



Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado Turismo

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**El Cliente, sujeto activo de la Hotelería Actual.
Cómo la Gestión de las opiniones actúa en la satisfacción,
el marketing de la empresa y en sus resultados.**

Presentado por Ana Belén Martín Gago

Tutelado por Marta Laguna García

Segovia, 24 de julio de 2014

ÍNDICE DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	4
JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO.....	5

CAPÍTULO 1

¿CÓMO ES EL CONSUMIDOR EN LA HOTELERÍA ACTUAL?

1.1. ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?.....	7
1.2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE	8
1.3. ¿QUÉ SIGNIFICA “SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”?.....	8
1.4. MODELO DE “LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD DEL SERVICIO”	10
1.5. TIPOS DE CLIENTES	14
1.5.1. El cliente en el hotel	14
1.5.1.1. Puntos de contacto críticos: “ <i>momentos de la verdad</i> ”	14
1.5.1.2. La participación del cliente	16
1.5.2. El cliente interno	17
1.5.3. El público externo.....	20
1.5.4. El cliente on-line. La Comunicación 2.0.....	20
1.6. EL HOTEL 2.0	23

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN DE LAS OPINIONES DE LOS CLIENTES

2.1. EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	26
2.1.1. Beneficios del conocimiento del cliente.....	26
2.1.2. Fuentes de Información.....	27
2.1.2.2. Quejas y sugerencias	27

2.1.2.3. Observación.....	28
2.1.2.4. Libros de visita	29
2.1.2.5. <i>Focus Group</i>	29
2.1.2.6. Blogs / opiniones <i>on line</i>	30
2.1.2.7. Cuestionarios de satisfacción.....	30
2.2. BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE COMENTARIOS.....	35
2.2.1. Importancia y psicología de las opiniones	35
2.2.1.1. Perfiles de clientes	35
2.2.2. Reglas básicas para respuesta de comentarios.....	35
2.2.2.1. Gestión de quejas	37
2.2.2.2. Gestión de sugerencias	38
 CAPÍTULO 3 GESTIÓN DE LA REPUTACION ON LINE 	
3.1. ANALÍTICA ON-LINE	39
3.1.1. Monitorizar	39
3.1.1.1. Herramientas de monitorización social media	40
3.1.1.2. Los <i>Channels Managers</i>	42
3.1.2. Clasificar	44
3.1.3. Gestionar	44
3.2. IMPORTANCIA DE LAS OPINIONES EN LOS RESULTADOS	
DE NEGOCIO	45
3.3. OTRO PASO MÁS EN LA COMUNICACIÓN: el auge de los dispositivos	
móviles para la reputación hotelera	49
CONCLUSIONES.....	51
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	52

INTRODUCCIÓN

El mercado actual ha cambiado y no ha sido menor el cambio en el sector turístico. Esa época del boom turístico en la que los clientes venían a nosotros, ha dado paso a un volumen de oferta mayor a la demanda, donde es necesario diferenciarse para conseguir clientes y ganar cuota de mercado respecto de la competencia.

Uno de los cambios fundamentales que ha experimentado el turismo en general y la hotelería en particular, ha sido la comunicación entre el cliente y el hotelero. Ahora el peso del cliente como prescriptor y como elemento decisivo para conseguir futuros clientes es enorme. Además de cubrir sus necesidades y conseguir su satisfacción, es necesario superar sus expectativas para que la valoración de los servicios sea positiva. Y esto es imprescindible, porque esta valoración puede influir en gran medida en la elección de nuestro establecimiento por nuevos clientes.

Esas valoraciones e impresiones que los clientes realizan, deben ayudar en el desarrollo de negocio. Deben poder acercar y adecuar la oferta a las necesidades de los clientes actuales y futuros; tanto a sus expectativas de servicios como a experiencias esperadas.

El cliente actual ha instaurado el ocio dentro de su estilo de vida, pero el volumen de información y la experiencia que ha adquirido le hace más exigente. Quiere saber más del establecimiento, de los servicios, de lo que ofrece el destino... antes de decidirse por una oferta u otra. Así que es posible diferenciarse si escuchamos a los clientes y somos creativos para ofrecerles algo diferente. No sólo un hotel, un edificio, una cama o un desayuno; sino que la experiencia global del servicio pueda motivarle para contarla a posteriori de manera positiva y repetir.

En este contexto, los medios de comunicación se han convertido en un elemento esencial: redes sociales como *facebook*, *twitter*, *blogs de viajes*, y viajeros que cuentan sus experiencias, vídeos de ciudades y establecimientos que cuelgan visitas virtuales en *youtube*...entre otros. A través de todos esos canales, el cliente busca información para decidirse en sus desplazamientos. Hoy puede decirse que quien no está en las redes no existe.

JUSTIFICACIÓN DEL TRABAJO

En mi experiencia de los últimos años en hoteles he podido comprobar y vivir de cerca el vuelco que se ha producido en la interacción con los clientes. Al principio leíamos los cuestionarios que rellenaban los clientes en nuestro establecimiento, lo que nos comentaban en el mostrador de recepción...y con ello si las quejas o sugerencias eran más o menos reiterativas, valorábamos poner en marcha alguna mejora en ese servicio concreto.

Después, comenzamos a revisar algunos portales webs de gran relevancia y con gran volumen de comentarios, lo que nuestros clientes escribían sobre sus estancias con nosotros. Y ahora poco a poco intentamos gestionar un volumen de información y opiniones que cada día va en aumento. La importancia de los comentarios vertidos en la red sobre los hoteles ha crecido enormemente en los últimos años. Al mismo tiempo, los usuarios confían cada vez más en la fuente más fiable a la hora de decidirse por un determinado destino u hotel: la opinión de otros usuarios.

Consideramos para este trabajo que era interesante poner de relieve que el hotelero sea consciente de lo importante que es la voz de los clientes. La información que nos aportan se ha vuelto decisiva para el desarrollo de nuestra actividad y tenemos la posibilidad de aprovecharla. Atraer a un nuevo cliente es cinco veces más costoso que retener a uno con el que ya se cuenta. Así que ¿por qué no buscar la satisfacción de los clientes que ya están utilizando nuestros servicios y descubrir lo que más valoran de nosotros?

Tanto la información que obtenemos en el propio hotel cuando el cliente está consumiendo los servicios, como el volumen de información que a posteriori generan las personas que se han alojado, nos debe ayudar a conseguir su satisfacción. Todo ello, no hay duda, repercutirá en la rentabilidad del hotel.

CAPÍTULO 1

¿CÓMO ES EL CONSUMIDOR TURÍSTICO DE LA HOTELERÍA ACTUAL?

1.1. ¿QUIÉNES SON NUESTROS CLIENTES?

Todos los elementos del sistema de producción de los servicios hoteleros giran en torno al cliente. Es por ello que toda la estructura del establecimiento turístico debería estar diseñada para prestarle servicio; pero ahora más que nunca hay que tener en cuenta que para ello es imprescindible su participación. Y por ello tenemos que conocer qué tipo de clientes tenemos, a través de qué canales podemos obtener de ellos información, y cuáles son los puntos que más valoran de nuestra oferta de servicios.

Para llegar a conocer esta información, sería necesario un análisis del mercado que permita establecer perfiles diferenciados de clientes, de manera que la empresa pueda elegir aquellos que más se correspondan en mayor medida con su filosofía, su visión de negocio y sus objetivos estratégicos. El paso siguiente sería realizar una segmentación en función de cada nicho de mercado¹ y conocer las vías a través de las cuales cada tipo de cliente realiza sus reservas. Se trataría de dirigirnos a aquellos grupos de personas con necesidades o deseos específicos y parecidos y cuyas expectativas podemos llegar a alcanzar y satisfacer.

El hecho de que existan segmentos de clientes no justifica que la compañía los identifique como sus mercado objetivo. Los segmentos deben evaluarse en términos de su atractivo. Debe ser posible medir el tamaño y el poder adquisitivo de los segmentos con el propósito de que la empresa pueda determinar si para dichos segmentos vale la pena los costes de inversión en marketing y de relación. La compañía debe decidir si el tamaño del segmento es suficientemente grande y si tiende a crecer.

También es necesario que los segmentos que se eligen sean accesibles; esto significa que deben existir medios publicitarios o de marketing que permitan a la compañía llegar a los clientes que forman parte de dichos segmentos.

También ayuda a la identificación final de los segmentos objetivo el análisis competitivo, que comprende la evaluación de la competencia presente y futura, de los productos y servicios sustitutos, así como el poder relativo de los compradores y los proveedores. Por último, la empresa debe decidir si la atención de dicho segmento es congruente con sus objetivos y recursos.

Una vez hemos segmentado bien, tenemos el 50% del trabajo realizado. Faltaría identificar las acciones a llevar a cabo para potenciar cada segmento².

Nota 1. Ver ejemplo de segmentación de clientes por tipología y canales en Anexo I. Tabla 1.

Nota 2. Ver ejemplo de acciones comerciales en cada segmento y canal en Anexo II. Tabla 2.

Este estudio previo de los segmentos de mercado y canales es primordial. Las decisiones que deben tomar las empresas turísticas en un mundo tan competitivo son, en ocasiones, enormemente complejas y deben basarse en una gran cantidad de información que les permita reducir el riesgo que entraña elaborar planes de futuro.

1.2. ORIENTACIÓN AL CLIENTE

La orientación al cliente se debe basar en el estudio continuado de las necesidades y los deseos de los clientes.

La posibilidad de acceder a grandes mercados por parte de muchas empresas turísticas ha tenido un impacto brutal, ya que la competencia no deja de aumentar. Esto significa que los consumidores tienen muchas alternativas donde elegir y existen gran cantidad de marcas en el mercado que ofrecen sus servicios turísticos en condiciones similares.

El consumidor turístico ha evolucionado en los últimos años: tiene más cultura de consumo y experiencia, por lo que es más exigente. Cuenta con mayor acceso a información y más alternativas dónde elegir; y escoge aquella marca que piensa que le puede satisfacer más. Como consecuencia, las empresas tienen más dificultades para prever qué acciones deberán llevar a cabo en el futuro.

El consumidor ya no es un elemento pasivo al cual se le convence de que compre un determinado producto porque el poder de la empresa sea grande; ahora hay que tener la capacidad de ofrecerle servicios que realmente sean de su interés.

Toda esta orientación al cliente tiene como objetivo llegar a conocer las necesidades y expectativas del cliente, así como su satisfacción respecto al servicio que se le ha ofrecido una vez consumido. Hemos de ser capaces de transmitir a nuestro cliente el valor que le generamos y aportamos con nuestros productos y servicios.

1.3. ¿QUÉ SIGNIFICA “SATISFACCIÓN DEL CLIENTE”?

Entre otras muchas definiciones más o menos técnicas, podemos referirnos a la satisfacción como la valoración que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto respondió a sus necesidades y expectativas.

La satisfacción del cliente está influida, entre otros factores, por las características específicas del producto o servicio y las percepciones de calidad de los mercados objetivo. En el caso de un servicio como el que se presta en un hotel, podríamos señalar como características de los servicios que se prestan y de las cuales el cliente va a construir su opinión y su satisfacción: el restaurante, la comodidad de las habitaciones, la atención y cortesía del equipo de empleados y el precio de la habitación, entre otras.

Las emociones también pueden afectar a las percepciones de satisfacción hacia los productos y servicios. Dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, -como el estado de ánimo o la satisfacción en su vida-. Si una persona se encuentra de mal humor, los sentimientos negativos pueden interferir con la forma en que responde ante los servicios y provocar reacciones exageradas o respuestas negativas antes el más mínimo problema.

Una causa principal de que se perciba el servicio como deficiente, es la diferencia entre lo que una empresa promete acerca de un servicio y lo que entrega realmente. Las expectativas del cliente son moldeadas por factores controlados por la empresa y por otros fuera de su control. La comunicación boca a boca, las experiencias previas del cliente con otros proveedores de servicios y las necesidades del cliente, son factores clave que influyen en sus expectativas, pero rara vez controla la empresa. Sin embargo, los factores controlables, como la publicidad, la venta personal y las promesas que hace el personal de servicio, también afectan a lo que los clientes esperan de un servicio. La comunicación precisa, coordinada y adecuada es esencial para brindar servicios cuya calidad sea percibida por los clientes como alta.

Cualquier empresa que difunda información mediante diferentes canales necesita preocuparse por su integración, con objeto de que el cliente reciba mensajes y promesas uniformes acerca de las ofertas de servicios. Podemos enumerar algunas estrategias de comunicación para llevar al cliente, de una forma más cercana y veraz, la oferta que le presentamos. Ello redundará en un mejor conocimiento del producto y servicios que le vamos a ofrecer y que el cliente conozca la oferta que ha seleccionado y que considera puede cubrir las necesidades que tiene en ese momento:

- Crear ofertas de servicio con un plus de valores añadidos: por ejemplo, paquetes que incluyan alojamiento más servicios complementarios como masajes, cena para dos o entradas a museos y monumentos incluidas.
- Usar imágenes interactivas: por ejemplo videos en *Youtube* de las instalaciones y servicios. Sería muy valorable contar con una visita virtual por el hotel donde tú puedes ir seleccionando qué zonas quieres visualizar. Que la publicidad del hotel no sea “ver el edificio” sino entrar en el baño, en el salón de desayunos, ver el buffet que se va a poder disfrutar... esto da credibilidad y ayuda a visualizar y anticipar al cliente lo que va a consumir.
- Mostrar a los empleados de servicio en la comunicación: la presentación en publicidad de empleados reales haciendo su trabajo o explicando sus servicios resulta efectiva tanto para los clientes como para los empleados. El personal de contacto con los clientes es pieza clave en la prestación del servicio y al mismo tiempo se refuerza su motivación interna y su involucración.
- Presentar a los clientes del servicio: una manera de generar comunicación “boca a boca” positiva es presentar clientes satisfechos en las comunicaciones. La presentación en publicidad de testimonios mostrando clientes reales de servicios estimula las comunicaciones personales entre la gente y son, por consiguiente, una manera de generar confianza en los beneficios del servicio.

La capacidad que tiene la empresa para atender satisfactoriamente al cliente viene determinada entre otros aspectos por: los equipos y las instalaciones, la actuación del personal, las especificaciones de la gestión y ahora más que nunca que se gestione la información que recibimos de los clientes y que sirva de pilar para el desarrollo de negocio. Por ejemplo, en cuanto a los equipos y las instalaciones, además de influir en las creencias, el ambiente del servicio percibido puede provocar respuestas emotivas que, sucesivamente, influyen en los comportamientos. El simple hecho de estar en cierto lugar, de vacaciones, nos puede hacer sentir contentos, festivos, relajados. Los colores, la decoración, la música y otros elementos de la atmósfera pueden tener un efecto inexplicable y a veces inconsciente sobre los estados de ánimo de la gente que está en un lugar. Estas respuestas emocionales básicas a los entornos, pueden usarse para vaticinar los comportamientos de los consumidores y los empleados que se hallan en un lugar en particular. Hay una lista interminable de posibilidades –iluminación, color, señalización, texturas, calidad de los materiales, estilo de mobiliario, distribución, decoración de las paredes, temperaturas y otros-.

No dejemos por tanto de lado todos estos aspectos que influyen, en muchos casos sin nosotros percatarnos, en la satisfacción de nuestros clientes.

1.4. MODELO DE LAS BRECHAS SOBRE LA CALIDAD EN EL SERVICIO.

A pesar de que intentemos controlar todos los puntos del servicio y que la comunicación de los empleados sea veraz con la oferta que vamos a ofrecer al cliente, en muchos casos no conseguimos que el servicio cubra sus expectativas.

Me ha parecido sumamente interesante el enfoque de las profesoras Zeithaml, V. y Bitner, M.J, sobre el marketing de servicios y concretamente “*El modelo de las brechas sobre la calidad en el servicio*”³.

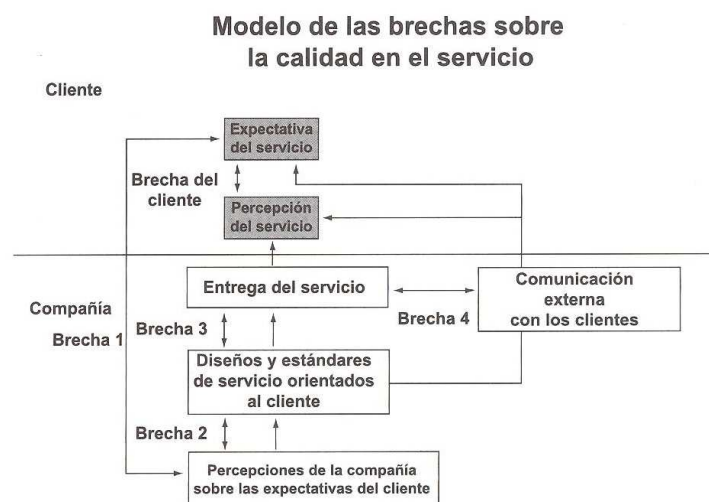


Figura 1. Fuente: Zeithaml, V. & Bitner, M.J. (2002) “*Marketing de Servicios*”. Un enfoque de integración del cliente a la empresa. 2ª edición. México, p.32.

El foco central del modelo es **la brecha del cliente**: la diferencia que existe entre las expectativas y las percepciones del cliente; en donde las expectativas son los puntos de referencia que los clientes han obtenido poco a poco a través de sus experiencias con los servicios. La idea consiste en que las empresas, con objeto de satisfacer a sus clientes y construir relaciones a largo plazo con ellos, deben cerrar la brecha entre lo que se espera y lo que se recibe.

Brecha 1: no saber lo que el cliente espera.

Brecha 2: no seleccionar el diseño ni los estándares del servicio correctos.

Brecha 3: no entregar el servicio con los estándares de servicio.

Brecha 4: no igualar el desempeño con las promesas.

Uno de los principales motivos por los cuales las empresas no cumplen las expectativas de los clientes radica en la falta de entendimiento acerca de cuáles son esas expectativas. Por ello existe una brecha (brecha 1) entre lo que la compañía percibe que son las expectativas del cliente y lo que el cliente realmente espera.

Aún cuando la empresa logre entender con claridad las expectativas de sus clientes, pueden existir problemas si ese conocimiento no se traduce a diseños o estándares de servicios orientados a los clientes (brecha 2).

Una vez que la empresa dispone de los diseños y los estándares, puede parecer que está lista para prestar servicios de alta calidad. Esto es cierto, pero todavía no es suficiente. Debe tener sistemas, procesos y personas que aseguren que la ejecución del servicio efectivamente iguale o supere los diseños y estándares establecidos (brecha 3).

Una vez que la empresa cuenta con todo lo necesario para cumplir o superar efectivamente las expectativas del cliente, debe asegurarse de que las promesas que se formulan a los clientes se igualen con lo que se proporciona (brecha 4).

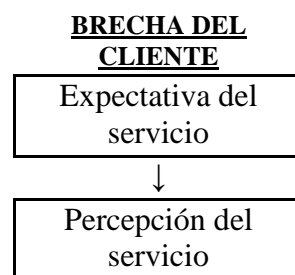


Figura 2. Fuente: Zeithaml, V. & Bitner, M.J. (2002) “*Marketing de Servicios*”. *Un enfoque de integración del cliente a la empresa*. 2ª edición. México,

Nota 3. Este modelo se basa en *el Modelo conceptual de la calidad de los servicios: el modelo de análisis de las deficiencias*. Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de Servicios*, p. 59. Sacado de Zeithaml, V.A, Berry, L.L y Parasuraman, A. (1988): *Communication and Control Processes in the Delivery of Service Quality*. *Journal of Marketing*. American Marketing Association, abril, p.36.

En él se muestra que el servicio esperado es una función de la experiencia pasada, las necesidades personales y la comunicación “boca a boca” del cliente. Además, está influido por las actividades de comunicación de marketing de la empresa.

Las percepciones del cliente son valoraciones subjetivas de experiencias reales de servicio. Por su parte, las expectativas del cliente son los estándares o los puntos de referencia del desempeño contra los cuales se comparan las experiencias del servicio y a menudo se formulan en términos de lo que el cliente cree que debería suceder o que va a suceder. Por ejemplo, cuando un cliente se va a alojar en un hotel de cuatro o cinco estrellas espera recibir cierto nivel o servicio considerablemente distinto del que espera obtener en un hostel de una estrella.

Los clientes sostienen diversos tipos de expectativas de servicio:

- 1) *Servicio deseado*: que refleja lo que los clientes desean. Es una combinación de lo que el cliente considera que “puede ser” con lo que considera que “debe ser”. Si un cliente reserva en un hotel céntrico desea pasar una estancia cómoda y poder llegar a los lugares principales de la ciudad cómodamente andando.
- 2) *Servicio adecuado*: se trata de una expectativa de nivel más bajo. El nivel de servicio que el cliente puede aceptar. En un hotel se “*da por supuesto*” que las habitaciones van a estar limpias y son seguras.
- 3) *Servicio predicho*: lo que los clientes consideran que posiblemente obtendrán. Si por ejemplo contratan un servicio de desayuno buffet, es probable que cuente con muchos productos para elegir; de no ser así hubieran reservado un desayuno continental más básico.

Las expectativas de servicio adecuado aumentan en la medida en que se eleva la prestación del servicio o las promesas. En un mercado altamente competitivo y rápidamente cambiante, las expectativas también cambian con velocidad.

Por ese motivo es necesario que las empresas de hostelería supervisen continuamente las expectativas de servicio adecuado.

Por el contrario, *las expectativas del servicio deseado* son mucho más estables. Debido a que los factores que las afectan son más persistentes, entre ellos las necesidades personales y los intensificadores permanentes del servicio, cuyos niveles son altos desde el comienzo y tienden a permanecer así.

En relación a todos los atributos que un cliente puede valorar en un hotel y que son necesario para conseguir su satisfacción, incluimos los resultados de la investigación de Laguna, M. y Palacios, A.⁴, que señalan que: “(...) no todos los atributos y dimensiones de la calidad de servicio tienen la misma importancia. De hecho, la existencia de diferencias significativas en la valoración que de ellos realizan los individuos permiten la existencia de dos tipos de factores condicionantes de la calidad percibida: *los atributos genéricos* y *los atributos específicos*, ligados a los perfiles de los clientes.

Los primeros, son evaluados como importantes por todos los individuos y tienen un peso elevado en su juicio final sobre la calidad del hotel con independencia del perfil del cliente y de sus motivaciones de uso. Este es por ejemplo, el caso de la limpieza de las instalaciones que ha sido considerado como el atributo de mayor relevancia por los clientes entrevistados. En cambio, los elementos específicos se relacionan con las motivaciones y las preferencias de los clientes”.

Tipología de atributos del producto hotelero según su capacidad para satisfacer al cliente (en porcentajes)

TIPO	ATRIBUTOS Y SERVICIOS	PRESENCIA		AUSENCIA	
		Satisfacción	Indiferencia	Insatisfacción	Indiferencia
Atributo críticos	Amabilidad y buena atención de los empleados	92,6	7,4	86,7	13,3
	Limpieza e higiene de las instalaciones	90,6	9,4	98,6	1,4
	Calidad de los alimentos	88,3	11,7	89,8	10,2
	Instalaciones atractivas, cuidadas y confortables	88,3	11,7	79,1	20,9
	Profesionalidad de los empleados	87,3	12,7	85,5	14,5
	Buena localización	86,9	13,1	64,3	35,7
	Televisión en habitación	86,9	13,1	79,1	20,9
	Buen aislamiento o insonorización de la habitación para que no haya ruidos	84,8	15,2	86,9	13,1
	Teléfono directo en habitación	83,8	16,2	78,5	21,5
	Funcionamiento correcto del agua, luz, aire acondicionado, sistema calefacción	81,6	18,4	96,9	3,1
	Detalles de aseo (jabón, gel, peine...)	78,7	21,3	67,6	32,4
Atributos satisfactorios	Servicio médico	74,2	25,8	47,7	52,3
	Prensa en la habitación	61,7	38,3	24,8	75,2
	Garaje-parking	59,0	41,0	40,6	59,4
	Lavandería	57,0	43,0	38,9	61,1
	Flexibilidad de las normas del establecimiento (Horario de salida, restaurante)	56,4	35,5	41,8	58,2
	Instalaciones deportivas (tenis, gimnasio, squash)	55,9	44,1	27,7	72,3
	Detalles de bienvenida (tarjeta, champán, flores, frutas)	55,1	44,9	17,4	82,6
Atributos neutros	Servicio de botones	55,1	44,9	28,1	71,9
	Secador en habitación	50,8	49,2	33,0	67,0
	Móvil en habitación	50,2	49,8	31,4	68,6
	Cerradura electrónica de la habitación	49,8	50,2	18,6	81,4
	Hilo musical en habitación	49,0	51,0	21,5	78,5
	Video en habitación	46,3	53,7	13,1	86,9
	Caja de seguridad en habitación	44,7	55,3	24,6	75,4
	Servicio de congresos	27,1	72,9	14,1	85,9

Tabla 1. Nota 4. Fuente: Laguna García, M., Palacios Picos, A. Picos (2009). *La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 3, pp. 189-212.

Un aspecto que también debe tenerse en cuenta cuando gestionamos cómo llegar a conseguir la satisfacción del cliente, es lo que denominamos “**zona de tolerancia**”.

Se le puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. Sólo cuando el desempeño cae fuera del intervalo (ya sea muy bajo o muy alto) llama la atención del cliente, de manera positiva o negativa. Por ejemplo, imaginemos el servicio de *check-out* o facturación cuando un cliente hace su salida de un hotel. La mayoría de los clientes tiene un intervalo de tiempo aceptable para desempeñar ese tipo de encuentro de servicio, que probablemente oscila entre los 3-5 minutos. Si el servicio se lleva a cabo dentro de ese periodo de tiempo, es posible que los clientes no presten mucha atención a la espera. Cuando un cliente observa que el personal encargado de la recepción es suficiente para atenderlo durante los dos o tres primeros minutos, el servicio puede llamar su atención y juzgarlo como excelente. Por el contrario, si el cliente tiene que esperar una cola de 15 minutos, es probable que comience a quejarse o mirar su reloj. En la medida en que su espera rebasa la zona de tolerancia, más frustrado se siente.

El modelo de las brechas se enfoca en las estrategias y los procesos que las empresas pueden utilizar con el fin de impulsar un servicio de excelencia. El modelo propone que para cerrar la brecha del cliente, lo cual es de vital importancia, es necesario cerrar las otras cuatro brechas, es decir, *las de la empresa o proveedor del servicio*.

1.5. TIPOS DE CLIENTES:

Debido a que la satisfacción y el enfoque en el cliente se transformaron en aspectos cruciales de la competitividad de las empresas turísticas en la década de los noventa, toda empresa interesada en proporcionar un servicio de calidad, debe comenzar por entender con claridad a sus clientes.

Procedemos a enumerar los tipos de clientes que debemos analizar para conseguir de la información necesaria sobre ellos y a partir de ella cubrir sus necesidades y expectativas. Ello nos llevará a conseguir su satisfacción, que es el fin último del servicio.

1.5.1. EL CLIENTE EN EL HOTEL.

No hay que olvidar que en turismo, una de las principales formas de transmisión de información se realiza “boca a boca”, es decir, la información que unas personas transmiten a otras en la que realizan valoraciones respecto al trato recibido, al grado de ajuste entre lo que les prometieron y lo que realmente recibieron, y a las características del servicio prestado en general a través de su propia experiencia.

La mayoría de las empresas suelen dar mucho más valor a la venta y captación de nuevos clientes que a atender a los que ya están dentro. Esta estrategia es totalmente errónea. La mejor manera de perder clientes es tenerlos insatisfechos y la mejor manera de tenerlos insatisfechos es no atenderlos bien. Por tanto debemos instaurar los sistemas necesarios para garantizar una correcta atención a los clientes que ya están “*en nuestra casa*”. Con ello nos aseguramos la satisfacción de éstos (con sus beneficios derivados de repetición, venta cruzada y prescripción), y además el *feedback* constante sobre los aspectos de la oferta de servicios que no está cumpliendo las expectativas creadas.

En base a este doble objetivo (satisfacción e información), se debe estructurar todo modelo de atención, que puede asentarse sobre cinco pilares:

- 1) Los momentos de la verdad.
- 2) La atención front-office.
- 3) Los canales de atención
- 4) El tratamiento back-office.
- 5) El ciclo de éxito del personal de contacto con el cliente.

Por limitaciones de espacio nos centraremos y sólo desarrollaremos el primero de ellos que consideramos muy relevante y muy sensible en la entrega de servicios.

1.5.1.1. PUNTOS DE CONTACTO CRITICOS: LOS MOMENTOS DE LA VERDAD

Los momentos para la construcción de la satisfacción y la calidad en el servicio son los encuentros del servicio o momentos de la verdad. Son los momentos de la interacción con el cliente donde podemos reforzar nuestro mensaje de servicio y calidad.

De hecho, la atención front-office no deja de ser uno más entre los múltiples momentos de verdad que pueden aparecer en el desarrollo de un servicio turístico.

La sensibilidad del cliente cuando se presentan cualquiera de estos momentos de la verdad es extrema, y es entonces cuando debemos satisfacer sus expectativas. Se trata de una oportunidad para probar el potencial como proveedor de un servicio y para incrementar la lealtad del cliente.

Detallamos a continuación algunos de estos momentos críticos donde el cuidado del servicio tiene que ser mayor para una percepción global de una estancia positiva:

- 1) Información: el cliente requerirá en muchas ocasiones que le informemos de nuestros servicios y las opciones del destino en el que nos encontramos: información del tiempo, cómo ir a un lugar, solicitud de precios, actividades para realizar en la zona,...el tiempo y la información que le ofrezcamos será primordial para una buena valoración general de la estancia.
- 2) Consejo: el cliente suele solicitarnos consejo sobre los servicios que tiene el hotel, qué visitar en la ciudad...y esa “ayuda” la considera parte del servicio y de una buena y cuidada atención.
- 3) Confirmación de los servicios: el cliente es especialmente sensible a la notificación de la confirmación de los servicios que ha reservado. Con ello le transmitimos nuestra profesionalidad y la seguridad de que todo se va a desarrollar de forma correcta.
- 4) Hospitalidad: el cliente espera que cuando interactúe personalmente con nosotros se cumplan de forma correcta, entre otros, los siguientes puntos:
 - Cálida bienvenida, pues hay que tener en cuenta que la primera impresión es primordial.
 - Buen desarrollo del servicio de comidas y bebidas.
 - Baño (buena limpieza y completo con los accesorios necesarios).
 - Distracción en los tiempos de espera (poder contar con prensa o TV y zonas comunes de esparcimiento).
- 5) Cuidado de las pertenencias: en múltiples ocasiones el cliente nos tiene presentes, sobre todo cuando estamos a cargo de sus pertenencias. La forma en que tratemos éstas será la forma en que el cliente percibirá que le tratamos a él.
- 6) Tratamiento de imprevistos: no podemos esperar que el producto o servicio que ofrecemos vaya siempre como la seda. Siempre habrá imprevistos y tenemos que estar preparados para ellos. El cliente cuando surge un imprevisto y acude a nosotros, nos está valorando como empresa de confianza, ya que en ese momento él se sentirá seguramente confundido, enfadado, pero sobre todo, vulnerable. En muchos casos la flexibilidad del empleado y de la estructura de los servicios del hotel es fundamental. El contenido o la forma en la que el empleado responde, puede provocar que el cliente recuerde el acontecimiento como favorable o desfavorable.
- 7) Facturación: el cliente se puede poner muy nervioso si no siente que controla lo que paga. Por ello es tan importante que la facturación se haga de modo claro y que le dé seguridad al cliente de que está pagando lo justo y acordado.

- 8) **Pago:** el pago también es un momento de la verdad, pues es el instante en que el cliente interactúa con nosotros (por el canal que sea), para realizar la transacción monetaria. El factor clave en este caso es que el proceso sea cómodo y accesible para el cliente y que éste sepa que su dinero es percibido directamente por nuestra empresa aunque la operación se esté realizando vía *on line*.

Cualquier encuentro con el cliente puede resultar potencialmente crítico por su capacidad para determinar la satisfacción y lealtad del cliente.

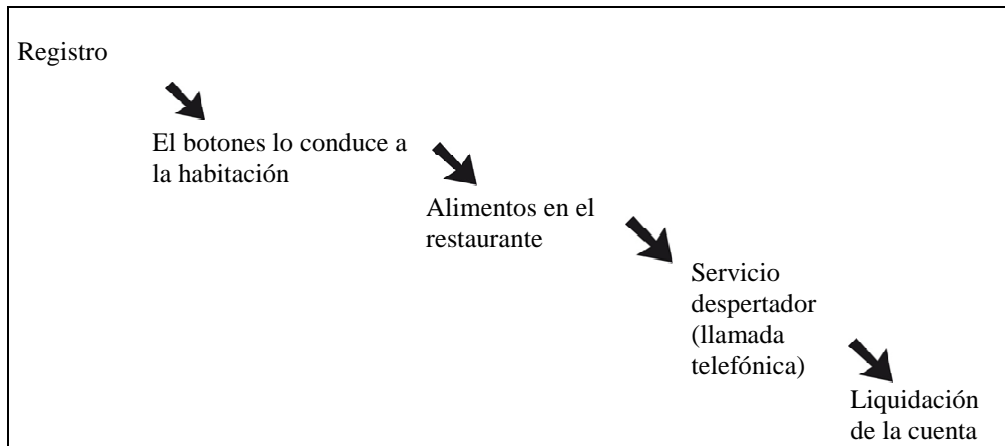


Figura 3. Cascada de un encuentro de servicio durante la estancia en un hotel.

Fuente: Bitner, M.J. (1993) "Managing the Evidence of Service", The Service Quality Handbook, Eberhard E. Scheuing y William F. Christopher (eds) Nueva York, Amacom Press.

Cuando un cliente interactúa por primera vez con el hotel, ese encuentro inicial creará en él una primera impresión de la organización. En estas situaciones de primer encuentro, a menudo el cliente no cuenta con ninguna otra base para juzgar la organización, por ello el primer contacto telefónico o la primera experiencia personal con el empleado en el mostrador puede adquirir una importancia exagerada en las percepciones del cliente con respecto de la calidad.

Los momentos de la verdad deberían servirnos para mejorar la percepción que tiene el cliente de nuestra oferta de valor. Si gestionamos bien los momentos de la verdad, podremos aprovecharlos como nuevas oportunidades de fidelización, para captar información e incrementar ventas.

1.5.1.2. LA PARTICIPACIÓN DEL CLIENTE:

La participación del cliente es inevitable en cierto nivel de la entrega del servicio.

Los servicios son acciones que por lo general se producen y se consumen simultáneamente. En muchas ocasiones, los empleados, los clientes e incluso las demás personas que se encuentran en el ambiente del servicio interactúan para producir el resultado final. Debido a su participación, los clientes son indispensables en el

proceso de producción de las organizaciones de servicio y en realidad pueden controlar y contribuir a su propia satisfacción.

Los servicios no pueden evaluarse a priori, sino a posteriori, una vez que ha terminado la prestación y se conocen sus resultados reales. Siempre que el cliente está utilizando los servicios de nuestro hotel nos puede aportar más información acerca de sus necesidades y expectativas.

1.5.2. EL CLIENTE INTERNO.

Otro de los tipos de clientes que vamos a analizar por su papel clave en la calidad percibida del producto y en la satisfacción del cliente, es el cliente interno.

Denominamos cliente a interno a todas las personas que conforman la estructura organizativa del hotel o establecimiento. La creación, prestación y entrega de un servicio es una tarea fundamentalmente humana. No olvidemos que en un hotel son muchos los departamentos que interactúan con el cliente y de ellos podemos obtener información vital para el desarrollo del negocio.

A los empleados, como clientes internos que son, hay que tratarlos como tales y averiguar lo que desean. Hay que preguntarles qué modificarían ellos en el lugar de trabajo para su mejor desempeño y para conseguir satisfacer al cliente.

Todo esfuerzo que se realice para mejorar la calidad del servicio y fidelización de los clientes será inútil si no se sustenta en la participación decidida y voluntaria de todo el personal.

Si se desea crear una experiencia positiva para el cliente, los empleados deben estar motivados, ser competentes en su trabajo y mostrarse innovadores en su forma de pensar. Para ello es primordial una buena política de comunicación en todos los departamentos de la empresa; de forma que el personal conozca todos los servicios que ofrece el establecimiento para que los comprendan y puedan explicar convenientemente a los clientes la oferta de servicios. Es necesario mantener a los empleados informados de todo lo que se comunica a los clientes mediante el marketing externo. De manera que éstos puedan informar y aclarar en todo momento al cliente esa publicidad de servicios, promociones... Deben estar familiarizados con el sitio web, el correo y los enfoques de venta directa que se utilizan en el hotel.

Es fundamental explicar al personal por qué es tan necesaria la información; es necesario garantizar que los empleados saben quiénes son los clientes importantes y qué es lo que más valoran. Así como facilitarles procedimientos y respuestas específicas a las posibles necesidades de los clientes.

Para conseguir la implicación de los empleados hacia una política de orientación al cliente podemos desarrollar lo que se denomina: **Marketing Interno.**

El marketing interno consiste en un conjunto de métodos y técnicas de gestión de la relación personal-empresa que tiene como propósito lograr que el personal adopte voluntaria y espontáneamente la orientación al cliente y al servicio.

Esta orientación al cliente es necesaria para garantizar altos y consistentes niveles de satisfacción de los clientes con los servicios que comercializa la organización.

Es necesario percibir el marketing interno como una herramienta útil y eficaz que es necesario implantar y desarrollar en toda la organización. Para ello será necesario motivar a los empleados a través de la satisfacción de sus necesidades y expectativas: se reconoce que el camino para lograr la motivación del personal no es la imposición o manipulación, sino la satisfacción de sus niveles de satisfacción con los puestos desempeñados.

Para conseguir esa orientación al cliente es necesaria la comunicación; todo el personal debe observar de forma activa la conducta de los clientes y comunicarla a los responsables, para que implanten esa información en la planificación de la estrategia de servicio. Esta comunicación ha de realizarse en un doble sentido:

- a) *Comunicación horizontal*: sería la que se realizaría entre departamentos; los mecanismos pueden ser formales o informales, puede incluir reuniones diarias o semanales, talleres entre departamentos...
- b) *La comunicación ascendente o hacia arriba*: también es necesaria para cerrar la brecha entre las promesas de servicio y la entrega del mismo. Los empleados se encuentran en la primera línea del servicio, y saben -más que nadie en la organización por su contacto directo con el cliente-, lo que se puede y no se puede entregar. Si se tienen canales abiertos de comunicación de los empleados hacia la dirección, se pueden evitar problemas de servicio antes de que ocurran y minimizarlos cuando se presentan.

Los empleados de atención son una pieza clave en la futura satisfacción del cliente.

Muchos de nuestros clientes no verán al director ni a otros directivos de la empresa. Si queremos que la atención funcione, debemos comenzar por nuestros empleados de front-office. Si apoyamos a éstos, los clientes lo notarán y estarán más satisfechos, lo que realimentará positivamente a la empresa y de modo indirecto a los empleados de atención. La manera en que los empleados perciben y experimentan su compañía y sus iniciativas resulta crucial para entregar experiencias de marca correctas; mejorando la interacción con los clientes (en persona o vía telefónica) y alentando nuevas iniciativas para la mejora continua.

Podemos apoyar al empleado de front-office mediante las siguientes acciones:

- Cambiar las políticas rígidas y dotar al empleado de un mayor margen de maniobra.
- Instruir a los empleados en los productos y servicios de la empresa y en cómo atender correctamente a los clientes.

- Informar a los empleados de cuáles son las áreas responsables según el tipo de reclamación.
- Dotar al empleado de herramientas y sistemas de información.
- Incorporar un sistema de remuneración e incentivos acorde con su trabajo.
- Ofrecer al empleado un abanico de acciones de restitución.

En relación a la gestión de personal, resulta destacable el trabajo de Schlesinger y Heskett (1993) sobre las repercusiones de la implantación de un programa de calidad en la cadena hotelera Fairfield Inn⁵. Según este estudio, la mejor manera de potenciar la calidad en el servicio consiste en otorgar a los empleados el suficiente margen de maniobra, para que actúen de cara al cliente con libertad e iniciativa personal. Esta estrategia permite alcanzar unos resultados empresariales, en términos de índices de remuneración salarial, tasa de rotación del personal, tasa de ocupación del establecimiento, índices de satisfacción del cliente, rapidez, eficacia y amabilidad del personal, mucho más beneficiosos que el resto de cadenas hoteleras de igual categoría. Ello redundará, en última instancia, en su competitividad.

Existe evidencia concreta respecto de lo que los empleados satisfechos hacen por los clientes satisfechos (y de que, en respuesta, los clientes satisfechos pueden reforzar el sentido de satisfacción de los empleados en sus trabajos). Es decir, que tanto el clima del servicio como la administración de los recursos humanos se reflejan en la forma en que los clientes experimentan el servicio. No obstante hay que señalar que la satisfacción del empleado no *causa* la satisfacción del cliente, sino que las dos se interrelacionan y se alimentan la una a la otra.

Independientemente del nivel de sus habilidades o de su remuneración, los puestos que ocupan los empleados de contacto (tanto dentro de la empresa como en labores comerciales o directivas que requieran desarrollo de tareas fuera del establecimiento), a menudo implican trabajos con un alto nivel de presión. Además de las habilidades mentales y físicas necesarias, estos puestos requieren extraordinarios niveles de trabajo emocional y con frecuencia exigen que el empleado cuente con habilidad para manejar conflictos interpersonales e interdepartamentales.

Las recomendaciones en recursos humanos –delegación de responsabilidades, un trabajo que suponga retos, el trabajo en equipo, la comunicación, la diversión en el trabajo, etc...–, son un buen comienzo aunque hay que ir más allá. El personal es el protagonista de los “momentos de la verdad”, por lo que habrá que instaurar mecanismos de cualificación y apoyo permanente en relación al desempeño de sus funciones. Hay que valorar la preparación de cada uno de los miembros del personal frente a los diferentes procesos de prestación del servicio, dado el rol fundamental que juegan en el mismo para conseguir la satisfacción del cliente.

Nota 5. La medición de la satisfacción del cliente de hotel, estado del arte y nuevas perspectivas sobre su medición. (2001). Fernández García, M.M, Campos Soria, J.A, Maté Jiménez, C. Revista Estudios turísticos. Nº. 147, pp. 23-55

1.5.3. EL PÚBLICO EXTERNO.

Hemos explicado lo que los clientes, como consumidores o compradores del producto, nos pueden aportar para alcanzar sus expectativas cuando se encuentran consumiendo los servicios; y hemos analizado al cliente interno que debemos apoyar y direccionar hacia una total orientación al cliente.

Quedaría pendiente analizar otros “actores” que también influyen en la prestación de los servicios turísticos: el público externo.

Denominaríamos público externo a los proveedores, clientes o *partners* que participan de manera directa o indirecta en la realización de nuestros servicios y que conforman el microambiente externo de la empresa.

Incluimos a continuación los más relevantes:

- *Los intermediarios y/o canales* a través de los cuales el cliente reserva nuestros servicios: las agencias de viajes, tour operadores, portales webs de reservas...
- *La competencia:* también este punto es relevante, ya que analizando la oferta y servicios de nuestra competencia podemos detectar las debilidades de nuestros servicios y llevar a cabo cambios y mejoras en los mismos.
- *Los prescriptores de viajes:* si bien hasta hace pocos años los medios tradicionales (prensa, radio y TV) han llevado la batuta en este sentido, ahora otros medios de comunicación, como las redes sociales, los blogs..., entran al escenario como una herramienta que tanto los mismos destinos como empresas del sector turístico están tomando cada vez más en cuenta en sus estrategias de comunicación.
- En el mundo de la evolución constante de la comunicación podemos comentar una nueva tendencia como son los *vídeos* subidos a internet por destinos y empresas turísticas (contenidos que se comparten en la red y se convierten en virales a través de dispositivos móviles y ordenadores) que se están constituyendo como el nuevo catálogo de viajes. (llamados *videotellers*).

A este “público externo” la empresa no puede controlarlo directamente porque se escapa a sus competencias, pero sí que los debe revisar y tener en cuenta como factores que influyen igualmente en la satisfacción final del cliente a la hora de consumir sus servicios.

1.5.4. EL CLIENTE ON-LINE. LA COMUNICACIÓN 2.0

En las últimas décadas se han producido profundos cambios en el comportamiento de los consumidores de servicios turísticos en general, y en la hotelería y restauración en concreto. El cliente ya no es un elemento pasivo, sino que adquiere un papel protagonista en la producción del servicio. Sin cliente no se puede realizar la prestación del servicio y además ahora sus valoraciones son claves a la hora de elaborar la oferta de servicios.

Se ha desarrollado de forma vertiginosa una nueva forma de comunicación con el cliente; y del cliente hacia el resto de consumidores y el entorno. Ya no sólo podemos conseguir información del cliente que se había alojado con nosotros y nos rellena una encuesta en el hotel, sino que la comunicación continúa después de haber abandonado el establecimiento. De hecho, debemos tener muy en cuenta que podemos recibir comentarios on-line que no nos habían comunicado en el propio hotel por falta de seguimiento de las impresiones de nuestros clientes. Y un buen seguimiento de la estancia en el hotel, aunque haya habido alguna incidencia en el servicio, también puede provocar un comentario positivo en la red.

Detallamos a continuación algunas características de esta relación on-line entre el cliente y el proveedor de servicios.

- Existe una gran competencia a causa de amplias áreas geográficas: el cliente ya no es fiel a un destino sino que busca por precio dónde se puede desplazar. Por ello es tan importante que nuestra oferta sea diferenciada y con experiencias que puedan captar el interés del cliente.
- Se mueve entre una gran competencia de precios: el cliente cuenta con acceso a un volumen enorme de información y puede comparar no sólo servicios e instalaciones, sino un elemento fundamental como es el precio.

Para ayudar en esta faceta de búsqueda de la mejor oferta, *los Comparadores de precios o metabuscadores*, han modificado de forma radical la publicidad de los servicios turísticos. Han hecho que para los clientes sea fácil comparar los precios de una amplia gama de servicios. El cliente ya no tiene que estar buscando en diferentes portales cuál es el proveedor más económico para elegir un establecimiento. Se ahorra tiempo y dinero.



Fuentes: www.trivago.es; www.kayak.es; www.hotelscombined.es; www.rastreator.com/Hoteles

Dentro de ese ámbito de búsqueda del mejor precio, lleva tiempo desarrollándose otro modelo como son las *Ventas Flash*⁶ o ventas de último minuto. En la venta flash, las ofertas están limitadas en cantidad y caducan en muy poco tiempo. Este último punto es el que ha supuesto una gran revolución.

A finales de los 90 hubo una revolución con el formato “*last minute*” donde las compañías aéreas, hoteles, restaurantes o compañías de espectáculos ofrecían sus plazas no vendidas con grandes descuentos. Internet se caracteriza por tener una oferta de productos infinita y a veces es complicado encontrar un producto concreto al mejor precio. Este tipo de venta te ofrece una selección de productos especialmente interesantes y con grandes descuentos, por lo tanto, hacen que sea muy fácil decidirse a comprarlos, sin tener que buscar más.

Por último podríamos destacar otro modelo de venta que está en expansión en el sector del turismo, como son las **Subastas por internet**. El modelo es sencillo, subastas online previo registro gratuito. El precio mínimo establecido de salida es de 1€, y se adjudica el servicio a quien ofrezca mediante el sistema de pujas y dentro del plazo concedido al efecto, el precio más alto por encima de un mínimo. Al finalizar la subasta, se indica en la web ganador y precio de adjudicación. Hacer una puja es gratuito y sólo pagas si tu puja es la ganadora una vez concluido el tiempo de la subasta. Incluimos nombres de empresas online que llevan a cabo esta actividad:



Fuente: www.subastadeocio.es; www.biduzz.com/es/es.

Algunas características que podemos señalar dentro de este mercado “on line” de los servicios turísticos serían:

- **Falta de consistencia debido a la participación del cliente:** aunque los canales electrónicos son muy efectivos para minimizar la inconsistencia por parte de los empleados o los proveedores de servicios, la variabilidad del cliente es un problema. Muchas veces el propio cliente produce el servicio mediante la tecnología, o al menos el primer paso, que es la reserva del alojamiento tras revisar información en la web; lo que genera errores y frustración a menos que el cliente esté muy habituada a ella. En muchos casos la fuerte competencia en Internet provoca ofertas de captación como “*precios desde...*” que luego el cliente valora negativamente porque el precio es menor que el que le ha dado el establecimiento de forma directa. O cuando lo formaliza vía web le aplican suplementos que no se publicitaban en primera instancia. Esto provoca ya una percepción del cliente de falta de seguridad y que las tarifas y la publicidad no sean del todo claras.
- **Requiere cambios en la conducta del consumidor:** un consumidor que adquiere un servicio mediante canales electrónicos tiene una conducta muy distinta de un cliente que reserva en una agencia de viajes o entra por la puerta del hotel preguntando por disponibilidad. En el segundo caso el cliente tiene mayor confianza en el proveedor de servicios y la información que le van a facilitar que el cliente on-line que busca su poder de decisión de forma personal.

Nota 6. Fuente: www.marketingnews.es

<http://www.marketingnews.es/variopinion/1066490028705/ventaflash.1.html#sthash.N4NX5W96.dpuf>

- **Seguridad:** Muchos clientes titubean acerca de dar los números de sus tarjetas de crédito en la web e internet o que se los solicite el establecimiento hotelero para garantizar su reserva. Tales dificultades pueden minar la confianza de los consumidores sobre la seguridad.

1.6. **EL HOTEL 2.0:**

Hemos ido desgranando cuanto es de esencial la comunicación tanto dentro de los departamentos de un hotel, como la interacción con los clientes; también que es primordial incluir toda esta información dentro de la gestión del negocio turístico, y con ella desarrollar estrategias encaminadas a la satisfacción del cliente.

Todo ese “engranaje” que debe estar perfectamente cohesionado lo hemos querido plasmar visualmente en la siguiente figura. Aquí se indican los puntos que engloban este nuevo “escenario” en el que se mueven los establecimientos hoteleros.



Figura 4. Fuente: www.zyncro.com/es

Los elementos que integran lo que podemos denominar el hotel 2.0 son los siguientes:

- 1) **RELACIONES INTERNAS:** una de las características de los servicios radica en la alta intervención del factor humano. Todas y cada una de las personas que conforman la estructura del establecimiento hotelero son claves y pueden influir en la satisfacción del cliente.

El equipo que se encarga de la atención del cliente puede aportar información valiosa y muy útil para otras áreas de la empresa (operaciones, contabilidad, marketing, etcétera).

Por lo que es de vital importancia que se suministre este tipo de información a toda la estructura, con el fin de que todos busquen un objetivo común: conocer lo que el cliente desea y luchar por su satisfacción.

- 2) **RELACIONES EXTERNAS:** son aquellas relaciones que tenemos tanto con nuestros clientes, como con los proveedores e intermediarios que colaboran para desarrollar nuestra actividad. Pueden ser canales a través de los cuales los clientes realizan sus reservas, como portales web a través de los que buscan información sobre los establecimientos.

El canal más importante sería la web oficial del hotel donde podremos suministrar la información más completa de nuestros servicios e instalaciones. Esa información que publicitamos al exterior redundará en un producto más atractivo y que atraiga a mayor número de clientes.

- 3) **SISTEMAS DE GESTIÓN:** haríamos referencia en este punto a la tecnología que utilizamos para el desarrollo de nuestra actividad. El programa hotelero donde introducimos toda la información de nuestras reservas, tarifas, clientes...nos permite poder revisar toda la información necesaria en la gestión de nuestra actividad y análisis económico para futuras acciones comerciales.

Por ejemplo, en los últimos 10 años el boom en las cadenas hoteleras ha sido el desarrollo de sistemas de CRM (*Customer Relationship Management*); se trataba de sistemas informáticos de apoyo a la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. El sistema administra un volumen de datos con la información de la gestión de ventas y de los clientes de la empresa con el fin de plantear acciones comerciales y de fidelización.

- 4) **EFICIENCIA:** sería la gestión global del establecimiento. Tanto la gestión de costes, como de personal como gestión de la calidad de los servicios. Nuestro pilar debe ser la orientación al cliente y para ello es necesario consolidar una estructura organizativa con este fin último. La coordinación de todos los elementos involucrados en la actividad hotelera, llevará a conseguir los objetivos con menos recursos.

CAPÍTULO 2

LA GESTIÓN DE LAS OPINIONES DE LOS CLIENTES

2.1 EVALUACIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE.

2.1.1 BENEFICIOS DEL CONOCIMIENTO DEL CLIENTE.

La capacidad de las empresas de ofrecer productos y servicios que se adapten a las características de los consumidores siempre ha resultado vital para su desarrollo y permanencia en el mercado. Esto no es menos importante en el sector de la hotelería, donde se consumen servicios y el contacto con el cliente se realiza desde muchos departamentos del establecimiento. La información es absolutamente básica para el buen funcionamiento de un hotel, hasta el punto de que aquellos establecimientos que disponen de más y mejor información son los más fuertes y competitivos.

Con el boom turístico, la demanda era tal, que con tener una buena ubicación y unas buenas instalaciones podía valer; pero ahora el escenario ha cambiado y es necesario “salir a buscar” al cliente. Es primordial conocer la opinión de los clientes, sus motivaciones y deseos, para el planteamiento comercial.

Algunos de los beneficios que conlleva el análisis del tipo de clientes son los siguientes:

- Diferenciación: en la situación actual, con productos y servicios cada vez menos diferenciados, la buena gestión de clientes aparece como un elemento clave de distinción frente al resto de competidores.
- Menor coste: el coste de adquirir un nuevo cliente (desconocido y de resultados futuros inciertos) es del orden de cinco veces el coste necesario para mantener un cliente (conocido y de rentabilidad asegurada) fiel a nuestra empresa.
- Potencial de nuestra cartera de clientes: si consiguiéramos hacer leales a nuestros clientes, los beneficios provendrían no sólo de los ingresos obtenidos con ellos, sino sobre todo por la recomendación que harían a sus conocidos, familiares y amigos. En general, cada cliente leal suele recomendar la empresa a cinco clientes potenciales. Si no gestionamos correctamente a nuestros clientes y generamos un elevado grupo de insatisfechos, es sabido que, en promedio, cada uno de ellos recomendará negativamente nuestra empresa a unos veinte potenciales clientes.
- Evaluación de clientes: cada cliente aporta un valor distinto a nuestra cuenta de resultados. Es crucial conocerlo. La mayoría de las empresas se llevan sorpresas cuando se realizan análisis y normalmente no son conscientes de que el 20% de sus clientes aportan el 80% de los beneficios, mientras que hay un 40% de los clientes que prácticamente no aportan valor. Con estos datos en la mano es mucho más fácil enfocar la acción comercial.

Las utilidades que se obtienen tras analizar el comportamiento del consumidor turístico pueden ser entre otras:

- Conseguir un procedimiento que permita identificar los clientes a los que nos dirigimos. Analizar qué tipo de clientes consumen nuestros servicios y por qué.
- Conocer cómo podemos dirigirnos a este tipo de clientes para presentar nuestra oferta y captar demanda.
- Identificar su valor cada vez que interactuemos con ellos a fin de atenderlos del modo más adecuado posible.
- Preparar acciones periódicas de gestión de clientes.
- Asignar objetivos a nuestra red comercial.
- Segmentar acciones promocionales según las diferentes tipologías de clientes.
- Establecer relaciones entre perfiles de clientes y grado de éxito de ciertos productos o servicios.
- Mejorar la fidelización: ya sea de forma interna cuando el cliente consume nuestros servicios, como su impacto en los próximos consumidores. Esta fidelización repercutirá en la cuenta de resultados de la empresa.
- Mejorar la imagen de marca: ese seguimiento del consumidor puede posicionar mejor nuestra marca y afectar positivamente a nuestras ventas.

Desde un punto de vista turístico, la identificación de las necesidades consiste en comprender cómo y por qué el turista toma una serie de decisiones en relación a la elección de un establecimiento en detrimento de otro. ¿Dónde ir?, ¿Por qué motivo?, ¿Cuándo salir?, ¿Durante cuánto tiempo?, ¿Cómo hacer la reserva?, ¿Cuál es del presupuesto?, etc.... Y para lograr la vinculación emocional, la gestión de la comunicación es determinante. No se puede crear una relación emocional con los clientes si no existe la correcta y adecuada comunicación.

Pero no se trata sólo de que el servicio sea entregado al cliente de forma correcta, sin errores, técnicamente perfecto. Se trata de que la experiencia del cliente en todos sus tratos, contactos e interrelaciones con la empresa sea digna de ser recordada y de comentar a familiares y amigos.

2.1.2. FUENTES DE INFORMACIÓN

Una de las estrategias para asegurar el éxito de un servicio turístico es conocer las expectativas del cliente. Aunque todas las fuentes de información son necesarias, si no se realizan con un proceso sistemático y riguroso que asegure una correcta recogida y recopilación de datos, se puede invertir una cantidad importante de dinero y tiempo sin obtener los resultados deseados.

Existen diferentes herramientas para conocer los gustos, necesidades y expectativas del cliente así como para medir su satisfacción frente al servicio prestado. Pasamos a detallar las más relevantes.

2.1.2.1. QUEJAS Y SUGERENCIAS

Las quejas y sugerencias aportan una información muy valiosa sobre un desajuste posible en nuestro servicio. Es fundamental resolverlas para garantizar la continuidad y fidelización de los clientes.

El principal objetivo es generar satisfacción en los clientes y darles la sensación de que nos preocupamos por ellos. El motivo fundamental que genera incumplimiento de expectativas es la no resolución de reclamaciones; por ello es necesario convencer al cliente de que vale la pena reclamar.

Sería muy valorable llevar a cabo las siguientes acciones:

- Agradecer al cliente la molestia tomada en reclamar.
- Informar de los canales disponibles para explicar su experiencia.
- Restituir el mal que provocó la reclamación.
- Informar de que se usará su información como *feedback* para solucionar problemas similares en el futuro.

Muchas veces, ese seguimiento de las sugerencias y quejas del cliente, aunque sea verbal, constituye una oportunidad, ya que puede derivar en fidelización del mismo.

Este punto será tratado con mayor profundidad en el apartado 2.3.2.1 y 2.3.2.2.

2.1.2.2. OBSERVACION

A lo largo del año se reciben cientos de clientes con los que se conversa acerca del servicio y su estancia. Pero también se habla de sus vidas, sus expectativas, sus fantasías y sus insatisfacciones, de cómo ha cambiado su vida en los últimos años...

Toda esa información se emplea en la caracterización de los grupos actuales y en construir un perfil de los clientes que han de venir.

Existen tres formas en las que puede llevarse a cabo la observación de la conducta del cliente durante la estancia en nuestro establecimiento o mientras consume nuestros servicios:

1- Conversación y escucha: no hay que creer sólo lo que se escucha, hay que ponerse en el lugar del cliente y reflexionar. Una escucha activa y ponernos en la piel del cliente siempre nos puede aportar información valiosa para realizar cambios o modificaciones en nuestros servicios. Es muy importante que la información que recopilan los empleados del hotel pueda llegar a los cargos que tienen capacidad de llevar a cabo mejoras. De nada sirve que haya un comentario reiterativo sobre por ejemplo, la calidad de los colchones o almohadas del hotel, si no llega a la dirección que puede plantear el cambio de los mismos.

2- Comportamiento del cliente: es fundamental observar cómo el cliente se comporta mientras está recibiendo nuestros servicios y/o productos.

Algunas técnicas que pueden emplearse para la observación del cliente son:

- Visitar su habitación antes de que la camarera de pisos la limpie (detectar movimientos de muebles, uso de toallas, consumos de amenities, etc.)
- Comprobar las horas a las que el cliente acude al desayuno, comida o cena. Con ello organizaremos al personal que cubrirá adecuadamente los picos de trabajo.

- Solicitudes extras de servicio (solicitar una manta o almohadas extra...); de aquí se puede valorar colocar más unidades en las habitaciones...

3- Flujos de espacios físicos: los clientes nos dan información sobre las zonas del establecimiento en las que están más cómodos. En muchos casos nos sorprenderíamos de dónde prefieren estar los clientes durante su estancia en un hotel. Quizás en lugar del espacio más expuesto al paso de clientes, sea esa zona acogedora lejos de los ascensores...En muchos casos los llamamos “*puntos calientes*”; pueden ser lugares donde el cliente decide pasar un rato, o también zonas de espera donde podemos colocar información de relevancia para nuestra imagen de marca o incentivar nuestros servicios. Por ejemplo, junto a los ascensores mientras el cliente espera a que lleguen, en la zona de mostrador durante el check-in (proceso de entrada) y el check-out (facturación al dejar el hotel); aquí mientras el cliente espera puede leer la información que hayamos expuesto.

Observar la existencia de los flujos hacia espacios físicos determinados puede darnos ideas sobre qué busca el cliente disfrutando en ellos: comodidad, huir de espacios con humo, tranquilidad, mejor temperatura, proximidad a ciertos servicios u otros...

2.1.2.3. LIBROS DE VISITA

Una “hoja en blanco” provoca una expresión libre y voluntaria del cliente que desea dejar su opinión reflejada. Los libros de visita son una opción excelente para obtener información “*no dirigida*” de aspectos que no hayamos considerado en el cuestionario de satisfacción o no hayamos observado en su conducta.

Para fomentar el registro de los clientes en el libro de visitas, debe tenerse en cuenta algunos de los siguientes aspectos:

- Ubicar el libro en un lugar cómodo de cumplimentar sin necesidad de que el cliente lo solicite y que permita la intimidad total.
- El libro debe tener un formato y estética atractivos para el cliente, de manera que éste considere que su opinión tendrá importancia para la empresa.
- Leer el libro de forma periódica e incluir los comentarios en el resto de información recabada.

2.1.2.4. FOCUS GROUP

Es una herramienta grupal para la obtención de información sobre la percepción que tienen nuestros clientes de los servicios que ofrecemos.

Para organizar un focus group puede actuarse de la siguiente manera:

- Seleccionar a los clientes de confianza o cuya opinión consideremos interesante y útil para conocer la satisfacción de nuestros clientes.
- Formar un grupo poco numeroso.

- Invitarles a realizar un consumo dirigido de nuestros servicios en nuestras instalaciones.
- Reunirse para obtener información sobre la opinión durante/tras el consumo.
- Anotar todos los comentarios que se hagan durante la sesión de contraste.

En muchas empresas hoteleras una modalidad de este formato ha evolucionado *al “mystery guest”*. Un cliente “misterioso” que de forma externa y sin que lo sepan los empleados, consume nuestros servicios y posteriormente nos entrega una valoración de

la atención recibida, calidad de los servicios, instalaciones, puntos de mejora... Se puede utilizar también como forma de motivación si implicamos a nuestros empleados y les enviamos a otros establecimientos para que emitan su valoración. Incluso para la integración del grupo de trabajo se puede cambiar de forma puntual de departamento a los empleados para que indiquen cómo se da el servicio y qué puntos mejorarían. Siempre nuevas visiones aportan al conjunto y los empleados pueden llegar a valorar más a otros departamentos una vez han visto y “experimentado” el trabajo y esfuerzo en otros puntos del hotel.

2.1.2.5. OPINIONES ON-LINE

A través de internet existen diferentes opciones para conocer las inquietudes y expectativas de los clientes que muestran interés por nuestro destino y servicios. Además podemos encontrar opiniones directas sobre los consumos que han realizado en nuestras propias instalaciones en: blogs, redes sociales, centrales de reservas...

Desarrollaremos de forma más amplia este punto en el capítulo 3 ya que consideramos que está siendo y va a ser en el futuro, el desarrollo de las comunicaciones en el mundo turístico.

2.1.2.6. CUESTIONARIOS DE SATISFACCIÓN

El cuestionario es el documento básico donde se incluyen todas las preguntas necesarias para la obtención de información de los clientes que ya están en el hotel y se encuentran consumiendo nuestros servicios.

La realización de un cuestionario no es una tarea sencilla, ya que debe hacerse de forma que no se influya en las respuestas y teniendo siempre presente que ha de ser fácil de comprender y rellenar. Las encuestas de satisfacción son un elemento fundamental para empezar a ponerse en la “piel” de los clientes.

Podemos indicar alguno de los beneficios que provoca implantar un método de encuestación en la empresa turística:

- La oferta turística se acerca más a la satisfacción y las expectativas de los clientes que van a consumir los servicios ya que las decisiones empresariales se basan en la experiencia del equipo interno y en la opinión del cliente.

- Los productos o servicios ofertados se adaptan y mejoran continuamente en función de las expectativas del mercado. Ello redundará en un mayor éxito de la actividad hotelera ya que estamos en continua evolución, escuchando a nuestros clientes y acercándonos a lo que ellos nos demandan.

Cómo implantar el cuestionario de satisfacción.

Podemos indicar las siguientes fases para implantar un método de encuestación:

1. Determinación de los parámetros.
2. Elección del diseño del cuestionario.
3. Instaurar el método que se va a utilizar para distribuir los cuestionarios.
4. Recopilación y tabulación de datos.
5. Elaboración del informe de satisfacción del cliente.

Pasamos a desarrollar un poco más cada una de las fases:

1- Determinación de parámetros:

- Conlleva analizar previamente qué áreas de nuestros servicios queremos que el cliente valore: desayuno, limpieza, atención en recepción...etc., para incluirlas en el cuestionario.
- El número de parámetros depende de varios factores como: el tipo de negocio y el tiempo que tiene el cliente.
- No utilizar parámetros que hayan caducado o que no estén disponibles; puede ocurrir que la cafetería se esté remodelando o que en temporada baja no estén disponibles los servicios de animación del hotel. Deberíamos en esos casos elaborar un nuevo cuestionario sin incluir este servicio.

2- Diseño del cuestionario:

Es necesario disponer siempre de un soporte donde el cliente pueda comunicar por escrito su disconformidad, además del que legalmente corresponde. Siempre hay que tener en cuenta que la finalidad última es obtener la máxima información del cliente. Se han de tener en cuenta criterios estéticos, de orden y de claridad.

Incluimos algunos puntos a tener en cuenta para su diseño:

- Elaborar un diseño atractivo que incite a rellenarlo.
- Transmitir la imagen corporativa, incluyendo el logotipo del establecimiento.
- Facilitar la lectura seleccionando una tipografía clara.
- Facilitar un espacio donde el cliente pueda escribir con intimidad.
- Minimizar el número de idiomas empleado.
- Debe ser fácil de entender y de contestar; no debe suponer una carga para el cliente.
- Incluir un agradecimiento al cliente por su tiempo y por facilitarnos su valoración.

Reglas generales que un cuestionario debe seguir:

- Debe utilizar un lenguaje sencillo.
- Debe contener preguntas claras y con términos adecuados. La falta de claridad siempre induce a error. Por ejemplo: “¿Cree usted que los servicios de alojamiento y restauración de este hotel son adecuados?” Mezclar alojamiento y restauración puede impedir la obtención de información precisa de cada uno de los servicios.
- Facilitar la memoria: no preguntar sobre temas muy alejados en el tiempo.
- Evitar que el encuestado deba realizar cálculos.
- Las preguntas deben ser lo más cortas posibles y que la encuesta no suponga mucho tiempo en rellenarla.
- Emplear un orden lógico de las preguntas, ya que puede afectar a las respuestas.

Un último apartado en la encuesta podría ser incluir un espacio para *OBSERVACIONES*; donde el cliente puede describir de forma más amplia algún suceso en concreto sobre su estancia. Este tipo de explicación nos ayuda en muchos casos a detectar fallos o aspectos más concretos que no podemos obtener con las preguntas cerradas. Por ejemplo: si un cliente nos indica que el desayuno ha sido regular, y en observaciones incluye una breve explicación (mejoraría la calidad del café...); nos permite poder actuar directamente en el punto débil que ha valorado el cliente.

Indicamos algunos pasos para garantizar el éxito del cuestionario de satisfacción:

- Diseñar un cuestionario enfocado a obtener información relevante de los gustos y preferencias del cliente con respecto a la prestación del servicio.
- Asegurar la claridad en su esquema, cumplimentación y cuidado de su imagen.
- Garantizar que los cuestionarios aportan la máxima información con el mínimo número de preguntas.
- Incentivar al cliente para la cumplimentación del cuestionario facilitándole el acceso y asegurando la confidencialidad en su tratamiento.
- Interpretar la información aportada mediante la tabulación de los cuestionarios de satisfacción.
- Revisar periódicamente los parámetros incluidos en el cuestionario para evitar la pérdida de relevancia e incorporar aquellos que respondan a las nuevas realidades del negocio.
- La portada del cuestionario: debe atraer la curiosidad del cliente; y se sugiere el logotipo de la empresa, de forma que se utilice para difundir la imagen corporativa.
- La contraportada: se suele utilizar para que el cliente facilite sus datos.
- El interior del cuestionario: es donde se recogen el conjunto de parámetros seleccionados junto con la escala de valoración expuesta claramente. (Hay que transmitir muy claramente cuál es la mínima y la máxima puntuación).

3- Distribución de cuestionarios:

Debemos buscar zonas donde se pueda incentivar que los clientes cumplimenten los cuestionarios. Podría ser junto a la factura, en un sitio visible de la habitación., en la entrada del establecimiento, en la mesa junto a la carta en el caso del restaurante.

Podemos incentivar a los clientes con un concurso, un detalle corporativo simbólico, diferentes premios...

Existen multitud de tipos de cuestionarios y vamos a aprovechar el próximo ejemplo para realizar un breve comentario sobre qué mejoras consideramos podrían aplicarse para configurar un cuestionario más completo y efectivo.

castellano		MEJ	BIEN	REG	NOY
RECEPCIÓN					
Acogida agradable y cordial					
Atención telefónica					
Información recibida durante su estancia					
LIMPIEZA					
Orden y limpieza de las habitaciones					
Higiene de sábanas y toallas					
Orden y limpieza de las áreas nobles					
INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTO					
Comodidad de la cama					
Estado de conservación del hotel					
Climatización					
Televisión					
DESAYUNO BUFFET					
Presentación y calidad de los productos					
Variedad en la oferta					
Eficacia y amabilidad del personal					
ROOM-SERVICE					
Rapidez en el servicio					
Variedad en la oferta					
Temperatura de los platos					
CAFETERÍA					
Calidad en la oferta					
Eficacia y amabilidad del personal					

¿Por qué decidís escoger este hotel?

Me lo recomendó mi agencia de viajes

Por situación

Por precio

Por disponibilidad

Por conocerlo

Otros:

¿Cuál ha sido el motivo de su estancia?

Negocios

Turismo

Otros:

¿Volvería al hotel o nos recomendaría?

Sí No

¿Cómo valoraría la relación calidad-precio de nuestro hotel?

Muy buena Buena

Mala Muy mala

¿Desea usted que le contacte? En caso de ser así, cumplimente sus datos personales al dorso. Gracias.

Figura 5. Modelo cuestionario de calidad Hotel Eurostars Plaza Acueducto.

Fuente: Hotel Eurostars Plaza Acueducto.

- a) La escala utilizada en este cuestionario es muy bien, bien, mal, muy mal. En mi opinión faltaría una puntuación media ya que de bien a mal podríamos incluir regular. La distinción entre mal y muy mal ya no nos aporta más valor, ya que si el servicio ha sido malo debemos actuar de inmediato para mejorarlo.
- b) Hemos de valorar la escala en la que queremos medir los comentarios que vamos a recibir. Si queremos que sea como en este caso valoración subjetiva o una escala numérica. En este último caso tendríamos que poner en valor si un 3 lo consideraríamos válido y adecuado como servicio o procederíamos a implantar acciones de mejora.
- c) Modificación de parámetros o apartados a valorar: en este cuestionario se incluyen las actividades que constituyen la actividad hotelera principal: *RECEPCION, LIMPIEZA, INSTALACIONES, DESAYUNO BUFFET, CAFETERÍA Y RESTAURANTE*. A mi modo de ver sería necesario incluir una más: *RESERVAS*. Ya hemos explicado que uno de los puntos que transmite confianza al cliente de forma previa a la utilización del servicio es el hecho de que su reserva sea confirmada, y que el proceso sea rápido y cómodo. Además actualmente un gran porcentaje de reservas las recibimos sin que el cliente haya tenido ningún tipo de contacto personal con el hotel, con lo que si recibimos algún comentario de calidad al respecto podemos detectar fallos en nuestros proveedores de servicios.
- d) Estacionalidad. Una propuesta para la elaboración de cuestionarios podría ser modificarlos dependiendo del tipo de cliente que tengamos por temporada. Estableciendo dos tipos principalmente. Un hotel que durante la semana recibe principalmente a un cliente de empresa, valorará otros ítems diferentes a los clientes de fines de semana o período vacacional.

4- Recopilación y tabulación de datos⁶.

No toda la información recogida reviste la misma importancia. Un proceso de síntesis permitirá poner de relieve los factores o variables más importantes de forma que se puedan extraer conclusiones y elaborar los informes necesarios para toda la organización.

5- Elaboración del informe de satisfacción del cliente⁷.

No sólo se trata de recoger comentarios y sugerencias de clientes.

El seguimiento y evaluación de los mismos nos llevará a poner en marcha acciones de mejora en nuestros servicios que redundarán positivamente en el desarrollo del negocio. Si no se comunican estos resultados a todos los integrantes de la empresa, no podemos influir en ellos para que cambien de actitud, se involucren en las mejoras e interactúen con el cliente

Las sugerencias, comentarios y quejas de nuestros clientes pueden constituir “oportunidades” para mejorar nuestro servicio y producto. Tenerlas en cuenta nos llevará a estar actualizados y en el entorno competitivo actual.

2.2. BUENAS PRÁCTICAS EN LA GESTIÓN DE COMENTARIOS

2.2.1. IMPORTANCIA Y PSICOLOGÍA DE LAS OPINIONES

El hecho de detectar los diferentes perfiles de clientes que podemos recibir nos ayudará a tratarlos adecuadamente y conseguir una mayor satisfacción al final de servicio.

2.2.1.2. PERFILES DE CLIENTES

Cómplice:

- Narra sus experiencias con el objetivo de ayudar a mejorar los servicios.
- No difunde las quejas a terceros.
- Su objetivo es solucionar el problema.

Indiferente:

- No se queja ni ayuda a mejorar los servicios ofrecidos.
- Puede influir positiva o negativamente en terceras personas.
- Necesita algún incentivo para aportar su queja o sugerencia.

Enfadado:

- No comunica su queja o sugerencia.
- Difunde a terceros su mala experiencia.
- No le interesa resolver la queja ni mejorar el servicio del establecimiento.

Inconformista:

- Busca una recompensa por parte de la empresa.
- Opina que sus quejas o sugerencias no serán atendidas
- Ha tenido experiencias previas negativas que condicionan su valoración del servicio.

2.2.2. REGLAS BÁSICAS PARA RESPUESTAS DE COMENTARIOS

Podemos influir en la satisfacción del cliente si realizamos seguimiento de sus impresiones. Para ello sería necesario llevar a cabo una serie de tareas de control y análisis de los comentarios que se reciben y que pueden constituir una oportunidad para fidelizar clientes.

1º) Identificar tipos de comentarios:

Cada uno requiere un tipo diferente de respuesta. Determinar qué tipo de comentario se está recibiendo es un primer paso esencial para averiguar cuál es la respuesta adecuada.

Nota 6. Ver ejemplo de tabulación de datos, gráfica de valoraciones y documento de recogida quejas, en Anexo III. Tabla 3, Gráfico 1 y Tabla 4.

Nota 7. Ver ejemplo de reunión de mejora entre los departamentos del hotel, en Anexo III. Modelo 1.

- *Problemas directos*: alguien tiene un problema con el servicio y ha establecido con exactitud qué fue mal. Este tipo de interacción es negativa en el sentido de que pone de manifiesto carencias del establecimiento, pero puede ser útil en la denuncia de problemas reales que necesitan ser tratados.
- *Crítica constructiva*: es incluso más útil cuando el comentario viene con una propuesta adjunta. Muchos de los clientes, incluyendo algunos de los más fieles, utilizan los medios de comunicación social para sugerir maneras en que se puede mejorar el producto o servicio. Aunque este tipo de comentarios pueden señalar los defectos de nuestro hotel, por lo que es negativo, puede ser extremadamente útil para mejorar.
- *Mérito Attack*: mientras que el ataque en sí mismo puede no ser merecido, el tema que lo desencadenó tiene relevancia. Esencialmente, el hotel o los empleados hicieron algo mal, y alguien está enojado.
- *Trolling/spam*: la diferencia entre un ataque de arrastre y el que se merece, es que los “trolls” no tienen ninguna razón válida para estar enojados. También en esta categoría están los “spammers”, que usarán un comentario negativo sobre las instalaciones o servicio (ya sea verdadera o no) para desviar clientes a la competencia.

2º) Decidir cómo reaccionar:

Una vez que se ha descubierto qué tipo de comentarios se han recibido, el siguiente paso es determinar el tipo de respuesta necesaria. La regla número uno cuando se responde a todas las críticas, incluso las de tipo negativo, es **mantener una actitud positiva**. Aportar negatividad a la conversación o dejarse arrastrar a una pelea con un cliente o usuario sólo puede tener consecuencias negativas.

Cuando se trata de *problemas de directos*, una respuesta es casi seguro necesaria. Independientemente, si el problema real existe, se deben tomar medidas para solucionarlo y los clientes deben estar informados de que esas medidas se están adoptando. Hay que recordar que habrá momentos en que esa crítica es el resultado de un problema percibido, más que un problema real (por ejemplo, alguien que simplemente no le gusta el método por el que se hace algo). Incluso a este tipo de quejas se debe dar una respuesta, aunque sólo sea para decir "Gracias por darnos un toque de atención, pero nuestro procedimiento es de esta manera."

Del mismo modo, *la crítica constructiva* también requiere una respuesta. Ciertamente habrá momentos en los que no se quiere poner en práctica la sugerencia dada - probablemente la mayoría de veces no - pero se debe fomentar la lealtad y confianza al responder a las críticas con un mensaje positivo. Vale la pena el esfuerzo de dar las gracias a los consumidores que se tomaron el tiempo para dar una sugerencia o fallos del servicio. Por ejemplo si un cliente se queja porque le solicitamos sus datos de tarjeta para garantizar su reserva y nos indica que no se los piden en otros establecimientos, le debemos informar que es el procedimiento del hotel a pesar de que el cliente no esté de acuerdo con esta práctica.

En relación a *los ataques de mérito*: son un poco más difíciles de tratar, porque son más propensos a sentimientos personales. Siempre hay que tener en cuenta que este tipo de

comentarios, por duros que sean, tiene una base en un verdadero problema. Lo mejor es responder con rapidez y con una actitud positiva (por ejemplo, gracias al cliente por la retroalimentación y asegurarle que se están tomando medidas para corregir el problema o mitigarlo, tales como ofrecer un reembolso parcial). Por ejemplo, si un cliente publica que en el precio de la habitación deberían incluir el desayuno, le agradeceremos su comentario aunque nuestra política no sea incluir este servicio en la tarifa.

La última categoría, *trolling/spam*, es la única categoría de retroalimentación negativa que no requiere de una respuesta. Está diseñado para cebo como una lucha innecesaria y perjudicial de imagen, o para desviar a sus clientes utilizando tácticas sucias.

En nuestra relación con el cliente debemos distinguir cuándo recibimos una queja y cuándo una sugerencia, para su correcto seguimiento.

Podemos indicar algunos pasos esenciales para gestionar correctamente las quejas y sugerencias:

- Diseñar un protocolo de actuación rápida y darlo a conocer al personal.
- Poner en marcha un formulario de recogida de quejas y sugerencias.
- Establecer el sistema de recogida, resolución y comunicación al cliente sobre las medidas adoptadas.

2.2.2.1. GESTION DE QUEJAS DE CLIENTES

Denominamos queja a la expresión de disconformidad o enfado que el cliente comunica a la empresa empleando diferentes mecanismos, más o menos formales.

Buenas prácticas en la gestión de una queja:

- Mostrar interés y atención por lo que el cliente ha expuesto.
- Preguntar amablemente ante cualquier duda referida a su queja.
- No contradecir al cliente, sino informarle.
- Nunca discutir, aunque lo haga el cliente.
- No introducir en la conversación elementos de crítica.
- Hacer que el cliente se sienta respaldado en todo momento en su argumentación.
- Demostrar al cliente que la exposición de la queja es comprendida, corroborando sus explicaciones.
- Transmitir al cliente sensación de seguridad con respecto al tratamiento efectivo de la queja.

Acciones que no deben ponerse en práctica ante una queja:

- Dar excusas: “Lo siento pero no hay más personal y no se lo podemos resolver”
- Rechazar la queja: con su explicación, no entiendo por qué se queja de su estancia.
- No cumplir las promesas realizadas al cliente: “ya sé que le prometimos cambiarle de habitación pero no pudo ser”.

- No dar respuesta al cliente: “lo lamento, pero no puedo hacer nada para ayudarlo”
- Tratar bruscamente al cliente: “¿cómo se atreve a decir eso de nuestro establecimiento?”

Algunas claves para el tratamiento escrito de quejas formales podrían ser:

- Personalizar siempre la respuesta.
- Agradecer la queja recibida, transmitiendo al cliente su valor como instrumento para avanzar en la mejora continua.
- Comunicar al cliente la solución adoptada.
- Ser sencillo en el trato, pero específico y correcto en la forma
- Verificar, si es posible, la satisfacción ante la solución ofrecida.

2.2.2.2. GESTION DE SUGERENCIAS DE CLIENTES:

Denominamos sugerencia a la proposición o petición efectuada por el cliente cuya finalidad es comunicar a la empresa posibles vías de mejora en los productos y servicios ofertados. **Esta sugerencia nos puede llevar a conseguir una OPORTUNIDAD.**

Pasos en la gestión de una sugerencia:

- Leer o escuchar atentamente la sugerencia expresada por el cliente.
- Explicar al cliente la voluntad del establecimiento por mejorar el servicio gracias a sus aportaciones.
- Agradecer al cliente la exposición de la sugerencia.
- Comunicar al cliente que próximamente se le notificarán las acciones emprendidas con respecto a la sugerencia que propone.

Es vital que una organización entienda la importancia de *la recuperación del servicio* (por qué se queja la gente, qué espera cuando hace reclamaciones y cómo desarrollar estrategias efectivas de recuperación del servicio que permitan enfrentar las inevitables fallas del servicio).

Esto debería implicar un procedimiento bien definido para dar cauce a las reclamaciones y la autorización a empleados para reaccionar en el lugar y tiempo real con el fin de corregir el error; otras veces se trata de una garantía de servicio o de formas para compensar al cliente por el incumplimiento de la promesa.

CAPÍTULO 3

GESTIÓN DE LA REPUTACIÓN ON LINE

3.1. ANALÍTICA ON-LINE

Como hemos ido comentado en anteriores capítulos, hemos pasado de recibir comentarios y sugerencias de los clientes en el propio mostrador de recepción o a través de los cuestionarios del hotel, a recibir una gran parte de información de la red, donde de forma pública los clientes explican a otros consumidores sus experiencias.

3.1.1. MONITORIZAR

Una vez reconocida la importancia de los comentarios en internet, ¿por dónde debe comenzar el hotel su acción estratégica? Hay tantas webs de *reviews* y redes sociales que muchos hoteles necesitan la ayuda de una **herramienta de monitorización**. En el nivel básico puede servir comenzar con el servicio de alertas gratuitas de Google, *TripAdvisor* o *Twitter*, de modo que sepamos en cada momento cuándo se nos menciona en cada una de estas plataformas.



Sin embargo, si queremos dar un paso más allá y afrontar este aspecto de nuestro negocio de un modo lo más profesional posible, existe la opción de contratar una herramienta de monitorización especializada. Este tipo de aplicaciones recogerá, organizará y clasificará las opiniones lanzadas en internet, permitiendo al hotelero compararse con su competencia y detectar fortalezas y debilidades, aprovechando las primeras y corrigiendo las segundas.

Y es que el éxito de nuestra presencia en internet no depende sólo de que nuestros proveedores ofrezcan sus servicios de reserva de alojamiento e información de forma on-line, sino también de la manera de evaluar la respuesta del usuario a esa información y feed back de nuestros servicios.

3.1.1.1. HERRAMIENTAS DE MONITORIZACIÓN DE SOCIAL MEDIA

Ya hemos puesto sobre la mesa que hoy en día la comunicación entre clientes y un gran porcentaje de comentarios, se realizan en la red. Por lo que es necesario recoger esas ideas, sugerencias e información que los clientes están intercambiando de forma on line; lo que se denomina los “social media”.

La variedad de herramientas de monitorización *social media* que podemos encontrar en internet es grande, pero la empresa turística debe valorar el tiempo y sobre todo la inversión que puede suponer ese control en las redes sociales y webs de relevancia.

Para un primer acercamiento a los recursos que internet nos ofrece en este ámbito, incluimos un listado de herramientas gratuitas⁸ a través de las cuales podemos recibir información y datos en los principales buscadores y portales de información:

1. Social Mention. Rastrea blogs, Twitter, Facebook, archivos de vídeo, audio... Asigna además una valoración a los comentarios (positivo, negativo o neutro) e indica la fuerza, pasión, sentimiento y alcance que generen los términos de búsqueda. También identifica las *keywords* y *hashtags* más utilizados, los usuarios más activos, y las principales plataformas en las que se están generando las conversaciones. La búsqueda avanzada permite filtrar por idioma.



Figura 6. Muestra de monitorización con Social Mention. **Fuente:** Pallarés. (2012)

<http://www.smartupmarketing.com/como-usar-socialmention-para-analizar-tu-marca-en-la-web/Andrea>

2. Addict-o-matic: rastrea en múltiples fuentes: noticias de *Bing*, *blogs*, *wordpress*, *Twitter*, *Youtube*, *Flickr*, *Delicious*, *Friendfeed*, *Wikio*... y presenta los resultados de forma muy visual, agrupados según las plataformas en las que se han generado los comentarios.



Figura 7. Muestra de monitorización con Addict-o-matic. **Fuente:** Pallarés. (2012)

<http://www.smartupmarketing.com/como-usar-socialmention-para-analizar-tu-marca-en-la-web/Andrea>

3. Mention.net: se trata de una aplicación que lista contenidos procedentes de *Facebook*, *Twitter*, *Flickr* e *Instagram*. Puede accederse a ella: www.es.mention.com/
4. IceRocket: su principal punto fuerte es la búsqueda en blogs, por el alto número de soportes que indexa y su práctica inmediatez. También rastrea de forma simultánea o independiente en *Twitter* y *Facebook*.



Figura 8: Muestra de monitorización con IceRocket. **Fuente:** Pallarés. (2012)
<http://www.smartupmarketing.com/como-usar-socialmention-para-analizar-tu-marca-en-la-web/> Andrea

5. Boardreader. Está especializado en la detección de comentarios en foros. Su sistema de búsqueda avanzada permite filtrar por idioma, fecha (hasta un máximo de un año) y dominio, ordenar los resultados por relevancia o por tiempo y comprobar qué foros son los más activos. También ofrece gráficos con la frecuencia de comentarios en foros en el último día, semana o mes.



Figura 9: Muestra de monitorización con BoardReader. **Fuente:** Pallarés. (2012)
<http://www.smartupmarketing.com/como-usar-socialmention-para-analizar-tu-marca-en-la-web/> Andrea

6. Google Alerts: este popular servicio de *Google* busca en blogs, noticias, vídeos, foros de debate y libros, y permite generar alertas que se reciben por mail o del RSS con la frecuencia elegida: diaria o semanalmente.
7. Google Trends: permite realizar búsquedas utilizando determinadas palabras clave y comparar resultados por regiones, categorías, espacios temporales y servicios web.

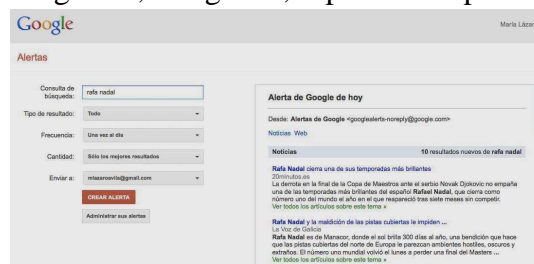


Figura 10: Muestra de monitorización de Google Alerts. **Fuente:** Pallarés. (2012)
<http://www.smartupmarketing.com/como-usar-socialmention-para-analizar-tu-marca-en-la-web/> Andrea

El cliente, sujeto activo en la hotelería actual.
Cómo la gestión de las opiniones actúa en la satisfacción, en el marketing de la empresa y en sus resultados.

8. Twitter Search. El buscador avanzado de *Twitter* busca por cualquier término o palabra exacta filtrando por idioma, usuario, lugar y sentimiento positivo o negativo.



Figura 11. Muestra de monitorización con Twitter Search. **Fuente:** Pallarés. (2012)

<http://www.smartupmarketing.com/como-usar-socialmention-para-analizar-tu-marca-en-la-web/Andrea>

9. Technorati: es uno de los buscadores de blogs más importantes. Otros servicios similares son, por ejemplo, *Blogpulse*, *Google Blogsearch* y *Twingly*.

10. Boardreader.com: se trata de un motor de búsqueda para foros de internet.

11. Twazzup: es una aplicación que rastrea *Twitter* y muestra los principales “influencers” en la red de microblogging y los links más populares.

12. Open Facebook Search: posibilita la búsqueda de contenido público en *Twitter*.

13. Facebook Insights: suministra al propietario de un perfil en Facebook estadísticas e incluso datos demográficos de las personas que visitan su página.

14- Pirendo. No es gratuita, pero su coste es muy asequible, modular y adaptado a las necesidades del cliente. Está especializada en monitorizar páginas y palabras de *Facebook*, y términos, *hashtags* y usuarios de *Twitter*. Incluye datos de análisis de viralidad, alcance, usuarios más participativos, palabras más citadas y horas con más actividad, entre otros.

3.1.1.2. LOS CHANNELS MANAGERS

Los Channels Managers son una analítica on-line que aglutina opiniones y comentarios de fuentes on-line, con actualizaciones de contenido diarias.

Si bien las herramientas gratuitas ofrecen como ventaja que no cuestan dinero, sin embargo, presentan también inconvenientes: requieren mucho tiempo y dedicación (y al fin y al cabo, el tiempo es dinero). Además suelen arrojar resultados parciales y con un cierto desfase en el tiempo. Les falta la inmediatez de las herramientas de pago.

Nota 8. Fuentes: <http://www.hablandoencorto.com/2013/11/herramientas-gratuitas-monitorizacion-redes-sociales.html> <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/checklists/9-herramientas-gratuitas-para-monitorizar-los-social-media-sin-rascarse-el-bolsillo/#PXM9RODBRETFpNub>
 Mejora tu Posicionamiento Web con <http://www.intentshare.com>

Las herramientas de pago, (en tiempo real en muchos casos), nos aportan la precisión y la posibilidad de combinar varias palabras claves, la integración de herramientas de gestión complementarias, el análisis de sentimiento, la mayor eficacia y fiabilidad y la opción de exportar la información a otros soportes.

En la actualidad los *Channels Managers* con mayor volumen de negocio son:

- 1) *Rategain*, empresa con sede en la India, es una de las opciones más consolidadas. Ha desarrollado una solución web innovadora, llamada *NetReports*, que monitoriza más de 300 canales diferentes en tiempo real.
- 2) La empresa *eRe- vMax* es una de las más conocidas en España por su marca *RateTiger*, que permite la comparación de 400 sitios de internet y portales de hoteles a través de la herramienta *Shopper*.



Fuente: www.reviewpro.com/es/

- 3) *MarketVision*, *Price Position*, *Price Monitor* y *Price Intelligence Suite*; herramientas de *Travelclick*, *Travelpush* y *Lixto*, ofrecen asimismo interesantes paquetes de servicios de monitorización de tarifas, comparativas de la competencia y análisis y ejecución de estrategias.

Algunas de las más importantes ventajas que ofrecen los Channels Managers son las siguientes:

- Ahorran tiempo, dinero y recursos, englobando todas las opiniones on-line de manera automática, incluyendo fotos, vídeos, blogs, twitter, etc.
- Nos permiten monitorizar, gestionar y mejorar la calidad.
- Contribuyen a maximizar las ventas a través del canal de distribución online.
- De ellos se obtienen análisis para evaluar la competencia y nuestro servicio.
- Ayudan en la toma de decisiones y operaciones basadas en datos cuantitativos.
- A través de ellos se realizan media de variables claves tales como:
 - El volumen total de opiniones.
 - El grado de satisfacción del cliente.
 - La calidad de la fuente de opinión.
- Nos permiten medir el nivel de rendimiento de los diferentes departamentos y atributos del hotel: negocios, limpieza, decoración, gastronomía, ubicación, recepción, habitación, servicio y calidad-precio.

Hemos visto qué nos puede aportar el uso de un *Channel Manager* a la hora de la gestión de la reputación on line. Indicamos a continuación de forma muy resumida los apartados que vamos a encontrar en esta herramienta para un uso adecuado de ella.

- Panel de datos: se encontraría un resumen general del rendimiento del establecimiento y de su competencia más directa.
- Monitorización: en esta área de podrán ver y gestionar las opiniones, fotos videos y artículos web.
- Análisis de la competencia: aquí se compara el establecimiento en relación a la competencia que se haya seleccionado previamente para comparar.
- Alertas: es posible configurar alertas a usuarios para avisos; por ejemplo, avisos de opiniones negativas o alertas en función de palabras preestablecidas.

3.1.2. CLASIFICAR

Una vez las herramientas de monitorización social media han recogido los datos que deseábamos tanto de páginas webs, como blogs y redes sociales, es necesario un tratamiento, análisis e interpretación primaria de todos estos datos recibidos.

Esta clasificación puede hacerse de diferentes maneras:

- De forma diaria: con una lectura rápida de cada uno de los cuestionarios recogidos...
- Mensualmente: tabulando los datos contenidos en los cuestionarios recopilados. Y posteriormente realizando un informe de satisfacción parcial con la información recopilada en ese periodo.
- Anualmente: se puede realizar un informe de satisfacción completo que permita analizar la evolución de los resultados y alimentar los indicadores definitivos.

3.1.3. GESTIONAR

Se trata de una etapa de síntesis, de establecer conclusiones, de elaboración de informes y de confección de archivos de los datos resultantes.

Datos a incluir en este informe podrían ser: la puntuación general del establecimiento, la puntuación específica por áreas de servicio, el análisis comparativo entre diferentes áreas de servicio y análisis histórico por meses, años, para conocer la evolución del grado de satisfacción de los clientes.

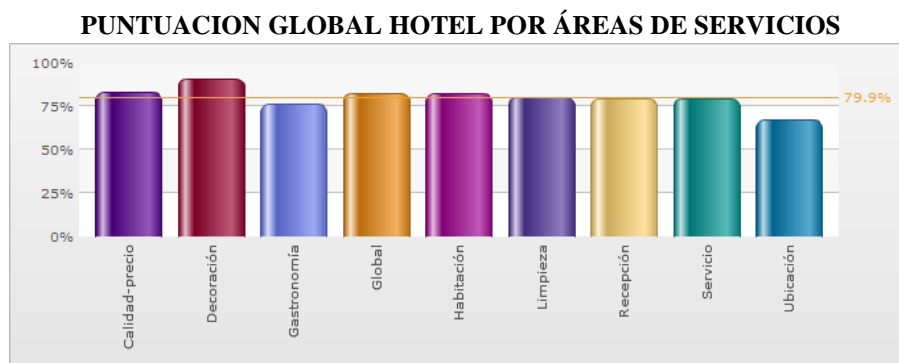


Figura 12. Fuente: documentación interna cadena Eurostars Hotels.

Como resumen de lo que un *Channel Manager* puede aportar a un establecimiento turístico, incluimos algunas reflexiones y comentarios de Álvarez, J. (2013)⁹, donde explica la herramienta **Reviw pro**¹⁰: “(...) Se trata de un servicio destinado a propietarios y regidores, que permite a los hoteleros monitorizar los comentarios sobre sus establecimientos en más de cien webs de viajes, además de analizar los mismos conforme a tecnologías como el *Global Review Index*, que es un algoritmo que resume en un único valor del 1 al 100 la reputación on line consolidada de cada hotel; con él además es fácil comparar las series históricas de un mismo establecimiento o cadena, o compararse con la competencia.

La propia web de ReviewPro (que ganó el premio Travel Innovation award 2011), explica cuáles son sus ventajas:

- Mejorar la satisfacción de los clientes e incrementar su *Revpar*¹¹.
- Identificar tendencias y mejorar servicios y productos mediante el análisis semántico de las opiniones on line.
- Comparar la información del Revpar y reputación en una única herramienta.

El rápido ritmo de desarrollo de las tecnologías y del incremento de la competencia dificulta la obtención de ventajas competitivas estratégicas basadas solamente en los productos. La recopilación de información y el tratamiento de las opiniones de los clientes nos ayudarán a consolidar una ventaja competitiva y a gestionar nuestra reputación de una manera más adecuada y con menor inversión de tiempo y dinero.

3.2 IMPORTANCIA DE LAS OPINIONES EN LOS RESULTADOS DE NEGOCIO

La reputación del hotel, que viene determinada en gran medida por los comentarios en el entorno online, se ha convertido en un factor decisivo a la hora de efectuar una reserva, además de la localización y el precio, que siguen siendo elementos clave en la decisión final del cliente.

«Los usuarios piden transparencia y autenticidad. Al escuchar a sus clientes y utilizar este feedback para tomar decisiones, los hoteles están mejorando su reputación y sus críticas online y, a cambio, ven aumentar su demanda, una especie de círculo vicioso que en realidad es muy beneficioso para el negocio de los hoteles», afirma Craig, D. (2013), fundador de Reknown, una compañía especializada en monitorización en redes sociales y reputación online.

Nota 9. Fuente: <http://www.bloghoteleshalconviajes.com/2013/11/reviewpro/> (Nov. 2013).

Nota 10. ReviewPro: www.reviewpro.es

Nota 11. Revpar: La industria hotelera, emplea el llamado Índice REVPAR (abreviatura de las siglas inglesas: Revenue per available room), es decir, son los ingresos medios por habitación disponible. Se puede calcular mensualmente o anualmente, siendo aconsejable el cálculo mensual o incluso semanal. Para calcular este valor se calcula el total de ingresos generados por las habitaciones en un periodo de tiempo concreto y se divide por el total de las habitaciones disponibles en este periodo siendo necesario descontar, previamente, impuestos, desayunos y otros servicios como comidas, servicios de habitaciones etc., así como las habitaciones inhabilitadas por averías.

Recientes estudios de la Universidad de Cornell confirman este punto: la relación directa entre los comentarios *on line* y la demanda.

El estudio muestra que si un hotel aumenta un punto en una escala de cinco puntos, por ejemplo, de 3,3 a 4,3 en **Travelocity**, puede aumentar su precio en un 11,2% sin afectar a la demanda. (...) y es que "respondiendo a opiniones y con el uso de información para orientar decisiones" los hoteles observan un "alto rendimiento en términos de conocimiento, satisfacción del cliente e ingresos".

En el mismo artículo Craig, D.¹² indica que "*Un número creciente de turistas mira los comentarios para la planificación de sus viajes porque hay mucho en juego, sobre todo, el tiempo, el dinero y la relajación*". Subraya las enormes posibilidades ofrecidas por los social media, que han creado plataformas para que los viajeros consulten la información del viaje y el asesoramiento de "su fuente de más confianza: otros viajeros". Esto es un punto "especialmente importante" en España. Los turistas extranjeros que recibimos tienden a venir una vez y no volver por muchos años; por lo que no podemos depender de clientes asiduos sino de que los viajeros que recibimos puedan ser influyentes en recomendar el país a otros.

Las estrategias de marketing son más caras y menos eficaces, por lo que los hoteles necesitan transferir recursos hacia la obtención de gente hablando y recomendando su marca.

Por todo ello se puede asegurar que los mecanismos que implantemos para establecer una mejora del servicio tras el seguimiento de la información recibida de nuestros clientes, lograrán asegurar una rentabilidad del negocio.

Al igual que la publicidad, la calidad en el servicio es una de muchas variables (entre otras la fijación de precios, la publicidad, la eficiencia e imagen) que influyen simultáneamente en los beneficios.

La tabla³ que incluimos en la página siguiente resume de una forma clara y concisa a través de ejemplos, cómo la satisfacción de los clientes y su fidelización nos permite ahorrar en la empresa turística e incrementar las ventas.

Nota 12. Fuente: http://www.hosteltur.com/152800_hoteles-aumentan-su-reputacion-online-mejoran-su-ocupacion-ingresos.html. (21-05-2013).

VENTAJAS DE LA SATISFACCIÓN Y FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE

1	Ahorro en la gestión comercial: vender a un nuevo cliente puede llegar a ser, según el sector de negocio, hasta 17 veces más caro que vender a un cliente actual.
2	Los clientes leales generan menos costes operativos ya que conocen a fondo los productos o servicios de la empresa y requieren menos ayuda en el proceso de compra.
3	Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la empresa a través de la comunicación boca-a-boca positiva, las referencias de los clientes satisfechos, etc.
4	Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente precios más altos.
5	Ventas más frecuentes, mayor repetición de negocios con los mismos clientes.
6	Un más alto nivel de ventas individuales a cada cliente, (los clientes satisfechos compran más de los servicios y productos).
7	Más ventas, ya que los clientes satisfechos se muestran más dispuestos a comprar los otros servicios o productos de la empresa.
8	Menos gastos en actividades de marketing (publicidad, promoción de ventas y similares): las empresas que no son capaces de crear clientes leales se ven obligados a hacer mayores inversiones en marketing para "reponer" los clientes que se pierden continuamente.
9	Menos quejas y reclamaciones y, en consecuencia, menores gastos ocasionados por su gestión.
10	Mejor imagen y reputación de la empresa (mayor capacidad para atraer nuevos clientes).
11	Un mejor clima de trabajo interno, ya que los empleados no están presionados por las continuas quejas de los clientes disgustados.
12	Mejores relaciones internas entre el personal ya que todos trabajan unificados, hacia un mismo fin.
13	Menos quejas y absentismo por parte del personal (más alta productividad).
14	Menor rotación de personal (menores costes de formación de los nuevos empleados).
15	Una mayor participación de mercado.

Tabla 2. Fuente: “Fidelización de clientes”. Alcaide, J.C. (2010). Libros profesionales de Empresa. p. 23. ESIC. Madrid.

Incluimos también en la página siguiente una interesante infografía que la firma Olery (Manejo de Reputación Online para Hoteles)¹³ publicó, y que nos da información muy interesante sobre cómo los viajeros están teniendo en cuenta los testimonios dejados por otros viajeros en sitios como Tripadvisor.

Nota 13. Betancourt, L. (25-04-2013). <http://turistic.co/turismo-a-tiempo/infografias/manejo-de-reputacion-online-para-hoteles.html>

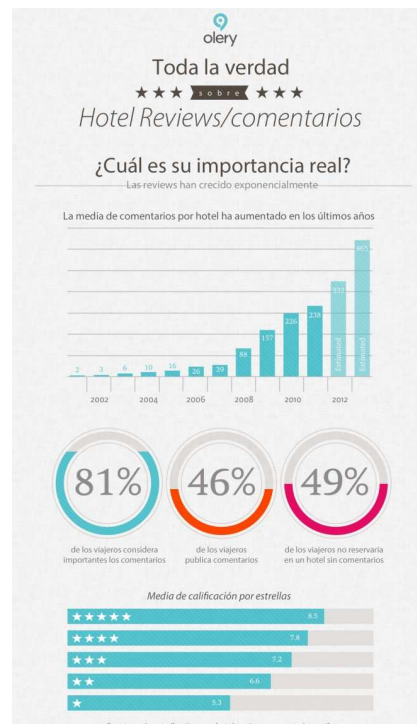


Figura 13. Betancourt, L. (25-04-2013). <http://turistic.co/turismo-a-tiempo/infografias/manejo-de-reputacion-online-para-hoteles.html>

Algunos puntos del estudio que vale la pena resaltar.

- El 53% de los viajeros NO reservaría un hotel que no tiene testimonios.
- El 78% de los viajeros dicen que los testimonios les dan confianza a la hora de tomar su decisión en cuanto a qué hotel reservar.
- El 95% de los viajeros dice que vale la pena confiar en los testimonios.
- El 80% de los viajeros dice que los hoteles cumplen con las expectativas creadas por los testimonios.
- Los viajeros creen que a los testimonios les agrega valor (en orden de importancia): la cantidad de testimonios y las imágenes de soporte.
- El 59% de los sitios web de testimonios permiten la adición de fotos.
- Sólo el 19% de los sitios de testimonios requieren verificación.
- El 78% de los viajeros cree que los hoteles se preocupan más por sus clientes cuando responden a los testimonios.
- El 84% de los viajeros creen que ver a los managers de un hotel responder a los testimonios mejora la impresión del mismo.
- 18% de los sitios web de testimonios, le permiten a los managers responder.
- Se calcula que el 10% de los testimonios dejados en internet sobre hoteles será falso en el 2014.

Este es el nuevo marco de la comunicación: ya no es el tú a tú, ya no es cumplimentar una encuesta de papel... sino que el peso de las opiniones en la red está aumentando cada día y como decisión de compra.

3.3. OTRO PASO MÁS EN LA COMUNICACIÓN: el auge de los dispositivos móviles para la reputación.

A pesar de que en muchos casos se ha considerado que sólo los clientes descontentos se sentían empujados a escribir comentarios sobre un hotel influidos por su mala experiencia; sin embargo, muchos de los estudios sobre el tema demuestran que un cliente contento está más abierto a compartir su vivencia durante un viaje.

¿Quiénes son estas personas que comentan sobre nuestro hotel? ¿Desde qué dispositivo lo hacen y en qué momento? ¿Son más hombres o mujeres? ¿En qué rango de edad?

Los nuevos estudios han puesto sobre la mesa que un paso más en esta era de la comunicación es el **crecimiento imparable de los dispositivos móviles como soporte desde el que los usuarios realizan sus comentarios.**

Incluimos algunos de los resultado del “*Estudio de Reputación Online de Hoteles en el entorno móvil*”, elaborado por Vivential Value¹⁴.

Se trata de un indicador sectorial turístico que estudia la Reputación OnliSwene emitida desde dispositivos móviles: “iRON_MOBILE”, y en el que se ha analizado cuál es el “efecto móvil” en la reputación online de 1.150 establecimientos hoteleros urbanos y vacacionales de destinos líderes peninsulares e insulares.

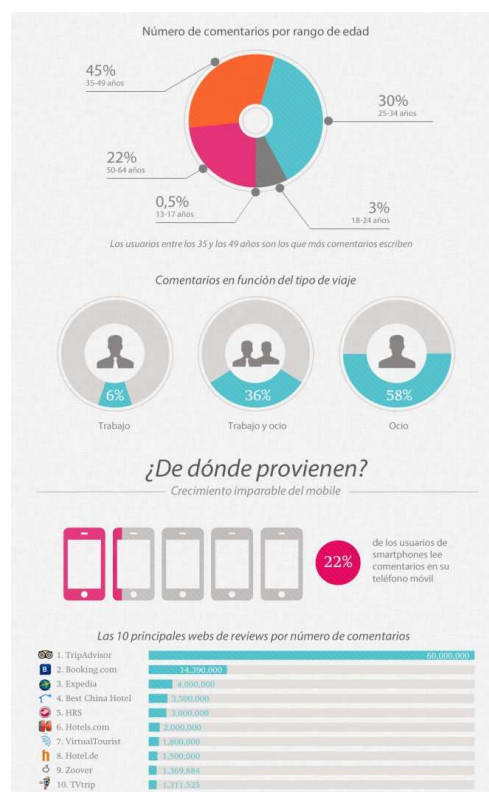


Figura 14. Nota 14. <http://www.slideshare.net/ViventialValue/efecto-mobile-indice-reputacion-online-hoteles-vivential-v.> (24-04-2013).

Algunas de las conclusiones más relevantes de este estudio son:

- El 12% de las opiniones online analizadas son emitidas desde dispositivos móviles, lo que confirma volúmenes suficientes de opiniones como para afectar, positiva o negativamente, a la reputación de los hoteles y sus destinos.
- La valoración global media de las opiniones realizadas por los huéspedes desde dispositivos móviles, es de 7,76 sobre 10, inferior a la del resto de clientes que alcanza el 7,85.
- Las “opiniones móviles” concentran un mayor porcentaje de clientes descontentos, llegando al 13% de clientes insatisfechos/muy insatisfechos, frente al 9% de descontentos en el resto de huéspedes. Si bien también es mayor el porcentaje de muy satisfechos entre los clientes que opinan vía móvil, aunque con menor diferencia, 34% y 33% respectivamente.
- Todas las dimensiones de la experiencia del cliente están peor valoradas en el caso de las opiniones realizadas desde dispositivos móviles, cerrando la lista “Habitaciones” con un 7,64, y siendo “Servicio”, la que presenta la mayor diferencia de valoración entre las opiniones móviles y opiniones desde ordenador.

Todo ello nos lleva a la conclusión de que hay que tener muy en cuenta la inmediatez de la reputación *on line* de nuestro hotel.

Ya no sólo nos valoran desde un ordenador, cuando el cliente recibe la encuesta del portal a través del cual hizo reserva, o si le enviamos un cuestionario después de su estancia, sino que en el propio establecimiento, o en cualquier lugar, un cliente puede emitir una opinión desde su móvil sobre nuestro establecimiento.

Por tanto nos debe obligar a estar muy atentos en el desarrollo de nuestra actividad y a estar al día en todas las aplicaciones que utilizan nuestros clientes para tener en cuenta sus opiniones y valoraciones, que serán la clave para nuestro desarrollo y éxito futuro.

CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo ha sido poner de relevancia el nuevo marco de comunicación que se ha establecido entre el hotelero y sus clientes. Todos los consumidores de servicios turísticos son ahora prescriptores. De hecho según los estudios, los clientes dan más valor a esa información generada por otros clientes que a cualquier canal de distribución que utilicemos para vender servicios.

A lo largo del trabajo hemos ido desarrollando que para conseguir la satisfacción de nuestros clientes y que estos a su vez recomienden nuestros productos y servicios, es necesario en primer lugar, conocer el público objetivo al que nos queremos dirigir implicando a toda la organización. Después identificar sus necesidades y deseos; y con esta información emprender innovaciones y mejoras en la oferta de servicios. Esto nos permitirá diferenciarnos de nuestra competencia y fidelizar a nuestros clientes. Si implantamos alguna de las estrategias que hemos ido analizando como análisis de la demanda, gestión de las opiniones de los clientes, procedimientos de quejas y sugerencias...pero la información obtenida no es usada para establecer mejoras en nuestros servicios, de nada habrá servido los esfuerzos de todo el personal implicado.

Es cierto que los hoteleros son cada vez más conscientes de la importancia de gestionar todo lo que los clientes comentan del hotel, de responder lo más rápido posible a sus comentarios, de animar a sus clientes a que cuenten su experiencia en la red y de utilizar todo ese feedback para tomar decisiones de gestión. Pero el volumen de comentarios y las vías a través de las cuales los recibimos son múltiples, con lo que si no los gestionamos adecuadamente podrán suponer una oportunidad de mejora perdida o no explotada convenientemente que puede incluso suponer un impacto negativo en las ventas de nuestro establecimiento. Por ello hemos querido analizar en este trabajo las herramientas de gestión *Social media* y *Channel Managers*, que nos permitirán recibir y analizar las impresiones que realizan los clientes, ahorrando tiempo y dinero. Ya no podemos posponer la gestión de las opiniones “*on line*” porque son un elemento más de la fuerza de ventas del hotel.

Todo el trabajo hace énfasis en la búsqueda de las necesidades y los deseos de los clientes para conseguir su satisfacción. Y en la última parte del mismo se ha analizado con cifras y estudios que toda estrategia de servicios orientada al cliente nos llevará a conseguir una buena reputación *on line*. Y esa reputación redundará en beneficios y mejores resultados para el establecimiento hotelero.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide, J.C. (2010). *Fidelización de clientes*. Libros profesionales de Empresa. ESIC. Madrid.
- Barquero, J.D, Rodríguez de Llauder, C., Barquero, M., Huertas, F. Coordinado por Barquero, J.D. (2007). *Marketing de clientes. ¿Quién se ha llevado a mi cliente?* McGrawHill. 2ª Edición. Aravaca (Madrid).
- Iglesias Tovar, J.R. (1995). *Comercialización de productos y servicios turísticos*. Ciclos Formativos FP grado superior de Hostelería y Turismo. Editorial Síntesis. Madrid.
- Fernández García, M.M, Campos Soria, J.A, Maté Jiménez, C. (2001). *La medición de la satisfacción del cliente de hotel, estado del arte y nuevas perspectivas sobre su medición*. Revista Estudios Turísticos. Nº. 147, pp.23-55
- Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de Servicios*. Ediciones Díaz de Santos, S.A. Madrid.
- Laguna García, M., Palacios Picos, A. (2009). *La calidad percibida como determinante de tipologías de clientes y su relación con la satisfacción: Aplicación a los servicios hoteleros*. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 18, núm. 3, pp. 189-212.
- López, A. (1992). *Manual de Marketing General y de Servicios Turísticos*. Editorial Síntesis. Madrid.
- Marí Sáez, V.M. (1999). *Globalización, nuevas tecnologías y comunicación*. Ediciones de la Torre, Madrid.
- Schmitt, B. Traducción Álvaro Cirión Arana, A., Martínez Rojas, I., Núñez Herrejón, J.L. (2003) *CEM (Customer Experience Management). Cómo optimizar la gestión de la experiencia del cliente*. Mc Graw Hill. México D.F.

- SICTED (2012) *Sicted DESTINOS Plan de acciones 08/012 Plan* Formativo. Instituto de Turismo de España.
- Zeithaml, V.A. & Bitner, M.J. (2002) *Marketing de Servicios*. McGrawHill. 2ª Edición. México.

RECURSOS ELECTRÓNICOS

- <http://www.smartupmarketing.com/como-usar-socialmention-para-analizar-tu-marca-en-la-web/> Pallarés, A. (2012).
- <http://www.xarxatic.com/addict-o-matic-conociendo-lo-ultimo-en-la-web/> Martí, J. (21-09-2010). Nuevas tecnologías.
- http://www.hosteltur.com/135780_cinco-errores-industria-hotelera-reputacion-online.html. (Febrero 2013).
- http://www.eoi.es/wiki/index.php/Gesti%C3%B3n_de_la_reputaci%C3%B3n_online_en_Turismo.
- <http://reknown.com/2011/09/creating-a-virtuous-cycle-integrating-online-reputation-management-into-operations-and-culture/>. (Septiembre 2011).

ANEXO I

Tabla 1. EJEMPLO DE SEGMENTACIÓN DE CLIENTES POR TIPOLOGIAS Y CANALES PARA EFECTUAR LA RESERVA.

SEGMENTOS	CANALES
BODAS Y BANQUETES	AGENCIA DE VIAJES CORPORATE
COMPLIMENTARY	AGENCIA DE VIAJES VACACIONAL
CRUCEROS	CENTRAL RESERVAS
TRIPULACIONES	DIRECTOS
FERIAS	EMPRESAS
FUNCIONARIOS	PAGINA WEB DEL HOTEL
GRUPOS DEPORTIVOS	GDS
CONGRESOS, CONVENCIONES E INCENTIVOS	DEPARTAMENTO DE GRUPOS
GRUPOS TURISTICOS	TOUR OPERADOR
INDIVIDUAL EMPRESA	PASANTES
INDIVIDUAL TURISTICO	PAGINAS WEBS

Fuente: elaboración propia.

ANEXO II

Tabla 2. EJEMPLO DE ACCIONES COMERCIALES PARA CADA SEGMENTO Y CANAL SELECCIONADO POR EL CLIENTE A LA HORA DE EFECTUAR SU RESERVA.

ACCIONES COMERCIALES	
SEGMENTOS	
BODAS Y BANQUETES	Adherirse a portales especializados en bodas; nos hará visibles para clientes con necesidad de estos servicios concretos
CRUCEROS Y TRIPULACIONES	Son segmentos muy influenciados por la localización. El hotel tendría que estar ubicado dentro del circuito donde los grandes touroperadores realizan escala o cercanos a aeropuertos.
FUNCIONARIOS	Sería aconsejable contactar con las principales instituciones de la ciudad para ofrecerles unas tarifas de acuerdo con sus dietas de funcionario.
GRUPOS DEPORTIVOS	Una primera acción sería conocer el calendario deportivo de los principales equipos de la ciudad y después enviar propuesta e información a los equipos que tienen que desplazarse a la ciudad.
CONGRESOS, CONVENCIONES E INCENTIVOS	Visitar a las principales agencias organizadoras de eventos.
GRUPOS TURÍSTICOS	Existen agencias de viajes especializadas en grupo turístico a las que podemos contactar para presentar nuestra oferta.
CLIENTE DE EMPRESA	Detectar las empresas que realizan desplazamientos a nuestra ciudad para presentarles una tarifa lineal de empresa para todo el año.
INDIVIDUAL TURÍSTICO	Es primordial contar con una página oficial actualizada y atractiva, adherirnos a propuestas del Ayuntamiento de nuestra ciudad como una tarjeta turística...etc.

El cliente, sujeto activo en la hotelería actual.

Cómo la gestión de las opiniones actúa en la satisfacción, en el marketing de la empresa y en sus resultados.

CANALES	
AGENCIAS DE VIAJES CORPORATE	Son aquellas agencias que se encargan de los desplazamientos de los empleados de empresa. Podemos realizarle visitas comerciales.
AGENCIAS DE VIAJES VACACIONALES	Son agencias especializadas en turismo vacaciones; les podemos visitar ofreciendo nuestros servicios en función de este tipo de cliente. Envío de multi-mails a base de datos de estas agencias actualizando nuestra información y como recordatorio.
CENTRALES DE RESERVAS	Es necesario estar visibles en determinadas centrales de reservas utilizadas por clientes y por las principales agencias de viajes, tales como Hotusa, Keytel, Hotelbeds..etc.
DIRECTOS Y PASANTES	Se pueden ofrecer descuentos en los servicios que se contraten directamente en recepción.
PAGINA WEB DEL HOTEL	Se pueden realizar descuentos especiales en nuestra propia página web para tener ventajas con respecto a reservar a través de otros canales que nos suponen menor rendimiento al cobramos comisiones por su intermediación.
PAGINAS WEBS	Una acción atractiva es publicar en estos portales de internet paquetes turísticos que oferten al cliente experiencias; por ejemplo: paquete romántico que incluya un acceso al spa, paquete gastronómico con una cena, paquete con entrada a museos o principales museos de la ciudad...una oferta con valores añadidos que "enganche" a los clientes.

Fuente: elaboración propia.

ANEXO III

Tabla 3. EJEMPLO DE TABULACION DE DATOS.

MES XXXX	Salidas	%Encuestas		TOTAL ENCUESTAS					
HOTEL	TOTAL RESPUESTAS	MUY BIEN	BIEN	MAL	MUY MAL	MEDIA	VALOR MEDIO	TOTAL	
		2	1	-1	-2				
RECEPCION									
Acogida agradable y cordial									
Atención telefónica									
Información recibida durante su estancia									
LIMPIEZA									
Orden y limpieza de las habitaciones									
Higiene de sábanas y toallas									
Orden y limpieza de las áreas nobles									
INSTALACIONES ,EQUIPAMIENTO									
Comodidad de la cama									
Estado de conservación del hotel									
Climatización									
Televisión									

El cliente, sujeto activo en la hotelería actual.

Cómo la gestión de las opiniones actúa en la satisfacción, en el marketing de la empresa y en sus resultados.

Y por último, sería aconsejable recoger por escrito las principales quejas que recibe el establecimiento para plantear acciones de mejora.

RECOGIDA PRINCIPALES QUEJAS DEL HOTEL			
	Tema	Repeticiones	% sobre total
1	RUIDOS	5	29,41%
2	DUREZA DEL COLCHON	5	29,41%
3	ESCASEZ DE AMENITIES	4	23,53%
4	COBERTURA WIFI	3	17,65%
5			100,00%
Total comentarios mes		17	

Tabla 4. INDICADORES DE MEJORA DEL SERVICIO. **Fuente:** Documento interno de calidad del Hotel Eurostars Plaza Acueducto

Por último, se incluye un ejemplo de una reunión de mejora que sería necesario realizar con los responsables de los diferentes departamentos del hotel para poner en común comentarios de los clientes y acciones de mejoras a implantar.

FECHA: **Hotel: HOTEL**

ASISTENTES:

CARGO
Dirección
Mantenimiento
Gobernanta
Responsable de calidad
Responsable sala

TEMAS A TRATAR:

- Análisis de los resultados de las encuestas de cliente externo del mes.
- Análisis de las Quejas y Sugerencias del mes: externas e internas.
- Evolución de los objetivos e indicadores.
- Revisión de las No conformidades abiertas.
- Nuevas propuestas de mejora.
- Revisión de las mejoras propuestas en reuniones anteriores.

Modelo 1. REUNIÓN DE MEJORA. **Fuente:** Documento interno de calidad Hotel Eurostars Plaza Acueducto