad del menú - Número de centros - Horario 	<p>ALOJAMIENTO</p> <ul style="list-style-type: none"> - Predisposición del personal - Habilidad del personal - Complementos en la habitación - Comfort de la habitación - Disponibilidad de habitación
---	--	--

Mattila (1999), Estados Unidos, Hoteles de lujo		ATRIBUTOS
- Identificación del personal	- Recepción	- Requerimientos del cliente
- Servicio personal	- Diseño habitación	- Equipo de fax
Callany Bowman (2000), Clientes maduros británicos (tercera edad), Hoteles		ATRIBUTOS
- Limpieza	- Personal atento	- Zonas de relax y bar
- Relación calidad-precio	- Iluminación áreas públicas	- Posibilidad de descuentos
- Comodidad habitación	- Mantenimiento	- Desplazamientos en el hotel
- Educación personal	- Presencia del personal	- Centros de A+B
- Eficiencia del servicio	- Ambiente del hotel	- Horario de cena
- Seguridad	- Disponibilidad habitaciones de no fumadores	- Piscina
- Responsabilidad del personal	- Reputación del hotel	- Pequeñas porciones de comida
- Rapidez del servicio	- Precio	- Material escrito
- Amabilidad personal	- Decoración	- Servicios especiales para mayores
- Localización	- Habitación espaciosa	- Servicio de animación
- Servicios prestados según lo solicitado	- Decoración de la habitación	- Menús dietéticos
- Iluminación habitación	- Aparcamiento	- Sauna, jacuzzi
- Comodidad áreas públicas		- Gimnasio
Barsky y Nash (2002), Estados Unidos, Hoteles		ATRIBUTOS
- Confortable	- Divertido	- Respetado
- Agradable	- Importante	- Seguro
- Elegante	- Inspirador	- Sofisticado
- Entretenido	- Mimado	- Hospitalario
- Excitante	- Práctico	
- Extravagante	- Relajado	

Fuente: elaboración propia

Finalmente, se propone un esquema integrador con todos los posibles aspectos para el caso de un alojamiento extrahotelero que agrupe los principales atributos que el cliente considera en la formación de su imagen del alojamiento. Se han identificado siete dimensiones específicas en las que se intercalan aspectos tanto tangibles como intangibles (véase la figura 4). Las siete dimensiones desarrolladas son: (1) establecimiento en general; (2) servicios principales; (3) servicios complementarios; (4) unidad alojativa, esto es, el apartamento o *bungalow*; (5) personal de servicio; (6) precio y valoración realizada por el cliente, y (7) oferta de alimentos y bebidas (A+B) para el caso de los alojamiento extrahoteleros que ofrecen servicio de restauración.

Figura 4. Dimensiones y atributos determinantes de la imagen percibida de los alojamientos extrahoteleros

ESTABLECIMIENTO EN GENERAL	SERVICIOS PRINCIPALES	SERVICIOS COMPLEMENTARIOS
<ul style="list-style-type: none"> - Localización - Seguridad personal y de las pertenencias - Tranquilidad - Limpieza - Reputación e identidad corporativa - Tamaño - Diseño y arquitectura 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicio recepción - Mini-mercado - Piscina - Zona de <i>solarium</i> - Jardines y espacios de recreo 	<ul style="list-style-type: none"> - Servicios de animación - Ambiente nocturno - Servicios para niños (zona de juegos, cuidado, menús especiales) - Sauna, masaje, centro de salud - Oferta deportiva (deportes de raqueta, canchas, gimnasio, etc.) - Contratación de servicios externos (excursiones, coche de alquiler) - Aparcamiento
UNIDAD ALOJATIVA	PERSONAL DE SERVICIO	PRECIO
<ul style="list-style-type: none"> - Mantenimiento - Mobiliario - Amplitud - Limpieza y cambio ropa cama - Vistas - Terraza y/o zona ajardinada individual - Comodidad de la cama - Cocina en general - Equipamiento de la cocina (electrodomésticos) - Baño en general <ul style="list-style-type: none"> * Limpieza baño y cambio toallas * Amplitud * Equipamiento (secador pelo, etc.) * Complementos (champú, gel, etc.) - Complementos <ul style="list-style-type: none"> * Aire acondicionado * TV satélite 	<ul style="list-style-type: none"> - Rapidez - Eficiencia - Simpatía - Profesionalidad - Predisposición a ayudar - Conocimiento idiomas - Servicio con corazón - Presencia del personal 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio justo o reducido - Posibilidad de descuentos - Ventajas a clientes frecuentes - Complementos gratuitos
RESTAURACIÓN (Caso de existir)		
	<ul style="list-style-type: none"> - Centros de A+B disponibles - Calidad de la comida y bebida - Variedad de la oferta de comida y bebida 	<ul style="list-style-type: none"> - Precio de la oferta de comida y bebida - Higiene de la comida

Fuente: elaboración propia

Una vez examinada la imagen del hotel, su marca e identidad corporativa, es importante analizar las principales herramientas o instrumentos de comunicación promocional exterior que puede emplear un establecimiento alojativo. A continuación se estudiará las relaciones públicas, promociones de venta, publicidad y venta directa.

2. LAS RELACIONES PÚBLICAS DEL HOTEL

Las relaciones públicas, como has visto en la asignatura de marketing turístico, se pueden definir como el conjunto de actividades y mensajes, dirigidos a públicos específicos, que tienen por objetivo crear conocimiento, buena imagen y una actitud favorable sobre una empresa, entidad o producto lejos del punto de venta-prestación. No se busca aquí una respuesta inmediata, como en el caso de la publicidad, sino el mantenimiento de una actitud favorable por parte del público a largo plazo hacia el hotel.

Si el hotel desarrolla un tema (historia, noticia) interesante, éste podría aparecer en los medios de difusión y tener un valor económico importante en términos de publicidad equivalente. Es más, podría ser más creíble que la publicidad. Los consumidores son más influenciados por un editorial de un periódico, que por la publicidad.

Los departamentos de relaciones públicas de un hotel suelen desarrollar las siguientes **actividades**, si bien no todas suponen un apoyo directo al producto:

- *Relaciones con la prensa*: el propósito de las relaciones con la prensa es el de generar y distribuir información que sea atractiva para los medios de comunicación y atraer su atención, para que realicen una comunicación positiva del establecimiento. En esta actividad se engloban las notas de prensa, ruedas de prensa, presentaciones, etc.
- *Comunicación corporativa*: esta actividad se refiere a las comunicaciones interna y externa y trata de favorecer la imagen de la empresa. Los materiales de la empresa deben aprovechar la oportunidad de crear y reforzar la identidad de la empresa, que tiene que competir para llamar la atención, y potenciar la identidad visual del hotel a través de logotipos, folletos, signos, tarjetas de visita, construcciones, uniformes, etc. Se trata de asegurarse que la imagen e identidad corporativa se plasma correctamente, siguiendo las indicaciones del manual.
- *“Labor de pasillo”*: tiene que ver con las relaciones con los clientes. La idea es que los clientes satisfechos realicen comunicaciones positivas del hotel a otros potenciales clientes para que visiten el hotel.

A continuación se comentarán las **principales herramientas empleadas** en las relaciones públicas de un hotel:

- *Publicaciones*. Los hoteles pueden utilizar de forma extensiva materiales de comunicación para alcanzar e influenciar a sus mercados objetivos, incluyendo informes anuales, artículos, materiales audiovisuales, cartas y revistas.
- *Acontecimientos*. Los hoteles pueden atraer la atención hacia nuevos productos u otras actividades mediante acontecimientos especiales, que incluyen conferencias, seminarios, exposiciones, concursos y competiciones y patrocinio de actividades culturales y deportivas que alcanzarán a los públicos objetivos.

- *Noticias.* Una de las mayores tareas de los profesionales de las relaciones públicas es encontrar o crear noticias favorables sobre el hotel, sus productos y sus personas. La habilidad de la persona que se dedique a las relaciones públicas va más allá de preparar noticias. Conseguir que los medios acepten las noticias y asistir a conferencias de prensa exige conocimientos de marketing y relaciones con otras personas.
- *Conferencias.* Constituyen otra herramienta para el desarrollo de las relaciones públicas del producto y de la empresa.
- *Actividades de servicio público.* Los hoteles pueden mejorar el servicio público contribuyendo con dinero, servicios y tiempo a fomentar buenas causas.
- *Ferias.* La feria turística, además de servir como plataforma de negocios para los hoteles, y punto de encuentro con sus clientes y el canal, también supone una plataforma de relaciones públicas para crear notoriedad de marca e imagen positiva.
- *Educacionales y press trips.* Las visitas de periodistas y agentes de viajes seleccionados al hotel es una de las mejores formas de dar a conocer y “probar” los servicios y beneficios que el hotel ofrece. La clave está en seleccionar adecuadamente a los periodistas y agentes de viajes y en organizar una experiencia que sea lo más satisfactoria posible, integrando la estancia en el hotel con los atractivos del destino en el que se encuentra.
- *Presencia en folletos y catálogos físicos y virtuales del trade y organismos oficiales.* El hotel estará presente en catálogos de turoperadores, web sites de turoperadores y agencias de viajes, dossier o guías de venta del destino en el que se encuentre, folletos del consorcio o asociaciones a las que pertenece. El hotel debe realizar las adecuadas gestiones y relaciones para que su presencia se vea reforzada. Esto incluye, entre otros, la elección de las fotografías, el contenido del texto, la ubicación espacial del hotel, la categoría o tipología en la que se encuadra o la valoración de calidad que se realice del mismo.
- *El product placement.* Es una técnica promocional que no aparece como publicidad expresa y, sin mencionar directamente los productos, utiliza marcas, símbolos u otros rasgos distintivos de los mismos productos o de empresas encargadas de vender éstos en un contexto de espacio no publicitario. Se utiliza por lo general en medios de comunicación audiovisuales como programas y series de televisión, telenovelas, videos musicales, cine, reality shows y videojuegos entre otros.

Mediante el product placement se intenta interrelacionar la marca del hotel con la cotidianidad del contexto, además de asociarla con la personalidad de quien interactúa con ella para producir una “identificación” entre la marca y el actor o presentador. Lo ideal para esta técnica es que el hotel aparezca completamente integrado en situaciones cotidianas colocado en situaciones óptimas y ventajosas. Conviene, no sólo que aparezca, sino que se hable de él para que sea del todo efectivo (e.g., integración de imágenes del hotel y alusiones al mismo en una serie de televisión). Además, es importante desarrollar una buena relación con la agencia de Film Commission del destino donde se encuentre el hotel.

Por otra parte, un aspecto crucial de las relaciones públicas es que la comunicación final no se controla, aunque se realice una gestión perfecta de la misma. Por consiguiente, existirán noticias tanto positivas como negativas (**publicity**).

La publicity negativa consiste en la divulgación de malas noticias, que pueden ser incluso falsas o difundidas de forma sensacionalista, que se escapan al control del hotel y le pueden hacer

mucho daño. Veamos algunos ejemplos de casos y situaciones que suponen o pueden generar publicity negativa:

- El anuncio en la prensa de una enfermedad o intoxicación en un hotel o área turística en la que se encuentra: noticias sobre aguas contaminadas, peces muertos o mareas negras; bandas de delincuentes que atracan a los turistas en las autopistas; noticias relacionadas con acciones terroristas, o por parte de grupos armados y guerrilleros, bombas en aeropuertos y aviones, secuestros de aviones o ataques a autocares de turistas que generan un sentimiento de inseguridad; las intoxicaciones provocadas por comidas en mal estado; incendios, accidentes o muertes en hoteles... Por consiguiente, es muy importante disponer de un plan de crisis, que se activaría inmediatamente si algún acontecimiento de este tipo tuviera lugar.

La publicity positiva puede generarse con la organización y difusión de actos que provoquen noticias favorables como puede ser:

- Aperturas de establecimientos, celebración de aniversarios, convocatorias de premios, obtención de galardones y organización de jornadas de trabajo especializadas; organización de festivales de música o canción; la presencia de personajes famosos o ilustres, que marcan modas; la celebración de una cumbre de turismo; la organización de eventos deportivos; ser protagonistas de una serie de televisión...

Las relaciones públicas se planifican, pero también son oportunistas y aprovechan las ocasiones cuando se presentan. Se trata de actuar, bien sea para generar publicity positiva, como para contrarrestar los efectos de una publicity negativa. Para lograrlo, lo más importante es hacer todo lo posible por construir y mantener unas buenas relaciones con los medios de comunicación.

Las relaciones públicas pueden contribuir a los siguientes objetivos:

- Despertar una conciencia (pueden ubicar noticias en los medios de comunicación que llamen la atención hacia el hotel).
- Desarrollar la credibilidad (pueden añadir credibilidad mediante la comunicación de un mensaje dentro de un contexto editorial informativo).
- Estimular a la fuerza de ventas y a los vendedores (nuevas ideas sobre un producto antes de que se lance al mercado podrán ayudar a la fuerza de ventas a venderlo a los detallistas).
- Reducir los costes de promoción (las relaciones públicas puede ser más económicas que el marketing directo y la publicidad).

Finalmente, existen empresas de relaciones públicas especializadas que ofrecen diferentes servicios, como por ejemplo el llamado “clipping” que consiste en “recortar” todo aquello que aparece publicado en periódicos o revistas y otros medios, de un determinado ámbito, referente al hotel. Los recortes se presentan de formas diversas (originales, fotocopias, etc.) y se envían sueltos en forma de dossier al contratante del servicio. Se pueden contratar para seguir los resultados de una campaña o acción de promoción o, de manera periódica, para controlar todo aquello que se publica en un determinado espacio de tiempo. Este tipo de servicios se utilizan para: controlar los resultados de los esfuerzos dedicados a conseguir la publicación de artículos en prensa y poder analizar su contenido; comprobar la cobertura periodística dedicada al hotel y destino con motivo de una feria, presentación, rueda de prensa, etc.; seguir a los competidores: qué noticias generan,

qué problemas tienen, qué publicidad hacen, etc.; y conocer la publicidad negativa y poder reaccionar ante la misma.

3. LAS PROMOCIONES DE VENTA

La promoción es la actividad del marketing que está más cerca del acto de compra después de la venta personal. En ella se engloban todas las técnicas destinadas a estimular la compra. Se dice que la publicidad lleva al cliente hacia el producto y la promoción sin embargo lleva el producto al cliente. La promoción de ventas trata de estimular las compras del consumidor y la efectividad de los intermediarios. Esta atrae frecuentemente a aquellos que cambian con frecuencia de marca. Los que cambian de marca con frecuencia buscan un precio más bajo o algún tipo de regalo por lo que las promociones por sí solas, no los convertirán en usuarios fieles a la marca. Las promociones de venta ofrecen un valor añadido al cliente (desayuno gratis, noche extra) durante un periodo de tiempo limitado.

Las promociones de venta, al contrario que la publicidad, tienen un efecto a corto plazo, durante la duración de la promoción. Por consiguiente, ésta puede aplicarse con los siguientes propósitos: para acelerar las ventas con respecto a los competidores y para desarrollar las ventas en temporadas bajas.

Las principales herramientas de promoción al consumidor son:

- *Vales de descuento*: estos vales son documentos que proporcionan a la persona que los tiene un descuento para la reserva o compra de alguno de los productos del hotel. La tasa de utilización de los vales depende de la forma en la que se distribuyan (periódicos, revistas, correo directo, web site, etc.).
- *Precios de paquete*: los precios de paquete también se denominan descuentos, y se ofrecen a los consumidores para que ahorren con respecto al precio habitual de los productos que se encuentran bajo un mismo paquete (e.g., estancia + comida + atracción turística + transporte). También pueden ser los paquetes a precios reducidos que consisten en la venta de varias unidades de un mismo producto a un precio reducido (e.g., dos noches de hotel al precio de una). El desarrollo y venta de los paquetes constituye una alternativa bastante eficaz para luchar contra la tendencia a la baja ocupación durante los periodos valle (e.g., fines de semana en los hoteles de ciudad).
- *Regalos*: los regalos son mercancías que se ofrecen a un coste bajo o gratuito como incentivo para realizar la compra de un producto del hotel. El regalo puede encontrarse dentro del paquete (cesta de fruta incluida en el paquete, albornoz) o sobre él, como un añadido extra.
- *Sorteos, juegos y concursos*: los sorteos dan la oportunidad de ganar servicios, estancias gratuitas, etc.
- *Pruebas*: las pruebas consisten en invitar a los clientes a los que les interese comprar el producto sin ningún tipo de compromiso. Por ejemplo, un día de jornadas abiertas en las que un hotel invita a los habitantes de su ciudad a visitar su cafetería situada en la última planta y los invita gratuitamente a un café, para que luego se animen a realizar visitas o inciten a sus amigos a hacerlo.



San Valentín

Recibirá más por el mismo precio increíble de siempre

Enamórese con las sorpresas que hemos preparado para estos días tan románticos: regalos especiales de bienvenida (botella de cava, bombones, fruta...), desayuno en la habitación, cena de gala con música en vivo, sala de fiestas con orquesta y salida sin prisas del hotel.

Escoja entre los hoteles a continuación y disfrute de la pasión con Sol Meliá.

4. LA PUBLICIDAD

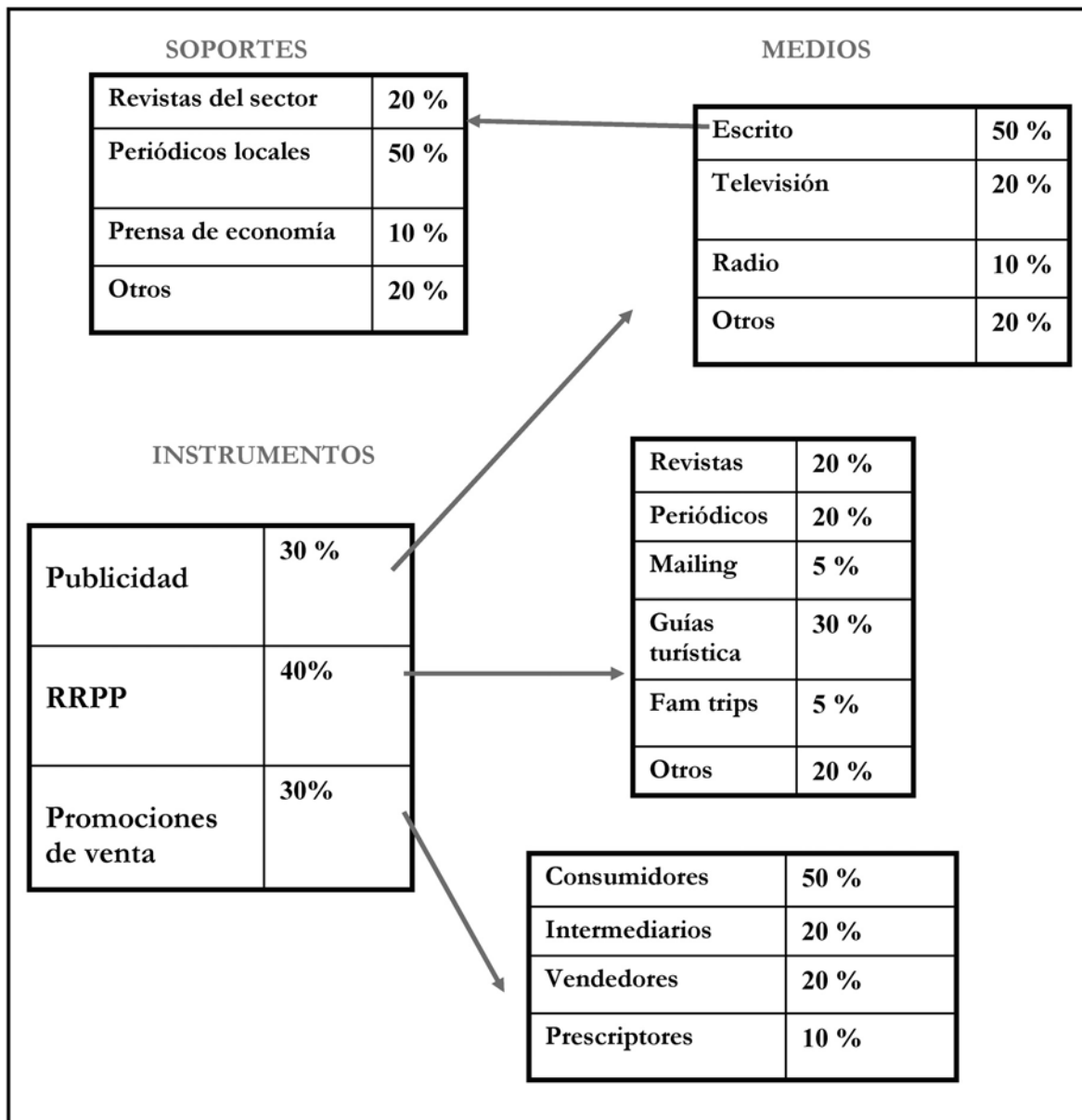
En la asignatura de marketing turístico has estudiado las diferentes posibilidades que existen. Para el caso de un hotel independiente, resulta difícil, por su coste, realizar campañas de publicidad, quedando esta herramienta generalmente relegada al caso de las cadenas hoteleras y consorcios y afiliaciones u hoteles de categoría elevada.

La clave consiste en realizar una adecuada integración de todas las herramientas promocionales que emplea el hotel, creando sinergias en la comunicación. En el siguiente esquema (figura 5) se muestra un ejemplo de distribución presupuestaria de un hotel en los instrumentos de relaciones públicas, promociones de venta y publicidad. Para el caso de la publicidad, se realiza una distribución entre los diferentes medios, y finalmente para el ejemplo del medio escrito, se desglosa entre los diferentes soportes genéricos.

Como recomendaciones genéricas a la publicidad del hotel, destacar que se deben cumplir los siguientes aspectos:

- Realizar una adecuada planificación de la misma, considerando los segmentos objetivo, posicionamiento a comunicar, estilo, etc.
- Concentrar geográfica y temporalmente el esfuerzo, especialmente cuando el presupuesto es limitado. Es preferible generar cierto ruido de forma concentrada, a “disparar” esporádicamente acciones de publicidad que nunca llegan a impactar en el mercado.
- Los folletos del hotel son una herramienta muy práctica, pero el énfasis no debe ser una distribución masiva de los mismos, sino selectiva, fuera del hotel y transmitiendo el mensaje adecuado.
- Internet es uno de los medios con mayor crecimiento en impacto de la publicidad sobre las ventas de hoteles.
- Crear sinergias con las acciones de publicidad globales que realiza el destino en el que se encuentra el hotel, así como con las acciones de su cadena o consorcio, etc.
- Medir la eficacia de la publicidad es la base para corregir deficiencias promocionales y optimizar la inversión realizada.

Figura 5. Ejemplo distribución presupuestaria del mix promocional de un hotel



5. LA VENTA DIRECTA

La venta directa incluye la realizada por el personal del hotel. Es importante destacar que no se trata sólo del departamento comercial o de ventas, que en caso de existir, asume la gestión de la misma, sino de una labor realizada por todo el personal. Desde el personal de recepción y jefe de reservas, con un papel crucial en el cierre de muchas ventas, hasta el camarero que puede influir decisivamente en un aumento del consumo por parte del cliente del hotel. Así mismo, también puede considerarse una forma de venta directa el marketing directo, que incluye las acciones de comunicación directa que realiza el hotel con sus clientes (envío de cartas o correos electrónicos a los clientes, llamadas de telemarketing, etc.). La correspondencia directa se suele enviar a un

grupo elevado de posibles clientes, aunque la tasa de respuesta es muy baja. Sin embargo, el gasto relativo es muy reducido.

En este apartado nos centraremos en la venta directa personal en el exterior del hotel, dirigida tanto al cliente final como al canal de distribución. Dado que los procedimientos eficaces de ventas ayudan a asegurar el éxito de los comerciales, los jefes y responsables del área de ventas del hotel deben comprender el proceso de la venta personal para implementarlo adecuadamente. Este proceso requiere que el vendedor desarrolle varias habilidades, como buscar clientes potenciales, concertar citas y establecer empatía con personas desconocidas. También debe desarrollar habilidades para el análisis de necesidades, presentaciones orales, manejo de objeciones, preguntas y quejas de los clientes, así como para la demostración de los beneficios del producto. Además, en muchas situaciones de ventas deberán esforzarse en generar una relación a largo plazo con los clientes.

El proceso de ventas está organizado en tres fases: (a) previa a la visita de ventas o pre-transaccional; (b) la visita de ventas o etapa transaccional; y (c) posterior a la venta o post-transaccional. Sin embargo, no todas las ventas siguen esta secuencia lineal de pasos necesariamente. Lo más probable es que los pasos se solapen y que se vuelva atrás a modificar los pasos iniciales conforme cambien las circunstancias y se obtenga nueva información.

5.1. Etapa Pre-transaccional

Localización y calificación de clientes potenciales. Una de las tareas más importantes para cualquier vendedor es la búsqueda de clientes potenciales o prospectos. Una venta no puede ocurrir si no se tiene un comprador potencial, y normalmente el vendedor debe hacer varias visitas antes de cerrar una venta. La clave para desarrollar la actividad de búsqueda de clientes en una zona no sólo consiste en dedicarle tiempo, sino en insistir e invertir en los clientes que presenten una sólida probabilidad de convertirse en buenos clientes. Por ello, es importante que los vendedores elaboren un buen perfil de los prospectos.

El hotel se debe centrar en **identificar clientes potenciales** del mercado objetivo al que se dirige, elaborar una lista de ellos con ayuda, entre otros, de directorios, bases de datos y referencias, etc.

El siguiente paso será la **calificación de prospectos**. Una vez que la empresa tenga una lista de prospectos, es necesario calificar a los mismos, es decir, evaluarlos para decidir si se debe invertir tiempo y esfuerzo en desarrollarlos como clientes o no. Para hacer esto con eficacia, el vendedor necesita información acerca de las necesidades del cliente, la autoridad de compra y su solvencia.

El último paso de esta primera fase será la **planificación previa al contacto**. El vendedor debe organizar sus esfuerzos y definir su estrategia de ventas antes de reunirse con el cliente. Una forma de hacer esto es formularse a sí mismo una serie de preguntas: ¿Qué se quiere lograr?: los vendedores del hotel no deberían hacer una visita si no pueden especificar una acción que deseen que el cliente o prospecto emprenda. ¿Qué se conoce acerca del prospecto? Revisar la información pertinente sobre el prospecto, tanto la empresa como la persona que se responsabilizará de la compra. La información que puede ser útil conocer acerca de un individuo incluye su nombre completo, su puesto, edad, residencia, nivel educativo, autoridad de compra, pertenencia a clubes y asociaciones, pasatiempos y características de personalidad. El vendedor también deberá revisar sus conocimientos sobre la empresa del comprador y, ¿a qué negocios se dedica la empresa?, ¿cuáles

son sus productos y mercados?, ¿quién toma la decisión en la reserva de los alojamientos?, ¿puede darnos esta empresa un volumen de compra suficiente para que la visita sea rentable?, etc. Finalmente, el vendedor debe saber ¿Qué se va a decir? Por lo menos, una idea general de cómo comenzarán la presentación de ventas, qué preguntas van a plantear y qué beneficios expendrá. Los vendedores deben adelantarse a las preguntas y objeciones de los clientes para preparar estrategias que puedan rebatirlos. Esto es especialmente útil en las visitas en frío.

5.2. Etapa Transaccional

- **El acercamiento y la relación.** Las estrategias y tácticas que utilizan los vendedores para ser recibidos y establecer empatía con los prospectos se denomina “acercamiento”. Por lo general, es relativamente fácil concertar citas con los clientes con los que ya cuenta el hotel, pero esto puede ser mucho más complicado con los prospectos. El segundo objetivo del acercamiento es establecer empatía con la otra persona. Como la impresión inicial es de gran importancia, los vendedores han de preparar con cuidado sus comentarios iniciales. En cualquier proceso de venta se integran tres procesos paralelos: la venta de la persona (el propio vendedor), la marca cadena y el hotel o producto específico.
- **Ganar acceso,** se puede realizar de diferentes formas: (1) Visita en frío. A la hora de hacer una visita personal, el vendedor tiene la oportunidad de examinar las instalaciones del prospecto y de prepararse mejor para hablar con el comprador. El contacto personal directo tiene la ventaja de que si el prospecto está disponible, el vendedor puede continuar con el proceso de ventas. No obstante, en la situación más normal, el comprador está ocupado y el vendedor debe esperar. Este tiempo no debe ser improductivo si se aprovecha para aprender más acerca del prospecto a través de los trabajadores de la organización o de la forma en la que trabajan. También se puede utilizar para preparar otras visitas programadas o para rellenar informes; (2) Contacto telefónico previo. El uso del teléfono para acercarse a los clientes tiene varias ventajas: (a) al concertar una cita previamente, el vendedor gestionará mejor su tiempo y reducirá las horas de espera improductiva; (b) incluso los prospectos muy ocupados pueden contestar al teléfono. Sin embargo, también tiene el problema de que los prospectos o su personal de filtro (e.g., secretarias) pueden rechazar con facilidad las llamadas. Una de las tácticas utilizadas es referirse al prospecto por el nombre de pila, lo cual indica cierta familiaridad. Otro problema es que es más difícil encontrar a la persona adecuada con quien hablar y; (3) Cartas personales. Es más difícil que el personal de filtro intercepte las cartas personales que las llamadas telefónicas. Además, la carta permite incluir folletos que describan la variedad y beneficios del producto, lo cual permite a los prospectos aprender más acerca de un proveedor potencial que a través de una conversación telefónica. Las cartas también pueden invitar al prospecto a ferias o presentaciones del hotel, o describir las promociones que se ofrecen a quienes concertan citas. Las cartas de acercamiento deben concluir con una fecha para tener una reunión. Esto también se puede hacer mediante una llamada de seguimiento. Al hacerlo, el vendedor centra la atención del prospecto en cuándo reunirse, y no en si se reúnen o no.
- **Establecimiento de la empatía.** Una vez que el vendedor consigue introducirse en la oficina del prospecto, comienza la parte decisiva de la entrevista. Para ayudar a establecer empatía, el vendedor deberá dar su tarjeta al prospecto y presentarse. También debe indicar el propósito de su visita y el hecho de que planea concentrarse en un posible beneficio para el cliente. Es importante

comprender que en estos primeros instantes de una entrevista el prospecto se hace una serie de juicios de valor cruciales acerca del vendedor y de la empresa que éste representa. Los hábitos y la apariencia del vendedor suelen utilizarse para evaluar a una empresa.

La empatía significa eliminar o mitigar la ansiedad de la relación. Esta ansiedad es natural cuando una persona se encuentra con alguien nuevo (y el vendedor lo es, pero también el prospecto) y aparece porque a la gente no le gusta que la convenzan de comprar, sino que le gusta comprar. Por tanto, el vendedor debe procurar ganarse la confianza del prospecto para reducir la ansiedad en la relación. En la figura 6 se muestran los medios mediante los cuales el vendedor puede reducir la tensión de la relación. Es crucial que el vendedor los utilice para reducir la tensión con los prospectos, pero también es importante que refuerce estas acciones en los clientes ya establecidos.

Figura 6. Medios para reducir la ansiedad en la relación de ventas

CONVENCIONALISMOS SOCIALES	Comportarse y vestirse apropiadamente según la ocasión y mostrarle al comprador el debido respeto. Ejemplo: esperar a que le inviten a sentarse o darle al comprador una tarjeta de visita.
COMPETENCIA	Demostrar competencia en su trabajo. Ejemplo: dar referencias de un tercero que está satisfecho con usted y su empresa.
COMUNALIDAD	Demostrar que usted tiene intereses y opiniones similares a las del comprador, al menos en algunas áreas. Ejemplo: conocidos comunes o deportes favoritos.
INTENCIONALIDAD	Revelarle al comprador el propósito de la visita, así como el beneficio para el comprador. Ejemplo: no estoy aquí para venderle mi hotel. Me gustaría revisar su plan de viajes y desplazamientos. Usted puede ahorrar dinero.

Fuente: Dalrymple y Cron (1999)

- **Análisis y descubrimiento de las necesidades del cliente.** Los clientes no compran productos o servicios, sino que adquieren un conjunto de beneficios que resolverán problemas o aumentarán las oportunidades. Las personas no “compran” una semana de alojamiento en un hotel, sino unas vacaciones satisfactorias. Por eso, la labor del vendedor consiste en descubrir las verdaderas necesidades e informar entonces al prospecto acerca de las características, capacidades y disponibilidad de los bienes y servicios que estén en venta. Descubrir las necesidades de un cliente implica formular preguntas. Hacer preguntas no es tan fácil como podría parecer a simple vista. No sólo se quieren conocer las necesidades percibidas, sino que también se desea obtener la información de una forma que no irrite o cause incomodidad o la enemistad de los compradores. Además, es necesario ayudarles a comprender mejor sus propias necesidades.

Existen varios tipos de preguntas que se pueden usar en el proceso de descubrimiento de necesidades: (1) Permiso. Son aquellas preguntas orientadas a pedirle permiso al comprador para formularle preguntas o para sondear más un tema. Tienen el objetivo de tranquilizar al comprador y son muestra de buenos modales; (2) Situación actual. Estas preguntas buscan información objetiva acerca del negocio, la persona y la situación actual del prospecto; (3) Problema. Estas preguntas intentan descubrir la existencia de problemas en la situación actual de la empresa. Ayudan a descubrir la percepción que tiene el comprador y una posible necesidad; (4) Solución del problema. Estas preguntas pretenden conseguir que sea el propio cliente el que

identifique la solución al problema o problemas que se le presentan en su situación actual, (5) Verificación. Este tipo de preguntas sirve para verificar si el vendedor ha comprendido exactamente lo que el comprador ha expresado, así como para obtener el consenso del cliente acerca de la declaración.

Para descubrir las necesidades del cliente se suele requerir una serie de preguntas. El proceso comienza con una pregunta de permiso y una serie de preguntas abiertas sobre la situación, las posibles áreas problemáticas, la gravedad de los problemas y la posible situación. Se termina con una serie de preguntas de verificación.

- **La presentación.** Una vez que el vendedor tenga una idea clara de las necesidades del cliente, estará listo para hacer una presentación formal del hotel y sus servicios. La presentación tiene el objetivo de convencer al prospecto de que los bienes y servicios que se le ofrecen satisfacen sus necesidades y requisitos.

Una presentación de ventas es principalmente un estudio de una serie de características del producto relacionadas con los beneficios que el comprador haya indicado como importantes durante la etapa anterior de análisis de las necesidades y seguida por la evidencia de que los beneficios serán reales. Las características son aspectos tangibles e intangibles del producto o servicio. Por ejemplo, una característica de un hotel es que está en el centro de la ciudad, o que cuenta con 500 habitaciones. Estas características pueden recalcarse debido a que los motivos de preocupación del comprador son la cercanía a los puntos de trabajo y la disponibilidad de habitaciones para celebrar un congreso en la ciudad. Sin embargo, no basta con decirle al cliente la relación de características del producto o servicio. Hay que formular los beneficios concretos que le ofrece. Así, la formulación sería “lo que quiere decir esto es que sus congresistas no tendrán que realizar largos desplazamientos cada día de duración del congreso, al estar el hotel en la ciudad. Además, al contar con 500 habitaciones, no habrá problemas para celebrar un congreso de la magnitud que usted nos plantea”.

Por último, habrá que convencer al cliente de que el beneficio que se le ofrece es suficientemente importante y de que lo recibirá. Se pueden dar garantías presentando el producto, mostrando resultados en pruebas, dando testimonios de clientes satisfechos o concediendo períodos de prueba (visitas de inspección).

- **Manejo de las objeciones.** Las objeciones son parte natural de cualquier presentación de ventas y el vendedor debería verlas, si no son demasiadas, más como una oportunidad que como un obstáculo. Cuando los prospectos formulan objeciones, normalmente estarán mostrando interés y solicitando más información. El prospecto más difícil es el que no dice nada durante la presentación, que se niega a comprar y no da ninguna razón para su decisión. En muchas ocasiones, las visitas con éxito tienen más objeciones que las que fracasan. Además, los clientes se muestran más indiferentes en las visitas sin éxito que en aquellas que llegaron a buen puerto. Las objeciones son una oportunidad para hacer que el prospecto participe y se amplíe la presentación hacia áreas que tengan interés para el comprador.

Una de las mejores maneras de manejar las objeciones es evitarlas al prever las preguntas comunes que pueden surgir de la presentación de ventas. Cuando el vendedor se adelanta a las objeciones, se reduce la probabilidad de que el prospecto las plantee. Esto tiene la ventaja de permitir que la presentación de ventas se desarrolle sin contratiempos hasta su cierre.

Hay dos tipos de objeciones: las reales y las pseudo-objeciones. El procedimiento que se recomienda para tratar una objeción real es el siguiente: escuchar los puntos de vista del comprador,

compartir las preocupaciones sin emitir un juicio de valor, aclarar el auténtico problema a través de preguntas, resolver los problemas presentando opciones y soluciones, y pedir acción para determinar un cierto nivel de compromiso por parte del cliente. Se recomiendan estos pasos porque el comprador no está en un estado de ánimo propicio para escuchar una aclaración o solución lógica hasta que no se haya reducido su tensión. La manera de resolver las objeciones dependerá del tipo de objeción y de la situación. En algunos casos puede ser la presentación de una lista de pros y contras de la acción solicitada. Otra posibilidad es admitir que la objeción es válida, pero señalar ventajas que la compensan.

Las pseudo-objeciones o excusas ocultan el hecho de que el prospecto sencillamente no quiere revelar sus intenciones o tomar la decisión todavía. Las personas suelen temer el cambio y tal vez no confíen en sus propias decisiones. La mayoría de estas objeciones tratan de deshacerse de los vendedores, como por ejemplo “lo tengo que consultar con mis compañeros”, “le llamaré más tarde”, “ahora mismo estoy muy ocupado”, “tenemos poco presupuesto este año”, o simplemente “no nos interesa”. Al igual que con las objeciones reales, una de las mejores formas para descubrir la auténtica razón de la excusa es formular preguntas que requieran alguna acción o compromiso por parte del comprador. Algunas recomendaciones para responder a las excusas más frecuentes son: “entiendo que quiera consultar a sus compañeros esta decisión. ¿Organizamos una reunión para mañana por la tarde en su oficina?”, “si está muy ocupado ahora, ¿le parece bien que nos veamos dentro de una hora? ¿o le viene mejor esta tarde a las 4:30?”.

- **El cierre.** Una vez que se hayan gestionado las objeciones viene el cierre. Es en este punto cuando el vendedor debe cerrar la venta. Algunos ejemplos de cierres de prueba son: ¿qué más información necesita usted para tomar una decisión?, ¿qué le parece nuestra oferta?

Si los prospectos dan respuesta favorable a alguna de estas preguntas, el vendedor puede suponer que el cliente quiere comprar y puede iniciar el cierre final. Sin embargo, los cierres de prueba no siempre son efectivos, por lo que el vendedor tiene que estar preparado para continuar la presentación de ventas si el prospecto no parece estar listo para tomar una decisión. Los cierres de prueba han de iniciarse en aquellos momentos en los que se perciba que hay posibilidades de éxito. Por ejemplo, los clientes emitirán indicios en forma de gestos (e.g., asentir con la cabeza, examina los catálogos o los productos con interés) o pueden ser comentarios verbales del estilo “como su hotel está en la ciudad, nos ahorraremos mucho dinero en desplazamientos”.

Hay varias técnicas de cierre que el vendedor aplicará según las circunstancias y las preferencias personales del vendedor: **Cierre alternativo.** Este tipo de cierre es apropiado cuando el prospecto se enfrenta a una diversidad de opciones y configuraciones del bien o servicio. Con esta técnica, el vendedor plantea una serie de preguntas diseñadas para reducir la elección y ayudar al prospecto a tomar una decisión final. Por ejemplo: “¿prefiere que la habitación dé a la playa o a la montaña?”; **Cierre de resumen.** Uno de los mejores cierres es hacer un resumen de los beneficios con los que el cliente ha estado de acuerdo durante la visita, combinándolo con un plan de acción que requiere un compromiso por parte del cliente y; **Cierre de deducción.** Esta técnica de cierre se usa cuando el vendedor presume que el cliente ha tomado la decisión de compra y continúa con el procesamiento del pedido. Esta técnica consiste en haber pasado por todas las etapas del ciclo de ventas, de modo que el cierre es una consecuencia natural.

5.3. Etapa Post-transaccional

- **Seguimiento.** Las actividades de seguimiento son cruciales para el éxito de los vendedores y jefes de ventas. Los clientes esperan servicio posterior a la venta, y la labor de los vendedores es procurárselo, ya sea directamente o gestionando que otros den ese servicio.

Dar un buen servicio posterior a la venta es más difícil de lo que parece ya que el vendedor debe depender de las acciones de otras personas. Sin embargo, si algo sale mal, es el vendedor el que “cargará con la responsabilidad” y al que el cliente recurre.

El seguimiento también hace referencia a las visitas posteriores para verificar la situación de los prospectos que no compraron en la primera visita. Algunos vendedores cometen el error de no volver a visitar a los compradores con los que fracasaron en su primera visita, cuando probablemente lo que necesitaba el comprador era un poco más de tiempo y garantías para tomar la decisión de compra.

Por lo general, cuando el vendedor no consigue la venta en la visita inicial, debería expresar su agradecimiento por el tiempo concedido y solicitar una visita posterior. De esta forma, el vendedor muestra un interés constante por ayudar al prospecto y obtener la venta. Cuando se marche, el vendedor deberá preguntar si el prospecto necesita folletos, muestras o cualquiera otra información para cuando se vuelvan a ver. También debería aprovecharse al prospecto para obtener información. Es de gran utilidad recordar las principales objeciones, la autoridad de compra en la empresa, las principales necesidades del prospecto y, por supuesto, si se cometieron errores graves durante la visita. Otra información que puede ser determinante es la que se obtiene al solicitar referencias de personas que podrían estar interesadas en el hotel.

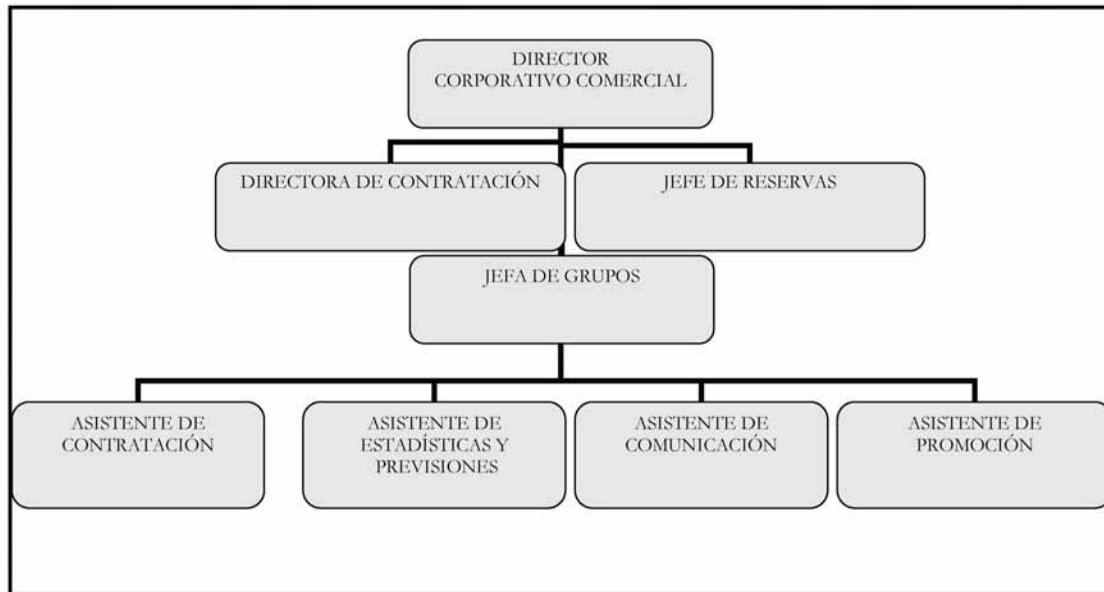
6. ESTRUCTURA ORGANIZATIVA Y FUNCIONES DEL DEPARTAMENTO COMERCIAL

Una vez vistas las diferentes herramientas promocionales, este último epígrafe analiza la estructura organizativa necesaria para la ejecución de las mismas. En muchas ocasiones la labor comercial y de ventas recae en el director del hotel, mientras que en otras si existe una persona o un equipo con dedicación exclusiva a esta tarea. Además del gerente y del departamento de ventas del hotel individual, muchas cadenas cuentan con organizaciones regionales de ventas, cuyo personal tiene como meta producir negocios para los hoteles de la cadena. Cuando existe un equipo comercial, el departamento está encabezado por un director comercial o de ventas. En cualquier caso, este departamento, es responsable de administrar y dirigir la labor de ventas en diversas sub-áreas en las que normalmente se divide la función de ventas. Destacar que, salvo en las grandes cadenas hoteleras, raramente existe un departamentote marketing que asuma las funciones estratégicas y operativas de esta actividad. Por el contrario, el departamento comercial o de ventas es la solución organizativa más frecuente en los hoteles independientes.

En la figura 7 se muestra un ejemplo de estructura organizativa comercial de una cadena hotelera. Como se puede observar, existe un director corporativo comercial del que depende: (1) una directora de contratación, encargada de planificar y distribuir el cupo del hotel y, (2) un jefe de reservas, que se encarga de gestionar las reservas que vienen desde los diferentes canales de distribución. En algunos casos existe un equipo comercial que se dedica a visitar agencias de viajes y privados con el fin de promocionar u vender el hotel. En un nivel inferior se encuentra una jefa

de grupos que coordina a los cuatro asistentes dedicados a: contratación, cuya tarea es ayudar a realizar las labores de contratación a la directora, una asistente de estadísticas y previsiones, que gestiona las previsiones previstas para cada temporada y realizar las estadísticas apropiadas, un asistente de comunicación, encargada de mantener buenas relaciones y la buena marcha con los diferentes canales de distribución, y especialmente con los medios; y por último, un asistente de promoción que lleva a cabo la publicidad turística del hotel.

Figura 7. Ejemplo de organigrama corporativo comercial de un hotel



Módulo 4

Responsabilidades y aspectos críticos del departamento de ventas:

- A) Planificación.** Es una responsabilidad importante del Departamento de ventas de cualquier hotel. En ciertas áreas como las de ventas a grupos de convenciones, las reservas se hacen de dos a cinco años antes. En otras, como suceden con las ventas de las agencias de viajes, turoperadores, y las ventas de banquetes, el periodo puede ser mas corto, pero aun así se reservan con mucha anticipación a la fecha real. Puesto que las metas de largo alcance son extremadamente importantes, es vital una planificación correcta para alcanzarlas.
- B) Políticas comerciales.** En todas las fases de la operación del hotel deben establecerse ciertas políticas y buscar su perfecta adopción, particularmente en el área de ventas, ya que el proceso de ventas debe hacerse considerando ciertas políticas y procedimientos establecidos: las tarifas para futuras reservas de grupos, convenciones, agencias de viajes, individuos o banquetes; capacidad de los grupos que serán aceptados en ciertas épocas del año según las distintas temporadas, importes de los depósitos por anticipados que se obtendrán y que intervalos; pagos de comisiones; requisitos, como lista de alojamiento, pre-etiquetado del equipo, pre-asignación de habitaciones y trámites generales; numero de habitaciones gratuitas que se darán a los grupos; asignación general de las habitaciones, entre grupos e individuos. Las políticas establecidas en relación con cada uno de estos puntos deben ser de tal forma que produzcan el máximo ingreso para el hotel.

- C) Investigación.** Para obtener la mayor cantidad posible de negocios, por ejemplo con grupos y convenciones, y especialmente debido a que estos negocios deben reservarse con mucha anticipación a la fecha de llegada, debe realizarse una investigación para establecer y desarrollar las fuentes de tales negocios. La investigación es por tanto una función particularmente importante del departamento de ventas en las ventas a grupos y convenciones.
- D) Administración departamental.** Un gran vendedor, independientemente de lo que venda, no siempre resulta un gran administrador. El impulso y entusiasmo deseable en el vendedor puede provocar que su exaltación por vender pase por alto la necesidad de apegarse a las políticas establecidas; por lo que el personal de ventas debe recibir las indicaciones adecuadas. En consecuencia la persona que ocupa el puesto de director de ventas debe ser un administrador capaz de manejar el departamento además de realizar la venta.
- E) Cooperación interdepartamental.** Muchos hoteles tienen problemas que proceden de una falta de comunicación o cooperación entre el departamento de ventas y los otros departamentos. Además de vender un servicio hay que entregarlo, y es inútil vender servicios o características que no pueden proporcionarse. Estos problemas son, generalmente el resultado de un personal de ventas que no se encuentra totalmente familiarizado con el producto, esta situación pueden evitarse si se pide a las personas del personal de ventas que trabajen en cada departamento por un tiempo breve para conocerlo. La cooperación entre el departamento de ventas y otros departamentos del hotel es fundamental para la entrega correcta de los servicios vendidos, que se convertirá en el mayor activo del departamento de ventas.
- F) Capacitación.** El departamento de ventas de un hotel debe, como los demás departamentos estructurarse sobre una base sólida de habilidades y capacidades. El departamento con éxitos es el que puede capacitar al personal de ventas menos experimentado en un periodo razonablemente corto. La dirección correcta que seguirá el entrenamiento es una parte importante de la tarea del director de ventas.
- G) Presupuesto.** Ningún departamento de un hotel debe operar sin presupuesto o más allá de este. Debe establecerse un presupuesto anual de común acuerdo, y es responsabilidad del directo de ventas encargarse de que su departamento opere dentro del mismo y lo optimice.
- H) Incentivos.** Aunque los incentivos no siempre son necesarios para motivar al personal de ventas de un hotel, en la industria, estos son utilizados en cierto grado. Sin embargo, su motivación es a veces reducida, por no tener efecto inmediato, considerando que su pago no se realiza hasta que se concrete el negocio, y no al momento de la reserva, ya que es difícil justificar el pago de comisiones sobre negocios que no se han materializado.

Finalmente, la asunción de la gestión de las responsabilidades del resto de instrumentos de comunicación promocional (relaciones públicas, publicidad, promociones de venta) dependerá de la estructura organizativa del hotel o cadena y del nivel de tecnificación del mismo. En ocasiones los hoteles pueden incorporar un departamento de comunicación y/o hacer uso de los servicios de empresas o agencias de publicidad y relaciones públicas que le realizan dichos servicios.

ACTIVIDADES

ACCIÓN PROMOCIONAL DE PARTENARIADO

A continuación se muestra un envío de correo electrónico realizado por la compañía Iberia a los miembros de su programa Ibera Plus, en la que se realiza una acción de comunicación conjunta con la cadena hotelera NH.



IBERIA
plus

Iberia Plus 30244377

Estimado/a cliente,

Sólo tienes que dormir una noche en un hotel NH de España o del resto de Europa desde el 19 de diciembre de 2005 hasta el 28 de febrero de 2006 y ser titular de la tarjeta Iberia Plus.

Cuando compres un billete de avión a través del teléfono 902 360 139, te regalaremos el de tu acompañante*. Si además, tu destino es una ciudad de España o del resto de Europa en donde NH tiene hotel y te alojas en él, NH te da doble puntuación en Iberia Plus y te permite participar de nuevo en la promoción del vuelo.**

Ya sólo te queda decidir a quien te vas a llevar.

*Promoción válida para vuelos de IB en la red doméstica y europea (excluidos IB7XXX) en donde el acompañante vuele en la misma ruta, fecha y número de vuelo que el titular Iberia Plus que ha adquirido el billete de pago correspondiente. Vigencia de la promoción de vuelo: 10/01/06 a 30/04/06 excluido el período comprendido entre el 8 y el 18 de Abril de 2006 (ambos inclusive). Promoción sujeta a disponibilidad. Reserva, compra y emisión de ambos billetes de forma simultánea para las reservas realizadas en los trayectos domésticos de clase "M", "V" y "N" y trayectos europeos de clase "H", "K", "M", exclusivamente a través del teléfono 902 360 139. El billete gratuito no incluye tasas, impuestos, cargos por combustible y cargos por emisión. Consultar términos y condiciones de la promoción de billetes y vuelos en www.iberia.com/iberiplus/ofertasypromociones.

**Promoción válida desde el 19/12/05 hasta el 30/04/06 en hoteles NH de España o del resto de Europa. Hotel sujeto a disponibilidad. [Condiciones de la promoción de NH Hoteles](#).

NH
HOTELES
www.nh-hoteles.es

IBERIA

www.iberia.com

Módulo 4

Preguntas sobre la actividad

1. Identifica todas las acciones de comunicación promocional que has visto en este módulo y que están presentes en esta acción promocional.
2. Realiza una valoración de dichas acciones relacionando tu respuesta con los aspectos teóricos vistos durante el módulo.



BIBLIOGRAFÍA

- Alcázar, M. B. (2003). La industria hotelera española: situación actual y perspectivas de marketing. *Estudios y Perspectivas en Turismo*. 12, 1 y 2, 93-15.
- Barich, H. y Kotler. P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*. Invierno. pp. 94-104.
- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Choi, T. Y. y Chu, R. K. S. (1999). Consumer perceptions of the quality of services in three hotel categories in Hong Kong. *Journal of Vacation Marketing*. 5, 2. pp. 176-189.
- Biosca, D. (1998). *200 ideas para atraer clientes al hotel*. Gestión 2000.
- Dubé, L. y Renaghan, L.M. (1999). "Building Customer Loyalty". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Octubre. pp. 78-88.
- Lockwood, A., Gummesson, A. Hubrecht, J. y Senior, M. (1992). Developing and maintaining a strategy for service quality. In Teare, R. and Olsen, M. (Eds). *International Hospitality Management Corporate Strategy in Practice*, Pitman, London. pp. 312-339.
- Martorell, O. C. (2002). Cadenas hoteleras. Análisis del top 10. Ariel Turismo. Madrid.
- Moreno, G. S. (2006). *Marketing Turístico*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- Olsen, M.; Damonte, T. y Jackson, G. A. (1989). *Segmentation in the lodging industry: is doomed to failure?* American Hotel and Motel Association Newsletter.
- Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons.
- Quintana, D. A., Beerli P. A., Díaz A. R., Díaz M. G., Martín S. J. y Moreno, G.S. (2005). *La orientación al marketing en las empresas hoteleras*. Canarias: Fundación FYDE-Caja Canarias.
- Reid, R. D. y Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.

PÁGINAS EN INTERNET

- Travelocity (Propiedad de Sabre)
<http://www.travelocity.com/>
- Internet Travel Network
<http://www.itn.net/>
- Amadeus
<http://www.amadeus.net/>
- Microsoft Expedia (Agencia de viajes virtual)
<http://www.expedia.msn.com/>
- UTELL (Agencia de viajes virtual)
<http://www.hotelbook.com/>
- Priceline (intermediario turístico)
<http://travel.priceline.com/>

EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. La imagen de un hotel:
 - a) Comunica una cierta calidad al mercado y reduce el riesgo de selección por parte de los clientes.
 - b) Está comprendida en su totalidad por el logotipo del hotel.
 - c) Sólo depende de la comunicación promocional realizada.

2. El manual de identidad corporativa:
 - a) Sólo establece como debe figurar el logotipo.
 - b) Recoge las acciones promocionales a desarrollar.
 - c) Ayuda a crear notoriedad de marca y reconocimiento.

3. Las relaciones públicas de un hotel:
 - a) Sólo la integran la persona o personas que atienden las sugerencias y reclamaciones de los clientes.
 - b) Entre otras funciones, realiza las relaciones con la prensa.
 - c) Se encargan del diseño de la publicidad del hotel.

4. La publicity de un hotel:
 - a) Son las conferencias y ruedas de prensa realizadas.
 - b) Puede ser positiva o negativa.
 - c) Implica realizar promociones de venta.

5. Las promociones de venta:
 - a) Tienen una duración determinada.
 - b) Incluyen el denominado product placement.
 - c) Son una forma de relaciones públicas.

6. La venta directa:
 - a) La realizan en exclusiva los comerciales del hotel.
 - b) Incorpora tres etapas a gestionar.
 - c) La calificación de prospectos pertenece a la etapa post-transaccional.

7. La gestión de la venta:
 - a) Termina con el cierre.
 - b) El cierre puede ser alternativo, resumen y de deducción.
 - c) No contempla el manejo de objeciones.

8. Entre las funciones del departamento de ventas:
- a) Se incluye elaborar presupuestos.
 - b) No se requiere de un proceso de planificación.
 - c) Siempre están bajo la tutela de un departamento de marketing.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. a
2. b
3. b
4. b
5. a
6. b
7. b
8. a



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Branding: valor comercial de una imagen de marca.

Fuerza de ventas: instrumento de comunicación por el cual la empresa establece un contacto personal, directo y de doble sentido con sus clientes con el fin de informar de su oferta, persuadir de la compra y mantener relaciones con ellos.

Identidad corporativa: forma de ser o personalidad de la empresa que se transmite al público a través de todas las informaciones que emite la empresa. Integra las dimensiones actitudinal, visual y comunicacional.

Imagen de marca: identifica y diferencia el producto, o la gama de ellos, que integran la oferta de una empresa.

Imagen global: resulta de integrar la imagen de marca y la imagen de empresa.

Marketing directo: instrumento de comunicación comercial que supone dirigir un mensaje publicitario a un cliente actual o potencial con el fin de conseguir de éste una respuesta inmediata. Es una actividad de comunicación dirigida a crear y explotar una relación directa entre una empresa y sus clientes, tratándoles como individuos con el fin de conseguir de éste una respuesta inmediata.

Medios: elemento del proceso de comunicación que constituye el canal utiliza el emisor para hacer llegar el mensaje al receptor.

Promoción de ventas: instrumento del mix de comunicación comercial que incorpora incentivos económicos o materiales para el consumidor, el distribuidor y el prescriptor o la fuerza de ventas, con el fin de estimular la demanda a corto plazo.

Publicidad: instrumento de comunicación de carácter impersonal, unilateral, remunerado y controlado por el cual una empresa, a través de medios masivos, se dirige a un público objetivo y da a conocer su producto con el fin de informar o de influir en su compra o aceptación.

Relaciones públicas: conjunto de actividades llevadas a cabo por las organizaciones con el fin de conseguir, mantener o recuperar la aceptación, confianza y apoyo de una diversidad de públicos, no siempre relacionados con los productos o actividades que desarrolla la organización.



Módulo 5

El marketing relacional hotelero

PRESENTACIÓN DEL MÓDULO

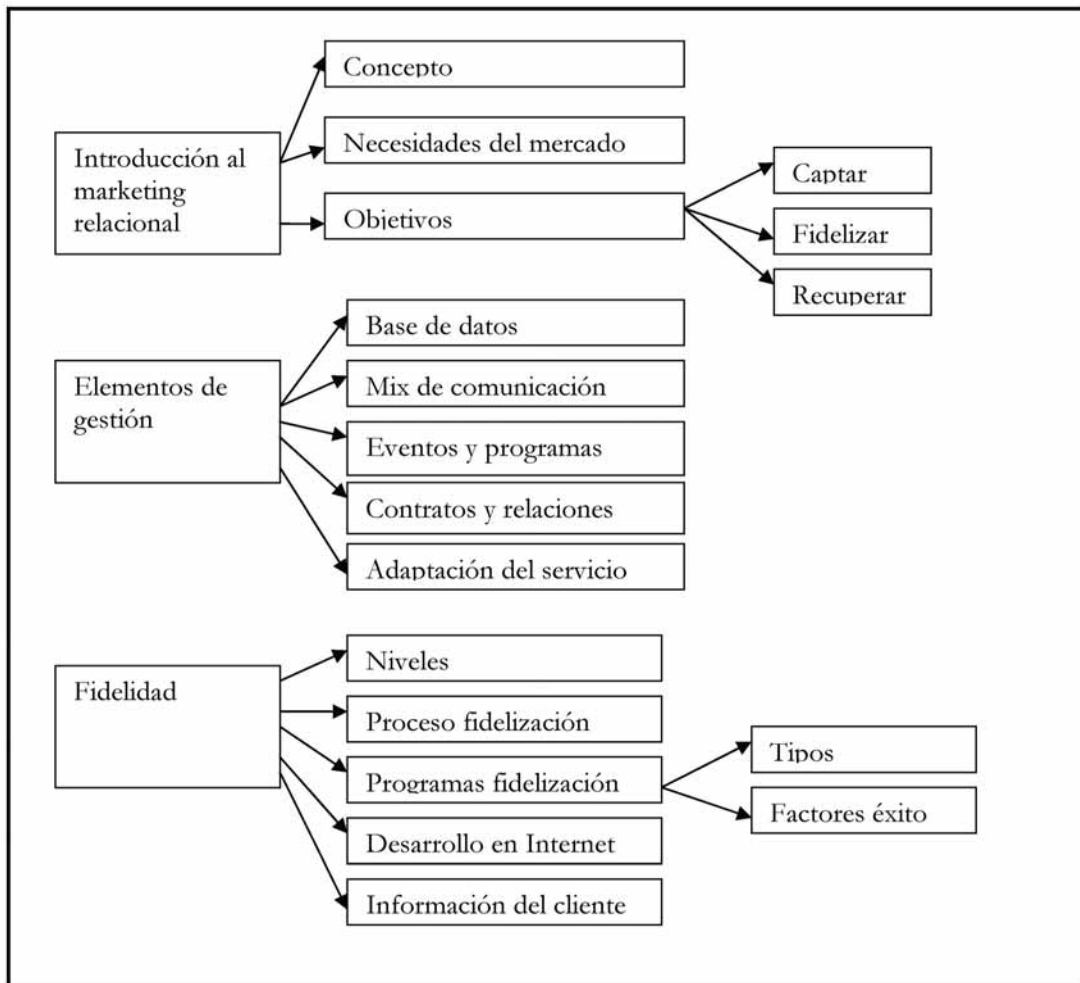
En esta asignatura has examinado el sentido y utilidades del marketing hotelero, has revisado la estructura de un plan de marketing aplicado a un establecimiento hotelero, considerando tanto los elementos estratégicos como operativos, y prestando especial atención a las variables de comercialización (distribución y comunicación). Sin embargo, para realizar una gestión eficiente y completa del marketing de un establecimiento alojativo, es muy importante considerar la fidelidad del cliente. En este módulo se examina el concepto y proceso de fidelización y gestión del marketing relacional de un hotel.

Se comienza analizando el marketing relacional como necesidad del mercado y sus objetivos, para posteriormente examinar los diferentes elementos de gestión del mismo y centrarse en la fidelidad del cliente: niveles de fidelidad existentes en el proceso de fidelización y los diferentes programas de fidelización y su desarrollo.

OBJETIVOS DEL MÓDULO

1. Conocer y discutir los principales fundamentos relacionados con el marketing relacional.
2. Ser consciente de los distintos elementos de gestión de las relaciones al alcance de un hotel y las implicaciones que pueden suponer las decisiones tomadas al respecto.
3. Conocer la estructura y proceso de fidelización del cliente.
4. Entender el funcionamiento de un programa de fidelización.

ESQUEMA DE CONTENIDOS



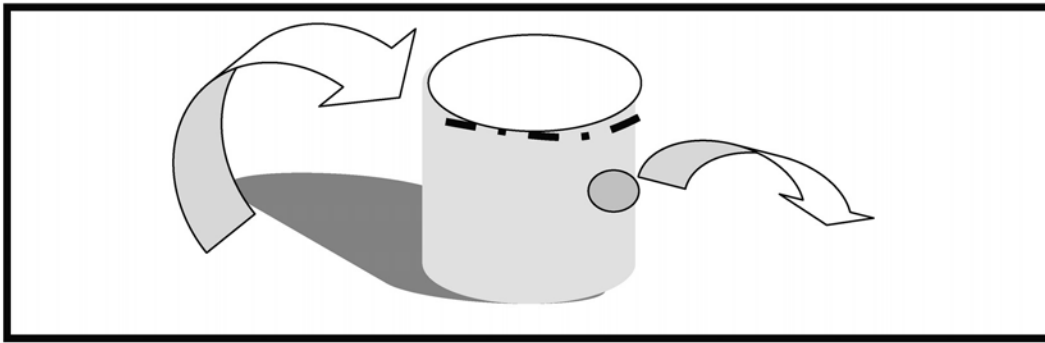
Módulo 5

EXPOSICIÓN DE CONTENIDOS

1. INTRODUCCIÓN AL MARKETING RELACIONAL

El esquema de comercialización de cualquier compañía alojativa debe estar diseñado con la finalidad última de establecer relaciones duraderas con aquellos clientes que son rentables para la compañía, desarrollarlas y mantenerlas. Por este motivo, la empresa debe evitar la captación indiscriminada de nuevos clientes a través de cualquier canal, mientras que un flujo importante de los clientes habituales de la empresa la abandona. En la figura 1 se muestra esa fuga de clientes, usando el símil del hotel como un barril que tiene un agujero por el que se le escapan clientes, mientras que por su parte superior se van reponiendo los mismos. Por consiguiente, el esquema de juego para un hotel es sencillo: captar nuevos clientes, a la vez que fidelizar a los ya existentes, aplicando una gestión de marketing relacional.

Figura 1. Esquema de fuga de clientes de un hotel



Fuente: elaboración propia

1.1. Conceptualización del marketing relacional

El marketing son relaciones. Morgan y Hunt (1994) consideran a los encuentros de servicios con clientes, como una de las relaciones existentes entre los diez tipos de relaciones de marketing que plantea.¹ “El marketing de relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio con éxito” (Morgan y Hunt, 1994).

Algunos autores sostienen que el actual marketing relacional aplicado a la hotelería no es sino una vuelta a los orígenes, con algunos matices, de la hotelería tradicional. El pequeño hotel ofrecía a sus clientes un trato personalizado que se perdió con el advenimiento de las grandes masas de turistas y la creación y consolidación de grandes cadenas hoteleras que debido a la dimensión del mercado y al estado de la tecnología se vieron abocadas a mantener una relación impersonal con los clientes. Los cambios en la informática y en los medios de comunicación han propiciado que ahora sea posible un trato “personalizado” de ingentes cantidades de clientes, permitiéndonos que les conozcamos íntimamente y que desarrollemos con ellos una relación continuada que no finaliza cuando dejan el establecimiento. Junto a lo mencionado con anterioridad, debe hacerse también especial hincapié para explicar el auge y necesidad del marketing relacional aplicado a la hotelería, a la competencia por la captación de clientes que cada vez es más dura, así como a los costes en publicidad y de la fuerza de ventas, que ya no vienen acompañados de una mejora en los resultados, en parte debido a una clara tendencia hacia la fragmentación de mercados.

Marketing y atención al cliente también están estrechamente unidos. El mecanismo principal para construir relaciones duraderas con el cliente es aumentar el grado de satisfacción de éste con el hotel. Estos niveles de servicio sólo podrán marcarse en función de la investigación de las necesidades del cliente. Para esta disciplina, el beneficio no puede ser medido de forma inmediata como resultado de la primera transacción con un cliente, sino que es una medida a largo plazo que debe tener en cuenta los ingresos y ahorros futuros que nos reportará la fidelidad del cliente.

1 Los diez tipos de relaciones de marketing que describen Morgan y Hunt son: (1) las relaciones con los proveedores de bienes; (2) relaciones con los proveedores de servicios (i.e., servicios de publicidad o de marketing); (3) relaciones con competidores; (4) relaciones con organizaciones no lucrativas; (5) relaciones con organizaciones públicas; (6) relaciones continuas y duraderas con clientes; (7) relaciones con canales de distribución; (8) relaciones con los departamentos internos de la propia organización; (9) relaciones con los empleados de la propia organización; y, por último, (10) relaciones con las unidades de negocio de la propia organización.

Las acciones de Marketing Relacional permiten desarrollar relaciones con clientes satisfechos para lograr su repetición/fidelización. Sin embargo, las acciones de Marketing Relacional, por sí solas, no garantizan este objetivo. Son acciones válidas únicamente cuando se dirigen a clientes satisfechos.

Los contactos entre los empleados de un hotel y sus clientes, ejercen una gran influencia sobre el comportamiento futuro de compra de los clientes y en la comunicación boca a boca, y, por lo tanto, deberían ser gestionados como recursos y actividades de marketing. La estrategia del marketing a largo plazo que aspira a desarrollar y consolidar relaciones continuas y duraderas con los clientes ha sido denominada *marketing relacional*.

1.2. El marketing relacional como necesidad de mercado

En el mercado actual existe una necesidad de adoptar estrategias de marketing relacional para competir con un mayor número de hoteles cada vez más competitivos. Algunos de los motivos que han provocado la imperante necesidad que tienen los hoteles de desarrollar relaciones vinculantes con los clientes son los siguientes:

- a. *Cambios en el consumidor*: el consumidor se ha vuelto mucho más selectivo y exigente, cada vez tiene más opciones para elegir, está mucho mejor informado y es más difícil de agrupar en segmentos homogéneos. Por todo ello, el consumidor necesita una atención mucho más personalizada, más allá de las segmentaciones tradicionales.
- b. *Cambios en los destinos, hoteles y sus productos*: los hoteles y sus productos y servicios tienen, cada vez más, características muy similares y parecidas, cuando no idénticas. Esta situación se ve agravada por el hecho de que la innovación es ahora mucho más difícil. En ocasiones la innovación dura tan sólo 24 horas, el tiempo necesario para que los competidores te copien y envíen sus folletos a la imprenta. Hoy, las diferencias no pueden sustentarse en políticas de producto, sino que vienen marcadas por el servicio ofrecido a los clientes.
- c. *La infidelidad de los consumidores y la orientación al precio*: en la hotelería, los clientes se ven sometidos a constantes bombardeos de ofertas especiales, descuentos y promociones que le llevan a ser más infiel. Si a ello unimos el hecho de que los hoteles no logran diferenciar sus productos y servicios, es lógico que los clientes basen sus decisiones, cada vez más, en el precio.
- d. *Cambios tecnológicos*: estamos asistiendo a cambios vertiginosos en el mundo de la tecnología. Los gráficos de utilización de Internet crecen exponencialmente, cada vez son más los hoteles y destinos que venden a través de la red. Además, la aparición de las compañías aéreas de bajo coste también repercute en el desvío de clientes de unos destinos a otros. Por otra parte, las nuevas posibilidades tecnológicas permiten, a un coste muy reducido, crear, mantener y gestionar potentes bases de datos de clientes y con múltiples criterios de segmentación.

Todos estos factores están provocando la tendencia a la “infidelidad” de muchos turistas, que compran al “mejor postor”. Hoy, la satisfacción de los clientes ya no es el objetivo, sino que es un requerimiento para lograr su fidelización, verdadera meta a la que deben llegar los hoteles. En muchas empresas del sector y muchos hoteles, los niveles de satisfacción alcanzan valores muy altos, pero sin embargo, los índices de repetición no lo son tanto, o bien, sencillamente notablemente inferior al de sus competidores. Todos los hoteles tienen generalmente elevados índices de

satisfacción y fidelidad, pero esto no basta, han de ser índices excelentes y superiores a los de la competencia, para asegurar “el encantamiento del turista”.

Por consiguiente, el **enfoque relacional propuesto se caracteriza por:**

- Desarrollar relaciones con los clientes, ya que la mejor publicidad es la que hacen los turistas satisfechos.
- Se orienta hacia los beneficios que ofrece el hotel y sus productos.
- Plantea una visión a largo plazo.
- Pone un gran énfasis en el servicio al cliente.
- Existe un alto nivel de compromiso con los turistas.
- Existe un alto contacto con los clientes.
- La calidad es una preocupación compartida por todas las personas del hotel.

1.3. Objetivos del marketing relacional

El objetivo principal del marketing relacional es pues convertir a los nuevos clientes, primero en repetidores y fidelizarlos, y por último, convertirlos en “apóstoles” maximizando su valor para la empresa hotelera. Por consiguiente, la gestión del marketing relacional está muy vinculada a la gestión del resto de acciones de producto y de marketing, y se centra en los diferentes contactos y encuentros que se establecen con los clientes.

Por tanto, la empresa hotelera que sigue una filosofía de marketing relacional persigue los siguientes objetivos específicos que le llevarán a maximizar el valor del cliente:

- Captar clientes (Marketing front-end).
- Fidelizar clientes (Marketing back-end).
- Recuperar clientes perdidos.

A) Captar clientes

Un objetivo de cualquier hotel es incrementar la rentabilidad y los beneficios a través de la creación de valor para sus turistas. Por consiguiente, el primer paso es conseguir la visita del turista. La primera etapa del proceso de fidelización comienza en la **captación del cliente**. Para ello el hotel empleará las técnicas de gestión que ya conoces y has examinado en este manual. Así, principalmente mediante su gestión de comercialización el hotel conseguirá al cliente de primera compra. Este cliente obtendrá una determinada percepción acerca del hotel y su servicio. Antes de la estancia, habrá desarrollado unas ciertas expectativas. Después de la visita, experimentará un cierto nivel de satisfacción o insatisfacción. La probabilidad de que el nuevo cliente compre otra vez está estrechamente relacionada con su nivel de satisfacción con la primera compra.

Centrar los esfuerzos en esta alternativa de captar nuevos clientes es mucho menos rentable que fidelizar los existentes, ya que captar nuevos clientes es más caro que mantener clientes actuales. Algunos estudios indican que puede ser entre 7 y 10 veces más caro, debido a los costes de captación comerciales, el coste de los esfuerzos de marketing, los gastos promocionales, las comisiones, el tiempo y esfuerzo dedicado.

B) Fidelizar clientes

Centrarse en esta opción (fidelizar a los clientes actuales), consiste en desarrollar relaciones a largo plazo con los clientes. Un hotel debería estimar el coste de sus clientes perdidos (que no repiten aún estando en disposición de hacerlo). El daño producido por los clientes decepcionados va más allá de la pérdida de esas cuentas vitalicias. Un cliente muy insatisfecho podría hablar de su decepción a otras once personas, y cada una de ellas lo comunicaría a otras. Por consiguiente, los hoteles deben tratar de fidelizar a los clientes más rentables.

Una forma válida para los hoteles que les ayuda a clasificar a sus clientes es la conocida como la fórmula NFV, que los divide por su novedad, frecuencia y valor monetario. Los mejores clientes son los que compraron recientemente, los que compran con frecuencia y los que gastan mucho.

Cuanto más tiempo permanecen los clientes con el hotel, más rentables son. Los clientes a largo plazo son más rentables debido a varios factores:

1. Los clientes retenidos compran más a través del tiempo si están sumamente satisfechos. Continúan comprándole, en parte por inercia. Si sus necesidades aumentan, compran más. El hotel también puede hacer uso de la venta cruzada: el hotel suma otros artículos a su línea de productos o servicios que atraerán a los mismos clientes y despertarán su atención.
2. El costo de servir a un cliente retenido mengua a lo largo del tiempo: llegan a ser de rutina. Hay mucho más entendimiento sin firmar ningún acuerdo. Se desarrolla la confianza.
3. Los clientes sumamente satisfechos a menudo recomiendan el hotel a otros compradores potenciales.
4. Los clientes a largo plazo son menos susceptibles al precio frente a los aumentos razonables del hotel.
5. Retención de empleados. Al disponer de una base sólida de clientes conocidos se favorece la estabilidad del negocio y la laboral. Al mismo tiempo, la motivación y retención de empleados puede mejorar.

Por otra parte, desde el punto de vista de los consumidores, la fidelidad también tiene unos beneficios para ellos:

1. Reduce el riesgo percibido. El consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. Por lo que ser asiduo del mismo hotel, reduce ese miedo.
2. Recibe un servicio personalizado. Los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado, (e.g., los camareros que conocen a los clientes pueden adaptar su servicio a los gustos particulares de cada cliente sin necesidad de muchas preguntas).
3. Evitar los costes de cambio. Realizar un cambio supone algún coste psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario.

C) Recuperar clientes perdidos. Los encuentros de recuperación de servicios

En la realización de servicios podemos presenciar dos tipos de encuentros. Por una parte, *los encuentros rutinarios*, que pueden cumplir con las expectativas de los clientes a la primera llegando incluso a impresionarlos; y por otra parte, observamos la existencia de *encuentros de recuperación de errores* causados a los clientes, de modo que, aprovechando la oportunidad de repetir el encuentro de servicio, se puede llegar a fortalecer las relaciones con la clientela y la lealtad de estos últimos

hacia el hotel que rectifica el servicio a través de la re-realización del servicio prestado, de forma tal que cumpla con las expectativas de los clientes (Parasuraman y Berry 1990).

La forma de superar las expectativas se basa principalmente en las situaciones de rectificación del servicio (encuentros de recuperación) como una oportunidad para mejorar la prestación del servicio, debido al hecho de que los clientes prestan más atención al proceso durante el servicio de rectificación, que durante el servicio rutinario que se realiza por primera vez.

Con los encuentros de recuperación se puede aumentar la lealtad de los clientes. Los servicios defectuosos producen evaluaciones y emociones más intensas que aquellas producidas por los servicios rutinarios, los cuales producen una situación de indiferencia y una atención menor por parte de los clientes que evalúan el servicio. Por consiguiente, la emisión de quejas por servicios defectuosos puede constituir una oportunidad para mejorar la imagen y la calidad percibida, al permitir que se produzca una recuperación positiva o solución de la queja. En concreto, la recuperación de situaciones problemáticas, la rapidez en la resolución de las quejas, la recuperación y el establecimiento de medidas de control ante deficiencias de los servicios y las actitudes en la resolución de las quejas, son variables relativas a la rectificación de los encuentros de servicios que podrían afectar a la calidad percibida por los clientes.

El propósito de la empresa es captar y mantener clientes. Por consiguiente los encuentros de recuperación de servicios son clave, y para ello se debe considerar tanto al cliente externo como al cliente interno (el empleado), fomentándose prácticas como el empowerment, y realizando una formación continua del mismo. El proceso de prestación del servicio y la formación de los empleados debe conseguir:

- La iniciativa adelantada. Mientras antes se solucione el incidente mejor. Lo ideal es actuar antes de producirse la queja o reclamación.
- La compensación debe ser suficiente y adecuada. Reconociendo el problema y recompensando al cliente por los errores.
- La información y la comunicación deben ser precisas, bidireccionales y que se desarrollen desde la perspectiva y los sentimientos del cliente.
- Diferenciaremos clientes rentables y no rentables. El gran esfuerzo para impedir perder clientes se desarrollará con los clientes rentables.

En primer lugar, un hotel debe definir y determinar la tasa de conservación de sus clientes. A continuación, la empresa debe identificar las causas de la deserción de los clientes y determinar cuáles se pueden reducir o eliminar. No se puede hacer gran cosa con respecto a los clientes “que no visitan la región” ni con los clientes comerciales cuyas empresas dejan de funcionar, pero sí se puede hacer mucho en relación con los clientes que desertan debido a un servicio deficiente, alimentos de mala calidad o precios demasiados altos. La empresa necesita preparar una distribución de frecuencia que muestre el porcentaje de clientes que desertan por diversas razones.

Un área crítica en la atención de quejas es que la mayoría de los clientes no se quejan. No les dan a los gerentes la oportunidad de resolver su problema, sino solo se van y nunca regresan. Una queja es un regalo. Los gerentes deben encontrar la manera de alentar a los clientes a que expongan sus quejas. Los métodos para animar a los clientes a que expongan sus quejas incluyen el uso de números telefónicos para que los clientes comenten sobre los problemas que tienen con el hotel y sus servicios. Las tarjetas de comentarios los animan a que expresen los problemas que tuvieron. Los gerentes pueden capacitar también a los empleados para que detecten a los clientes

que parecen estar insatisfechos y descubran cuáles son sus problemas. Una garantía de servicio es otra forma de estimular las quejas por parte de los clientes, pues, para exigir la garantía, necesitan exponer su queja.

Cuando un cliente sí expone una queja, la gerencia debe sentirse agradecido y recordar que la mayoría de los clientes no se quejan. En definitiva, el cliente que presenta una queja ofrece a la gerencia la oportunidad de resolverla. Unos consejos muy básicos de tramitación de quejas es el desarrollado por este hotel:

- 1°. Establecen una “línea de emergencia de contacto con la dirección” (por teléfono, fax o correo electrónico), que funciona durante las veinticuatro horas los siete días de la semana.
- 2°. Establecen contacto con el reclamante tan rápidamente como sea posible (en menos de 24 horas).
- 3°. Aceptan la responsabilidad por la decepción del cliente; no echan la culpa al cliente.
- 4°. Su personal del servicio al cliente es capaz de manifestar empatía y está formado en la gestión de quejas.
- 5°. Resuelven rápidamente la queja y detienen la insatisfacción del cliente.

2. ELEMENTOS CLAVE EN LA GESTIÓN DEL MARKETING RELACIONAL HOTELERO

Para gestionar adecuadamente el marketing relacional, un hotel deberá prestar atención a los siguientes apartados.



2.1. Bases de datos

Recoge y procesa toda la información relevante sobre clientes actuales, antiguos y potenciales. Una amplia base de datos de clientes puede proporcionar al hotel una gran ventaja competitiva. La compañía buscará y clasificará a los diferentes grupos e individuos por su probabilidad de respuesta a una oferta determinada o a una oferta personalizada. La base de datos computerizada de tipo relacional (DBM) tiene como objetivo enviar el mensaje correcto, a la persona adecuada y en el momento oportuno. Además, tiene la peculiaridad de ir incrementado su valor a medida que se utiliza con más frecuencia.

La DBM también se usa para comunicaciones con el cliente con diferentes motivos personales (e.g., felicitaciones por Navidad, por su onomástica), o poner en su conocimiento campañas promocionales sobre nuevos hoteles y servicios. Igualmente, estas bases de datos reconocen a los clientes repetidores su vinculación a la empresa hotelera y pueden vincularse a una tarjeta de pertenencia al club de “clientes especiales” (Sheraton Club Internacional, MAS, MAS platinum). Como resumen, los dos beneficios principales de la DBM son: (1) Desarrollar acciones de marketing directo a menor coste, ya que se personaliza la comunicación en función de los intereses específicos del turista; y (2) Implementar acciones de investigación comercial de elevada eficiencia y en breve espacio de tiempo. En el supuesto de una cadena hotelera, cada establecimiento posee su propia base, pero no hay coordinación entre las mismas. El sistema debe ser lo suficientemente flexible para permitir que cada hotel mantenga su propia identidad y recoja información sobre sus propios mercados específicos.

2.2. Herramientas del mix de comunicación relacional

Con su uso se pretende establecer un diálogo interactivo, medible y ajustado al cliente. **Diseñar y coordinar una correcta comunicación** con los turistas que permita: Informarles acerca del hotel y sus productos, novedades, ofertas, etc. Así como crear un diálogo bidireccional, escuchar la voz del cliente y conocer mejor sus necesidades, percepciones, expectativas y problemas con el objetivo de utilizar esta información para lograr su satisfacción.

Por otra parte, el marketing directo ofrece otras ventajas, como pueden ser una respuesta fácilmente medible, la deslocalización de la venta, una mejor segmentación del mercado, una buena integración con las nuevas TIC y medios de pago y la disminución de costes promocionales.

2.3. Organizar eventos o programas especiales

Permiten fidelizar y rentabilizar a los clientes, creando y manteniendo vínculos con ellos. Se incluye desde eventos o concursos, hasta programas de fidelización más elaborados, como la creación de una tarjeta (carné) reconocible por todo el mercado, que actúa como elemento promocional. Además, estas acciones producen un aumento de la autoestima y valoración del hotel por parte de los propios trabajadores y de la industria turística en general.

2.4. Estructura contractual y de relaciones sólida con los clientes, proveedores y canal

Por ejemplo, estableciendo contratos a largo plazo si existe una relación previa de confianza con representantes de capacidad comprobada y que integren sus procesos con los del hotel. Una forma de generar confianza, como sabes, es potenciar la marca: esa gran amiga del cliente. La facilidad para el cliente de búsqueda de información y acceso a las ofertas de la competencia, obliga a las empresas a personalizar su marca y oferta concreta, o de lo contrario ¿cómo puede ser el cliente fiel a una marca que no identifica o recuerda? Además también es posible desplazar el producto hacia los clientes: los hoteles también se mueven. Se trata de estandarizar los productos y servicios que tienen éxito en el mercado y reproducirlos en otras zonas donde la demanda requiera esos servicios. Este “desplazamiento” se puede efectuar mediante múltiples fórmulas (*e.g.*: contrato de gestión, franquicia), con lo que se consigue ampliar el mercado de distribución y fidelizar a muchos clientes, que de lo contrario no se mantendrían dentro de la marca de la empresa. También es posible utilizar modelos de distribución novedosos que impliquen una fidelización del cliente: se trata de sistemas cerrados para el cliente (*lock in*), donde este permanece felizmente atrapado realizando su consumo, satisfecho con los servicios prestados por la empresa. Así por ejemplo, cualquier cliente que utilice el sistema operativo de Microsoft (Windows), continuará atrapado y haciendo uso del resto de aplicaciones y productos de la compañía. En el sector alojativo, el ya nombrado caso del *time sharing*, quizás sea el ejemplo más significativo.

Finalmente, comprender el marketing de relaciones requiere aceptar que *todos aquellos que forman parte del mercado son posibles eslabones que se entrelazan en una cadena, donde las relaciones nacen con un espíritu de permanencia a través de un proceso continuo en el tiempo*. El marketing relacional de un hotel necesita ampliar esta visión. No pueden circunscribirse a un único tipo de mercado, sino que se expande a una serie de nuevos mercados donde las relaciones son tan importantes como las que se

deben mantener con el cliente final, en busca de generar una cadena de relaciones. Así, hablamos del **“Modelo de los cinco mercados del hotel”**. Además de planificar las actividades en los mercados de clientes actuales y potenciales, el hotel debe considerar los mercados de la industria, los mercados de referencias, los mercados de influyentes y los mercados internos.

- A) Mercados de clientes o de consumidores.** Se trata de convertir al cliente potencial que desconoce el hotel, en conocedor del mismo, al conocedor en turista del hotel, al turista en repetidor, y al repetidor en adepto y en promotor del hotel, hasta convertirse en defensores del mismo en el mercado. La influencia de estos defensores en los clientes potenciales puede ser básica para captar nuevos clientes, a un coste mucho más reducido que el aplicado en las acciones de marketing más tradicional.
- B) Mercado de referencias.** La forma más eficaz de marketing es la que logra que los clientes hagan los esfuerzos de marketing por el hotel. Además de los clientes actuales, existen muchas otras posibles fuentes de referencias: intermediarios (turoperadores, agentes de viajes, portales turísticos), contactos, medios de comunicación, etc., que actúan como fuentes de referencias. Ello obliga al hotel a implicarse en su atención. Realizar algunas acciones que permitan evaluar los resultados que se vayan logrando y la relación coste-beneficio de los esfuerzos de marketing que se hayan destinado a cada una de las fuentes de referencias.
- C) Mercado de la industria.** El éxito de un hotel depende de la labor desarrollada por todas las empresas turísticas y asociadas que componen al sector en su destino, así como de la actitud y aptitud de sus empleados. Todo ello es debido a que el conjunto del servicio dado por la industria turística y sus empleados afecta muy directamente al servicio de entrega final percibido del hotel.
- D) Mercados de influyentes.** Aquellas organizaciones que es necesario dirigirles algunas acciones de marketing. Es el caso de las entidades públicas de diferentes ámbitos de gestión y otras instituciones reguladoras.
- E) Mercado interno.** Todas aquellas personas que trabajan en el hotel.

2.5. Diseño de un servicio adaptado a las necesidades y expectativas del cliente

Es una condición indispensable e ineludible a conseguir por el hotel, sin la cual, el resto de la estrategia no resulta exitosa. Se trata de desarrollar un núcleo de servicio en torno al cual construir la relación con el cliente. El cliente, ante ofertas muy semejantes de determinados bienes tangibles e intangibles, busca aquellos proveedores que le ofrezcan mejores servicios. Una vez realizada la elección, es el momento para iniciar una relación que pretende ser perdurable en el tiempo. **Inicialmente, es necesario mejorar el hotel y los beneficios ofrecidos al cliente, para posteriormente mantener las promesas realizadas, lo que permitirá cubrir las expectativas generadas por los clientes, y que obtengan una elevada satisfacción.**

Como se muestra en la figura 2, el hotel debe establecer un servicio de calidad, que le permitirá tener clientes satisfechos, fidelizarlos y obtener beneficios. En primer lugar, la calidad en el servicio, entendida como el cumplimiento de los niveles de exigencia del turista, e incluso su recuperación, es la base para obtener clientes satisfechos.

La satisfacción se relaciona con lo que los consumidores esperan antes de la compra y lo que perciben después de la misma. En relación a las expectativas podemos distinguir diferentes niveles de servicio: (1) Servicio adecuado. Es el nivel estándar que el consumidor considera apropiado;

(2) Esperado. El servicio esperado es como supone que será un cierto servicio antes de recibirlo y; (3) Deseado. El servicio deseado es el ideal para un cierto cliente.

El servicio adecuado marca un mínimo que el consumidor desea recibir en el hotel. El servicio esperado se corresponde con sus expectativas realistas sobre un servicio concreto. El servicio deseado lo constituye aquel que incorpora las preferencias concretas de un cliente en relación a un cierto tipo de servicio.

Además, la satisfacción que el cliente obtiene al utilizar los servicios del hotel depende, en gran medida, de los trabajadores y, en concreto, del personal de primera línea que suele ser el peor formado, el peor pagado, el menos motivado y el más inexperto.

Finalmente, la satisfacción del cliente, como sabes, lleva a su fidelidad, y es así como el hotel trabaja en su línea ascendente de consecución de beneficios. Por consiguiente, el marketing relacional aúna la calidad, atención al cliente y marketing para alcanzar la satisfacción del cliente.

Figura 2. Antecedentes y consecuencias de la fidelidad



Módulo 5

3. LA FIDELIDAD DEL CLIENTE

El hotel tratará de diseñar un servicio de calidad, adecuado a su mercado objetivo, para alcanzar clientes satisfechos que serán fieles al establecimiento, pero ¿qué entendemos por fidelidad del cliente? Una posible definición de fidelización la describe como: “acción comercial que trata de asegurar la relación continuada de un cliente con una empresa, evitando que sea alcanzado por la competencia. Es un objetivo fundamental del marketing de relaciones”. Se trata de que el cliente sea leal a nuestro hotel con el fin de que repita en su proceso de compra, es decir, que teniendo la posibilidad de alojarse y consumir los productos de nuestros competidores, decida hacerlo con nosotros por tener la firme convicción de que nuestro producto/servicio es el que mejor se ajusta a sus necesidades y de que somos los únicos que podemos proporcionarle el servicio que desea. La fidelidad hace referencia al volumen de compra (pero no desde el punto de vista de un mayor

o menor volumen en sí, sino entendido como la cuota de cliente que el hotel alcanza, y también a la lealtad referente a la actitud sincera y emocional del cliente con el hotel.

Por consiguiente, la **mejora de la fidelidad** del turista hacia el hotel se entenderá como:

- a) Aumento en el número de visitas.
- b) Aumento de la estancia media.
- c) Aumento del gasto en el hotel.
- d) Aumento del vínculo emocional con el hotel y lealtad a la marca.
- e) Mejora de la comunicación turista a turista (boca-oído) del hotel.

3.1. Diferentes niveles de fidelidad hacia el hotel

En función del nivel de fidelidad manifiesta de los consumidores hacia el hotel, éste los puede clasificar en las siguientes categorías:

1. *Cliente*. Los que ya han usado los servicios del hotel en alguna ocasión. El hotel debe saber más acerca de sus clientes, dedicar más tiempo para satisfacerlos y hacer su relación con el cliente más continua y familiar.
2. *Defensor*. Cuanto más le agrade el hotel al cliente, más probable será que hable favorablemente acerca de él. “La mejor publicidad es un cliente satisfecho. Los clientes satisfechos se convierten en apóstoles”. El objetivo de muchas compañías no es crear clientes sino fans. La gente confía mucho más en la opinión de amigos y conocidos que en los anuncios que leen o en los portavoces que alaban el producto. Las compañías también tratan de atraer a los líderes de opinión para que recomienden su producto.
3. *Miembro*. Con un programa de adhesión que incluya privilegios. Si los beneficios especiales que comporta la adhesión son suficientes, los miembros se resistirán a abandonarla y perder los privilegios. Algunos de estos programas son abiertos a todos; mientras que a otros el cliente sólo se puede adherir por invitación.
4. *Socio*. Algunas compañías consideran a sus clientes como socios, esto queda de manifiesto cuando una compañía pide la colaboración de los clientes en el diseño de sus nuevos productos, cuando pide sugerencias a los clientes para mejorar el servicio de la compañía, o cuando invita a los clientes para que integren un panel del consumidor.
5. *Copropietario*. El cliente llega a ser accionista del hotel.

Finalmente, destacaremos el perfil del cliente denominado “*Cliente Mariposa*”, que se caracteriza por: aceptar la invitación del hotel a ser fiel, cambiar con frecuencia de segmento y despistar en la estrategia hacia ellos, no permitiendo predecir comportamientos, son inteligentes y están bien informados, pueden tener cierto grado de cinismo y escepticismo, no están dispuestos a “combatir”, en todo caso, se van “haciendo daño conscientemente”; se interesan por las experiencias de los otros, se enorgullecen de ser “mariposas” y conocen bien su propio valor.

Por todo esto, debemos ser conscientes de los beneficios, e inconvenientes que pueden acarrear la mala gestión y trato con este tipo de usuarios. Para ello, el hotel debe darles un trato especial, debido a su elevado nivel de orgullo, y ofrecerles un trato individualizado “persona-persona”, ya que el cliente mariposa valora mucho más los vínculos personales que el trato empresa-persona;

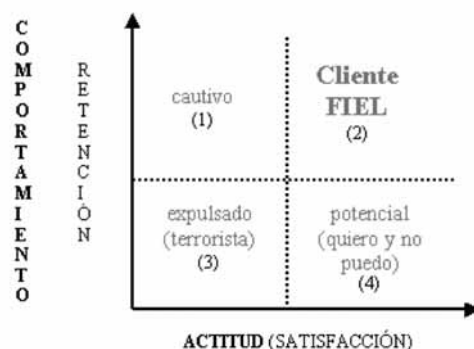
hacer pasar el precio a un segundo plano, aludiendo a su “nivel” como cliente, es decir, utilizar la ventaja de que este tipo de cliente es propenso a valorar en mayor medida el nivel y la calidad del servicio, que el precio que esté dispuesto a pagar; y brindarles a nuestros clientes mariposa, excelencia en el servicio; que se sientan que son diferentes al resto de clientes y tengan la sensación de excepcionalidad, de esta forma será más fácil que repitan su visita a nuestro establecimiento, buscando este trato especializado.

3.2. Análisis del proceso de fidelización del cliente

La fidelización tiene dos dimensiones: una objetiva y otra subjetiva. La dimensión subjetiva trata de crear vínculos emocionales entre el cliente y el hotel, en otras palabras, hacer que el cliente se sienta importante y admirado dentro del mismo y que su relación con nuestra empresa sea tan especial que no tenga la necesidad de irse con la competencia. Por su parte, la dimensión objetiva tiene que ver con el comportamiento del cliente, todo lo que es medible y de lo que podemos obtener datos objetivos.

Con ambas dimensiones lograríamos una mayor fidelización en tanto en cuanto poseamos los datos necesarios del cliente con los que poder elaborar productos/servicios acordes a sus gustos y necesidades. Cuando somos capaces de proporcionar al cliente lo que ellos verdaderamente necesitan, y del modo en que ellos lo requieren, estarán más satisfechos y serán más fieles. Debemos recordar que no podemos fidelizar a un cliente si éste no está satisfecho. Sabemos que una empresa fideliza cuando es capaz de lograr un alto porcentaje de clientes que repiten, es decir, cuando consigue una alta tasa de retención, pero también cuando consigue bajos márgenes de deserción. Por ello, debemos tener en cuenta también a ese porcentaje de clientes desertores (que dejan de visitar el hotel para ir a los de la competencia), pero el hecho de tener cierto porcentaje de clientes desertores no es del todo negativo, pues tenemos que considerar que la vida de los mismos no es indefinida; por otro lado, esto nos permite renovar nuestro cupo de clientes cada cierto tiempo, y en la industria alojativa, la rotación de clientes es parte de su idiosincrasia.

Estas dimensiones (objetiva y subjetiva) se pueden expresar en términos de **comportamiento y actitud**, siendo la actitud el factor más importante y que explica la consideración y evaluación que el cliente tiene hacia el hotel, además de ser el factor que predispone al individuo a manifestar un comportamiento positivo o negativo respecto a algo. Al realizar una matriz con ambas dimensiones obtenemos una visión interesante de cuáles son los clientes más fieles y, por tanto, los más rentables, a qué clientes dirigir nuestros esfuerzos y a cuales no. En la matriz se han incluido otras dos dimensiones (retención y satisfacción) que tendrían más que ver con la relación entre hotel y cliente.



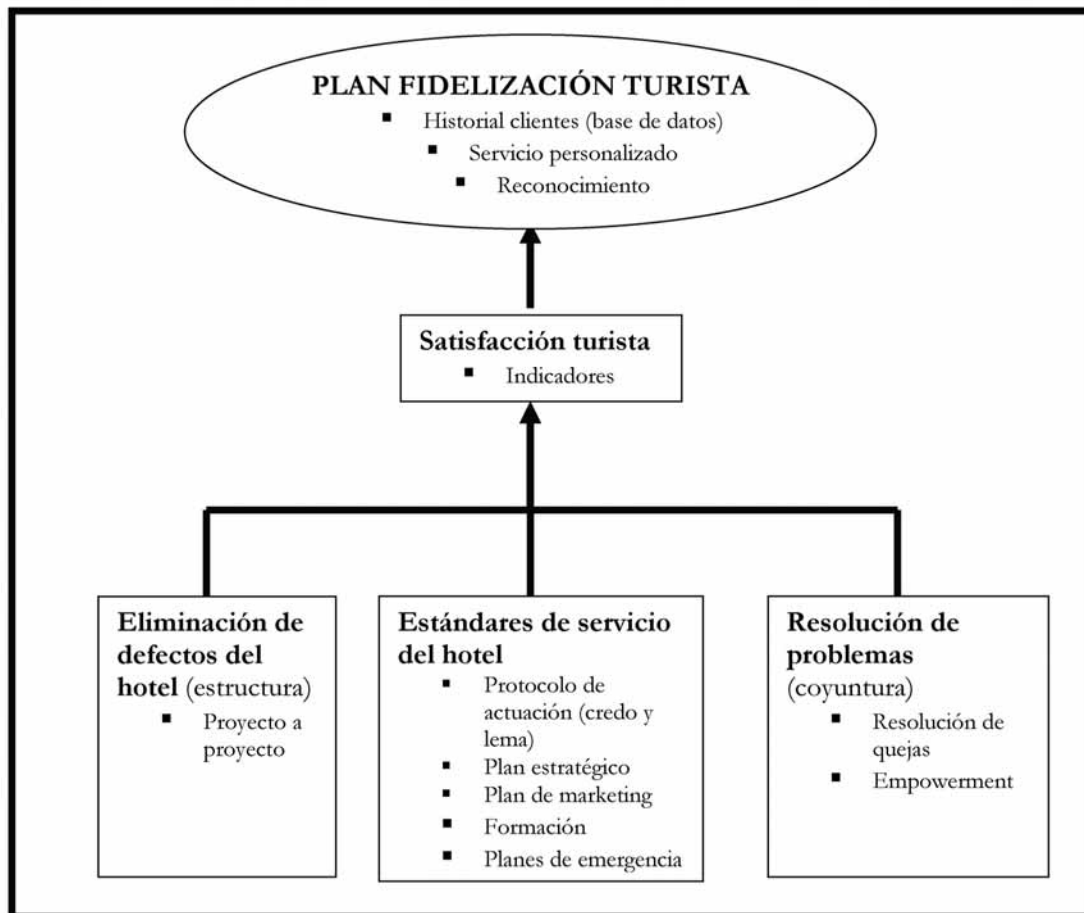
A continuación se explican cada uno de los cuadrantes de fidelidad según la actitud y comportamiento:

- *Cuadrante 1:* existente en aquellos mercados en los que la oferta se concentra en unos pocos hoteles. El cliente muestra un comportamiento positivo, es decir, que se aloja en el hotel y consume sus servicios, aunque su actitud sea negativa; está retenido pero no está satisfecho pues compra nuestro producto bien porque no existe ningún otro hotel, porque por políticas de empresa esté obligado a alojarse en el, porque el cliente sienta pereza a la hora de buscar otras alternativas, etc. Este tipo de clientes dejará de reservar nuestro hotel desde el momento en el que exista alguna otra alternativa ventajosa, de modo que se irá con la competencia desde que le ofrezcan mejores beneficios que nosotros. A efectos de rentabilidad, por el momento es un cliente válido, pero a largo plazo no será rentable a menos que le incrementemos los costes de cambiar de hotel o aumentemos su satisfacción al ofrecerles un servicio adaptado a sus necesidades y expectativas. Dos causas por las que puede permanecer cautivo son (1) Las barreras de salida: barreras o costes del cambio. Este coste puede ser monetario, psicológico o de tiempo, por lo que el cliente puede mantenerse fiel aunque de modo forzado; y (2) El valor percibido de las ofertas de la competencia: la evaluación de nuestro servicio, el cliente lo realiza comparándolo con su valoración del servicio ofrecido por los competidores. La valoración que realizamos de un hotel depende de las opciones que tenemos y de cómo percibimos los productos y servicios del resto de los hoteles.
- *Cuadrante 2:* éste es el sector más importante y rentable del hotel e incluye a todos esos clientes a los que debemos dirigir nuestros esfuerzos y productos/servicios. Los clientes son fieles y leales y se caracterizan por tener un comportamiento y actitud muy positiva, están muy satisfechos con lo que les ofrecemos y están retenidos en nuestro hotel. Sienten una gran lealtad hacia nosotros y, además, lo demuestran con su comportamiento. Estos promocionan activamente nuestra marca al dar referencias muy buenas a sus familiares y conocidos.
- *Cuadrante 3:* a este tipo se le puede clasificar como un “no cliente”, o como se refleja en el gráfico, cliente expulsado o cliente terrorista. Éste se caracteriza por tener un comportamiento y actitud negativa, es decir, que no está retenido ni satisfecho. O bien probaron el hotel y abandonaron insatisfechos, o simplemente no lo han probado pero tienen una valoración muy negativa del mismo. Algunos autores los denominan terroristas pues suponen un gran problema para la organización; no son clientes deseados puesto que suponen referencias negativas para el hotel y que, mediante el sistema boca-oído, hacen que potenciales consumidores dejen de serlo. Debido al efecto bola de nieve que pueden causar, acarrear otro problema al no poderseles expulsar activamente, así que las empresas pueden incentivar su salida mediante el marketing o tratar de mantenerlos mediante las barreras de salida (algo muy complejo y costoso de conseguir).
- *Cuadrante 4:* estos clientes potenciales se caracterizan por tener un comportamiento negativo a pesar de tener una actitud muy positiva, es decir, están satisfechos con nuestro hotel y sus servicios pero no están retenidos. Éste es un cuadrante atractivo para la empresa pues supone que dicho cliente es leal a nuestra marca o producto, pero que por razones de accesibilidad, precio, políticas, situación económica, etc. no puede visitarlo; ello quiere decir que, aunque en la actualidad no lo consuman, en un futuro, desde que tengan oportunidad lo harán, convirtiéndose en clientes fieles. De manera que estos podrían ser rentables para la organización pues no requieren de altos costes de marketing para lograr su fidelización.

Una vez analizado ampliamente el concepto y el proceso para lograr la fidelización, a continuación se resaltaré la importancia de integrar esta gestión en el modelo general de gestión del hotel, como un requisito imprescindible para tal finalidad. Posteriormente se analizarán los programas de fidelización de los que se puede hacer uso para lograrlo.

El desarrollo de un plan de fidelización, debe estar integrado en un modelo general de relaciones y fidelización (véase figura 3), en el que se prima el desarrollo de una fuerte estrategia competitiva con un producto excelente (elevados estándares de servicio del hotel), con una resolución de los principales problemas estructurales del hotel proyecto a proyecto, y una permanente herramienta de resolución de quejas y problemas específicos. Estos tres pilares deben llevar al hotel a un aumento de la *satisfacción* de los turistas, que ha de ser permanentemente gestionada, dado que es el principal antecedente de la fidelidad, entendida ésta en sus dos principales dimensiones: (1) de *comportamiento*, esto es, que el turista repita la visita, y que aumente su gasto en el hotel, y (2) de *actitud*, que el turista sea un permanente embajador del hotel y realice comentarios positivos del mismo a otros turistas potenciales.

Figura 3. Modelo integral del plan de fidelización de Ritz



Módulo 5

3.3. Programas de fidelización

Por otra parte, un hotel puede crear programas de fidelización específicos que fomenten y premien la repetición de los turistas fieles. A continuación se describen las diferentes alternativas existentes para un plan de fidelización, y los aspectos críticos de éxito. Los programas de fidelización se pueden diferenciar en varios **tipos** en función de múltiples criterios, comentándose los más comunes:

I. Según los clientes que se desea fidelizar:

- *CLUB*: dirigido a un segmento determinado de clientes que se pretende fidelizar.
 - Se crean señas de identidad, sentimiento y “orgullo” de pertenencia.
 - Alto contenido emocional, materializado en detalles e intangibles.
 - Grandes presupuestos si se acompaña de premios, ofertas, contraprestaciones económicas...
 - Normalmente tienen una revista propia.

II. Según las empresas que intervienen:

- Programa Sectorial multiesponsor.
 - Participan varias empresas del sector.
 - Una empresa lidera el programa buscando partners que participen.
 - Programa administrado por el propio hotel junto con otra empresa especializada.
 - Los “puntos” se obtienen y redimen con estas empresas.
 - Los esponsor aportan dinero para publicidad, prestigian el programa y prestan apoyo y sugerencias.
 - Los principales beneficios para los esponsor son la fidelización de clientes, el incremento de ventas con ventas cruzadas y segmentación, acceso a la base de datos del programa, captación de nuevos clientes y posibilidad de incorporar a otros (acciones promocionales puntuales).

III. Según costes para el cliente:

- Puede ser un programa gratuito para el cliente, lo que se utiliza generalmente en una primera fase.
- Con coste para el cliente, y con un aumento importante de las prestaciones recibidas por el mismo.

IV. Según su operatividad:

- Con apoyo informático para el cómputo de “puntos” y operaciones
 - Permite analizar la información de los clientes y los comportamientos de compra.
 - Comodidad para el cliente.
 - Comunicación periódica de la “cuenta de puntos” del cliente.

V. Posibilidades operativas:

- Tipo pasaporte con cupones o sellos acumulables y tarjeta numerada o con código de cliente “tecleable”.
- Tarjeta con banda magnética.

Factores de éxito de un programa de fidelización

A continuación se detalla un listado de elementos críticos para el éxito del programa que deben considerarse en el diseño e implantación del programa:

1. *Saber quién es el cliente, qué quiere y personalizar la relación.* Se trata de definir clientes objetivo del programa, estudiar sus características y hábitos de compra y diseñar el programa en base a ellos. Así mismo, es necesario individualizar la relación con el mismo, ya que el cliente se considera una parte muy importante para alcanzar el éxito en la relación. Existe una necesidad de clientización en las acciones realizadas. Crear un sentido de pertenencia, diferenciar en el trato al público objetivo, con exquisito cuidado en los detalles, y cuidando la imagen de los esponsor. Como aspecto a destacar, se puede concluir que hoy en día todavía son muchos los hoteles, especialmente hoteles independientes de categoría media-baja, que no realizan las siguientes actividades, pese a la elevada efectividad de las mismas:
 - Personalizar la respuesta a las peticiones de reserva con detalles que el turista ha señalado en su propia solicitud: composición del grupo, aficiones, etc.
 - Adecuar la respuesta al segmento específico al que se dirige la información.
 - Hacer mención a algún tipo de tarjeta o programa del hotel (si se dispone de el).
 - Realizar una encuesta al turista.
 - Invitar a la suscripción al boletín de noticias (si se dispone de el).
 - Realizar un seguimiento de la información facilitada y/o el viaje.
2. *Operativa pensada en el cliente.* Facilidad de comprensión para el cliente (e.g., 1 euro = 1 punto), con comodidad/ facilidad operativa: (tarjeta magnética Vs. cupones acumulables) y “premios” que cumplan con lo siguiente: cierto valor “aspiracional”, capacidad de elección de premios, y relevancia del premio (proporcional con dinero gastado, tiempo esperado...). Finalmente, se debe informar al cliente de su “cuenta de puntos”, de manera clara y periódica.
3. *Programa activo* (amplia gama de productos, ofrecer cosas nuevas, innovar...) que fomente la participación e implicación de los clientes. Aumentar el núcleo del servicio con beneficios extras. Ofrecer los denominados beneficios relacionales de las “Prestaciones del carné”.
4. *Involucración de toda la industria.* Variedad de subsectores. Cuantos más sectores se cubran mayor será la posibilidad de “captar” socios. Es necesario un contacto permanente entre los socios y esponsors.
5. *Involucración de los empleados base.* Preparar y formar al personal de las empresas y organismos participantes (comunicar, motivar...). Potenciar a los empleados del hotel para que la mejora de sus actuaciones repercuta sobre los clientes.

Módulo 5

3.4. Desarrollo del plan de fidelización en Internet

Por otra parte, es importante desarrollar un concepto claro sobre cómo el hotel debería sacar ventaja de Internet. Un hotel puede desarrollar su presencia en Internet con diversas utilidades: hacer investigación, proporcionar información, proporcionar entrenamiento, llevar a cabo compras y ventas on-line (es decir, comercio electrónico), ofrecer subastas on-line, etc. La página de la compañía en la red debería ser atractiva, pertinente y actualizada si pretende atraer consultas (visitas) reiteradas.

Además, el hotel debe hacer una adecuada promoción también de su plan de fidelización. Así, tratará de ubicar el titular de su plan de fidelización en los espacios de la red apropiados. La compañía debería considerar qué espacios de la red son probables que sus clientes-objetivo consulten y que estime apropiados para hacer promoción de sus operaciones.

Finalmente, el hotel debe contemplar en su diseño las tendencias generales de los portales turísticos en relaciones con los clientes y fidelidad. Son varias las tendencias generales que poco a poco se van incorporando a la gestión de los portales turísticos, aún cuando, en ocasiones, no se conoce su eficiencia real, o bien no existen modelos consolidados de mejores prácticas en el mercado. Sin embargo, son aspectos importantes a considerar al poder suponer elementos de innovación y diferenciación para el desarrollo del plan de fidelización del hotel en Internet.

- Los denominados *Travel_blogs* aumentan su popularidad y consulta entre el cliente medio europeo para planificar sus viajes. Estos son considerados como más objetivos, y cuentan la experiencia de otros turistas con consejos e impresiones de buenas experiencias y hoteles a disfrutar. Además, estos blogs son continuados en el tiempo, con múltiples detalles, de forma que cada segmento puede encontrar el suyo propio (e.g., MyTripJournal.com; IgoUgo.com). Incluso las guías tradicionales como Lonely Planet Publications están ofreciendo una cuenta personal de viaje.
- *Aumenta el número de turistas que viajan con un laptop.* (Travelmole, August 2004). Los motivos principales son poder descargar sus cámaras digitales y enviar estas fotos, y consultar y enviar e-mails. Muchos clientes consideran la posibilidad de conexión wifi para elegir el hotel en el destino.
- *Aumenta el número de usuarios de PDA* y cuando viajan la usan varias veces al día (My AvantGo), siendo sus consultas más frecuentes las siguientes: Driving directions (65%), Weather (63%), Flight schedules (60%), Flight status (57%), Airport maps (53%), Air fares (43%), Latest news (42%), e-mail (40%), Dining/hotel guides (39%), Itinerary change facility (31%), Exchange rates (22%), Frequent fliers status (19%), Frequent flier offers (18%), Frequent flier partners (14%), Check stocks facility (13%). Tiscover, ha lanzado Tiscover05, con soluciones específicas para los hoteles que desean ofrecer prestaciones a través de PDA y telefonía móvil, tanto antes, como durante sus vacaciones.
- *El ofrecimiento de comisiones en las ventas on-line de vacaciones a las personas que animan a amigos y familiares a reservar en un nuevo club on-line.* El club Octopus TravelClub, de Gullivers Travel Associates, da una comisión de un 2% si un amigo reserva con la compañía. Un password permite controlar la evolución de la cuenta al cliente y los pagos se realizan a las tarjetas de crédito una vez alcanzados £25 o más. Estas comisiones también pueden ser donadas a caridad (Travelmole, December 2004).
- *Dynamic packaging* aumenta de forma importante. Alcanzará un cuarto de las ventas de Lastminute.com en tres años. Una prestación muy demandada es la de permitir consultar un calendario de unos 15 días con las tarifas más bajas de los diferentes servicios en ese periodo.
- *El dominio "travel"* aparece con expectativas de rápida consolidación.
- *Especialización y nuevas prestaciones en la red:* 1) BringYourPet.com, con un directorio de hoteles que aceptan mascotas, 2) TravelMedia con su Holidayfinder, que ofrece una "estantería" de catálogos electrónicos, 3) E-literature Ebxp, está especializada en la edición y distribución de folletos electrónicos manteniendo su apariencia tridimensional y prestaciones, 4) Lastminute.com y el

especialista en vacaciones familiares Real Holidays han creado *Takefamily.com*, para aconsejar y facilitar reservas de este segmento.

- Existe un importante *crecimiento de la televisión interactiva*, alcanzando actualmente el 25.7% de Europa del oeste (Strategy Analytics). Destaca en el mercado británico, alemán y español.
- *Las prestaciones de los teléfonos móviles aumentan rápidamente*, así como el uso de cámaras en los mismos y el color. Aunque el uso para llamadas sigue siendo el mayoritario, seguido de los SMS. Las siguientes generaciones de móviles tardarán aún algo de tiempo en extenderse.

3.5. La información sobre el cliente

Finalmente, el concepto de fidelización encierra una idea sencilla en su interior, vender más a los clientes actuales de los que dispone la empresa, pero para ello hay que conocerlos bien. Por consiguiente, hay que saber todo lo que podamos acerca de nuestros clientes: qué les gusta, qué no les gusta, dónde prefieren pasar sus vacaciones, dónde trabajan, cuál es su ocupación, cómo está compuesta su familia, cuál es su nivel de ingresos... Toda esta información, integrada en una base de datos y gestionada con la ayuda de un CRM o Customer Relationship Management, permitirá gestionar las reacciones con los clientes y su fidelidad. El CRM es un software de gestión que permite integrar la información de las diferentes relaciones establecidas con el cliente.

¿Cómo podemos conocer el comportamiento y los hábitos del consumidor?

No se podía terminar el módulo sin volver al principio de la gestión del proceso de marketing y recordar brevemente los instrumentos de mejora del conocimiento del consumidor, que como sabes, pueden ser cuantitativos y cualitativos. Los instrumentos **cuantitativos** permiten analizar todos aquellos aspectos que pueden ser fácilmente medibles y cuantificables, tales como: qué hoteles reservan o se venden más frecuentemente, dónde se reservan, con cuánto tiempo de antelación, etc.

De este tipo de instrumentos, destacamos dos:

1. *Las encuestas*: es una técnica de recogida de información que se realiza pasando una batería de preguntas o cuestionario a las personas que componen la muestra elegida (ejemplo figura 4).
2. *Paneles*: el panel es una técnica de investigación de mercado que obtiene información periódica de una muestra de clientes.

Figura 4. Ejemplo de encuesta de satisfacción de un hotel

TOTAL CLIENTES VOTANTES.- 829								
INDICES POR DEPARTAMENTO								
	Habitación	Comedor	Bar	Cocina	Recepción	Otros	Entretenim.	General
NEGOCIADO	1,75	1,80	1,62	1,66	1,76	1,53	1,29	1,63
OBTENIDO	1,76 ↑	1,79	1,67 ↑	1,68 ↑	1,76 ↑	1,52	1,34 ↑	1,65 ↑
INDICE OBTENIDO POR NACIONALIDADES								
	Habitación	Comedor	Bar	Cocina	Recepción	Otros	Entretenim.	General
ÍNDICE NEGOCIADO	1,75	1,80	1,62	1,66	1,76	1,53	1,29	1,63
NACIONAL VOTOS	Habitación	Comedor	Bar	Cocina	Recepción	Otros	Entretenim.	General
ALEMANES 473	1,75 ↑	1,76	1,64 ↑	1,65	1,75	1,48	1,35 ↑	1,63 ↑
BELGAS 92	1,91 ↑	1,95 ↑	1,79 ↑	1,76 ↑	1,76 ↑	1,68 ↑	1,47 ↑	1,76 ↑
HOLANDESES 60	1,79 ↑	1,82 ↑	1,77 ↑	1,65	1,75	1,67 ↑	1,60 ↑	1,72 ↑
BRITANICOS 56	1,68	1,84 ↑	1,61	1,63	1,70	1,37	0,88	1,54
ESPAÑOLES 42	1,59	1,85 ↑	1,70 ↑	1,76 ↑	1,78 ↑	1,33	1,26	1,62
PORTUGUESES 14	1,79 ↑	1,86 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	1,79 ↑	1,92 ↑
AUSTRIACOS 11	2,00 ↑	1,91 ↑	1,82 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	1,90 ↑	1,55 ↑	1,88 ↑
FRANCESES 11	1,82 ↑	1,91 ↑	1,64 ↑	1,82 ↑	1,91	1,82 ↑	1,50	1,78 ↑
OTROS 8	1,75 ↑	1,50	1,75 ↑	1,63	2,00 ↑	1,50	1,63 ↑	1,68 ↑
SUIZOS 4	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	1,50	1,93 ↑
POLACOS 2	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	1,00	2,00 ↑	2,00 ↑	1,00	1,71 ↑
DANESES 1	1,00	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	1,86 ↑
ITALIANOS 1	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑	2,00 ↑
BLANCAS 53	1,65	1,66	1,45	1,70 ↑	1,69	1,39	1,00	1,51
NULAS 1								
INDICE OBTENIDO POR EDADES								
	Habitación	Comedor	Bar	Cocina	Recepción	Otros	Entretenim.	General
ÍNDICE NEGOCIADO	1,75	1,80	1,62	1,66	1,76	1,53	1,29	1,63
EDADES VOTOS	Habitación	Comedor	Bar	Cocina	Recepción	Otros	Entretenim.	General
16 a 30 464	1,76 ↑	1,78	1,65 ↑	1,62	1,73	1,50	1,35 ↑	1,63 ↑
31 a 40 104	1,75 ↑	1,78	1,62 ↑	1,79 ↑	1,84 ↑	1,49	1,32 ↑	1,66 ↑
41 a 50 113	1,77 ↑	1,80 ↑	1,65 ↑	1,74 ↑	1,77 ↑	1,46	1,28	1,64 ↑
51 o más 138	1,78 ↑	1,82 ↑	1,79 ↑	1,77 ↑	1,79 ↑	1,66 ↑	1,37 ↑	1,71 ↑
BLANCAS 8	1,50	1,88 ↑	1,50	1,88 ↑	1,75	1,29	1,25	1,58
NULAS 2								
INDICE OBTENIDO EN LA PREGUNTA: ¿ES SU PRIMERA ESTANCIA EN UN HOTEL RIU?								
	Habitación	Comedor	Bar	Cocina	Recepción	Otros	Entretenim.	General
ÍNDICE NEGOCIADO	1,75	1,80	1,62	1,66	1,76	1,53	1,29	1,63
RESPUESTA VOTOS	Habitación	Comedor	Bar	Cocina	Recepción	Otros	Entretenim.	General
SI 553	1,77 ↑	1,81 ↑	1,67 ↑	1,68 ↑	1,78 ↑	1,54 ↑	1,34 ↑	1,66 ↑
NO 238	1,74	1,77	1,67 ↑	1,69 ↑	1,70	1,51	1,36 ↑	1,64 ↑
BLANCAS 38	1,70	1,68	1,74 ↑	1,68 ↑	1,84 ↑	1,33	1,24	1,60
NULAS 0								

Por otro lado, los estudios **cualitativos** permiten conocer aspectos del comportamiento del consumidor: motivaciones de compra, tipos de consumidores, opiniones sobre precio... que no son fácilmente medibles ni cuantificables. Las técnicas más utilizadas son: test proyectivos; entrevistas en profundidad: el entrevistador propone una serie de cuestiones a las que el entrevistado puede responder libremente y; grupos de discusión: se proponen una serie de cuestiones a un grupo de personas que puede debatir sobre ellas.

Conocer en profundidad al cliente es la base del éxito de la gestión de marketing del establecimiento alojativo o cadena, ya que le permitirá segmentar su mercado, acertar con su posicionamiento, desarrollar estrategias competitivas que le permitan alcanzar sus objetivos, implementar acciones exitosas de marketing mix (product, precio, comunicación y distribución) y, finalmente, obtener clientes satisfechos y fidelizarlos.

ACTIVIDADES

INTERNET IMPULSA LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN LOS HOTELES²

El desarrollo del negocio hotelero en Internet ha impulsado la inscripción de clientes en los programas de fidelización de las cadenas, que han aumentado de forma paralela al negocio y volumen de reservas realizadas a través de soportes electrónicos.

Distintas empresas hoteleras han explicado que la finalidad de este tipo de iniciativas es personalizar los servicios en función de las prioridades del cliente, procesar sus preferencias en distintos perfiles para ofrecerle un servicio de valor añadido. Se trata de buscar la fidelidad y satisfacción del cliente al ofrecerle un servicio personalizado y no por el mero hecho de conseguir un descuento, indican.

El desarrollo de las nuevas tecnologías y de la venta por Internet ha marcado un antes y un después en la gestión de este tipo de programas de forma que las grandes cadenas hoteleras han vinculado la fidelización con los sistemas de reserva e información. Para ello, las compañías realizan importantes inversiones en los denominados sistemas de gestión de clientes (CRM) buscando aunar en un mismo soporte diferentes tareas con la finalidad de facilitar el trabajo a sus empleados y mejorar el servicio al cliente.

Un programa de fidelización, según explican fuentes de Barceló Hotels & Resorts, es una herramienta de mercadotecnia muy importante y a la que cada vez se presta más atención. Hace algunos años, algunas empresas crearon de forma conjunta programas de puntos comercializados bajo una marca publicitaria y, en la actualidad, está más generalizada la colaboración entre compañías que participan en distintos programas.

Así, las compras en distintas aerolíneas, servicios de alquiler de vehículos o empresas de otros sectores como gasolineras o grandes superficies comerciales también ayudan a conseguir precios especiales en viajes y hoteles.

Las empresas financieras también están estrechamente unidas a estos sistemas de puntos e incluso varias cadenas hoteleras, como también agencias de viajes, ofrecen tarjetas de crédito de la marca que incluyen hasta el 10% de descuento en las compras.

En la mayoría de los casos, la inscripción en estos programas se ha simplificado también con la llegada de Internet, de forma que el cliente únicamente tiene que rellenar un sencillo formulario a través de la página web de la cadena hotelera para recibir, en su caso, la tarjeta correspondiente.



² Caso elaborado con fines docentes por el profesor D. Héctor Fernández Manchado. Escuela Universitaria de Turismo de Lanzarote, Área de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria. E-mail: hfmachado@dede.ulpgc.es.

Preguntas sobre el caso

1. Analiza y describe los servicios ofrecidos por algún programa específico de CRM de los que se ofrecen en el mercado.
2. Hazte miembro a través de Internet, y analiza y describe el proceso y los beneficios relacionales que ofrece el programa de fidelización de alguna cadena hotelera.

BIBLIOGRAFÍA

- Alet, J. (2001). *Marketing Relacional. ¿Cómo obtener clientes leales y rentables?* Gestión 2000
- Barroso, C. Martín, A. E. (1999). *Marketing Relacional*. ESIC.
- Cathy H., Hsu C. y Powers, T. (2000). *Marketing hospitality*. New York: John Wiley & Sons.
- Cohen, W. A. (1998). *The Marketing Plan*. John Wiley & Sons.
- Cutropía, C. F. (2000). *El Plan de Marketing, como elaborarlo con ayuda informática*. ESIC
- Biosca, D. (1998). *200 ideas para atraer clientes al hotel*. Gestión 2000.
- Gummesson, E. (2002). *Total Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann.
- Gallego J. (1999). *Marketing y hotelero: principios y aplicaciones para la gestión día a día*. Universidad de Deusto
- Moreno, G. S. (2006). *Marketing Turístico*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria
- Moreno, G. S.; Celis S. D. (2003). Analysis of the Travel Agencies from the Leisure Travellers' Perception: The Spanish Case. *Tourism*, Vol. 51. nº 131-41.
- Moreno, G. S., Hudson, S. y Aguiar Quintana, T. (2006). The Influence of Service Recovery and Loyalty on Perceived Service Quality. A Study of Hotel Customers in Spain. *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, nº 14, Vol. 2. 45-66.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M. y Peck, H. (2000). *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Butterworth Heinemann.
- Kotler P., Bowen J. y Makens J. (2002). *Mercadotecnia para hotelería y turismo*. México D. F.: Prentice Hall.
- Powers, T. (2001). *Marketing Hospitality*. John Wiley & Sons.
- Quintana, D. A., Beerli P. A., Díaz A. R., Díaz M. G., Martín S. J. y Moreno, G.S. (2005). *La orientación al marketing en las empresas hoteleras*. Canarias: Fundación FYDE-Caja Canarias.
- Reid, R. D. y Bojanic, D. C. (2001). *Hospitality Marketing Management*. John Wiley & Sons.
- Rodríguez, J. J., Ballesteros R. J., Celis S. D. y Moreno, G. S. (2004). *Aplicaciones de la innovación en la innovación en la gestión hotelera*. Las Palmas de Gran Canaria. Fundación Universitaria de Las Palmas y Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.

PÁGINAS EN INTERNET

- <http://www.tiscover.com>
- <http://www.octopustravelclub.com>
- <http://www.gta-travel.com>
- <http://www.lonelyplanet.com>
- <http://www.travelmole.com>
- [http://www. MyTripJournal.com](http://www.MyTripJournal.com)
- <http://my.avantgo.com>
- <http://mytripjournal.com>
- <http://igougo.com>

EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. El marketing relacional:
 - a) Se centra en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio exitosas con los clientes.
 - b) Surge como necesidad del sector por la creciente fidelidad del consumidor al hotel.
 - c) Se centra en las transacciones.

2. El enfoque relacional se caracteriza por:
 - a) Enfoque a corto plazo.
 - b) La calidad como preocupación sólo para la alta dirección.
 - c) Elevado nivel de compromiso con los clientes.

3. Señala la respuesta correcta:
 - a) Fidelizar clientes es más rentable que captar nuevos clientes.
 - b) Los clientes más propensos a repetir son los que gastan más y visitaron el hotel hace mucho tiempo.
 - c) El costo de servir a un cliente repetidor, generalmente, aumenta con el tiempo.

4. Los encuentros de recuperación de servicios:
 - a) Son encuentros rutinarios.
 - b) Pueden producir una satisfacción mayor en el cliente que si se hiciera bien a la primera.
 - c) Siempre deben acompañarse de una compensación para cualquier tipo de queja de cualquier cliente.

5. Algunos elementos clave de la gestión del marketing relacional son:
 - a) Una base de datos.
 - b) Eventos y programas especiales.
 - c) Todas las anteriores.

6. Señala la respuesta correcta:
 - a) Sólo existen dos mercados en los que debe centrarse el hotel: mercado de clientes y el cliente interno.
 - b) La satisfacción es un antecedente de la fidelidad.
 - c) La satisfacción es un antecedente de la calidad.

7. Señala la afirmación correcta sobre la fidelidad:
 - a) Tiene dos dimensiones, una actitudinal y otra comportamental.
 - b) Genera una reducción del gasto y del vínculo emocional.
 - c) El cliente sólo pasa por dos estadios: fiel o no fiel al hotel.

8. Un programa de fidelización de un hotel:
- a) No puede desarrollarse en Internet.
 - b) No necesita del apoyo del personal base.
 - c) Puede tener un coste para el cliente.

SOLUCIONES A LOS EJERCICIOS DE AUTOCONTROL

1. a
2. c
3. a
4. b
5. c
6. b
7. a
8. c



GLOSARIO DE TÉRMINOS

Base de datos: conjunto de datos que pertenecen al mismo contexto almacenados sistemáticamente para su posterior uso.

Fidelidad: actitud positiva y comportamiento de repetición en la compra del consumidor hacia el servicio ofrecido.

Investigación cualitativa: aquella que permite la obtención de datos ricos y profundos, no susceptibles de tratamiento estadístico ni representativos del universo.

Investigación cuantitativa: aquella que permite la obtención de datos estadísticamente representativos del universo y generalizables.

Marketing relacional: paradigma de marketing centrado en la creación, desarrollo y comercialización de relaciones con el cliente a largo plazo mediante el intercambio y el mantenimiento mutuo de promesas, para fidelizar al cliente.

Marketing transaccional: paradigma de marketing orientado a la simple operación de venta. La transacción, entendida como un intercambio único que se inicia y se acaba, es la piedra angular del marketing.

Sistema de Información de Marketing: conjunto de personas, equipos y procedimientos diseñados para recoger, clasificar, analizar, valorar y distribuir a tiempo la información demandada por los responsables de marketing.

