

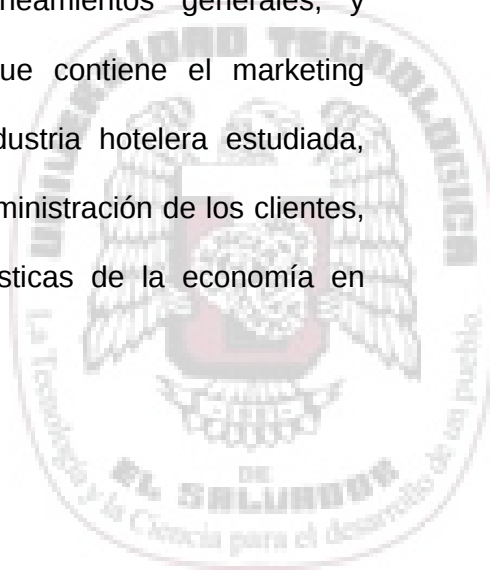
## **CAPITULO III**

### **ACCIONES ESTRATÉGICAS PARA IMPLEMENTAR EL MARKETING RELACIONAL EN EL SECTOR DE LA GRANDE Y MEDIANA INDUSTRIA HOTELERA DEL ÁREA METROPOLITANA DE SAN SALVADOR.**

#### **3. Generalidades.**

En el presente capitulo se muestra la importancia de implementar el marketing relacional como estrategia empresarial para lograr la lealtad en los clientes de la grande y mediana industria hotelera del área metropolitana de San Salvador.

Además se presenta un análisis situacional ( F.O.D.A ) del sector hotelero, de cómo están aplicando dicha estrategia, y por último se incorpora una propuesta metodológica que contiene los lineamientos generales, y esquematizados de los diferentes procesos que contiene el marketing relacional, y cuya aplicación permita a la industria hotelera estudiada, adaptarse a la evolución experimentada en la administración de los clientes, así como el de enfrentar las nuevas características de la economía en general.

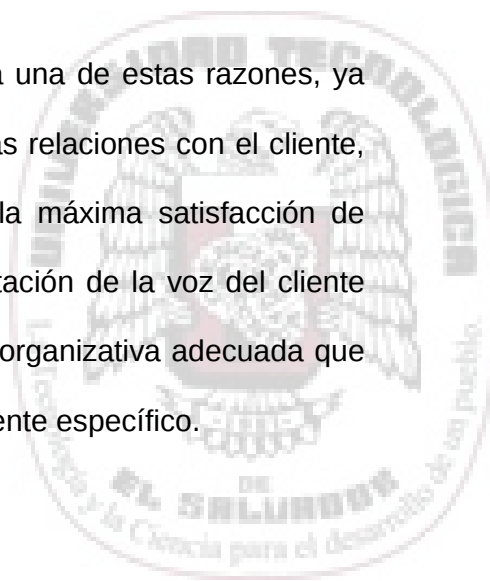


### **3.1. Importancia de implementar el Marketing Relacional.**

Todo negocio tiene clientes y éstos determinan su éxito o fracaso, tal razón implica un conocimiento más profundo del cliente, ya que éste es cada vez más escéptico ante la oferta de las empresas que prometen satisfacer sus necesidades, y sus quejas están aumentando en gran número, tiene unas expectativas superiores de los productos y servicios, y están más abiertos a reclamar y hacer oír su voz para exigir la satisfacción de sus necesidades y deseos, debido a estas razones es indispensable considerar las estrategias que permitan conocer al cliente de forma individual.

Tal es el caso en la gestión servicios, en donde la oferta se ve limitada por la utilización de unas infraestructuras o personal limitados en horas del día y días del año, la gestión de la demanda es vital para aprovechar la capacidad al máximo de forma rentable, seleccionando al cliente usuario, de tal forma que se adecuen a los diferentes tipos de servicios y precios fijados de forma coherente entre sí, lo cual implica el desarrollo de una estrategia empresarial en torno al cliente, creando y explotando la relación con él de forma rentable.

El Marketing Relacional, es la respuesta a cada una de estas razones, ya que permite establecer, mantener y desarrollar las relaciones con el cliente, reforzando con ello la lealtad a la marca con la máxima satisfacción de éstos. Creando así costes de cambio y la facilitación de la voz del cliente dentro de la empresa, diseñando una estructura organizativa adecuada que responda a las necesidades y deseos de cada cliente específico.



### 3.2. ANÁLISIS SITUACIONAL DEL SECTOR. ( F.O.D.A )

#### FORTALEZAS.

- La mayor parte de los hoteles del área metropolitana de San Salvador, brindan una atención personalizada al cliente.
- El cliente representa un alto valor en esta industria.
- De los hoteles, la mayor parte cuenta con una base de datos de los clientes.
- Todos los hoteles del área metropolitana de San Salvador, tienen clientes leales.
- La infraestructura de los hoteles de la ciudad de San Salvador cada uno presenta un estilo diferente.
- Una parte de los hoteles ofrece al cliente una diversidad de servicios.
- La administración de los clientes, es eficaz para solucionar las quejas de estos.
- La mayoría de hoteles tienen alianzas estratégicas.
- Reconocimiento a nivel nacional e internacional en la mayoría de los hoteles.



## DEBILIDADES.

- La información que contiene la base de datos de clientes no es suficiente para interactuar con el mismo.
- Existe insatisfacción de algunos clientes por la poca disponibilidad de habitación, y por el mal servicio que han obtenido, en ciertos hoteles.
- Las campañas promocionales no van dirigidas a un segmento determinado. No ven al cliente de forma individual.
- La mayoría de hoteles aplican el marketing relacional, pero no tienen esquematizados los procesos, por lo que no tienen un patrón específico de cómo hacer marketing relacional.
- Falta de visión de los propietarios de los hoteles, para unificar esfuerzos y mejorar sus estrategias orientadas al cliente.
- En ciertos hoteles existe insatisfacción por parte del cliente por las tarifas altas que estos ofrecen.



## AMENAZAS

- Demasiada competencia hotelera en el área metropolitana de San Salvador.
- Presencia de la delincuencia en los alrededores de los hoteles.
- Falta de apoyo por parte de las entidades que se relacionan con el turismo.
- Situación económica inestable que se presenta en el país actualmente.
- Desastres naturales.

## OPORTUNIDADES

- Ampliación de la infraestructura en algunos hoteles del área metropolitana de San Salvador.
- Adquisición y actualización de la base de datos de clientes.
- Aumentar la participación del mercado actual.
- Mejorar la calidad en los servicios que ofrecen.
- Formación, ó mantenimiento de alianzas estratégicas.



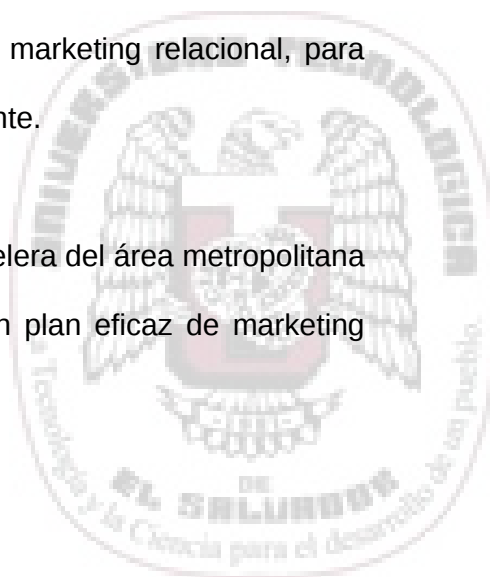
### 3.3 OBJETIVOS

#### 3.3.1. General:

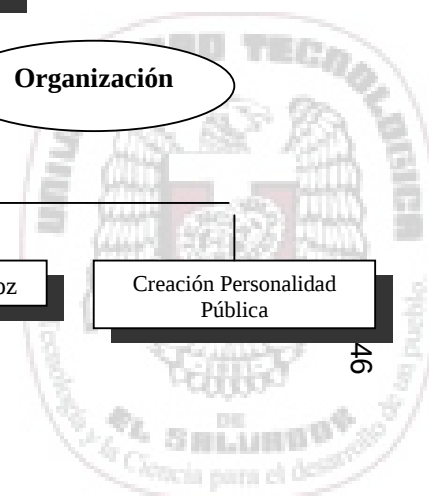
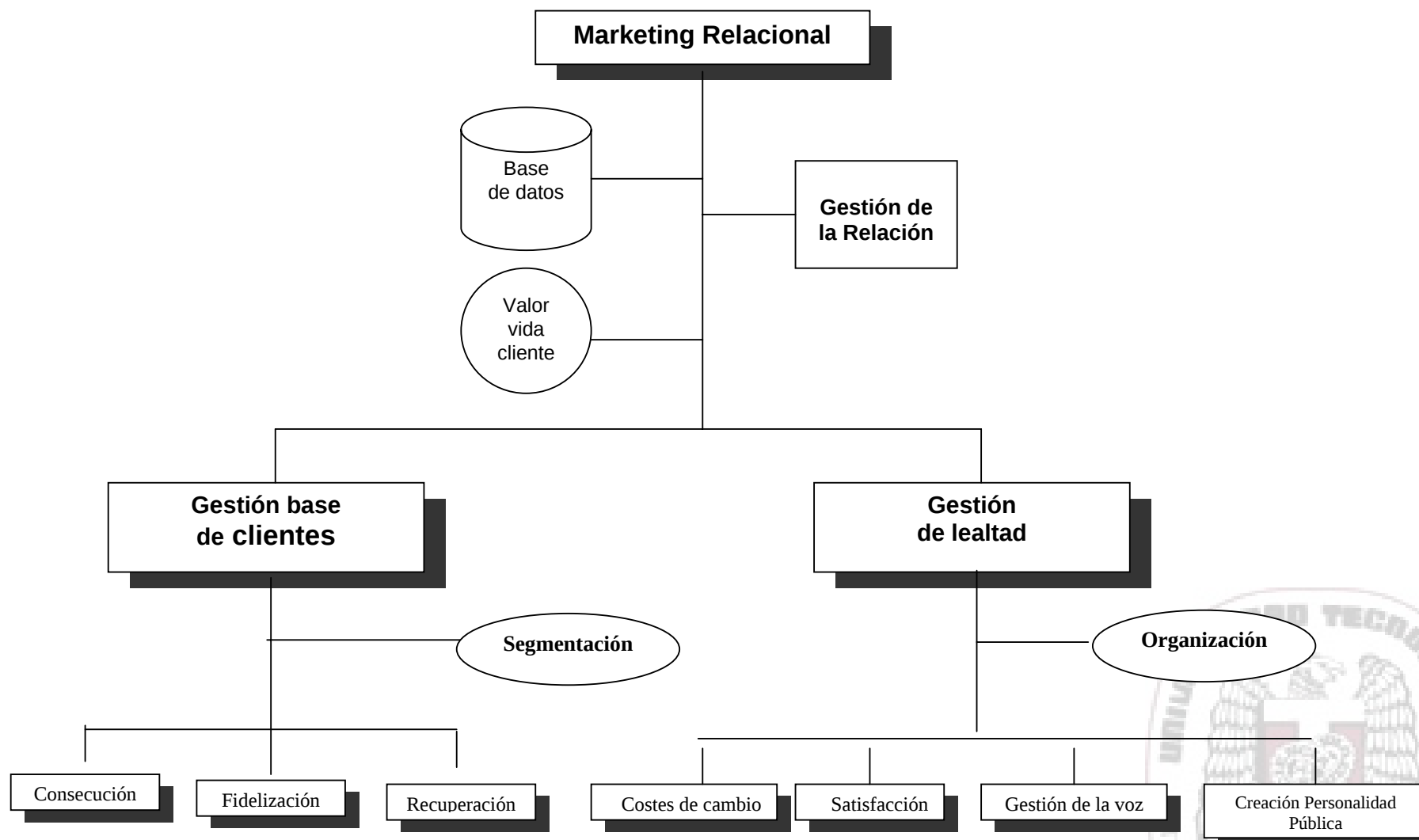
Proponer acciones estratégicas de Marketing Relacional que contribuyan al desarrollo de la grande y mediana industria hotelera del área metropolitana de San Salvador, a través de la relación efectiva con el cliente.

#### 3.3.2. Específicos:

- Orientar a la grande y mediana industria hotelera del área metropolitana de San Salvador sobre la aplicación del Marketing Relacional.
- Proponer lineamientos para crear, actualizar y mecanizar la base de datos de los clientes.
- Esquematizar los procesos de aplicación del marketing relacional, para que obtengan una relación efectiva con el cliente.
- Presentar a la grande y mediana industria hotelera del área metropolitana de San Salvador, la estructura general de un plan eficaz de marketing relacional



### 3.4. MODELO A SEGUIR POR LA INDUSTRIA HOTELERA PARA LA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL



En el esquema presentado anteriormente, se muestra la estructura básica de la estrategia de marketing relacional, la cual se desarrolla a través de distintas acciones estratégicas que se observan en el esquema, las cuáles detallaremos a lo largo de la propuesta:

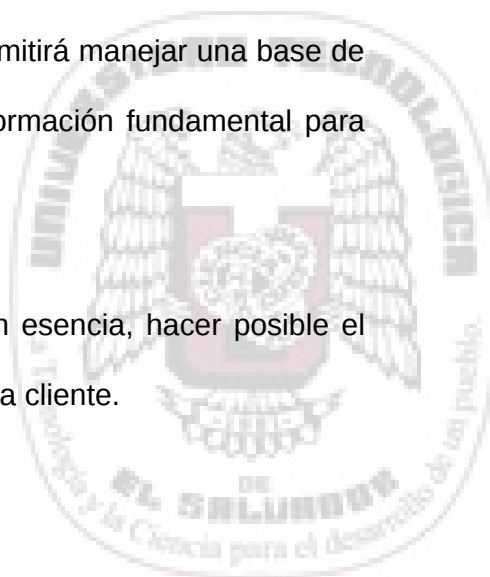
### **3.4.1 ACCIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING RELACIONAL**

#### **3.4.1.1. EL CONOCIMIENTO DE LA BASE DE CLIENTES A TRAVÉS DE LA BASE DE DATOS.**

Uno de los aspectos que la industria hotelera debe tomar en cuenta como primer paso para la puesta en marcha de la estrategia de marketing relacional, es el hecho de aprender a usar la información que le da su clientela, ya que es más fácil venderle a los clientes actuales que conseguir nuevos compradores.

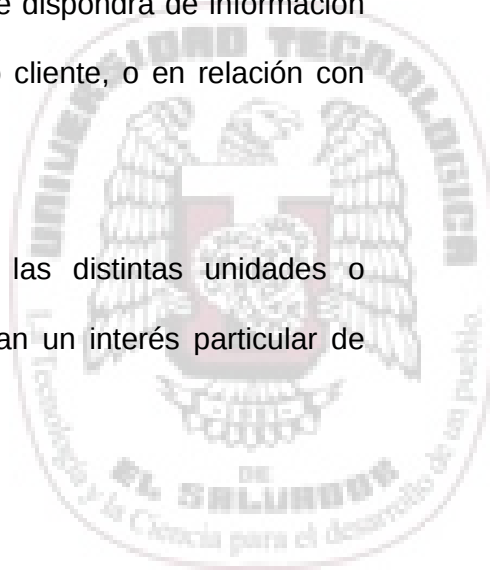
Tener todos los datos completos y ordenados de los compradores habituales, y de los servicios y productos, les permitirá manejar una base de datos, la cual aportará al sector hotelero la información fundamental para conocer a cada uno ellos.

El propósito de esta base de datos, debe ser en esencia, hacer posible el establecer una relación personal entre hotel y cada cliente.



### **3.4.1.2. Ventajas que ofrece la base de datos.**

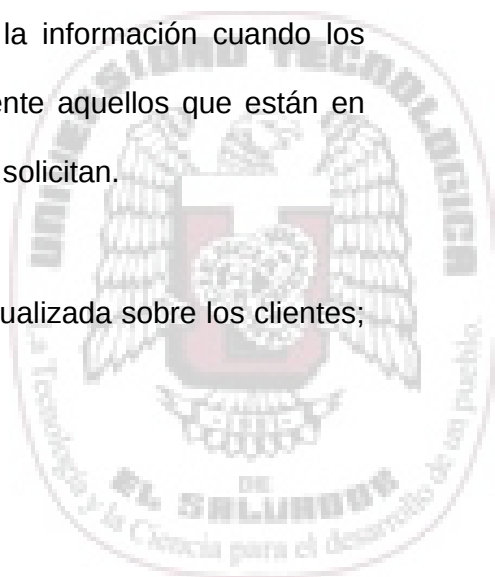
- 1) Permite al sector hotelero, la planificación, ejecución y medición de las acciones de marketing.
- 2) Permitirá llevar a cabo la segmentación, localización de nuevos clientes y diseños de nuevos productos, asimismo para cuando se prevén las ventas.
- 3) Además el sector hotelero, podrá recoger información que puede ser vinculada de forma conjunta.
- 4) Reduce la repetición en la recopilación, preparación, y almacenamiento.
- 5) Simplifica el mantenimiento de la información.
- 6) Reduce el tiempo de proceso.
- 7) Mejora la coherencia de los datos, es decir se dispondrá de información que permitirá la relación de datos del mismo cliente, o en relación con otras bases de datos.
- 8) Facilita que se comparta los datos entre las distintas unidades o departamentos de la organización, que tengan un interés particular de alguna información.



### 3.4.1.3. Características de la base de datos

El sector hotelero debe considerar el cumplimiento de los siguientes aspectos, ya que por la naturaleza de sus actividad se vuelven indispensables a la hora de estructurar las bases de datos:

- **Direccionamiento:** con la capacidad de identificar a cada cliente real o potencial, en forma individual y el encargado de brindarle el servicio al cliente
- **Control:** conocimiento de los resultados de cada acción, quien ha sido contactado, cuándo, cómo, con que respuesta, y el historial de compra.
- **Flexibilidad:** capacidad de dirigirse de forma variable a distintos segmentos de clientes/ no clientes de manera controlada en distintas formas y en distintos momentos.
- **Accesibilidad:** la facilidad para acceder a la información cuando los miembros de la organización, y específicamente aquellos que están en contacto frecuente y directo con los clientes lo solicitan.
- **Integrada y organizada:** con información actualizada sobre los clientes; sus visitas, consumo, estadías, etc.



### **3.4.1.4. Creación y Gestión de la base de datos.**

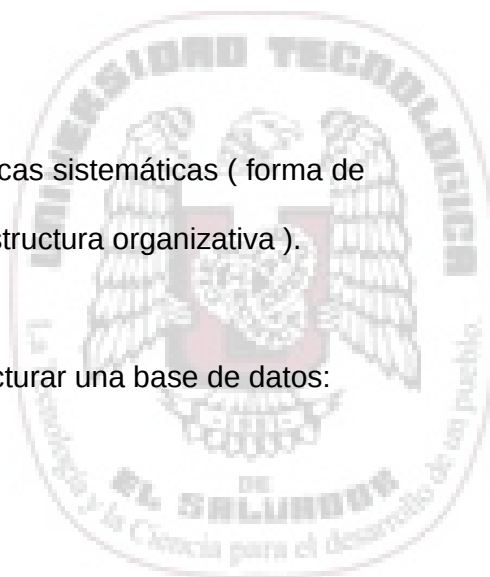
#### **3.4.1.4.1. Creación de la base de datos.**

Éste supone un esfuerzo en el desarrollo de la recolección y agrupación de cualquier tipo de información de los clientes que en cualquier momento puede ser útil para los hoteles.

Entre los factores que los hoteles deben tomar en cuenta para determinar el valor de la inversión total necesaria para su creación están:

- Utilizar la información contenida en la base datos para tomar decisiones.
- Necesidad de trabajar en tiempo real o procesar de información en cierto tiempo.
- Volumen de datos a tratar ( tamaño del Software y estructura ).
- Número de usuarios internos.
- Definición de niveles de análisis y estadísticas sistemáticas ( forma de presentar la información de acuerdo a la estructura organizativa ).

A continuación se presenta un modelo para estructurar una base de datos:

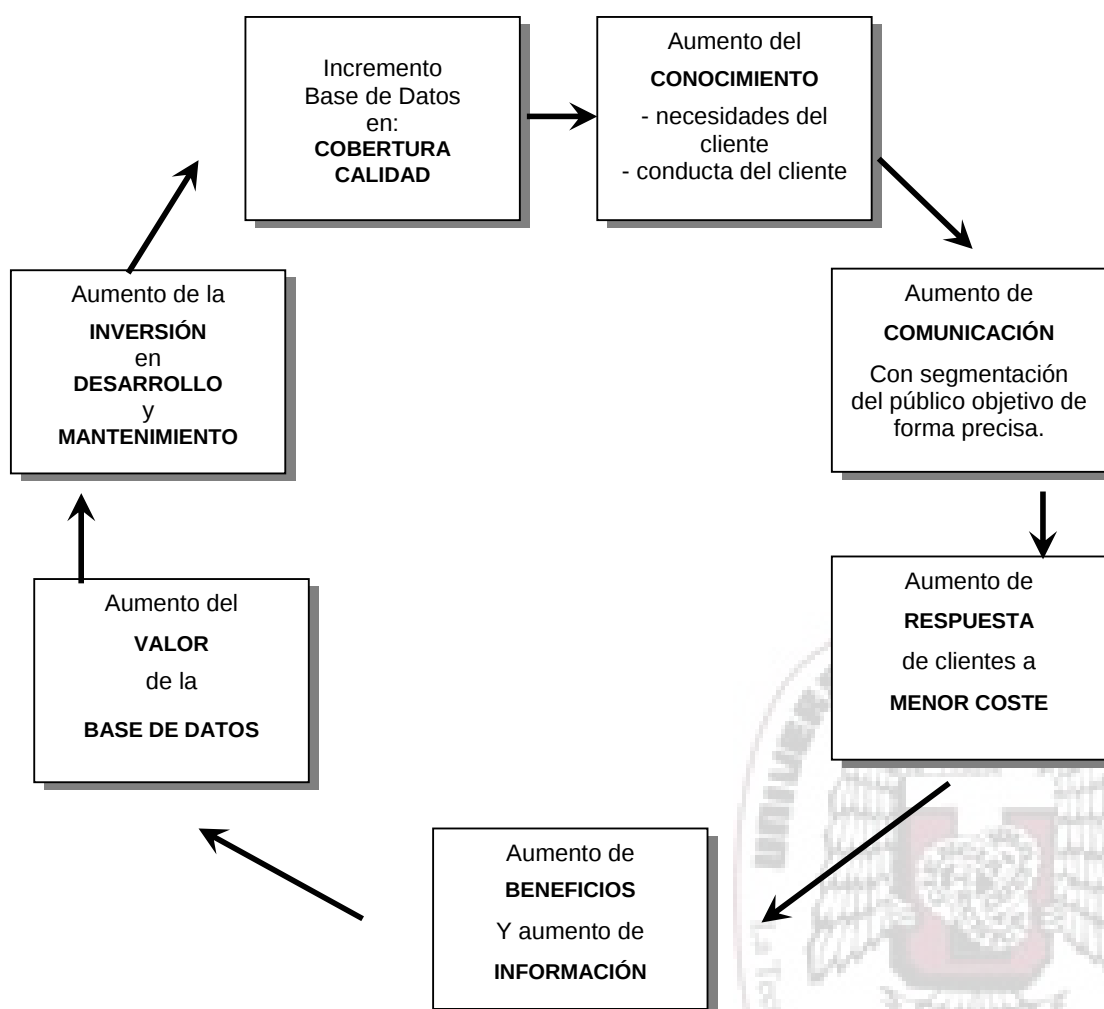


**3.4.1.4.1.1. Elementos que debe tener una Base de Datos de Marketing Relacional.**

| Bloque nombre                                                                                                                                                           | Bloque Dirección                                                                                                                                                                                                                                                                                             | Información Cliente                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Interacciones c/ clientes                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>Nombre y /o razón social</li> <li>Forma de trato ( Sr. Ing. Lic, etc )</li> <li>Título</li> <li>Sexo</li> <li>Idioma.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Calle, número, piso, puerta.</li> <li>Localidad.</li> <li>Código postal</li> <li>Código municipio</li> <li>País</li> <li>Tipo de dirección</li> <li>Fecha de último cambio.</li> <li>Número de teléfono</li> <li>Número de fax</li> <li>Correo electrónico</li> </ul> | <p><b>1. datos operativos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>División interna</li> <li>Código territorio</li> <li>Contacto de venta</li> <li>Código de prioridad</li> <li>Código origen.</li> </ul> <p><b>2. datos perfil de cliente</b></p> <p><b>EMPRESA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Clasificación Industrial</li> <li>Números de teléfono</li> <li>Nombres de contactos claves.</li> <li>Efectivos de personal</li> <li>Cifras de ventas</li> <li>Designación sede / sucursal</li> <li>Nivel crediticio</li> <li>Sistema de compras</li> </ul> <p><b>PERSONA</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Edad</li> <li>Fecha / cumpleaños</li> <li>Nivel cultural</li> <li>Nivel económico</li> <li>Estado civil</li> <li>Número de hijos</li> <li>Propiedades</li> <li>Profesión</li> <li>Nivel decisor</li> <li>Tiempo de residencia</li> </ul> | <p><b>1. solicitudes y correspondencia</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha</li> <li>Código origen</li> </ul> <p><b>2. Información de compra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha</li> <li>Tipos de productos</li> <li>Montante de las Compras</li> <li>Fuente</li> <li>Promoción</li> <li>Oferta recibida</li> <li>Lugar de compra/ Canal.</li> <li>Forma de compra</li> <li>Forma de pago</li> <li>Situación crediticia</li> </ul> <p><b>3. Promociones publicidad directa enviadas.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha</li> <li>Código de marketing</li> </ul> <p><b>4. Reacción al marketing</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha, tipo, fuente, Volumen.</li> </ul> <p><b>5. Acción del tratamiento / ejecución.</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Fecha envío pedido/ respuesta</li> <li>Devoluciones, cambios</li> <li>Reclamaciones</li> <li>Impagados</li> </ul> <p><b>6.Reacciones a encuestas</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Respuestas codificadas</li> <li>Fecha de respuesta.</li> </ul> |

Después de tener los elementos de la base de datos de marketing relacional se puede tener un avance progresivo en conocimientos, eficacia y crecimiento rentable en el que se pueden explotar adecuadamente una base de datos de los clientes. Un ejemplo de este se muestra en el siguiente esquema en el que refleja el éxito que tiene una base de datos:

#### 3.4.1.4.2. Círculo del éxito de Base de Datos



La calidad de la información de la base de datos ha de cuidarse de forma especial por la implicación directa que tiene sobre los resultados obtenidos. La calidad se asegura a lo largo de cada una de las fases o procesos siguientes: **Introducción, Normalización, Deduplicación, y actualización.** Antes de utilizar cualquier lista de personas, se debe realizar una auditoria a fondo de su calidad.

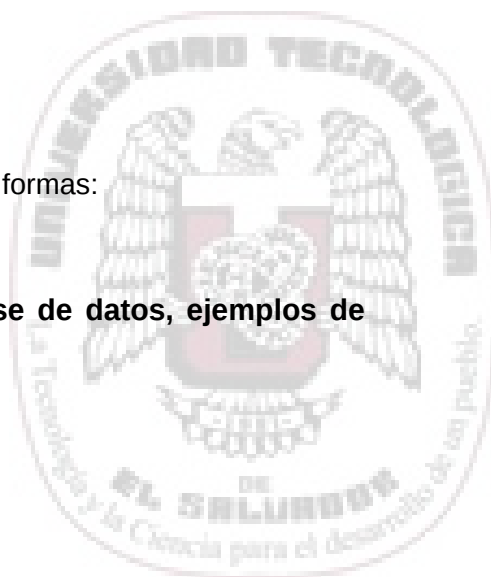
#### **3.4.1.5. ¿Cómo se puede actualizar una base datos de clientes ?**

El sector hotelero puede actualizar sus bases de datos con información pertinente a cada una de las distintas partes que estructuran los datos del cliente:

- Detalles personales
- Dirección detallada
- Detalles financieros ( pagos en efectivo, crédito, cheque, etc )
- Información del cliente ( historial del cliente )
- Interacción con el cliente ( contactos )

Esta actualización puede realizarse a través de tres formas:

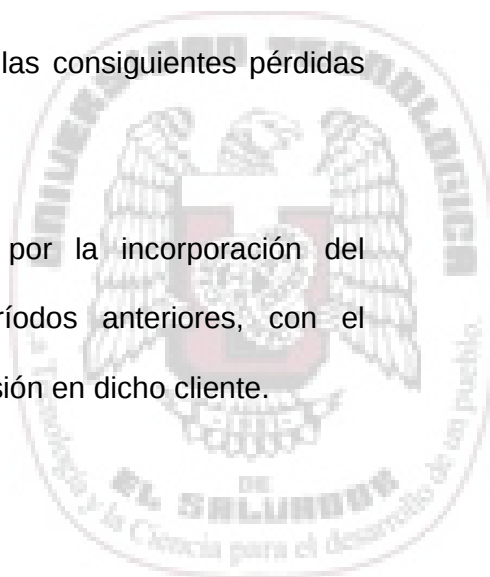
- a) Eliminado datos innecesarios en la base de datos, ejemplos de esta función:**



- Cuando existe Duplicación en **Comunicación** puede provocar redundancia ( duplicar la misma información ) o contradicción ( ofertas o mensajes distintos en función del historial o características incorporadas en la base de datos de cada ficha de cliente ) irritando o perdiendo al cliente.

**b) Modificando datos incorrectos en los siguientes puntos:**

- En **Gestión** supone la minusvaloración del cliente, al quedar el histórico repartido entre varios registros y por tanto su valor como cliente. Y un plan de contactos sobredimensionados por la duplicidad de mensajes.
- Eliminación de clientes a través del proceso de deduplicación de registros distintos que son considerados como idénticos ( error denominado OverKilling término anglosajón ) en este caso se produce un doble error:
- Eliminación de un cliente real, con las consiguientes pérdidas implícitas;
- Sobrevaloración del otro cliente por la incorporación del histórico de compra de los períodos anteriores, con el sobredimensionamiento de la inversión en dicho cliente.



- **Errores en los datos**, llevan a problemas en la comunicación ( en caso de identificación ) o en la gestión de la base de clientes, en el caso de afectar a variables de segmentación utilizadas

**c) Agregando datos indispensables del cliente.**

- **Falta de datos**, Que impide el desarrollo de la estrategia adecuada a los clientes afectados. ( por ej: número de teléfono en una campaña con seguimiento de telemarketing ).

**3.4.1.5.1. Ventajas de actualizar la base de datos en los hoteles**

En términos de estrategias el sector hotelero, al contar con una base datos actualizada, podrá realizar muchas actividades para mejorar sus servicios, entre las cuáles se tienen:

- Desarrollar programas de lealtad.
- Programar mejor sus compras por volúmenes y conseguir así mejores precios.
- Promover sus ofertas y novedades de temporada.
- Presentar nuevos servicios y productos a los clientes.
- Formar alianzas estratégicas.

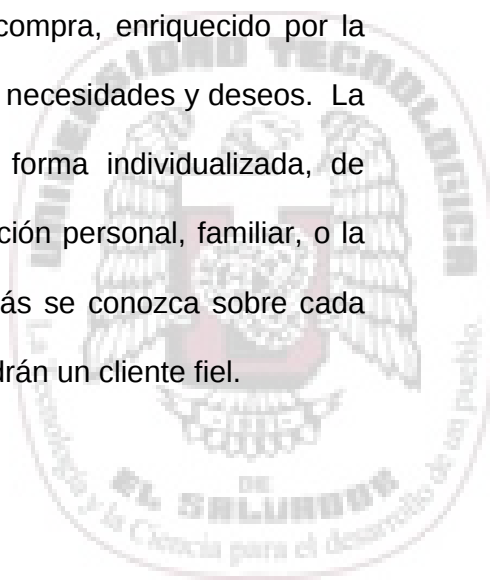


#### **3.4.1.6. La segmentación apoyada en la base de datos de clientes**

Con la segmentación realizada posterior al análisis de la base de datos de clientes, la industria hotelera puede conseguir:

- Distinguir diferentes tipos de clientes.
- Diseñar ofertas que respondan de forma adecuada a las características y deseos de un segmento concreto de mercado.
- Dirigir la oferta existente a aquella parte del mercado que responda en mayor grado a ella, reduciendo costos o adquiriendo una mayor eficiencia en la acción comercial.

El comportamiento de compra es la dimensión más importante a la hora de comprender al cliente. El desarrollo de un plan de marketing adecuado a cada cliente contempla su comportamiento de compra, enriquecido por la etapa en su ciclo de vida, su estilo de vida, y sus necesidades y deseos. La comunicación se aproxima a cada cliente de forma individualizada, de acuerdo a sus preferencias, estilo de vida, situación personal, familiar, o la fase de la vida en que se encuentra. Cuanto más se conozca sobre cada cliente; los hoteles serán más eficaces y obtendrán un cliente fiel.



La existencia de la base de datos permitirá a los hoteles ofrecer un mismo producto de forma completamente diferente, con distintos posicionamiento, adaptando a las características específicas del cliente.

La segmentación les permitirá adoptar la estrategia más adecuada en torno a las necesidades y deseos de los diferentes clientes que tengan un verdadero potencial, y eliminar aquellos que no aportan valor significativo al hotel por el esfuerzo realizado para satisfacerlos.

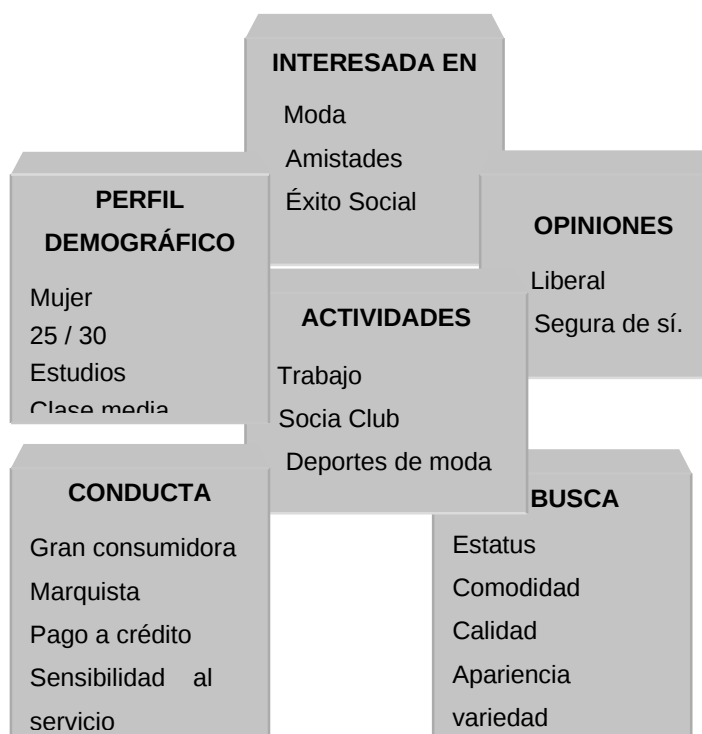
Una forma más clara de ver los distintos criterios de segmentación se observa en el siguiente esquema:

### 3.4.1.6.1. Criterios de Segmentación

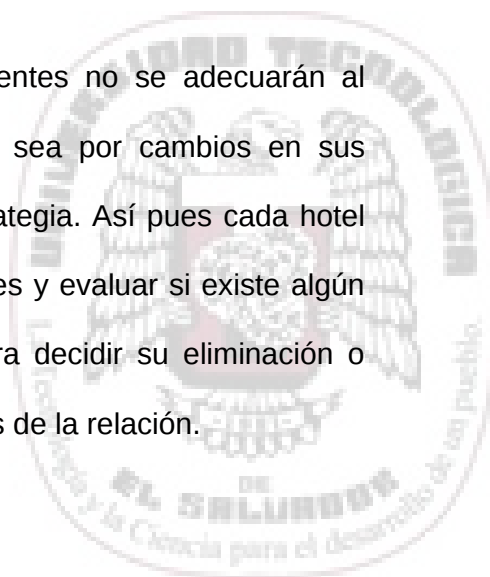
| COMPORTAMIENTO<br>DE COMPRA | GEODEMOGRÁFICA | BENEFICIOS<br>ESPERADOS |              | ESTILO DE VIDA |           |           |
|-----------------------------|----------------|-------------------------|--------------|----------------|-----------|-----------|
|                             |                | Tangibles               | Intangibles  | Actividades    | Intereses | Opiniones |
| Frecuencia                  | Edad           | Precio                  | Confort      | Trabajo        | Familia   | Política  |
| Valor monetario             | Sexo           | Calidad                 | Conveniencia | Diversiones    | Profesión | Economía  |
| Tipo producto               | Clase social   | Servicios               | Seguridad    | Deportes       | Comunidad | Social    |
| Forma de pago               | Educación      | Garantía                | Estatus      | Aficiones      | Moda      | Negocio   |
| Compra inicial              | Ocupación      | Apariencia              | Espacio      | Asociaciones   | Comida    | Educación |
| Canal                       | Tamaño familia | Variedad                |              |                | Éxito     | Cultura   |
|                             | Propiedad      |                         |              |                |           |           |
|                             | Renta          |                         |              |                |           |           |
|                             | Estado civil   |                         |              |                |           |           |

Partiendo de este esquema se presenta un ejemplo de definición de un perfil del cliente potencial en función de los distintos criterios de segmentación; una vez establecidos dichos criterios ofrecen una imagen clara de la persona a la que nos estamos dirigiendo.

### 3.4.1.6.1.1. Perfil de un cliente potencial



Cabe mencionar que en algunos casos los clientes no se adecuarán al posicionamiento estratégico de la empresa, ya sea por cambios en sus necesidades y deseos, o por cambios de la estrategia. Así pues cada hotel debe revisar periódicamente su cartera de clientes y evaluar si existe algún cliente con el cual no es rentable continuar para decidir su eliminación o llegar a un acuerdo para modificar las condiciones de la relación.



### **3.4.2. Creación del valor de vida del cliente ( VVC ) a través de la estrategia de marketing relacional.**

Este es uno de los puntos que debe tratarse a fondo dentro de la estrategia de marketing relacional.

A menudo las empresas se les olvida quien es su cliente, quien en última instancia es el futuro de la empresa.

Si no creamos valor para el cliente, no creamos valor para la empresa, ya que el beneficio de las empresas no es más que la suma de los beneficios obtenidos con cada uno de los clientes.

Para poder profundizar sobre VVC, comprenderemos que este es el valor actual de los ingresos netos aportados por el cliente, cada año de su vida en la empresa.

#### **3.4.2.1. ¿ Cómo valorar a un cliente ?**

Existen dos valores claves en la que los hoteles pueden basarse para valorar a cada uno de sus clientes:



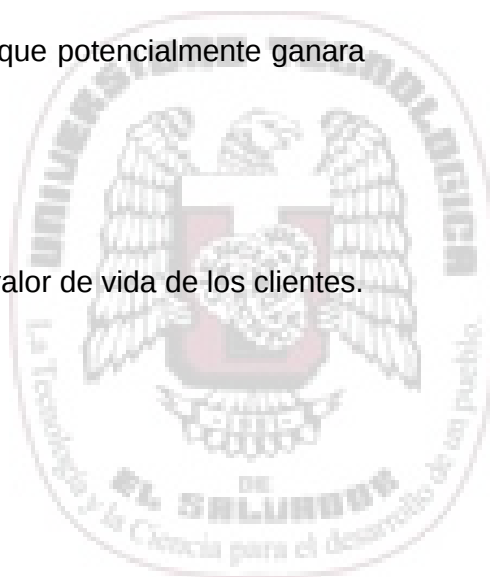
**a) Valor corriente:** esta es la cantidad que un cliente vale durante todo el curso de la relación cliente- hotel. ( son los ingresos que se perderían si perdemos al cliente ).

La forma de calcular el valor corriente es a través de:

- i. Las utilidades sobre transacciones futuras con el cliente
- ii. Menos el costo de esas transacciones y los costos incurridos en el servicio.
- iii. Más el valor de referencia a nuevos clientes.
- iv. Más el valor de cualquier ayuda en el diseño de productos, servicio al cliente o cualquier otro desarrollo rentable.

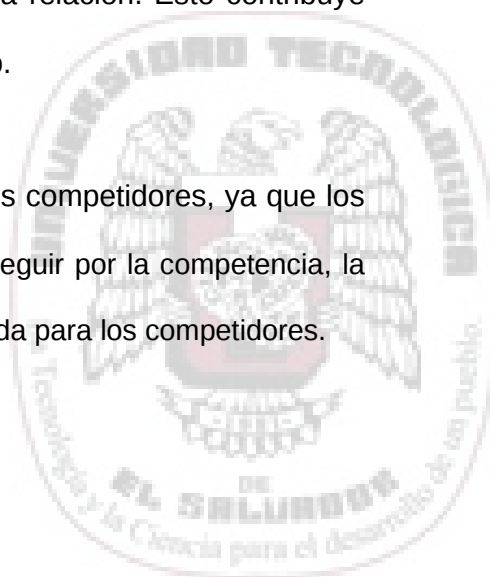
**b. Valor Potencial:** representa su valor corriente más cualquier valor que el hotel no está obteniendo, pero que potencialmente ganara con él.

Ambos valores son fundamentales para sacar el valor de vida de los clientes.



#### **3.4.2.1.1. Ventajas que el sector hotelero puede obtener a través del VVC.**

- 1) Se disminuyen los costos de marketing por que no hay un esfuerzo importante en la venta.
- 2) Los costos de transacción son inferiores por que existe un conocimiento de la relación, hotel - cliente, obteniendo un menor número de errores, y menores costos de adaptación, costos operativos, como la introducción de datos personales, preferencias, menos errores en la entrega de los servicios.
- 3) Los volúmenes de compras son superiores por las transacciones al existir una relación amplia; existe una amplia adquisición de productos y servicios.
- 4) Publicidad boca-oreja de la empresa a otros miembros de su comunidad por la satisfacción obtenida en la relación. Esto contribuye al incremento de la participación de mercado.
- 5) Aumento en los costos de marketing para los competidores, ya que los clientes satisfechos son más difíciles de conseguir por la competencia, la lealtad creada constituye una barrera de entrada para los competidores.



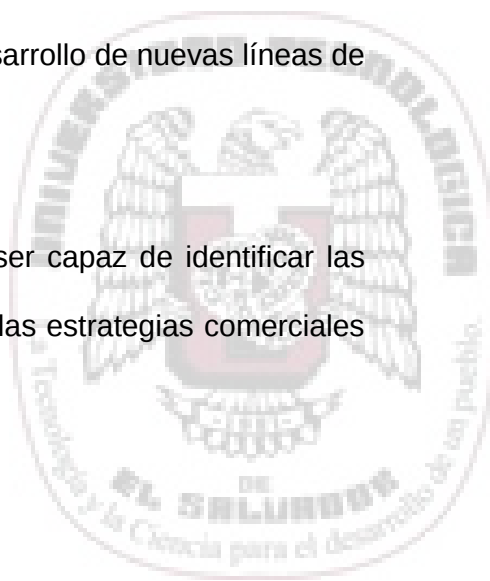
- 6) Aumenta la satisfacción y el rendimiento en los empleados por la relación personal y profesional con los clientes entre sí, que comporta menor rotación, mayor conocimiento de las tareas.
- 7) Permite conocer al hotel, cuanto esta dispuesto a invertir en cada fuente posible de nuevos clientes. Permitiendo así analizar el impacto en las distintas acciones comerciales.

#### 3.4.2.2. ¿ Como aumentar el valor de los clientes ?

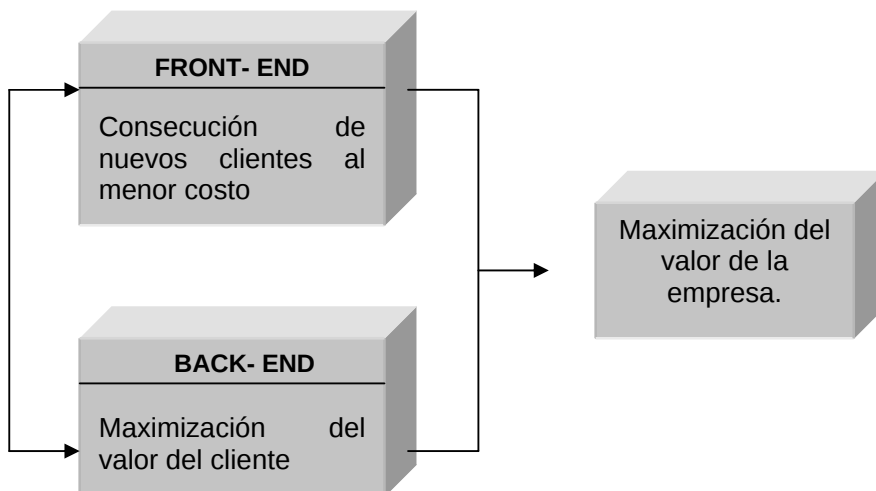
Existen tres formas en que los hoteles pueden aumentar el valor de los clientes:

- **Retención:** mantenimiento de los clientes activos de la empresa.  
Esto se logra principalmente con la satisfacción.
- **Mayor frecuencia de visitas.**
- **Mayor potencial:** en consumo, por el desarrollo de nuevas líneas de servicios, consiguiendo ventas cruzadas.

Para poner estas políticas en práctica se debe ser capaz de identificar las diferencias entre los diversos clientes, y adaptar las estrategias comerciales a cada uno de ellos con su valor relativo.



Si se crea un valor para el cliente se crea un valor para el hotel, a continuación se presentan dos fases de acción para crear valor en el hotel:



Los cuales tienen una actuación directa con la empresa en los siguientes marcos:

#### 3.4.2.2.1. Marco de actuación de intervención de los hoteles.

| CLIENTES | PROGRAMAS    | NIVEL DE ESFUERZO | VALOR COMERCIAL | ÁREA                                                        |
|----------|--------------|-------------------|-----------------|-------------------------------------------------------------|
| NUEVOS   | Adquisición  | Alto              | Medio           | FRONT- END<br>Identificación<br>Cualificación<br>Conversión |
| ACTUALES | Fidelización | Medio             | Alto            | BACK- END<br>Cultivo de la relación                         |
|          | Expansión    | Bajo              | Medio           | Venta cruzada y complementarias<br>Referencias.             |
| ANTIGUOS | Recuperación | Bajo              | Bajo / medio    | Reactivación                                                |

El valor en los hoteles se puede aumentar por tres grandes bloques de acción :

- a) Consecución de clientes al menor costo.
- b) Aumento de las ventas por cliente
- c) Disminución de los costos por clientes.

Estos puntos se definirán y desarrollarán a lo largo de la propuesta.

### **3.4.3. GESTIÓN DE LA BASE DE CLIENTES.**

Esta área maneja en sí a todos los clientes ( potenciales, actuales y antiguos ) de la empresa, de tal forma que define su mercado y su historia. La gestión se adecua a las diferentes etapas y características de la relación con el cliente, distinguiéndose básicamente tres fases de acción:

#### **3.4.3.1. Consecución integrada de nuevos clientes.**

Está es una de las partes más atractivas de la labor diaria de toda empresa, ya que posee el espíritu de la conquista de nuevos territorios del dominio de campo adversarios, y de victoria sobre la competencia; a continuación vamos a ver como realizarlo:



#### 3.4.3.1.1. Plan de consecución de nuevos clientes.

La consecución eficiente de clientes pasa por tres fases distintas que pueden producirse por separado o de forma conjunta.

**a) Identificación:** Este es el conocimiento del cliente potencial, con sus datos básicos definidos, como entidad consumidora, decisora. Ejemplo: el cliente de negocios ( frecuente ) en la adquisición de servicios, es quien tiene la relación de cliente-hotel.

**b) Cualificación:** Es en sí la recogida de toda la información relevante del cliente potencial con respecto al consumo o uso de los servicios y productos actuales y potenciales de la empresa. Está se define a través de los siguientes campos:

- ▶ **Estado:** posición de algún producto o servicio, edad, antigüedad del producto poseído;
- ▶ Qué desea comprar concretamente.
- ▶ **Forma:** sistemas y canal de compra, uso futuro.
- ▶ Momento en el que piensa tomar la decisión.



### **c) Conversión de presunto en cliente.**

En esta área se debe adecuar los esfuerzos necesarios de la empresa en cantidad, formas y tiempo, para tratar de adaptarse al sistema de compra del cliente, y presentarle la oferta más adecuada en el momento oportuno.

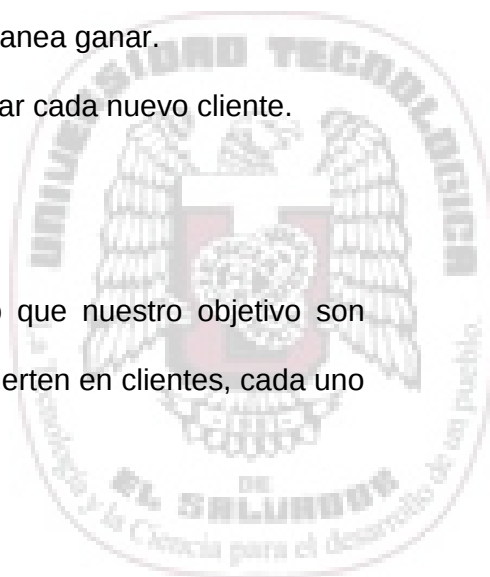
Para que la grande y mediana industria hotelera pueda llevar a cabo este plan de consecución de clientes es necesario, integrar los distintos medios para alcanzar, identificar y convertir en clientes al máximo número de potenciales. Esto lo logrará si aplica 6 pasos claves para el reclutamiento de clientes:

#### **1) Debe establecer sus objetivos.**

Como todo proyecto u operación, siempre es indispensable establecer un objetivo claro, de lo que se pretende lograr, por lo que es necesario que los hoteles establezcan antes de comenzar cualquier campaña para reclutar clientes, tres cifras muy claras como son:

- a) El número de nuevos clientes que planea ganar.
- b) El costo máximo aceptable de reclutar cada nuevo cliente.
- c) Su presupuesto general.

Un ejemplo claro de esto tenemos: suponiendo que nuestro objetivo son 1000 clientes potenciales y el 50 de ellos se convierten en clientes, cada uno



de ellos ha tenido efectivamente que valer el costo de otros 19 que siguen siendo potenciales, esos 50 tienen que justificar el costo de toda la planeación, tiempo, comunicación, costos de impresión y producción, costos indirectos, por todos los mil potenciales a quienes se a abordado.

Si el hotel conoce su presupuesto general, eso le permitirá calcular cuantos puede permitirse gastar por cliente potencial, ahora bien, ¿ Quienes son los potenciales más probables de convertirse en clientes ?

Existen 7 categorías que pueden facilitarle a los hoteles el orden de los clientes que están en primera posición y los menos prometedores al final.

1. Hacer su propia lista de objetivos prometedores.
2. Tomar en cuenta las recomendaciones de sus clientes.
3. Ex - clientes
4. Clientes potenciales que han hecho consultas, pero que no han comprado aún.
5. Clientes potenciales a quienes el hotel, puede contactar de forma precisa, a través del correo directo.
6. Clientes potenciales en quienes el hotel puede enfocar de forma muy precisa, por medio de exhibiciones o de un mercadeo puerta a puerta.



7. Clientes potenciales a quienes el hotel, puede enfocar ampliamente a través de relaciones públicas y publicidad en medios, tv, radio y prensa.

## **2) Deben hacer el perfil de sus clientes existentes.**

Dependiendo de cómo los hoteles utilicen su lista de categorías, así dirigirán su campaña:

En este paso los hoteles deben mirar su lista de clientes actuales, en donde tienen registros detallados de clientes, y a la misma vez usarlos. Debe averiguar quien normalmente adquiere sus servicios, enfocándose en factores como la edad, ejemplo: si tiene por debajo 35 años, enfóquese en menores de 35 años. Si tiene algún interés común, en habitaciones, comidas, apúntelo a clientes potenciales con los mismos intereses.

Después de haber analizado la lista de clientes potenciales, se debe tomar en cuenta las área que le conviene investigar cuando esté haciendo el perfil de sus clientes actuales, en que debe incluir:

- a) Datos sociodemográficos.
- b) Ubicación.
- c) Estilo de vida
- d) Comportamiento ( valor y frecuencia de visitas )



Para la empresas - clientes, necesita tomar en cuenta:

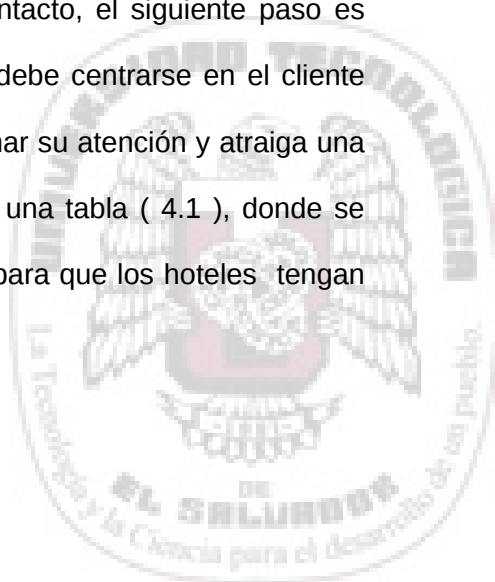
- a) Tipo de negocio
- b) Tamaño / facturación
- c) Número de empleados
- d) Número y tipos de sitios
- e) Propósito de la visita
- f) Nivel de personas que toman las decisiones
- g) Comportamiento ( valor y frecuencia de visita ).

### **3) Como tercer paso, enfocarse a sus clientes potenciales.**

Una vez que se haya elaborado el perfil de los clientes para establecer que tipo de persona o empresa es más probable para hacer negocios, tiene que decidir hacia cual de estos grupos dirigirá la campaña.

### **4) Planificar su acercamiento con los clientes potenciales.**

Ahora que se tiene con quien se quiere hacer contacto, el siguiente paso es decidir como hacer contactos con ellos; para ello debe centrarse en el cliente potencial. ¿ Que medios es más probable para llamar su atención y atraiga una respuesta de ellos ?. A continuación se presenta una tabla ( 4.1 ), donde se aprecia las ventajas y desventajas de cada medio para que los hoteles tengan una mayor selección de estos.



#### 4.1. Ventajas y Desventajas de cada medio

| MEDIO              | VENTAJAS                                                                                                                                                                                                                                                           | DESVENTAJAS                                                                                                                                                                                                       |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| CORREO ELECTRÓNICO | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selectividad y personalización</li> <li>- Flexibilidad en fechas y formatos</li> <li>- Facilidad de realizar test</li> <li>- Máxima rentabilidad lista de clientes.</li> <li>- Máximo porcentaje de respuestas</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Largo tiempo de preparación</li> <li>- El segundo CPM más caro.</li> </ul>                                                                                               |
| REVISTA            | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alcanza masas o clases</li> <li>- Buena reproducción del color</li> <li>- Vida larga del anuncio.</li> <li>- A veces test baratos.</li> </ul>                                                                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Fechas de cierre muy anticipada</li> <li>-Recepción de respuestas lentas</li> <li>-Menor espacio para vender la historia completa.</li> </ul>                            |
| PERIÓDICO          | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Amplia variedad de elección</li> <li>- Fechas de cierre cortas</li> <li>- Respuesta inmediata</li> <li>- Amplia cobertura.</li> <li>- Credibilidad de la información</li> <li>- Soporte de acción de mailings.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reproducción pobre</li> <li>- Limitación del uso de color.</li> <li>- Falta de estandarización de tarifas.</li> </ul>                                                    |
| TELEVISIÓN         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Respuesta inmediata</li> <li>- Amplia selección de tiempos disponibles.</li> <li>- Demostración visual del servicio o producto.</li> <li>- Costos test relativamente bajos.</li> <li>- Conocimiento, imagen.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dificultad de realizar test</li> <li>- Limitación de tiempo de presentación.</li> <li>- No permanencia del elemento respuesta.</li> <li>- Pobre segmentación.</li> </ul> |
| RADIO              | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentación por programas y horas.</li> <li>- Alta frecuencia, ( contactos ).</li> <li>- Plazos de tiempo de reacción muy cortos. Rapidez.</li> <li>- Medio de apoyo básico</li> </ul>                                   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Pocas respuestas</li> <li>- Dificultad de negociación de costos por falta de información.</li> <li>- Falta de atractivo visual.</li> </ul>                               |
| TELÉFONO           | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El medio más rápido</li> <li>- Capacidad de dialogo uno a uno.</li> </ul>                                                                                                                                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>-El medio más caro.</li> <li>- Falta de atractivo visual.</li> </ul>                                                                                                       |

|         |                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                       |
|---------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|         | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selectividad.</li> <li>- Flexibilidad</li> <li>- Máximo porcentaje de respuesta</li> <li>- Mayor pedido medio por ventas adicionales.</li> <li>- Último elemento de cierre.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- El medio más intrusivo.</li> <li>- Sólo se puede llegar a un 77% de los hogares.</li> </ul>  |
| MAILING | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Selectividad</li> <li>- Personalización y test eficientes.</li> </ul>                                                                                                                  | <ul style="list-style-type: none"> <li>- Medio caro</li> <li>- Falta de atractivo</li> <li>- No llega a todos los hogares.</li> </ul> |

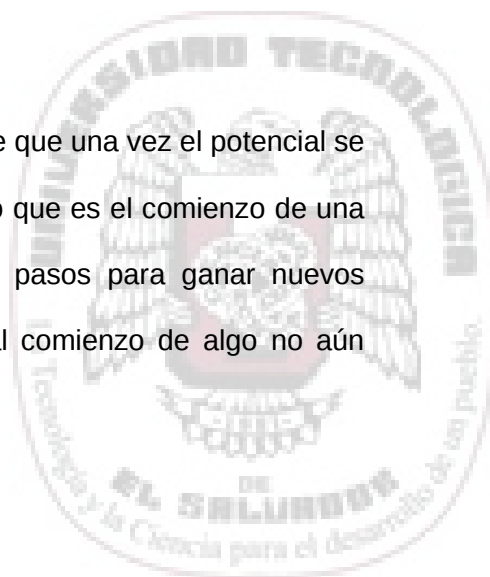
### 5) Iniciar los contactos necesarios.

Si se tiene establecido el perfil del cliente potencial, de acuerdo a este cuadro de ventajas y desventajas, los hoteles podrán aplicar el medio más efectivo al cliente.

### 6) Y por último, deben de Crear al cliente.

Tan pronto como los clientes potenciales se conviertan en clientes actuales, los hoteles deben darle tratamiento total para los clientes, el alto nivel de servicio, la atención, el respeto y todo lo demás del servicio, que los clientes de largo plazo ya saben que pueden esperar del hotel.

Es importante que los hoteles no pierdan de vista de que una vez el potencial se convierta en cliente, no termina ahí el proceso, sino que es el comienzo de una larga y rentable relación. De esta manera los 6 pasos para ganar nuevos clientes son en realidad 6 pasos que los llevan al comienzo de algo no aún resultado final en absoluto.



### 3.4.3.2. Fidelización de clientes y explotación de la relación.

Una vez se tiene un cliente, entra en acción el marketing Back-end, orientado a maximizar el valor del cliente. Dándole continuidad, tratamiento al cliente.

Un modo por la que los hoteles pueden medir el rendimiento de los clientes es:

#### 3.4.3.2.1. Modo de medir el rendimiento de los clientes.

|                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| INGRESO TOTAL, menos :                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Costo de los servicios ofrecidos ó mercancías vendidas<br>Provisiones para servicios ó mercancías dañadas y devoluciones<br>Descuentos y rebajas                                                                                                                                           |
| = MARGEN BRUTO, menos :                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Costo de las ventas<br>Costo de promoción ( excluida la publicidad en los medios de comunicación )<br>Costo de desarrollo del servicio / producto<br>Costo directo de almacenamiento ó reservaciones<br>Costo de transporte hasta el domicilio del cliente<br>Costos del servicio posventa |
| = CONTRIBUCIÓN DEL CLIENTE A LOS GASTOS GENERALES, dividida por :                                                                                                                                                                                                                          |
| Costos directos del activo:<br>Partidas a cobrar<br>Existencias ( productos terminados )                                                                                                                                                                                                   |
| = RENDIMIENTO DEL ACTIVO POR CLIENTE                                                                                                                                                                                                                                                       |



Una vez se conoce la rentabilidad de cada cliente, se determina quiénes son interesantes para continuar la relación, a través de las siguientes medidas:

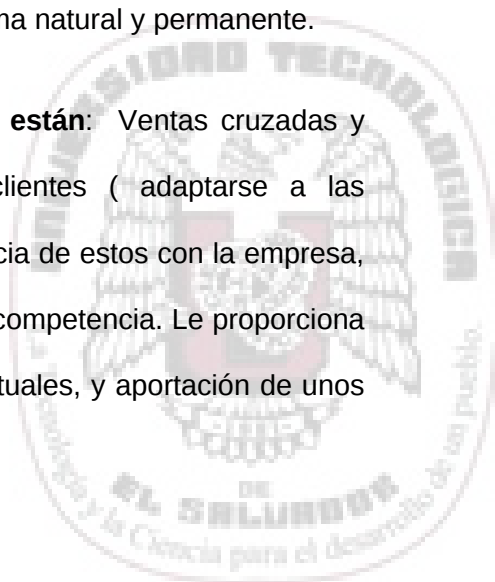
- Definir ciertas desviaciones del cliente como aceptables, pero saber dónde y cuándo se han de fijar los límites.
- Crear un menú de opciones para el cliente.
- Hacer hincapié en que cada servicio tiene su precio.
- Fijar precios que creen incentivos apropiados sin distanciarse del cliente.

Después de conocer al cliente, los hoteles deben tomar en cuenta distintos tipos de acciones posibles para fidelizar y aumentar el valor de nuestros clientes, ( mantenimiento, y mejora de la relación ):

#### ► Creación de un Club

Es la forma más completa de realizar el Bank-end, ya que se establecen una serie de vínculos entre hotel- cliente, diálogo de forma natural y permanente.

**Las Ventajas que se obtienen para la empresa están:** Ventas cruzadas y complementarias, mayor conocimiento de los clientes ( adaptarse a las necesidades y deseos de estos ), mayor permanencia de estos con la empresa, el club se convierte en un escudo protector ante la competencia. Le proporciona al cliente, ventajas por compras acumuladas o puntuales, y aportación de unos



servicios adicionales de información, asesoramiento o apoyo. Ejemplos : Club de cliente estrellas que acumulan puntos estrellas por adquirir los servicios de Radisson Plaza, U- Travel y DHL. Club de clientes frecuentes. Club de clientes nuevos a través del programa de lealtad, Marriot Rewards, donde el cliente tiene la oportunidad de pertenecer a las categorías: Tarjeta de oro, de plata, platinum. ( ver anexos ).

#### ► **Material de acompañamiento**

Es conveniente acompañar el servicio ó producto ofrecido- vendido, o pedido de una información que reafirme que el cliente ha tomado la decisión correcta y que ha sido una buena elección. En este se conoce la Octavilla o Bill Stuffer, son folletos normalmente a dos caras simples y coste mínimo que aprovechan el contacto de información. **Ventajas que este ofrece:**

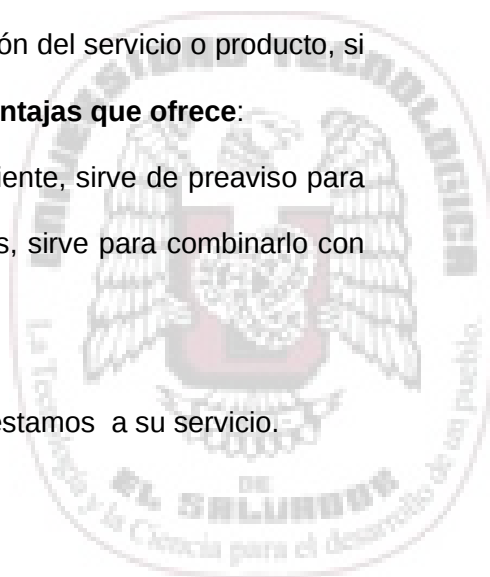
Rapidez, Conocimiento de los servicios que brinda el hotel, Información sobre estos servicios, atención personalizada ( del personal de los hoteles), Material promocional, eventos a realizarse, etc.

#### ► **Agradecimiento**

El agradecimiento se da al momento de la adquisición del servicio o producto, si es de larga distancia se le envía al día siguiente, **Ventajas que ofrece:**

Confirma mentalmente el pedido realizado por el cliente, sirve de preaviso para evitar problemas de pedidos incorrectos, duplicados, sirve para combinarlo con ofertas de nuevos servicios o productos.

Diga gracias solamente y si acaso añadamos que estamos a su servicio.



### ► **Venta Cruzada.**

En este se trata de ofrecer servicio / productos, de un tipo distinto a los que el cliente posee hasta el momento. Ejemplos :

Si el cliente no tiene vehículo, el hotel debe proporcionarle uno ( Renta car ).

Si este no tiene teléfono, el hotel debe ofrecerle uno para uso personal, en su habitación; Así como ofrecerle una computadora en su habitación si es cliente de negocios.

### ► **Venta Complementaria**

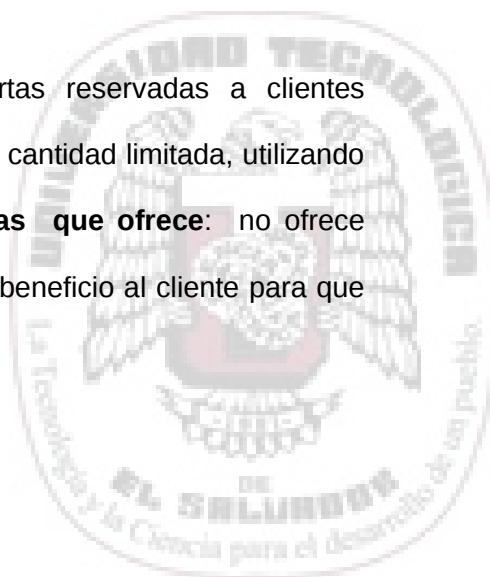
Es ofrecerle un servicio complementario al servicio entregado. Ejemplos:

En eventos sociales ( bodas, se le da la suit presidencial, botellas de champán) ofrecerle al cliente otra bebida o comidas de acuerdo a sus preferencias.

Ofrecer una noche gratis al cliente frecuente.

### ► **Ofertas especiales**

Con frecuencia es muy rentable colocar “ ofertas reservadas a clientes especiales ”, con precios especiales o artículos con cantidad limitada, utilizando la exclusividad o la idea de oportunidad. **Ventajas que ofrece:** no ofrece ingresos económicos al hotel, pero ofrece un claro beneficio al cliente para que continúe adquiriendo los servicios del hotel.



### ► Información sobre los productos y servicios de la empresa

Es útil presentar información fundamental sobre el hotel, sus productos, sus servicios, su gente y en especial para los clientes, que compren por primera vez y regularmente. Educándolos, para saber como usar o no nuestros servicios, aumentando así su satisfacción y al mismo tiempo reducir las quejas.

### ► Mantener el contacto

En esta parte se le informa al cliente, se le felicita, se le saluda, y ofrece un nuevo servicio, cuanto más conozca a la empresa más fiel será a está, Ejemplos: envíos de tarjetas de cumpleaños, épocas festivas ( navidad, amistad, etc ) meilings, que proporcionen como llegar al hotel, detalle de los servicios ( nuevos ), nuevas promociones, y tarifas, etc.

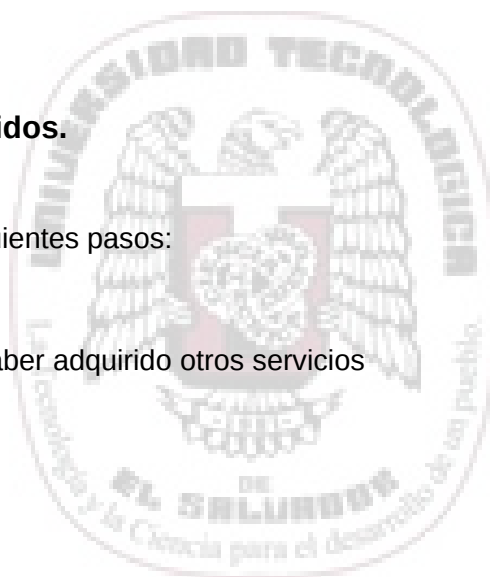
### ► Servicio posventa cuidado

Después de haberse realizado la venta, el hotel debe continuar dando soporte al usuario par una correcta y fácil utilización de los servicios.

#### 3.4.3.3. Recuperación de clientes perdidos.

Esta etapa los hoteles deben de contemplar los siguientes pasos:

- 1) Reconocimiento de la no lealtad del cliente al haber adquirido otros servicios de la competencia.



- 2) Compresión de las razones de su no lealtad.
- 3) Reacción tan pronto como sea posible sobre la solución de los déficit o problemas que llevaron al cliente a dejar el hotel.
- 4) Comunicación periódica indicando los avances en las áreas consideradas importantes para el cliente.
- 5) Comunicación con el antiguo cliente equivalente al prospecto cualificado.

### **3.4.4. GESTIÓN DE LEALTAD**

#### **3.4.4.1. Gestión de los costos de cambio.**

Los costos de cambio es uno de los puntos importantes en el Marketing Relacional, el cual deben considerar los hoteles, ya que apoya a la lealtad en la medida que hacen costosa la partida o el cambio a otro proveedor, si es muy caro o arriesgado para un cliente cambiar a otra empresa proveedora, entonces la reducción de la base de clientes lógicamente serán menores para los hoteles.

Los costos de cambio, pueden ser distinguidos por los hoteles, a través de dos formas:



**a) Los propios de los clientes ó costos de cambio personales del cliente.**

- **Costos Emocionales.**

Estos vienen dados por la vinculación del cliente al proveedor actual, a través de las personas que los representan, o por tradición; lo cual hace costoso el cambio de proveedor.

- **Hábitos del cliente.**

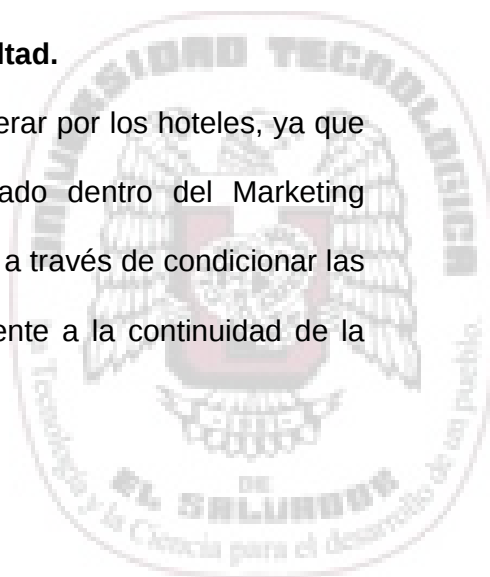
Las costumbres son parte esencial del cliente, aparece costos de cambio, cuando se presenta un producto o servicio alternativo ( competidor directo o sustitutivo ) que implica una modificación de comportamiento en el cliente, y en los sistemas habituales de trabajo de la empresa, sea recepción, entregas, facturación, etc.

- **Esfuerzos de aprendizaje necesarios.**

Este es el costo personal de estudiar nuevos servicios / productos y sistemas.

- **Ventajas económicas asociadas a la lealtad.**

Uno de los aspectos importantes a considerar por los hoteles, ya que este es el más evidente y más arraigado dentro del Marketing Relacional, por cuanto establece la lealtad a través de condicionar las ventajas económicas obtenidas por el cliente a la continuidad de la relación.



- **Riesgos sociales y psicológicos.**

Este presenta cualquier cambio que comporta una sensación de riesgo y un miedo a que se pierda algo en el caso de que no salga tal como se espera.

- **Cambio del papel del usuario.**

Aunque es el producto o servicio el que provoca la situación de cambio del papel del usuario, aquí la medida de costos viene determinada por la percepción propia del cliente, en la valoración del cambio que le significa al nuevo producto, para su uso personal.

- **Contratos establecidos con empresas de productos/ servicios complementarios o relacionados.**

El cliente puede tener un compromiso indirecto continuo de relaciones con la empresa proveedora, por su vinculación con algún otro proveedor, que implica graves dificultades de cambio.

**b) Los vinculados a la tipología del producto/ servicio.**

- **Costos de búsqueda.**

En identificar y cualificar a los proveedores alternativos.



- **Costos de rediseño o reformulación.**

En esta área los hoteles deben incorporar sus servicios o productos en el proceso de producción o consumo.

- **Costos de formación o de aprendizaje nuevos.**

Incluye los costos de formación, los tiempos perdidos, los costos de mala calidad en el proceso de aprendizaje.

- **Costos de cambio de papeles de algunos miembros de la organización.**

En el que los hoteles pueden tener dificultades por la resistencia al cambio del personal, con costos adicionales de reestructuración o aprendizaje.

- **Riesgo de fracaso.**

El cambio puede suponer pérdidas en el hotel, por mercados importantes, si no funciona adecuadamente.

- **Inversiones en equipo relacionado.**

Esto provoca el deshecho de herramientas y complementos utilizados anteriormente, y la compra de equipos complementarios nuevos debido a nuevos servicios o productos.



- **Costos de marcha atrás en el cambio.**

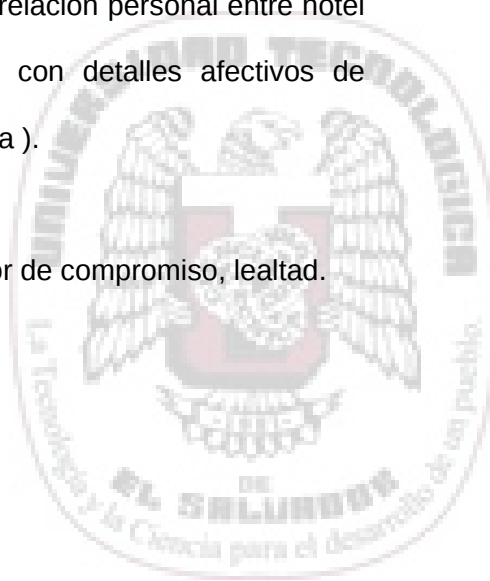
Si el cambio no funciona adecuadamente se reconocen los costos implícitos en la vuelta al servicio/ productos y sistemas anteriores, los cuales aumentan a través del tiempo.

- **Costos contractuales.**

Este se da en casos en donde tanto el proveedor como el cliente establecen un contrato que al romperse contienen periodos de preaviso o dinero más la penalización.

Los costos de cambio; pueden crearlos los hoteles, a través de la creación de vínculos con los clientes; estos vínculos pueden ser de tres tipos:

- A. **Vínculos financieros:** estos se basan en descuentos especiales en precios, premios por volumen de compras, puede decirse que son la base de cualquier club o tarjeta de compra.
- B. **Vínculo social:** estos hacen referencia a la relación personal entre hotel - cliente surgen de una relación cuidada con detalles afectivos de reconocimientos sinceros ( servicio post venta ).
- C. **Vínculo estructural:** este garantiza un mayor de compromiso, lealtad.



#### **3.4.4.2. Gestión de la voz del cliente.**

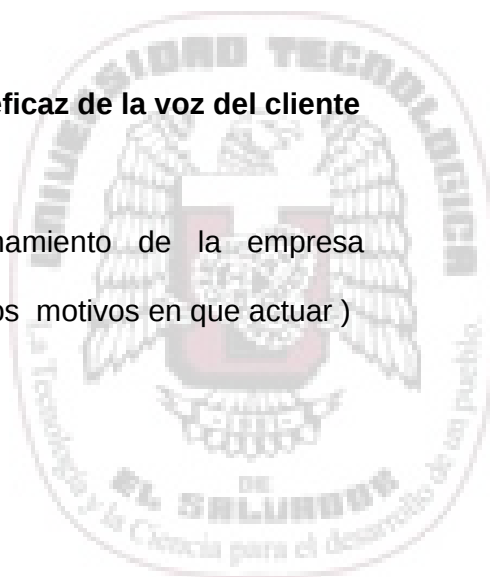
Las quejas son vistas negativamente ya que reportan castigos psicológicos a los miembros implicados de la organización, lo que muestra los puntos débiles y errores en la gestión del hotel.

Un sistema de gestión de quejas eficaz a considerar por los hoteles pasa por los siguiente pasos:

- c) Medir los costos de la recuperación efectiva de servicio.
- d) Romper el silencio del cliente y escuchar atentamente las quejas.
- e) Prever las necesidades de recuperación.
- f) Actuar con rapidez.
- g) Capacitar a los empleados.
- h) Facultad a los que están en primera línea.
- i) Cerrar el circuito de retroinformación de los clientes.

##### **3.4.4.2.1 Ventajas que ofrece una gestión eficaz de la voz del cliente**

- 1) Detección de problema en le funcionamiento de la empresa  
( información concreta y adecuada sobre los motivos en que actuar )

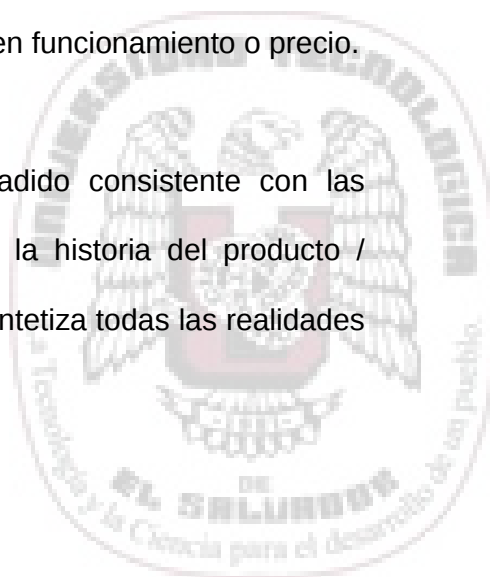


- 2) Obtención de los factores de satisfacción más importantes para los clientes ayuda a conocer las necesidades y deseos de los clientes.
- 3) Obtención de ideas de mejora.
- 4) Valoración de los empleados, establecimiento y componentes de los productos / servicios.

#### **3.4.4.3. Creación de la Personalidad Pública de la Marca.**

En esta área, los hoteles deben centrarse cada vez más, en tratar de obtener la lealtad del cliente. Se debe pasar del énfasis en obtener la prueba del servicio/ producto; al de conseguir la lealtad a la marca. La lealtad se convierte en el componente estratégico fundamental de la empresa, y en una medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa; que refleja la probabilidad de que un cliente cambie a otra marca, en especial cuando se hacen modificaciones en algunas características en funcionamiento o precio.

La marca sólo perdura si aporta un valor añadido consistente con las expectativas generadas. La marca recoge toda la historia del producto / servicio, desde la perspectiva del consumidor y sintetiza todas las realidades anteriores y promesas futuras.



La sensibilidad a la marca es una variable psicológica, que indica el papel que juega la marca el proceso de compra. Dentro de las variables que afectan a la decisión de compra tenemos, la situación específica del producto/ servicio/ mercado y el conocimiento del cliente; así las variables más importantes son las siguientes:

**a) Criterios de elección de los productos/ servicios:**

A mayor importancia en la calidad, mayor sensibilidad a la marca. La sensibilidad es muy elevada en contextos de riesgo elevado personal, financiero o económico.

**b) Creencia de existencia de diferencias entre las distintas marcas:**

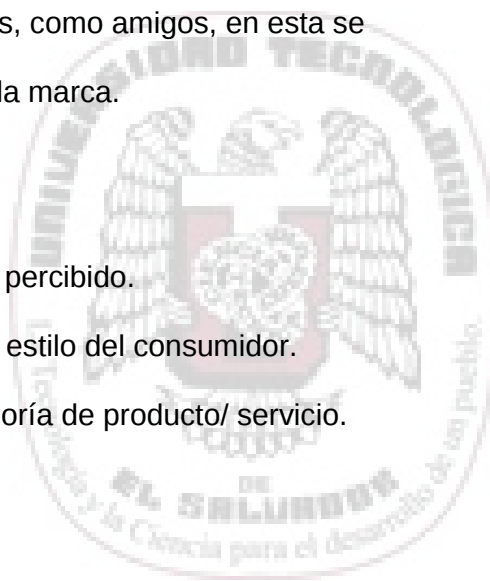
Si no hay diferencias no tiene sentido de apego a una o varias marcas estas diferencias pueden ser tangibles o no, pero en cualquier caso deben ser transmitidas correctamente al cliente.

**c) Competencia percibida del mismo comprador en la elección:**

El desconocimiento elimina las funciones de identificación y referencia de la marca. Buscando referencias externas, como amigos, en esta se crea nuevos hábitos y nuevos mercados a la marca.

**d) Grado de implicación del consumidor:**

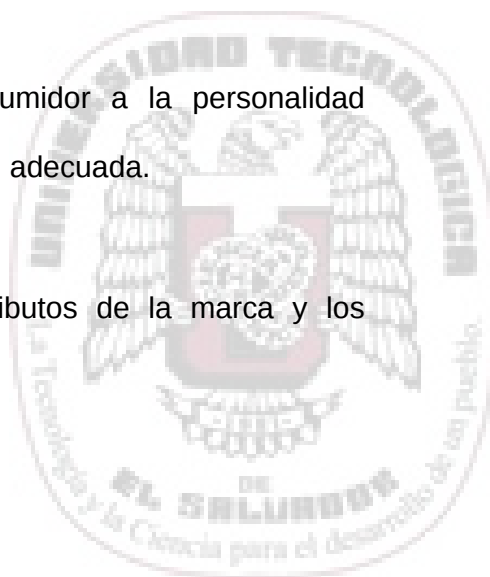
- Creciente con el aumento del riesgo percibido.
- Mayor proyección personal, estatus, estilo del consumidor.
- Progresivo con el interés en la categoría de producto/ servicio.



Los hoteles necesitan establecer una comunicación, para hacer llegar al cliente las diferencias que aporta sus servicios de los otros, para lograr un posicionamiento transformado que se denomina como “ Personalidad Pública de la Marca ” que dota de una diferenciación clara de los competidores.

#### **3.4.4.3.1. Ventajas que aporta a los hoteles la creación eficaz de la personalidad pública a la marca:**

- Dota de credibilidad en la comunicación de las diferencias de la marca, que hacen percibir una calidad superior que será positiva en las expectativas y satisfacción.
- Aporta la confianza necesaria en situaciones donde el cliente percibe un riesgo y necesita de la marca conocida para cubrirlo.
- Traslada la personalidad privada del consumidor a la personalidad pública de la marca como proyección personal adecuada.
- Despierta el interés del cliente por los atributos de la marca y los beneficios que puede obtener.



- Aporta una información útil y coherente que puede proporcionar al cliente la competencia suficiente para decidir en base a la marca que recoge los atributos básicos de sus deseos.

La Fidelidad es el indicador de la retención futura de la base de clientes que se trata de mejorar, como intención de recompra futura. Requiere pues, de una atención primordial en reducir la pérdida de clientes y cambio de marca.

Dentro de la Lealtad o Fidelidad, los hoteles pueden utilizar distintas medidas del comportamiento de compra, entre las que se destacan:

- **Tasas de recompra:** Clientes que vuelven a comprar la misma marca;
- **Porcentaje de compra de la marca:** Entre las últimas compras realizadas por el cliente;
- **Número de marcas compradas:** Por los distintos clientes en la categoría de servicios/ productos considerada.

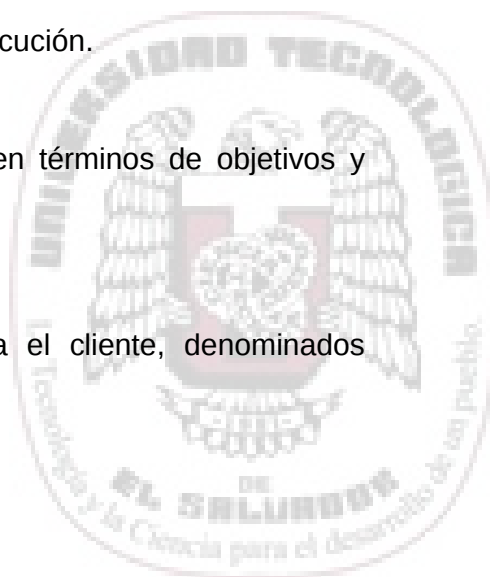


### 3.4.5. La organización orientada a la lealtad del cliente.

En primer instancia los hoteles deben verse como un proceso de negocio para crear clientes satisfechos y leales, todos los departamentos de la empresa pueden influir en las percepciones del cliente. Para realizar un análisis sistemático de todos los elementos que intervienen en el proceso de satisfacción del cliente resulta útil el concepto de **Blueprinting** el cual consiste en el desglose de los sistemas y estructuras de la organización de la empresa para reflejar esta como un proceso de crear clientes satisfechos, a través de cada uno de los componentes del paquete de valor.

El procedimiento Blueprinting, se desglosa habitualmente en los siguientes pasos representativos para los hoteles:

- Diagramar todos los componentes de un servicio, para que pueda ser visto clara y objetivamente.
- Identificar los puntos posibles de fallos en el servicio que puedan provocar inconsistencias o problemas de ejecución.
- Establecer estándares de funcionamiento en términos de objetivos y tolerancias máximas o aceptables.
- Reconocer todos los puntos visibles para el cliente, denominados puntos de encuentro y momento de verdad.



El programa Blueprinting se complementa usualmente con el proceso de mejora continuada atendiendo a los competidores: **Benchmarking**. Este implica la medición continua de los productos y servicios de la empresa a partir de la comparación con los principales competidores, además de los líderes que pueden aportar sistemas y procesos mejorados de creación de valor para el cliente, aunque no sean competidores directos.

Entre los beneficios que aporta la aplicación del Benchmarking a los hoteles están:

- a) Mejora la capacidad de cumplir los requisitos del cliente. recopilando y analizando las necesidades y deseos del cliente y como los satisface la empresa y los competidores. Para mejorarlos.
- b) Traspaso correcto de las necesidades externas a las realidades internas de la empresa, entre el servicio esperado y el percibido.
- c) Reconocimiento de las mejores prácticas empresariales, que guían la gestión.
- d) Posición competitiva reforzada teniendo los puntos de mira apropiados y diferenciador ante competidores. creación de nuevos mercados.



- e) Mejora la organización con el conocimiento del personal y buen funcionamiento en cada fase y departamento, mayor productividad, creación de nuevos productos.

#### **3.4.5.1. Puntos de mejora en los que se pueden basar los hoteles.**

- Organización básicamente alrededor de procesos, no tareas. Basados en las necesidades del cliente, costos, servicios requeridos .identifica los procesos que satisfacen o no, no los departamentos.
- Achata la jerarquía a través de la minimización de la subdivisión de los procesos.
- Entrega a líderes experimentados la responsabilidad de procesos y el desempeño de los procesos.
- Vincula la evaluación y los objetivos de desempeño de todas las actividades a la satisfacción del cliente.
- Establece el enfoque de la organización en el diseño y desempeño de los equipos.

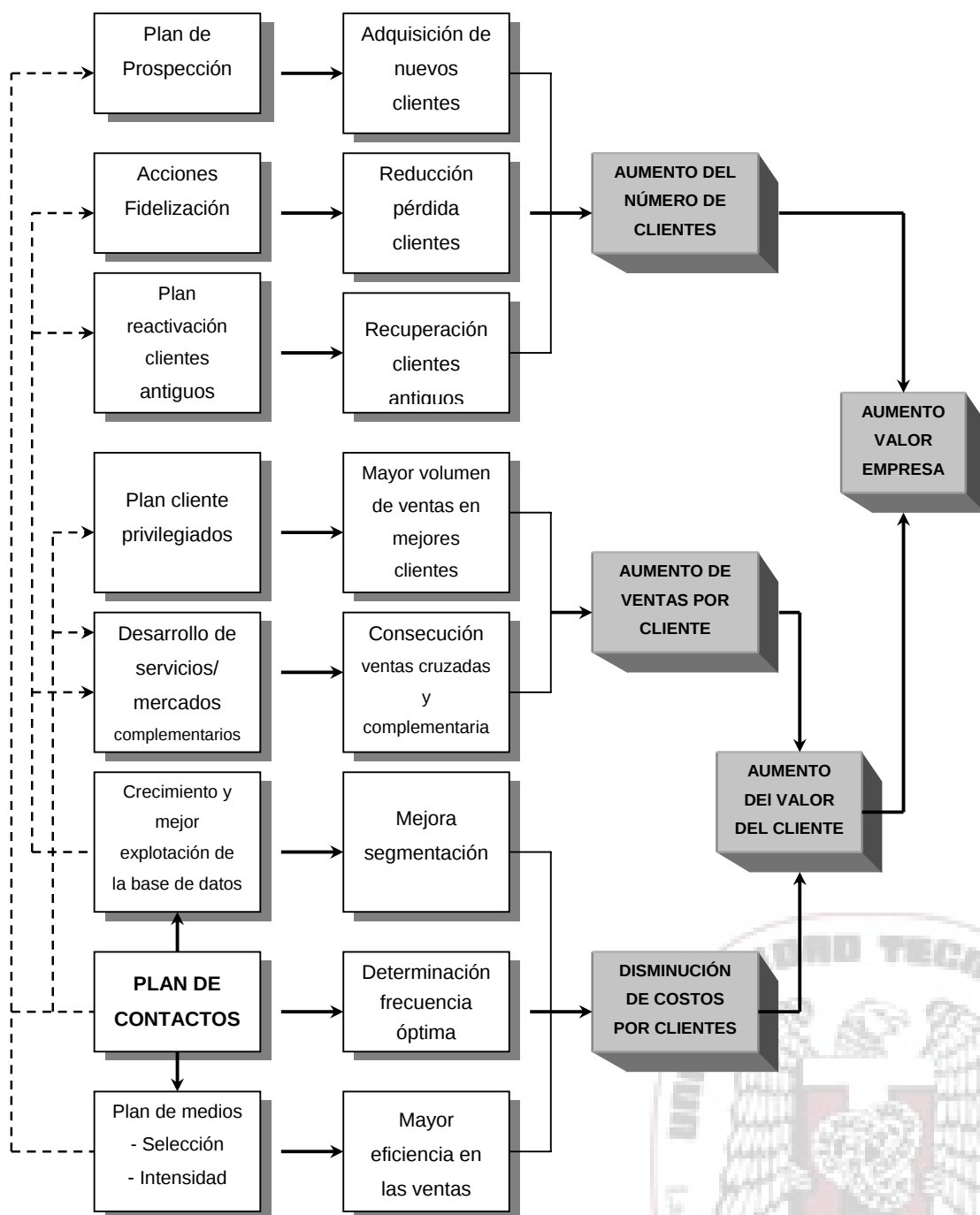


- Combina a menudo actividades directivas con actividades no directivas.
- Enfatiza que cada empleado desarrolle varias competencias.
- Informa y entrena a la gente en el justo a tiempo, y basarse en la necesidad de desempeño.
- Maximiza el contacto con el proveedor y con el cliente con cada uno de la organización.
- Premia el desarrollo de las cualidades individuales y el desempeño de los equipos, en lugar del desempeño individual sólo...

Todo este conjunto de campos de acción se concretan en un Plan de Marketing dirigidos a la consecución de los objetivos fijados dentro de la estrategia general de los hoteles. a continuación se presenta el esquema que comprende todas las acciones indispensables para el desarrollo de la Estrategia de Marketing Relacional.

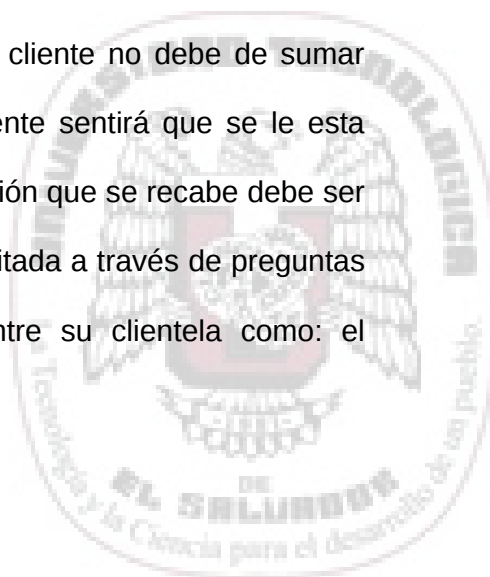


### 3.4.6. Plan eficaz de marketing relacional

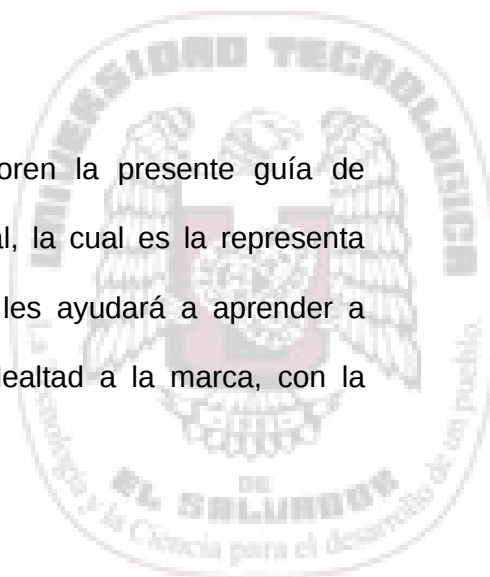


#### 4. RECOMENDACIONES

- Se les recomienda a los hoteles del área metropolitana de San Salvador, que en lo que respecta a la infraestructura, debe mejorar y ampliar las instalaciones para evitar problemas por disponibilidad de habitaciones con los clientes. Ya que este es uno de los puntos que proporciona una ventaja sobre sus competidores.
- A lo que se refiere a la calidad y variedad de alimentos en ciertos hoteles, se sugiere que estos amplíen y mejoren el menú, que le proporcione al cliente más alternativas en la selección de sus comidas.
- En ciertos hoteles del área metropolitana de San Salvador deben ampliar y aprender a usar la información que los clientes les brindan, ya que tener los datos completos y ordenados de los clientes habituales de sus servicios, les permitirá manejar la base de datos.
- La interacción para recopilar información del cliente no debe de sumar más de cinco minutos, de lo contrario el cliente sentirá que se le esta robando su tiempo, por esta razón la información que se recabe debe ser justo lo que necesita el hotel y debe ser solicitada a través de preguntas muy concretas para evitar desconfianza entre su clientela como: el ingreso mensual, talla, etc



- Otros aspectos a considerar en los hoteles del área metropolitana de San Salvador es el de mantener actualizada, confiable y accesible la base de datos de los clientes, para así: mejorar sus servicios nuevos, desarrollar programas de lealtad, programar sus compras y obtener mejores proveedores, promover ofertas y novedades de la temporada, presentar nuevos servicios, entre otras, el de facilitarle a todas las área o departamentos del hotel el conocimiento y manejo de la base de datos de clientes.
- Al momento de hacer una campaña promocional, los hoteles deben de dirigirse a un segmento determinado donde evalúan al cliente individualmente.
- Se recomienda a los hoteles del área metropolitana de San Salvador, que incluyan el, departamento de mercadeo, el cual es esencial para el desarrollo de programas de marketing, estrategias y proyecciones e interacciones con los clientes, todo con el fin de tener mejor organizada las operaciones diarias de los hoteles.
- Se les recomienda a los hoteles, que valoren la presente guía de acciones estratégicas de marketing relacional, la cual es la representa una combinación de teoría y práctica que les ayudará a aprender a gestionar la base de clientes a reforzar la lealtad a la marca, con la



máxima satisfacción de estos, y a la vez aplicar técnicas en la creación de costos de cambio, facilitar la voz del cliente, diseñando así una adecuada estructura organizativa que responda a las necesidades y deseos de cada cliente individual.

**NOTA:** las presentes recomendaciones están dirigidas a ciertos hoteles en los que se ha encontrado deficiencias en sus actividades.

