

Marketing hotelero

Miguel Ángel Acerenza

000143

TRILLAS
TURISMO

trillas 

SERIE TRILLAS TURISMO

El avance del turismo en el mundo, pero especialmente en los países industrializados del área occidental, ha propiciado el surgimiento de estudios descriptivos y analíticos que pretenden explicar las características esenciales de dicho fenómeno. Éste no es sólo de índole social y económica, sino también de carácter cultural, ya que por medio de él, y de una forma agradable, es posible adquirir nuevos conocimientos y obtener experiencias inolvidables. La exigencia de analizar, sistematizar y planificar lo referente a la prestación y el consumo de servicios responde a los requerimientos de crecimiento de este sector.

Editorial Trillas, consciente de la trascendencia económica que reviste para nuestro país –y para el resto de América Latina– el desarrollo de la industria turística, ofrece a sus lectores una serie de obras orientadas a impulsar esta actividad.

Los autores, un destacado equipo de profesionales con gran experiencia en el campo, se proponen cubrir las necesidades de los estudiantes y profesionales de las carreras de turismo en sus niveles técnico y superior, así como satisfacer la demanda bibliográfica generada por el área de capacitación. Para lograrlo, diseñaron una serie de obras que cubren las áreas principales de la actividad turística.



U.C.B.
7020

647.94/

Marketing hotelero

19/06/06

El autor es profesor y consultor independiente en marketing y promoción turística. Ha sido especialista principal en marketing turístico en el Programa de Desarrollo Turístico de la OEA, director del Centro Interamericano de Capacitación Turística (CICATUR) de la OEA y consultor externo del BID, PNUD y OMT. Brinda servicios de capacitación y asesoría en 12 países de Latinoamérica.

Fue Director fundador de la facultad de Turismo de la Universidad Americana de Acapulco, ha impartido cátedra de marketing turístico en Maestrías en Turismo en la Universidad Autónoma de Guerrero, en México, y en la Universidad Francisco Miranda y la Universidad de Oriente, en Venezuela.

Ha sido profesor invitado del Instituto de Estudios Turísticos de Madrid, del Instituto Español de Turismo y actualmente de la Universidad de San Martín de Porres en Perú.



000143

Marketing hotelero

Miguel Ángel Acerenza



EDITORIAL
TRILLAS



México, Argentina, España
Colombia, Puerto Rico, Venezuela

®

Catalogación en la fuente

Acerenza, Miguel Ángel
Marketing hotelero. -- México : Trillas, 2004.
86 p. : il. ; 24 cm. -- (Trillas turismo)
Bibliografía: p. 79
Incluye índices
ISBN 968-24-7053-6

1. Hoteles, mesones, etc. - Administración.
2. Hoteles, mesones, etc. - Mercadotecnia -
Investigación. I. t. II. Ser.

D- 647.94'A545m LC- TX911.3.M27'A2.5

*La presentación y disposición en conjunto de
MARKETING HOTELERO
son propiedad del editor. Ninguna parte de esta obra
puede ser reproducida o transmitida, mediante ningún sistema
o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado,
la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento
de información), sin consentimiento por escrito del editor*

Derechos reservados
© 2004, Editorial Trillas, S. A. de C. V.,
Av. Río Churubusco 385, Col. Pedro María Anaya,
C.P. 03340, México, D. F.
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64

*División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439
México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70*

www.trillas.com.mx

*Miembro de la Cámara Nacional de la
Industria Editorial, Reg. núm. 158*

Primera edición, agosto 2004
ISBN 968-24-7053-6

*Impreso en México
Printed in Mexico*

Prólogo

Los procesos de desregulación efectuados por la mayoría de los países en los últimos años, destinados a la eliminación de todo privilegio, norma o procedimiento para impedir la aparición de nuevos competidores con libertad de acceso, movilidad y salida de los mercados, han incrementado la competencia a niveles nunca antes imaginados.

Por otra parte, la globalización de los mercados como consecuencia de la suma de una serie de factores entre los que se pueden mencionar; la internacionalización del capital, el desarrollo de las telecomunicaciones, la expansión territorial de las empresas multinacionales (en este caso, las cadenas hoteleras internacionales y los grandes organizadores de viajes), así como la integración, cooperación y alianzas estratégicas entre estas empresas, han provocado que en la actualidad los hoteles nacionales se vean ante un nuevo esquema que los obliga a competir, incluso en su propio país, con hoteles pertenecientes u operados por cadenas internacionales.

Ante esta realidad los hoteles nacionales, especialmente aquellos que mantienen una administración independiente, no pueden conducirse ya con una "visión operativa" que se ocupa más de los aspectos relacionados con el funcionamiento y la prestación del servicio, que de la comercialización de su oferta. Necesariamente tiene que adoptar una "orientación hacia el mercado", y más concretamente, hacia el cliente, la competencia y el entorno del mercado en el cual desarrollan sus operaciones, si en verdad desean el éxito comercial del negocio. Lógicamente esta orientación hacia el mercado exige un buen nivel de conocimientos de marketing y la pericia necesaria para desempeñarse en condiciones de intensa competencia.

Este libro está pensado precisamente para ofrecer a los propietarios y gerentes de hoteles, así como a los estudiantes de las carreras de turismo y hotelería, los elementos conceptuales, metodológicos e instrumentales del marketing hotelero con un enfoque práctico y de fácil aplicación. En el mismo, el autor transmite la experiencia adquirida a lo largo de los 10 años en que fue Director Educacional de la Asociación Mexicana de Ejecutivos de Ventas y Mercadotecnia de Hoteles, institución a la que dedica la obra en testimonio de su agradecimiento por haberle permitido ocupar por tanto tiempo tan honroso cargo.

Índice de contenido

Prólogo	5
Cap. 1. Aspectos conceptuales respecto al servicio hotelero	9
Definición del servicio hotelero y sus componentes, 9. El concepto de servicio hotelero incrementado, 11. Problemática de la calidad en el servicio hotelero, 12. Calidad del servicio hotelero desde la óptica del cliente, 14. Gestión de la calidad en el servicio hotelero, 16.	
Cap. 2. Particularidades del marketing hotelero	17
El carácter de oferta derivada del servicio hotelero, 17. Influencia del mercado en la política de precios, 20. El riesgo involucrado en las decisiones de marketing, 22. Características de la planificación de marketing, 23. El proceso de elaboración del plan de marketing, 24.	
Cap. 3. Estudio de la situación actual del hotel	29
Análisis de los resultados operacionales, 29. Análisis de la estructura actual de los negocios, 31. Análisis del perfil de los clientes actuales, 32. Análisis de la localización y facilidades del hotel, 34.	
Cap. 4. Análisis de competitividad y participación en el mercado	37
Identificación de los hoteles competidores, 37. Análisis de la oferta de los hoteles más competitivos, 38.	

Análisis de la participación en el mercado efectivo,
40. Evaluación de la situación competitiva del hotel, 42.

Cap. 5. Redefinición de los mercados y fijación de los objetivos y estrategias de marketing 45

Redefinición de los mercados y de las fuentes de negocios, 45. Fijación de los objetivos del plan, 47. Determinación de las estrategias de marketing, 48. Políticas de apoyo a las estrategias de marketing, 49.

Cap. 6. Fijación de las tarifas de habitaciones 51

Comentarios en torno a la fijación de tarifas hoteleras, 51. Procedimiento para la fijación de las tarifas, 53. Precios de paquetes, 58.

Cap. 7. Formulación de los planes de acción 61

Plan para mejorar las facilidades y los servicios del hotel, 61. Plan para mejorar los sistemas de información y reservaciones, 62. Plan de publicidad y relaciones públicas, 62. Plan para la intensificación de los esfuerzos de venta directa, 63. Programas de marketing relacional, 63.

Cap. 8. Presupuestación y ejecución de las acciones 65

Presupuestación y calendarización de las acciones, 65. Ejecución de las acciones, 66.

Cap. 9. Control de la gestión de marketing 69

Principios que deben regir el control de gestión de marketing, 69. Determinación de la unidad de medida y de los parámetros de comportamiento aceptados, 71. Niveles de control de gestión en el marketing hotelero, 71. Particularidades del control de gestión en el marketing hotelero, 72.

Apéndice	75
Bibliografía	79
Índice analítico	81



1

Aspectos conceptuales respecto al servicio hotelero

Antes de presentar las particularidades del marketing hotelero, y describir **paso a paso** el procedimiento que se seguirá para la elaboración del plan de marketing, es conveniente precisar algunos aspectos conceptuales relacionados con el servicio hotelero.

Es por esta razón que en este primer capítulo comenzamos definiendo el servicio hotelero como tal y los diferentes tipos de servicios que lo conforman.

Seguidamente se explica el concepto de oferta de servicio hotelero incrementada para, finalmente, tratar lo referente a la problemática de la conceptualización de la calidad en los servicios hoteleros.

Los aspectos anteriores son esenciales para lograr comprender y desarrollar una oferta comercial del servicio hotelero, en cuyo proceso de producción y comercialización puedan aplicarse todos los principios y técnicas de marketing.

DEFINICIÓN DEL SERVICIO HOTELERO Y SUS COMPONENTES

No existe todavía un consenso en cuanto a la definición conceptual del servicio como tal, en virtud de que el término tiene muchos significados, abarcando toda una amplia gama de inter-

pretaciones que van desde el servicio personal hasta el servicio como producto.

El tema es tan complejo, que el profesor Grönroos, reconocido especialista en el campo de los servicios, señala que, debido a esta dificultad, "...parece haber una coincidencia creciente entre los investigadores y, ciertamente, entre los profesionales, de que es probablemente imposible y, además, incluso innecesario, seguir debatiendo con definiciones de los servicios".¹

En realidad, la problemática se presenta en la definición del servicio en general, pero si nos concentramos en la definición de un servicio en particular, pensamos que no existe ya tanta dificultad, por cuanto el campo de prestación del mismo es mucho más preciso y permite identificar tanto el tipo de servicio de que se trata, como a quienes va dirigido. Si utilizamos este razonamiento y tenemos en cuenta que la prestación del servicio hotelero se realiza en los campos de los viajes y del turismo, perfectamente podemos definirlo de la siguiente manera: "El servicio hotelero es una actividad esencialmente intangible, ligada en su prestación a un soporte físico, que se ofrece para satisfacer las necesidades de alojamiento de los turistas y demás tipos de viajeros."

Como se observa, la definición propuesta destaca el carácter esencialmente intangible del servicio hotelero, y precisa que su prestación está ligada a un soporte físico; en otras palabras, su prestación requiere disponer de facilidades físicas.

Ahora bien, si se analiza ya detenidamente el servicio hotelero, se puede observar que éste, al igual que otros servicios, es en realidad un servicio compuesto por varios tipos de servicios, los cuales, combinados entre sí, conforman lo que se denomina el *paquete básico de servicios* (en ocasiones, también llamado "producto básico", por cuanto, al igual que cualquier otro producto, puede ser diseñado, desarrollado y comercializado).

Los diferentes tipos de servicios que conforman el paquete básico del servicio hotelero son los siguientes:

- a) El servicio básico o esencial, que en este caso es el alojamiento.
- b) Los servicios facilitadores, denominados también servicios periféricos, los cuales hacen posible la prestación del servicio básico. Entre los servicios facilitadores se encuentran: los

¹Grönroos, C., *Marketing y Gestión de Servicios*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994, p. 27.

servicios de reservaciones, de recepción, de ama de llaves y de mantenimiento.

- c) Los servicios de apoyo, también llamados servicios de conveniencia, los cuales no son necesarios para la prestación del servicio básico, pero que se brindan para aumentar el "valor agregado" del paquete básico. Ejemplos de servicios de apoyo en este caso son: el valet parking, el room service, las facilidades para la conexión a internet, el servicio de lustrado de calzado, periódicos en la habitación, etcétera.

Es interesante mencionar que, en el caso del servicio hotelero, la competencia ha hecho que algunos de los servicios de apoyo mencionados formen parte integral del servicio básico que brinda el hotel; tanto es así que la ausencia de algunos de ellos puede llegar a afectar seriamente la percepción del cliente en cuanto a la calidad del servicio del establecimiento y disminuir, por consiguiente, su nivel de satisfacción. Como ejemplos de este caso pueden citarse, dependiendo, claro está, del tipo de cliente de que se trate: la ausencia de batas, pantuflas, secador de cabello, cremas y perfumes en el baño, o bien, no contar con facilidades para la conexión a internet en la habitación.

La falta de cualesquiera de los detalles mencionados puede afectar la satisfacción del cliente, y hacer que éste pierda la preferencia por el establecimiento.

EL CONCEPTO DE SERVICIO HOTELERO INCREMENTADO

En el servicio hotelero, al igual que en otros tipos de servicios, existen ciertos elementos que, sin ser parte integral del paquete básico de servicios, combinados con éste dan lugar a lo que se conoce como la *oferta de servicio hotelero incrementada*. Dichos elementos, los cuales representan un "beneficio adicional" para el cliente, pueden convertirse en uno de los factores clave de éxito en la gestión de marketing. En el caso concreto del servicio hotelero estos elementos son:

- a) *Localización del establecimiento*. Tradicionalmente, ha sido uno de los principales factores de éxito en el negocio hotelero, debido a que muchos turistas y hombres de negocios están dispuestos a sacrificar algo de calidad en el servicio,

por el "beneficio" que les representa estar cerca de los atractivos o de las actividades comerciales que motivaron su viaje.

- b) *Facilidad de acceso al establecimiento*. Este es otro de los elementos que representa un beneficio extra para el cliente. Puede darse de diferentes formas: desde la disponibilidad de estacionamiento en el propio establecimiento, hasta el otorgamiento de transporte gratuito desde el aeropuerto al hotel y viceversa, para aquellos clientes que llegan por vía aérea.

Por tanto, es importante que, al diseñar la oferta de servicio que se presentará a los diferentes tipos de clientes del hotel, se estudie la posibilidad de incluir en ella elementos que ayuden a incrementar el paquete básico de servicios, con el fin de desarrollar "ventajas competitivas" que incrementen la competitividad del establecimiento y contribuyan al mejoramiento de los resultados operacionales mediante el logro de una mayor satisfacción del cliente.

PROBLEMÁTICA DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO HOTELERO

En lo concerniente a la calidad, debe decirse que las primeras medidas tendientes a la consideración de este aspecto en la prestación de servicios hoteleros, surgen poco después de la Segunda Guerra Mundial, por parte de las autoridades francesas, al introducir el criterio de "Clasificación por estrellas" para la identificación de los niveles de precios y comodidad ofrecidos por los establecimientos de hospedaje. Esta iniciativa de las autoridades francesas permitió poner orden en la oferta de alojamiento y disminuir así el riesgo percibido por el cliente en la contratación de los servicios, por cuanto estableció, por primera vez, una normatividad que definía los requisitos que deberían reunir los hoteles para poder ser incluidos en las diferentes categorías. Dicha normatividad, conocida como las "Antiguas normas" (*Anciennes normes*), revisada y actualizada, fue sustituida en 1972 por las que hoy se denominan "Nuevas normas" (*Nouvelles normes*).

A partir de la iniciativa francesa muchos países europeos (entre ellos, España) comenzaron a adoptar el criterio de la clasificación por estrellas para identificar las categorías de sus establecimientos de hospedaje, basados en una normatividad propia.

En el caso de Latinoamérica, al principio algunos países establecieron su propio criterio para la clasificación de los hoteles; Argentina, por ejemplo, en un primer momento clasificó sus hoteles utilizando como criterio los "Soles" en lugar de las estrellas, y el Perú empleó el "Tumi". Pero como consecuencia de la fuerte influencia que ejerció la legislación turística española en la región, gradualmente se fue generalizando en los países el criterio de la clasificación por estrellas, con la particularidad de que cada país prefirió establecer su propia normatividad en cuanto a los requisitos que deben reunir los hoteles para ser clasificados en las distintas categorías.

En ciertos casos, la clasificación por estrellas no fue suficiente y se adicionaron nuevas categorías de hoteles por encima de las cinco estrellas. Así, en algunos países surgieron las categorías "Gran turismo" y "Categoría especial", las cuales no responden a criterios generalmente reconocidos a nivel internacional.

Para confundir aún más la situación, recientemente se ha comenzado a emplear un doble criterio para clasificar los hoteles: utilizando las "Estrellas" para calificar las instalaciones físicas, y "Diamantes" para la calificación de los niveles de calidad de los servicios que los hoteles brindan; este criterio no cuenta con reconocimiento en Latinoamérica, ni a nivel internacional.

El resultado es que, en la actualidad, a pesar de que formalmente todos los países de la región han adoptado el criterio de la clasificación de sus hoteles por estrellas, los niveles de calidad y precios de los mismos no pueden ser comparables a nivel internacional, debido a los criterios existentes en la normatividad, la cual difiere de un país a otro. Como es lógico suponer, esto crea un gran problema en la gestión de marketing de los servicios hoteleros en los mercados internacionales, debido a que la industria de viajes, independientemente de la categoría que las autoridades de un país le hayan asignado a un determinado hotel, lo califica en función de la percepción existente en el mercado respecto a la calidad de los servicios que brinda el establecimiento. De tal manera que un hotel al cual su país le haya asignado una categoría de "Gran turismo", por ejemplo, puede que un mayorista o un tour operador internacional, en función de la percepción que tiene acerca de la calidad de los servicios que brinda el citado hotel, no lo considere más que un establecimiento de "Cinco estrellas", e incluso, de una categoría menor.

Por supuesto que esto tiene importantes implicaciones en la negociación del precio de los servicios del hotel por cuanto los mayo-

ristas o los tour operadores no van a estar dispuestos a pagar tarifas de "Gran turismo" o de "Cinco estrellas", cuando la percepción que se tiene de los servicios es de una categoría inferior.

La problemática de la calidad en los servicios hoteleros, en realidad, no sólo radica en el hecho de que no exista uniformidad en la normatividad de los países en cuanto a los requisitos que deben reunir los hoteles para poder ser clasificados en las distintas categorías, sino que se siga pensando que el nivel de calidad de los servicios hoteleros puede estar dado exclusivamente por el cumplimiento de un reglamento oficial, sin considerar el punto de vista de los usuarios de dichos servicios.

Como se ha visto, la clasificación hotelera fue una imposición oficial para poner orden en la oferta de alojamiento y permitir que el cliente pudiera tener una primera percepción de la calidad de los servicios que le son ofrecidos. Pero la calidad de un servicio no depende sólo de disposiciones técnicas, como veremos a continuación.

CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO DESDE LA ÓPTICA DEL CLIENTE

La clasificación hotelera define a la calidad desde la óptica de la autoridad turística y, en algunos casos, desde la del propio prestador de los servicios, y concibe la calidad del servicio hotelero como aquella que responde a las especificaciones establecidas en la reglamentación hotelera, sin considerar el punto de vista del usuario de los servicios, quien, en última instancia, es el único que puede evaluar la calidad real del servicio que recibe.

La consideración del punto de vista del cliente en la calidad de los servicios se inicia en los primeros años de la década de los ochentas, periodo en que comienzan a intensificarse las investigaciones relacionadas con la calidad en el campo de los servicios. La bibliografía existente al respecto indica que Grönroos presentó en 1982 un enfoque de la calidad orientada a los servicios, en el que introdujo el concepto de *calidad percibida en los servicios*, y el *modelo de la calidad total en los servicios*.²

El enfoque acerca de la calidad percibida en los servicios presentado por Grönroos constituye la base de la mayor parte de las investigaciones realizadas en torno a la calidad de los servicios,

²Ibid., p. 35.

así como lo concerniente al desarrollo de la teoría del marketing de servicios. Congruentes con el planteamiento de Grönroos, Buzzell y Gale (1987) afirman que "...la calidad es lo que los clientes dicen que es, y la calidad de un producto o servicio determinado es lo que el cliente percibe que es".³

La afirmación anterior se fundamenta en el hecho de que los clientes perciben la calidad con un enfoque mucho más amplio que el que caracteriza a una norma técnica, debido a que para ellos los aspectos que dominan la experiencia de la calidad en la práctica no son sólo de carácter técnico. En efecto, la calidad del servicio, tal como es percibida por el cliente, tiene dos dimensiones: una *dimensión técnica*, o *de resultado*, y una *dimensión funcional* o *de proceso*.

La *calidad técnica*, es el resultado final que recibe el cliente al término de la prestación del servicio; en el caso concreto del servicio hotelero, el resultado final es el alojamiento.

La *calidad funcional*, por su parte, tiene que ver ya con la forma en que se dio el servicio, es decir, con la forma en que se gestionaron los "momentos de la verdad" durante la prestación del mismo. Por consiguiente, lo que evalúa el cliente en este aspecto es si la prestación del servicio fue libre de errores o no, y en el caso de que se hubieren presentado errores en dicha prestación, evaluará cómo se efectuó el proceso de resolución de la reclamación que le presentara al prestador.

Tomando en cuenta entonces este nuevo planteamiento, en el sentido de que la calidad del servicio debe ser considerada a partir de cómo la percibe el cliente, es posible definir la calidad del servicio hotelero de la siguiente forma: "Por calidad del servicio hotelero se entiende a las características del servicio y de los procesos mediante los cuales éste se presta, que son observables por el cliente, y están sujetos a su evaluación."

Ahora bien, como la evaluación de la calidad del servicio por parte del cliente se caracteriza por ser muy subjetiva y, por tanto, sujeta a apreciaciones y juicios personales, el servicio hotelero puede ser percibido de distintas formas por diferentes usuarios. En consecuencia, puede decirse que no existe un servicio hotelero diseñado de antemano, cuya calidad pueda ser evaluada antes de que sea vendido y experimentado por el cliente.

Esto explica el porqué un servicio hotelero diseñado y desarrollado de acuerdo con las especificaciones establecidas en el reglamento hotelero, puede ser evaluado por el cliente con una

³ *Ibid.*, p. 37.

calificación inferior a la de la norma. Confirma, además, lo expresado anteriormente en el sentido de que los aspectos que dominan la experiencia de la calidad por parte del cliente "no son sólo de carácter técnico", sino que existen otros "factores intangibles" que influyen fuertemente en la percepción de la calidad del servicio hotelero.

GESTIÓN DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO HOTELERO

Como ha podido apreciarse en los puntos anteriores, existen en la actualidad dos criterios básicos a partir de los cuales puede concebirse la calidad del servicio hotelero; ellos son:

- a) A partir de la normatividad, criterio en el que la calidad del servicio está dada por el cumplimiento de las especificaciones técnicas establecidas en la clasificación hotelera.
- b) Desde la óptica del cliente, que considera que el único capaz de evaluar la calidad real del servicio hotelero es el cliente que experimenta dicho servicio.

En la práctica, la clasificación hotelera le permite al cliente percibir el nivel de calidad y precio que puede esperar del hotel; pero la calidad real sólo podrá percibirla una vez que se hospede y experimente el servicio que brinda el establecimiento.

La percepción de la calidad real del servicio hotelero por parte del cliente, por tanto, está dada por la diferencia existente entre la *calidad esperada* y la *calidad experimentada*, y no por la categoría que obtente el hotel según la normatividad.

Desde el punto de vista de la gestión de marketing, esta realidad pone de manifiesto la necesidad de establecer y mantener un programa permanente destinado a la medición de la *satisfacción del cliente*, que permita al director o gerente de marketing obtener información para comprender la manera en que los clientes perciben al hotel, y si su desempeño cumple con sus expectativas; con el fin de establecer metas y programas para la mejora continua del servicio, y mantener así la competitividad y los niveles de rentabilidad del establecimiento.



2

Particularidades del marketing hotelero

En adición a las particularidades que presenta el marketing de servicios turísticos en general,¹ el marketing hotelero tiene sus propias particularidades. Éstas surgen como consecuencia de una serie de factores entre los que destacan: el carácter de oferta derivada que tiene el servicio hotelero, la influencia de las condiciones del mercado en la política de precios y el riesgo involucrado en las decisiones.

En este capítulo se explican los mencionados factores y se presenta el esquema básico del proceso destinado a la elaboración del plan de marketing del hotel.

EL CARÁCTER DE OFERTA DERIVADA DEL SERVICIO HOTELERO

La primera particularidad del marketing hotelero es la que se origina en el carácter de oferta derivada del servicio hotelero, en virtud de la fuerte dependencia que tiene su demanda del desarrollo que muestre la actividad turística, y de la evolución de los negocios en el lugar en el cual se ofrecen los servicios, como se podrá ver a continuación.

¹Al respecto, véase Acerenza, M. Á., Fundamentos de Marketing Turístico, Trillas, México, 2003.

El servicio hotelero y su dependencia de la actividad turística

Para poder comprender la dependencia que tiene el servicio hotelero de la actividad turística, es necesario analizar, aunque sea brevemente, las características que tiene el producto turístico.

El producto turístico como tal, no es más que un conjunto de prestaciones, materiales e inmateriales, que se ofrecen con el propósito de satisfacer los deseos y las expectativas de los turistas. En la práctica, el producto turístico puede ser visto como una amalgama de atracciones, alojamiento y entretenimiento; un producto compuesto que puede ser analizado en función de los elementos que lo integran, a saber: los atractivos turísticos, las facilidades existentes para el disfrute de los mismos, y las posibilidades de acceso al lugar en donde estas facilidades son ofrecidas como puede apreciarse en el cuadro 2.1.

El primero y más importante de estos elementos, son los atractivos turísticos, por cuanto son los que determinan la selección, por parte del turista, del lugar de destino de su viaje. Los atractivos turísticos constituyen la *oferta original* del producto turístico, y la que genera, por consiguiente, una corriente turística hacia su localización.

El segundo elemento del producto turístico lo forman las facilidades existentes en el destino o en el lugar en el cual se localizan los atractivos turísticos. Las facilidades existentes en el destino normalmente no generan por sí mismas una corriente turística hacia el lugar, pero su ausencia puede impedir la integración del producto turístico, por cuanto son las que permiten la permanencia en el sitio y el disfrute o la participación en los atractivos que éste ofrece. Las facilidades, por tanto, constituyen la *oferta derivada* de los atractivos turísticos, y comprenden todas las instalaciones y servicios destinados a facilitar el alojamiento y la alimentación, así como las distracciones, amenidades y demás servicios complementarios para el uso de los turistas.

El tercero y último elemento del producto turístico es el que brinda las posibilidades para que el turista pueda tener acceso al destino turístico, mediante el uso de los distintos medios de transportación; en este elemento se incluyen los puertos, los aeropuertos y la red de carreteras que permiten llegar al lugar.

Como se observa, el servicio hotelero es un elemento más de la oferta turística de un destino y, como tal, su prestación está muy condicionada a las variaciones que presente la evolución de

Cuadro 2.1. Componentes del producto turístico.

<i>Elementos constitutivos del producto</i>	<i>Composición de los elementos constitutivos</i>	<i>Detalle</i>
<i>Atractivos turísticos.</i> Generan la atracción hacia el lugar	Naturales	Topografía Flora Fauna Clima Paisaje
	Humanos	Manifestaciones de la cultura local Atractivos hechos y administrados por el hombre
<i>Facilidades turísticas.</i> Favorecen la permanencia y el disfrute de los atractivos	Alojamiento	Hoteles y moteles Albergues <i>Camping</i>
	Alimentación	Restaurantes Cafeterías Bares
	Recreación	Teatro, cine Deportes Paseos Excursiones
<i>Infraestructura de acceso al lugar.</i> Permite el desplazamiento y acceso al lugar	Caminos y carreteras	Transporte terrestre
	Puertos	Transporte marítimo y fluvial
	Aeropuertos	Transporte aéreo

la demanda turística hacia el lugar. En efecto, el servicio hotelero se ve seriamente afectado por la estacionalidad, hecho que tiene importantes repercusiones en las políticas de precios, como se verá más adelante.

El servicio hotelero y su dependencia de los viajes de negocios

Los viajes de negocios constituyen una importante fuente de ingresos para un hotel, y en muchos casos llegan a ser el principal mercado para los hoteles ubicados en las ciudades y en zonas industriales y financieras. En este caso, la demanda de los servicios hoteleros se vuelve muy dependiente del dinamismo que muestre la actividad económica en el país o la región en la cual se localiza el establecimiento. De esta manera, si los negocios se ven afectados por problemas coyunturales de carácter económico, social, político o de cualquier otra índole, y ello trae consigo una retracción de los viajes de hombres de negocios, el negocio hotelero también se verá afectado.

Por otra parte, debe decirse que los viajes de negocios también se encuentran sujetos a un cierto grado de estacionalidad, en virtud de que la mayor afluencia de viajeros se produce generalmente de lunes a viernes, y disminuye los fines de semana, hecho que también repercute en la política de precios del hotel.

INFLUENCIA DEL MERCADO EN LA POLÍTICA DE PRECIOS

Otro aspecto que debe resaltarse en el caso del marketing hotelero, es que las decisiones de precios son mucho más dependientes de las condiciones del mercado que de los costos de producción del servicio, no sólo por la variación estacional que pueda presentar la demanda, sino además por el hecho de que la oferta de servicio puede cubrir varios segmentos de mercado con diferentes requerimientos. Todo lo cual, como es lógico suponer, influye fuertemente en las decisiones de precios, como se verá a continuación.

Influencia de la variación estacional en la demanda

La estacionalidad ejerce una influencia tal en las decisiones de marketing hotelero, que obliga a la adopción de una política de precios flexible, con el fin de poder adaptarse a las fluctuaciones de intensidad que se producen en la demanda de los servicios; en otras palabras, una política que considere las relaciones

de poder que se presentan según las circunstancias en las cuales se negocian los servicios.

El poder de negociación, por tanto, es un factor clave en la política de precios del hotel, y tiene que manejarse con gran habilidad para tratar de sacar siempre el mayor partido posible de las condiciones del mercado. Han de establecerse precios elevados, hasta el nivel máximo permisible por el mercado, cuando el poder de negociación está a favor del hotel; precios bajos cuando el poder está a favor del cliente, en situaciones de demanda débil o de mucha competencia, y precios más bajos aún, cuando se desea atraer nuevos segmentos de mercado mediante el empleo del precio como instrumento promocional.

En última instancia, la aplicación de una política de precios flexible en el marketing hotelero permite, por una parte, aprovechar al máximo las leyes de la oferta y la demanda, y por la otra, beneficiarse de situaciones en las que la relación de poder está siempre a favor del establecimiento.

Diferentes niveles de precios para distintos clientes

Éste es otro aspecto que influye en la política de precios en el marketing hotelero, por cuanto hace que ésta, además de flexible, tenga que ser también diversa. La diversidad de precios para el mismo servicio hotelero no es más que la aplicación de uno de los principios básicos del marketing, que es la adecuación de la oferta a los distintos tipos de clientes. En este caso la adecuación de la oferta se efectúa fundamentalmente mediante el uso del precio como principal elemento diferenciador, utilizando el criterio de descuento por cantidad. Con este criterio se establecen tarifas diferenciales para los mayoristas, tour operadores y corporaciones, con base en el número de noches que contraten en un determinado periodo. Los grandes hoteles llegan a manejar más de 10 tipos de tarifas en su política de precios.

Lo expuesto en los puntos anteriores explica por qué las políticas de precios en el marketing hotelero se caracterizan por ser flexibles y muy diversas, sin que ello signifique descuidar el límite que establece la "tarifa promedio" que debe mantenerse para cubrir los costos operacionales.

EL RIESGO INVOLUCRADO EN LAS DECISIONES DE MARKETING

Esta es otra de las particularidades que distingue al marketing hotelero. Riesgo que deriva de las características de las decisiones y factores externos no controlables que pueden afectar la gestión de marketing. Estos aspectos se tratan a continuación.

Características de las decisiones de marketing

Gran parte de las decisiones de marketing hotelero se caracterizan por ser a largo plazo, especialmente aquellas que tienen que ver con la fijación de precios.

Como pudo apreciarse en el tema anterior, la política de precios, además de flexible, es muy diversa en virtud de los distintos tipos de clientes que tiene un hotel. Para algunos de estos clientes, como son los casos concretos de los mayoristas y los tour operadores, el hotel tiene que fijar tarifas con uno o dos años de anticipación (y en ocasiones incluso con un mayor tiempo) para poder concretar negocios.

Normalmente los precios acordados con este tipo de clientes, que por lo general producen el mayor volumen de venta para un hotel, se formalizan mediante la firma de un contrato, y a menos que se indique lo contrario, la validez de los precios pactados se mantienen durante el tiempo de vigencia del mencionado contrato. Como es lógico, las decisiones en este caso están expuestas a un cierto grado de incertidumbre, el cual se incrementa en función de la duración del contrato, debido a que pueden presentarse factores externos no controlables que afecten los costos de producción del servicio y éstos, a su vez, los márgenes de utilidad del hotel. Pero estos factores no controlables no sólo pueden incidir en las decisiones de precios, sino también en los propios resultados de la gestión de marketing, como se verá enseguida.

Factores que pueden afectar la gestión de marketing

La mayoría de los servicios turísticos se ven afectados por factores no controlables, pero no en la medida en que son afectados

los servicios hoteleros. Su condición de inseparabilidad del lugar en el cual se prestan los servicios les da una rigidez tal, que les impide adaptarse rápidamente a los cambios imprevistos que se producen en las condiciones económicas y cambiarias, la situación política, los acontecimientos internacionales o en las condiciones meteorológicas.

Por otra parte, debe decirse que la gestión de marketing puede verse afectada también por prácticas desleales de la competencia, especialmente en materia de precios, hecho muy frecuente en este negocio.

Ahora bien, la suma de los aspectos señalados provoca una acumulación de riesgo tal en la toma de decisiones, que hace que éstas tengan un mayor grado de incertidumbre, si se le compara con el que puede presentarse en otras ramas de los negocios.

CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN DE MARKETING

Antes de la descripción del proceso destinado a la elaboración de plan de marketing hotelero, es conveniente hacer algunos comentarios relacionados con la planificación de marketing en la hotelería.

Como gran parte de las decisiones de marketing hoteleros son a largo plazo, la planificación de marketing en este negocio tiene también esta característica. No es posible pensar en una estrategia de corto plazo si se pretende desarrollar el mercado de congresos y convenciones, o hacer negocios con los mayoristas y tour operadores internacionales cuando éstos preparan sus programaciones y contratan los servicios con un año y medio o dos de anticipación.

La planificación de corto plazo es el resultado de una exigencia presupuestaria, que restringe la visión del negocio y afecta el crecimiento de las utilidades del establecimiento a largo plazo.

La planificación de marketing debe tener una visión de largo plazo y plantear estrategias para el logro de metas con un horizonte de dos o tres años, las cuales deben ser revisadas y actualizadas anualmente durante la elaboración del plan de marketing.

La mayoría de los hoteles que tienen problemas económicos se encuentran en tal situación, debido a que sus gerentes se encuentran más envueltos en la problemática diaria y la consecución de resultados a corto plazo, y no se preocupan lo suficiente

por establecer estrategias de marketing para el incremento de las utilidades en el largo plazo. Esto exige una conducción del negocio orientada hacia el mercado y no hacia la operación.

EL PROCESO DE ELABORACIÓN DEL PLAN DE MARKETING

En lo que respecta ya al plan de marketing del hotel, debe decirse que, al igual que los planes de marketing en otros campos de los negocios, éste se traduce en un documento en el cual se especifican las decisiones adoptadas en relación con los mercados y las distintas fuentes de negocios del establecimiento, la estrategia de precios que se empleará en cada caso, y los planes de acción correspondientes, como puede observarse en la figura 2.1. La elaboración del plan de marketing requiere la ejecución de un proceso en el cual se tienen que cumplir una serie de etapas, de acuerdo con una determinada secuencia.

El orden en que deben realizarse estas etapas y el contenido de cada una de ellas, se detallan a continuación.

Primera etapa: Análisis de la situación actual del hotel

El análisis de la situación actual del hotel requiere la realización de los siguientes estudios:

1. Evaluación de la gestión de marketing anterior.
2. Análisis del perfil de los clientes actuales.
3. Análisis de la localización y facilidades del hotel.

Segunda etapa: Análisis de la competencia

El análisis de la competencia por su parte, comprende el estudio de los siguientes aspectos:

1. Análisis de la oferta de los hoteles competidores.
2. Análisis de la participación en el mercado.

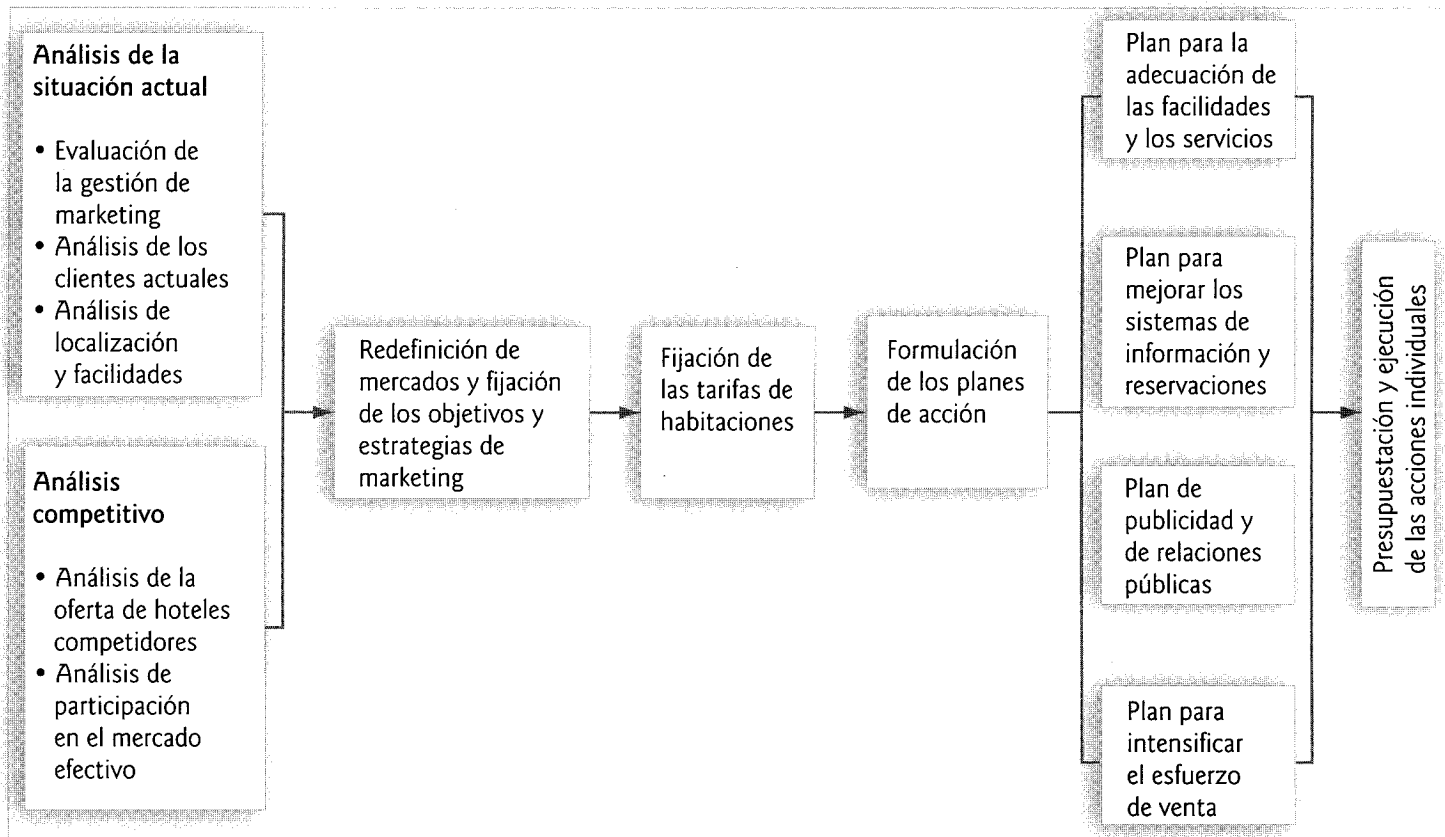


Figura 2.1. Esquema del proceso de elaboración del plan de marketing.

Tercera etapa: Redefinición de los mercados, y fijación de los objetivos y estrategias de marketing

En función de los resultados de los análisis mencionados en las etapas anteriores, debe procederse a la toma de las siguientes decisiones:

1. Redefinición de los mercados y de las fuentes de negocios.
2. Fijación de los objetivos y estrategias de marketing.

Cuarta etapa: Fijación de las tarifas de habitaciones

Una vez definidos los mercados y las fuentes de negocios del hotel, y fijados los objetivos y estrategias de marketing que se adoptarán en cada uno de ellos, el siguiente paso consiste en determinar las tarifas que se aplicarán para la venta de habitaciones; esto requiere la realización de las siguientes acciones:

1. Establecer la tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales.
2. Analizar los precios de los hoteles competidores.
3. Determinar las tarifas de habitaciones.

Quinta etapa: Formulación de los planes de acción

Esta etapa tiene que ver ya con las acciones que se desarrollarán en cada uno de los mercados y fuentes de negocios, las cuales se resumen en cinco planes básicos, a saber:

1. Plan para mejorar las facilidades y los servicios del hotel.
2. Plan para mejorar los sistemas de información y reservaciones.
3. Plan de publicidad y relaciones públicas.
4. Plan para la intensificación de los esfuerzos de venta directa.
5. Programas de marketing relacional.

Sexta etapa: Presupuestación y aplicación de las acciones


La última etapa en el proceso de elaboración está destinada a:

1. Presupuestación y calendarización de las acciones.
2. Aplicación de las acciones.

En los siguientes capítulos desarrollaremos paso a paso los contenidos de cada una de las etapas destinadas a la elaboración del plan de marketing del hotel.



3



*E*studio de la situación actual del hotel

La primera acción que deberá realizarse para la elaboración del plan de marketing del hotel, es la que tiene que ver con el estudio de la situación actual que presenta el establecimiento. Es importante conocer no sólo el resultado operacional de la gestión de marketing anterior, sino también los tipos de negocios en los cuales está involucrado, el perfil de sus clientes y la situación que presenta su oferta. Para ello es necesario realizar una serie de análisis, cuyos objetivos y contenidos específicos se detallan a continuación.

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OPERACIONALES

El principal objetivo de este análisis es conocer el desempeño de la gestión de marketing realizada con anterioridad, con el propósito de comercializar la oferta del hotel. El análisis debe efectuarse desde la óptica del marketing, y no desde el punto de vista del control contable de las operaciones que caracteriza los reportes tradicionales en la gestión hotelera.

Existe una diferencia apreciable entre ambos enfoques. En efecto, desde el punto de vista de la evaluación de la gestión de marketing, es mucho más significativo saber, por ejemplo, el número de "habitaciones no vendidas" y el "volumen de ingresos

perdidos" por la no venta de las mismas, que el monto obtenido por concepto de venta, sin considerar las condiciones de mercado en las que se obtuvo este resultado.

Entonces, desde la óptica del marketing, el análisis de referencia debiera considerar, por lo menos, los siguientes puntos (aunque pueden perfectamente analizarse otros aspectos, si ello se considera necesario):

- a) Tipo y porcentaje de habitaciones no vendidas. Este indicador es importante por cuanto permite saber el tipo y número de habitaciones que requieren el empleo de una estrategia especial para su comercialización.
- b) Tarifa promedio de las habitaciones no vendidas.
- c) Pérdida de ingresos por concepto de habitaciones no vendidas.
- d) Porcentaje de las ventas actuales, en relación con el volumen total de ventas posible de habitaciones, a plena ocupación y a tarifa completa. La importancia de este indicador radica en el hecho de que muestra cuál es el aprovechamiento real del potencial de venta posible del hotel por concepto de habitaciones. Permite conocer, también, el efecto de los descuentos sobre el potencial de venta a tarifa completa.
- e) Pronóstico de ocupación estimado para el periodo que se analiza.
- f) Porcentaje de *no shows* y su tendencia. En este caso, el indicador permite evaluar la política de "sobreventa", si es que el hotel aplica este tipo de política, o bien, verificar si el hotel cuenta con la información estadística necesaria para su adopción, si es que las nuevas estrategias de marketing así lo requieren.
- g) Porcentaje de negocios rechazados y en qué periodos. Este es otro indicador importante para verificar, especialmente cuando los rechazos se manifiestan en periodos de plena ocupación. Si en dichos periodos se observan porcentajes significativos de rechazos, y se constata la existencia de venta de habitaciones con descuentos, deben indagarse los motivos de dichos descuentos y, si es necesario, revisar la política del hotel en este sentido.

Como se mencionó, podrían considerarse otros indicadores, dependiendo del tamaño del hotel y del tipo de administración que éste tenga, pero los indicadores recién detallados permiten

tener un panorama bastante aceptable para la evaluación de la gestión de marketing desarrollada anteriormente por el hotel.

ANÁLISIS DE LA ESTRUCTURA ACTUAL DE LOS NEGOCIOS

Relacionado con el análisis anterior, este análisis en particular tiene como objetivo conocer cuál es la estructura actual de los negocios del hotel, tanto en lo que se refiere a los mercados geográficos, como en lo concerniente a sus principales fuentes de negocios.

Composición por mercados geográficos

El objetivo de este análisis, como su nombre lo indica, es conocer el origen geográfico de los negocios actuales del hotel. En tal sentido debe decirse que, por lo general, un hotel tiene tres mercados geográficos en los cuales se origina su demanda, a saber:

- a) El mercado local.
- b) El mercado nacional.
- c) El mercado internacional.

El conocimiento de la estructura geográfica de los negocios del hotel constituye un requisito básico para poder evaluar o no la adecuación de la organización territorial de la venta directa realizada por sus promotores) y, de ser necesario, considerar su posible reorganización.

Composición por fuentes de negocios

Por su parte, el análisis de la composición por fuentes de negocios, tiene como propósito identificar los principales segmentos o fuentes de negocios en los mercados geográficos actuales, hacia los cuales ha enfocado las acciones de marketing.

Según el tipo y vocación del hotel, éste frecuentemente tiene, al menos, tres fuentes básicas de negocios. Los hoteles de tipo

resort, por ejemplo, tienen como principales fuentes de negocios los grupos de turismo, los turistas individuales (incluidas las parejas y las familias), y los congresos y convenciones; los hoteles comerciales, los hombres de negocios, los congresos y convenciones, y el mercado de fin de semana. De cualquier manera, el análisis puede identificar otras fuentes de negocios.

A continuación se presenta una lista de las probables fuentes de negocios de un hotel, para facilitar su identificación:

- a) Viajes de negocios.
- b) Congresos y convenciones.
- c) Grupos de turismo.
- d) Turistas individuales con reservación (incluidas parejas y familias).
- e) Huéspedes casuales (*walk-ins*).
- f) Otras fuentes de negocios (funcionarios públicos, embajadas, organismos internacionales, universidades, etc.).

El análisis debe permitir conocer, en porcentaje, el grado de importancia de cada una de las fuentes de negocios, para poder orientar mejor la gestión de marketing.

ANÁLISIS DEL PERFIL DE LOS CLIENTES ACTUALES

Este análisis, además de otorgar la información general (edad, sexo, lugar de residencia, etc.), tiene que permitir conocer aspectos que puedan ser útiles para la definición de las acciones de marketing, como son, por ejemplo: el porcentaje de clientes que repiten, el porcentaje de clientes nuevos, la opción en que escogen el hotel y el grado de satisfacción de los clientes con los servicios que les brinda el establecimiento.

Seguidamente se mencionan los principales aspectos que deberían analizarse en dicho perfil, con los comentarios que se estiman oportunos acerca de algunos de ellos.

Primera parte: Información general de los clientes

- a) Edad (destacando en porcentajes los rangos más significativos.)
- b) Sexo.
- c) Lugar de residencia.

- d) Empresa o institución.
- e) Motivo del viaje (destacando en porcentaje los motivos más importantes).
- f) Medio de transporte.

Segunda parte: Información acerca del uso de los servicios

- a) Porcentaje de clientes que repiten. Si el análisis muestra que existe un bajo porcentaje de clientes que repiten, o que este porcentaje está disminuyendo, debe investigarse la razón, ya que es síntoma de que el hotel no está logrando la retención de sus clientes. Esto puede deberse a la inadecuación de sus tarifas, o bien, a la insatisfacción de los clientes con los servicios que brinda el hotel.
- b) Porcentaje de nuevos clientes y en qué opción eligen el hotel. Este es otro de los aspectos importantes que deben analizarse. Si el porcentaje de clientes nuevos que prefieren el hotel como primera opción decrece y aumenta la selección del hotel en segunda opción, o en una opción menor, esto puede ser síntoma de problemas de precios, de calidad en los servicios o de que los hoteles competidores les están brindando a los clientes más valor por el dinero.
- c) Habitaciones más solicitadas (estándar, junior suite, master suite, etc.).
- d) Estadía promedio en el hotel.
- e) Grado de satisfacción con los servicios brindados por el hotel. Este aspecto está relacionado con los indicadores mencionados anteriormente en los incisos *a* y *b*, y es importante pues en negocios altamente competitivos como lo es el hotelero, la lealtad del cliente y, por tanto, la capacidad del hotel para retenerlos, sólo se logra a niveles muy altos de satisfacción. No basta que el cliente esté satisfecho: tiene que estar muy satisfecho con el servicio recibido para poder retenerlo; en otras palabras: para que esté dispuesto a repetir la experiencia con el hotel.

Tercera parte: Información acerca de la reservación y pago de los servicios

- a) Cómo se informan acerca del hotel y sus servicios.
- b) Medio utilizado para efectuar la reservación.
- c) Forma de pago de los servicios.

Como puede observarse, el análisis del perfil de los clientes actuales no sólo está orientado al conocimiento de las características de los clientes, sino también a la detección de problemas que deban ser solucionados para poder realizar una gestión de marketing exitosa, orientada hacia la plena satisfacción de los huéspedes del establecimiento.

ANÁLISIS DE LA LOCALIZACIÓN Y FACILIDADES DEL HOTEL

La finalidad de este análisis es verificar, por un lado la adecuación de la localización y facilidades a los requerimientos de los clientes, de acuerdo con los diferentes tipos de negocios en los cuales está actualmente involucrado (y en los cuales pudiera estar involucrado en el futuro), y por el otro, de los niveles de tarifas. El análisis debe tomar en cuenta los siguientes aspectos:

Localización del hotel

Uno de los factores clave de éxito de un hotel es precisamente su localización. Por este motivo, en función de los perfiles de sus clientes actuales, y de los que eventualmente desee captar en el futuro, tienen que analizarse los siguientes puntos:

- a) Localización en relación con las zonas o parques industriales, o bien, de los centros financieros (para los hombres de negocios).
- b) Localización en relación con los atractivos turísticos o de las facilidades de acceso a los mismos (para los turistas).
- c) Existencia de atracciones y amenidades en las cercanías del hotel (teatro, cines, restaurantes, museos, mercados de artesanías, etc.).
- d) Centros comerciales.
- e) Servicio de transporte para el desplazamiento local.

Habitaciones y facilidades ofrecidas por el hotel

Habitaciones. Constituyen la principal oferta del hotel, por lo que deben ser objeto de un cuidadoso análisis con el fin de poder compararlas y evaluarlas en relación con las habitaciones de los hoteles competidores. El análisis debe comprender:

- a) Tipo y tamaño de las habitaciones (interiores y exteriores).
- b) Funcionalidad y calidad del mobiliario (incluido el destinado al trabajo en el cuarto para los hombres de negocios).
- c) Equipamiento de las habitaciones (aire acondicionado, caja de seguridad, teléfono, acceso a internet, radio despertador, cafetera, tabla de planchado, etc.).
- d) Tamaño y facilidades de los baños (ducha, bañera, jacuzzi, secador de cabello, espejo de maquillaje, teléfono, etc.).
- e) Calidad de la dotación en los baños.
- f) Decoración, iluminación y estado general de conservación.
- g) Existencia o no de ruido en las habitaciones.

Facilidades complementarias. No todos los hoteles cuentan necesariamente con todas las facilidades que se detallan a continuación, pero, de acuerdo con su categoría, con el tipo de negocios en los cuales están involucrados y con la competencia a la cual se enfrentan, tienen que analizar la disponibilidad y la calidad de las siguientes facilidades complementarias:

- a) Facilidades para congresos, convenciones y reuniones (incluidos los banquetes).
- b) Servicios de apoyo ejecutivo (computadora, fotocopidora, secretariado, etc.).
- c) Estacionamiento para automóviles y autobuses.
- d) Servicios de cafetería, bar y restaurantes.
- e) Disponibilidad de *room service* y su horario.
- f) Otras facilidades adicionales (áreas públicas, juegos para niños, piscina, gym, sauna y vapor, salón de belleza, etc.).

Análisis de las tarifas actuales


Finalmente, deben analizarse las tarifas actuales que cobra el hotel por los servicios que brinda a sus clientes. Este análisis

tiene más valor si se efectúa después de haber estudiado las habitaciones y las facilidades que ofrece el hotel, por cuanto permite apreciar mejor la adecuación de las tarifas a los servicios que brinda.

Aunque existen hoteles que llegan a ofertar más de 10 tipos de tarifas distintas, el análisis debiera considerar, por lo menos, las siguientes:

- a) Tarifa al público (*rack rate*).
- b) Tarifas corporativas (para hombres de negocios e instituciones).
- c) Tarifas para grupos (para mayoristas y tour operadores).
- d) Tarifas para congresos, convenciones e incentivos.
- e) Otros tipos de tarifas y descuentos especiales.

Por sí solo, el análisis de la localización y de las facilidades del hotel, así como de sus tarifas, es poco importante; comienza a ser relevante en realidad cuando los resultados que proporciona son comparados con la oferta de los hoteles competidores. Por esta razón, el siguiente paso en el proceso de elaboración del plan de marketing es, precisamente, el análisis de la competencia.



Análisis de competitividad y participación en el mercado

Posterior al estudio de la situación actual del hotel, el siguiente paso consiste en la realización del análisis de competitividad y de la participación lograda en el mercado efectivo en el cual compete. El objetivo en este caso es la evaluación de los puntos fuertes y débiles que pudieran afectar positiva o negativamente la competitividad del hotel y, por consiguiente, la futura gestión de marketing.

Con este propósito tienen que identificarse los hoteles competidores, analizar sus ofertas y proceder al estudio de la participación alcanzada por cada uno de ellos en el mercado efectivo.

En seguida se detalla el contenido de los análisis que deben realizarse con los comentarios que consideramos oportunos.

IDENTIFICACIÓN DE LOS HOTELES COMPETIDORES

En el caso del negocio hotelero, los competidores son visibles y de muy fácil identificación, por lo que no se requiere más que hacer una lista de los hoteles de la misma categoría que compiten con el establecimiento por la captación de los mismos segmentos de mercado. Una vez identificados, no es necesario hacer un análisis minucioso de todos y cada uno de ellos; a los efectos del estudio, es mejor clasificarlos previamente en función de la intensidad de su competencia.

De esta forma se conocen los hoteles "muy competitivos", los hoteles "poco competitivos", y aquellos hoteles que no son en realidad "relevantes" desde el punto de vista competitivo, y cuyo estudio no tiene caso.

El análisis de competitividad debe concentrarse en los hoteles más competitivos, y ha de realizarse siempre desde la perspectiva del cliente, quien, en definitiva, es el que debe efectuar la elección entre las ofertas de los distintos establecimientos.

ANÁLISIS DE LA OFERTA DE LOS HOTELES MÁS COMPETITIVOS

El contenido del análisis de la oferta de los hoteles más competitivos debe ser similar al detallado en el capítulo anterior, por cuanto su objetivo es precisamente la evaluación comparativa de los hoteles que compiten en el mismo mercado. Por tanto, deben analizarse los siguientes aspectos:

Localización de los hoteles

- a) Localización en relación con los parques industriales o centros financieros.
- b) Localización en relación con los atractivos turísticos.
- c) Existencia de atracciones y amenidades en las cercanías de los hoteles.
- d) Cercanía de los centros comerciales.
- e) Servicios de transportes locales.

Habitaciones y facilidades ofrecidas

Habitaciones

- a) Tipo y tamaño de las habitaciones.
- b) Funcionalidad y calidad del mobiliario.
- c) Equipamiento de las habitaciones.
- d) Tamaño y facilidades de los baños.
- e) Calidad de la dotación en los baños.
- f) Decoración, iluminación y estado general de conservación.
- g) Existencia o no de ruido en las habitaciones.

Facilidades complementarias

- a) Facilidades para congresos, convenciones y reuniones.
- b) Servicios de apoyo ejecutivo.
- c) Estacionamiento.
- d) Servicios de cafetería, bar y restaurante.
- e) Disponibilidad de *room service* y horario.
- f) Otras facilidades (áreas públicas, piscina, gym, sauna y vapor, etc.).

Principales fuentes de negocios

- a) Viajes de negocios.
- b) Congresos y convenciones.
- c) Grupos de turismo.
- d) Turistas individuales.
- e) Huéspedes casuales (*walk-ins*).
- f) Otras fuentes de negocios.

Tarifas ofrecidas

- a) Tarifas al público.
- b) Tarifas corporativas.
- c) Tarifas para grupos.
- d) Tarifas para congresos y convenciones.
- e) Otro tipo de tarifas y descuentos especiales.

Factor de ocupación

En este punto se analizan el factor promedio de ocupación de los hoteles y la tendencia que éste viene manifestando.

Percepción general de los hoteles y de sus servicios

Aquí debe analizarse la percepción general que se tiene en el medio turístico local respecto de cada uno de los hoteles.

La información acerca de los hoteles competidores suele estar disponible y puede provenir de una variedad de fuentes, entre las que podemos mencionar:

- a) Folletería de los propios hoteles.
- b) Publicidad en periódicos y revistas.
- c) Reportes de ocupación que realizan a las autoridades de turismo.
- d) Información que brindan en las ferias y eventos de la industria.
- e) Entrevistas con periodistas y discursos de sus ejecutivos.
- f) Entrevistas informales con mayoristas y tour operadores.
- g) Entrevistas con huéspedes.

Lo ideal sería que alguna persona del hotel, o contratada para ello, se hospedara en los hoteles y pudiera evaluar no sólo las habitaciones y facilidades que éstos ofrecen, sino también las características y calidad de los servicios que brindan a sus huéspedes, comenzando por la atención telefónica, los servicios de reservaciones, la recepción y la negociación de las tarifas.

ANÁLISIS DE LA PARTICIPACIÓN EN EL MERCADO EFECTIVO

La participación en el mercado es, sin duda, uno de los indicadores clave para evaluar la eficiencia de la gestión de marketing desarrollada con anterioridad por el hotel. El mercado de referencia para efectuar la evaluación es el denominado *mercado efectivo* para el hotel, entendido como tal el volumen total de turistas que se hospedan en establecimientos de la misma categoría en el destino, los cuales compiten entre sí por su captación.

El análisis de participación tiene dos objetivos básicos: *a)* conocer la participación del establecimiento en el total de habitaciones ofrecidas por los hoteles competidores (incluida la oferta del establecimiento); *b)* saber cuál es la participación lograda en la captación del mercado. A continuación se explica el procedimiento que se sigue en cada caso.

Análisis de participación del hotel en la oferta de habitación

El procedimiento para efectuar el análisis de participación del hotel en la oferta de habitaciones es el siguiente:

- a) Hacer una lista de los hoteles que compiten con el establecimiento en la misma categoría, y el número de habitaciones que ofrece cada uno de ellos.
- b) Calcular la participación de cada uno de los hoteles, incluida la del establecimiento, en el total de habitaciones ofrecidas.

El resultado de este análisis permitirá conocer el porcentaje con el cual participa el hotel, respecto del total de la oferta conjunta de habitaciones de todos los hoteles que compiten en la misma categoría.

Análisis de participación en la captación de mercado

En este análisis tiene que precisarse previamente el periodo que se estudiará; en este caso, el periodo operacional inmediato anterior (el año anterior). El procedimiento comprende los siguientes pasos:

- a) Calcular el número de habitaciones ofrecidas en el año por cada hotel.
- b) Analizar el factor de ocupación de cada uno de los hoteles.
- c) Calcular el número de habitaciones vendidas por cada hotel.
- d) Calcular el porcentaje de participación logrado por cada hotel, respecto del total de habitaciones vendidas por el conjunto de los hoteles.
- e) Analizar la variación observada entre la participación del hotel en la oferta de habitaciones, y la participación lograda en la participación de mercado.

El parámetro de referencia para evaluar la participación de mercado, es precisamente el porcentaje con el cual participa el hotel en la oferta de habitaciones. Como resultado de la gestión de marketing que se efectuó, el hotel tiene que haber alcanzado, como mínimo, un porcentaje de participación en la captación de mercado similar al porcentaje con el cual participa en la oferta de habitacio-

nes. De no ser así, y si la participación en la captación es inferior a la participación en la oferta de habitaciones, se tienen que estudiar las posibles causas de este desvío, comenzando por la identificación de los factores clave de éxito de aquellos hoteles competidores cuya participación en la captación de mercado supera el porcentaje de participación en la oferta de habitaciones.

EVALUACIÓN DE LA SITUACIÓN COMPETITIVA DEL HOTEL

Una vez concluido el análisis de los hoteles competidores, y conocido el porcentaje obtenido por cada uno de ellos en la captación de mercado, se procede a la evaluación de la situación competitiva del establecimiento. Esta evaluación tiene que efectuarse mediante el análisis del "perfil competitivo" de los hoteles considerados como más competitivos, por lo que es necesario elaborar previamente una *matriz del perfil competitivo* de dichos hoteles y del propio establecimiento. Para ello, se relacionan, por un lado, los principales *factores clave de éxito* del negocio hotelero, y por el otro, los distintos hoteles objeto de análisis, destacando en cada uno de ellos los factores que determinan su éxito, tal como puede observarse en la matriz que se presenta en el cuadro 4.1.

Para una mejor comprensión, debe decirse que los factores clave de éxito en el negocio hotelero son aquellos a los cuales el cliente le presta la mayor importancia en el momento de elegir el hotel. Lógicamente, estos factores varían de un segmento de mercado a otro. Para los segmentos de altos ingresos, por ejemplo, los aspectos más importantes son la imagen del hotel y la calidad de su servicio; para otros, lo más importante puede ser la localización o el precio.

Entre los factores clave de éxito en el negocio hotelero pueden identificarse:

- a) La marca comercial del hotel.
- b) La localización.
- c) El precio.
- d) La funcionalidad y comodidad de las habitaciones.
- e) La calidad de la atención.
- f) La facilidad de comunicación y reservación.
- g) La disponibilidad de facilidades complementarias.
- h) La lealtad de sus clientes.

Cuadro 4.1. Matriz del perfil competitivo de los hoteles.

Factores clave de éxito	Hoteles competidores							
Marca comercial								
Localización								
Precio								
Comodidad de las habitaciones								
Calidad del servicio								
Facilidad de reservación								
Facilidades complementarias								
Lealtad de los clientes								

Para cada uno de los segmentos de mercado, o fuentes de negocios, debe estudiarse el perfil competitivo de los hoteles, puesto que en algunos segmentos de mercados un hotel puede ser muy competitivo, y en otros no.

Con el propósito de facilitar la evaluación, es conveniente comenzar siempre con el estudio de los perfiles de los hoteles que tienen más éxito en el mercado, para poder identificar las ventajas y desventajas que pudiera tener nuestro establecimiento, en relación con los hoteles de mayor éxito.



5

Redefinición de los mercados y fijación de los objetivos y estrategias de marketing

El estudio de competitividad, detallado en el capítulo anterior, brinda la información necesaria para encarar los trabajos de la tercera etapa del proceso destinado a la elaboración del plan de marketing del hotel. En dicha elaboración deben tomarse ya las decisiones relacionadas con la redefinición de los mercados y de las fuentes de negocios hacia las cuales se orientarán los esfuerzos de marketing, así como las que tienen que ver con la fijación de los objetivos y las estrategias de marketing que se emplearán para alcanzarlos.

REDEFINICIÓN DE LOS MERCADOS Y DE LAS FUENTES DE NEGOCIOS

Si no se revisa el proceso de marketing realizado por el hotel, se corre el riesgo de que los clientes actuales puedan verse atraídos por las ofertas de los hoteles competidores, y que los clientes potenciales no se sientan interesados en los servicios del establecimiento.

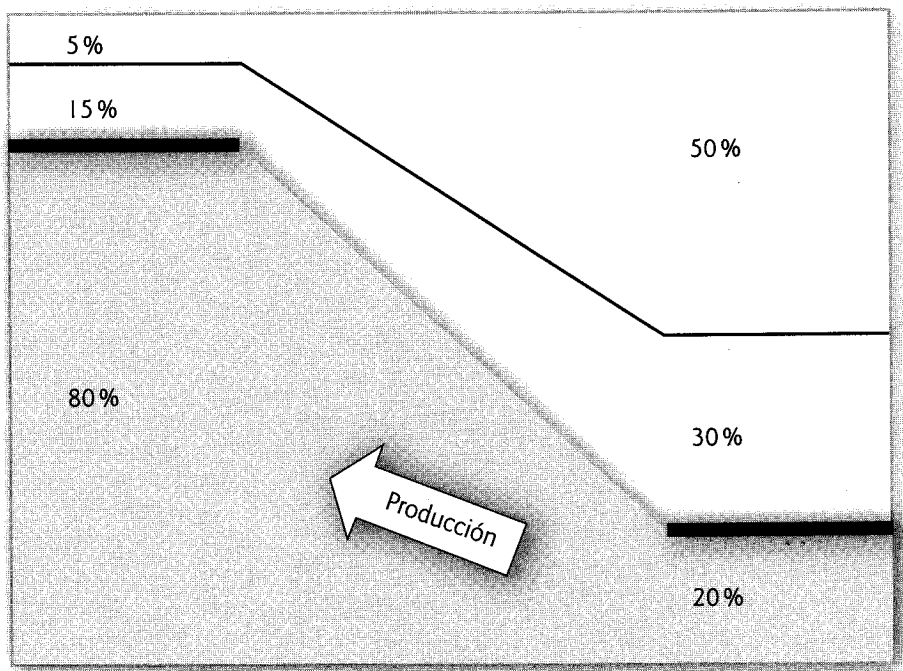
Los requerimientos de los mercados hoteleros están cambiando constantemente; en consecuencia, el hotel necesariamente tiene que adaptarse también en forma continua a dichos cambios, si es que quiere tener éxito en la explotación del negocio. La redefinición de los mercados y de las fuentes de negocios, por tanto,

es una de las primeras decisiones que deben tomarse para lograr una mejor orientación de los esfuerzos de marketing.

El análisis de la estructura actual de los negocios del hotel, detallado en el capítulo 3, tanto en lo que se refiere a los mercados geográficos como en lo concerniente a las principales fuentes de negocios, brinda la información necesaria para efectuar la redefinición de los mercados.

Por lo general, un hotel tiene tres o cuatro fuentes de negocios principales, aunque puede darse el caso de hoteles que cuenten con una gran variedad de ellas. En estos casos, para poder definir los mercados prioritarios, tendrían que aplicarse los principios de la *Ley Pareto* o de los *80/20*.

Aplicada al negocio hotelero, la Ley Pareto o de los 80/20 dice que el mayor volumen de negocios de un hotel proviene de muy pocas fuentes (véase fig. 5.1).



Volumen de negocios del hotel

Porcentaje de mercados que lo generan

Figura 5.1. Relación entre el volumen de negocios del hotel y el porcentaje de mercados que lo generan.

La Ley Pareto no es una ley natural, sino una ley demostrada estadísticamente, y es un buen criterio para poder definir con claridad y en forma objetiva los mercados prioritarios para el hotel.

FIJACIÓN DE LOS OBJETIVOS DEL PLAN

De acuerdo con lo que se indicó en el capítulo 2, la planificación de marketing hotelero tiene que plantearse estrategias para el logro de metas con un horizonte de dos o tres años de anticipación, las cuales deben ser revisadas y actualizadas anualmente. En este contexto, el plan de marketing del hotel debe establecer el objetivo general que pretende alcanzar y sus objetivos específicos.

En lo que respecta al objetivo general, éste tiene que estar relacionado con la participación en el mercado efectivo en el cual compite el hotel (al cual nos referimos en el análisis de competitividad descrito en el capítulo 4). La participación en el mercado efectivo es el mejor indicador para evaluar la eficiencia o no de la gestión de marketing que desarrolle el hotel, y no los objetivos de ingresos establecidos con un criterio contable, sin considerar las condiciones existentes en el mercado. En este sentido, debe decirse que el objetivo general del plan de marketing debe establecer, como mínimo, una participación en el mercado igual o superior a la participación del hotel en la oferta de habitaciones.

En relación con los objetivos específicos, éstos tienen que responder a los resultados del estudio de la situación actual del hotel (detallado en el capítulo 3).

A título de ejemplo, enseguida se mencionan algunos de los posibles objetivos específicos que pueden fijarse en el plan de marketing, siempre en el marco del objetivo general propuesto:

- a) Aumento del factor promedio de ocupación.
- b) Aumento del valor de la tarifa promedio.
- c) Incremento del volumen de venta en los segmentos actuales.
- d) Incremento del índice de repetición de los clientes actuales.
- e) Disminución de pérdidas de ingresos por habitaciones no vendidas.

Lógicamente, en todos los casos debe precisarse el porcentaje de aumento o de disminución que se pretende alcanzar, por lo que los objetivos específicos tienen que definirse en función de los resultados de gestión y, por tanto, deben ser medibles.

DETERMINACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Establecidos los objetivos, seguidamente se tienen que definir las estrategias que se adoptarán para alcanzarlos. Normalmente las que se emplean en el marketing hotelero son las denominadas *estrategias intensivas*, dado que requieren la realización de un gran esfuerzo de marketing para mejorar los resultados operacionales con los servicios actuales del hotel.

Existen dos estrategias intensivas básicas entre las que puede optar el hotel (incluso puede emplearlas conjuntamente) para el logro de los objetivos en los mercados actuales, haciendo uso de sus servicios actuales:

Estrategia de penetración en los mercados actuales

Esta estrategia se emplea para la expansión de las ventas de los servicios del hotel en sus mercados actuales mediante un mayor esfuerzo de marketing, y puede utilizarse sola o en combinación con otro tipo de estrategias. Permite aumentar la participación en el mercado efectivo y puede basarse en acciones tácticas tales como publicidad, promociones especiales o reducciones de precios. El inconveniente que presentan estas acciones es que hacen difícil mantener la participación de mercado que se logre con su empleo; es preferible generar una ventaja competitiva sostenida, o bien, neutralizar las ventajas que puedan tener los hoteles competidores.

Estrategia de desarrollo de mercado para los servicios actuales

La estrategia de desarrollo o de expansión del mercado para los servicios actuales del hotel, puede enfocarse de dos maneras: mediante la expansión geográfica, o bien, mediante la expansión hacia nuevos segmentos de mercado en los mercados geográficos actuales. En el caso de la hotelería, la más obvia es hacia el desarrollo de nuevos segmentos de mercados en los mercados geográficos actuales del hotel.

La evaluación para la selección de una estrategia de expansión basada en nuevos segmentos es similar a la evaluación de cualquier mercado potencial. Debe analizarse su atractivo en términos de tamaño, crecimiento e intensidad de competencia, y decidir la forma en que competirá el hotel.

Ejemplos de nuevos segmentos para la expansión del mercado del hotel son: el mercado de fin de semana, el mercado de vacaciones de corta duración o de escapadas, el mercado de luna de miel, el mercado de cursos de actualización profesional para ejecutivos, etcétera.

Algunas de las formas de desarrollar estos nuevos mercados son el empleo de "paquetes de precios" y la apertura de "nuevos canales de comunicación y distribución" de los servicios.

POLÍTICAS DE APOYO A LAS ESTRATEGIAS DE MARKETING

Una buena formulación de las estrategias no garantiza una buena aplicación de las mismas; es necesario establecer las políticas de apoyo a las estrategias. En términos generales, se entiende por políticas las líneas directrices, los métodos, los procedimientos y las prácticas administrativas que se establecen para respaldar las acciones que se llevarán a efecto para alcanzar los objetivos propuestos. Cualquiera que sean el alcance y la forma de éstos, las políticas constituyen un instrumento que sirve para poner en marcha las estrategias y lograr los objetivos.

En lo posible, las políticas deben establecerse por escrito, por cuanto representan un medio para poner en práctica las decisiones estratégicas. No sólo brindan las directrices entre las que se tiene que actuar, sino que precisan, además, la competencia y responsabilidad por la ejecución de las acciones, evitando así los conflictos que pudieran presentarse entre algunos departamentos del hotel, en función de la distinta visión que tienen de los negocios hoteleros.

En efecto, la parte contable generalmente le concede mayor importancia a las utilidades a corto plazo, mientras que la gerencia de marketing está más orientada hacia el crecimiento del negocio y el beneficio a largo plazo. Esto genera conflictos que, si no son previstos, pueden afectar el desempeño de la gestión de marketing del establecimiento.

Las políticas comunican a los empleados y gerentes de los

distintos departamentos del hotel lo que debe hacerse, cómo deben hacerlo, y qué se espera de ellos, con el fin de aumentar las probabilidades de éxito en la ejecución de las estrategias. Por tanto, las políticas deben establecer con toda claridad las directrices relativas a:

- a) La calidad de los productos y servicios.
- b) La satisfacción de los clientes.
- c) Las relaciones con los canales de distribución.
- d) Las políticas de precios.
- e) La organización y cobertura de los mercados.
- f) La publicidad y relaciones públicas.
- g) El comportamiento competitivo en los mercados.

En términos generales, debe decirse que las políticas de apoyo a las estrategias de marketing se convierten en ley para la totalidad de los empleados del hotel, y no sólo para las personas del área comercial.



Fijación de las tarifas de habitaciones

Redefinidos los mercados y establecidos los objetivos y estrategias de marketing, la siguiente etapa es la que tiene que ver con la fijación de las tarifas de habitaciones.

La fijación de precios en el marketing hotelero es, tal vez, uno de los aspectos que presenta mayor dificultad debido al hecho de que el precio adquiere una nueva dimensión en el proceso de marketing. En efecto, en el marketing hotelero el precio no sólo representa el valor monetario del servicio, sino que además constituye un importante instrumento promocional y competitivo, como se verá en los siguientes puntos.

COMENTARIOS EN TORNO A LA FIJACIÓN DE TARIFAS HOTELERAS

Uno de los aspectos importantes que deben tenerse en cuenta al momento de fijar las tarifas de habitaciones es que, en última instancia, es el mercado el que fija los precios y no el nivel de los costos operacionales del hotel. Los costos establecen en realidad el *límite inferior* del precio, y el precio de mercado, por su parte, es el que determina el *límite superior* en función de la oferta y la demanda existente en el mercado considerado, es decir, de las condiciones de competencia en las cuales tiene que actuarse.

La diferencia existente entre los costos operacionales del hotel

y el precio de mercado, determina el margen dentro del cual el hotel puede fijar sus precios, para que éstos se adecuen a las posibilidades económicas de los clientes y puedan tener, asimismo, fuerza competitiva frente a las ofertas de los hoteles competidores.

En la figura 6.1 se ilustran los aspectos señalados. Como puede observarse, cuanto mayor sea el margen entre los costos operacionales del hotel (que marcan el límite inferior) y el precio de mercado (que establece el límite superior), mayor discrecionalidad tendrá el hotel para determinar los niveles de tarifas de sus habitaciones, las cuales pueden situarse en cualquier punto de la denominada *curva de deslizamiento del precio*.

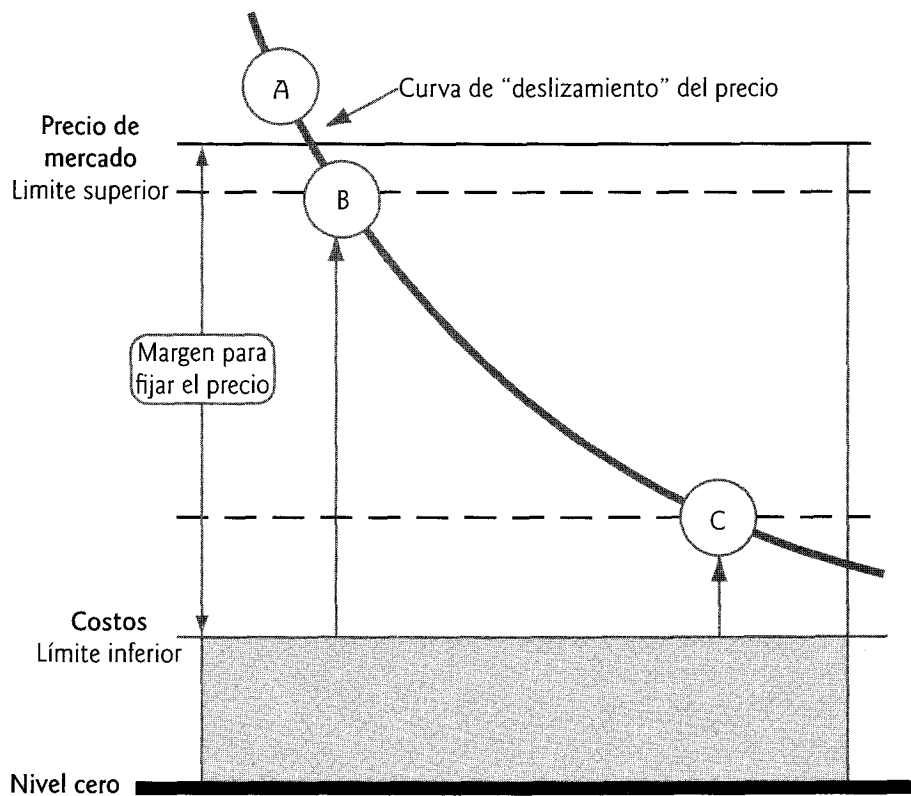


Figura 6.1. Límite inferior y superior del precio y el margen dentro del cual se puede fijar.

Por tanto, no es posible seguir pensando en la fijación del precio de las habitaciones con el criterio contable de cubrir los costos operacionales más un porcentaje fijo de beneficio bruto de operación, sin considerar las posibilidades de la demanda y la

competencia a la cual deberá enfrentarse el hotel en el mercado. Muchos de los hoteles que consideran sólo el criterio contable a la hora de fijar sus tarifas, frecuentemente se salen del mercado y terminan "regalando" las habitaciones a precios de vuelos *charter* para poder mantener su ocupación, con lo cual afectan la rentabilidad del establecimiento.

PROCEDIMIENTO PARA LA FIJACIÓN DE LAS TARIFAS

Como pudo observarse, la determinación de las tarifas no es algo simple: exige la consideración de varios aspectos antes de poder tomar una decisión al respecto. A continuación se indican los pasos que deben seguirse al fijar las tarifas del hotel.

Establecer la tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales

La tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales se establece siguiendo el procedimiento que se describe a continuación.

1. Determinar los costos operacionales. En el cálculo de los costos operacionales deben incluirse:

a) Los costos de operación del hotel:

- Costos departamentales.
- Gastos generales y de administración.
- Salarios del personal (incluidas las cargas sociales).
- Combustibles, energía eléctrica, teléfono, gas y agua.
- Mantenimiento y reparaciones.
- Publicidad y promoción de venta.

En aquellos casos en que los hoteles sean operados mediante contratos de administración con una cadena hotelera, o que sean administrados en forma independiente por un gerente profesional, deberá considerarse en los costos de operación el monto de los honorarios correspondientes.

b) Los impuestos, tasas de servicios y seguros:

- Impuesto predial (o contribución inmobiliaria) y servicios públicos.
- Seguros (edificio, contenido, responsabilidad civil, etc.).
- Regalías por franquicias (si existe contrato para uso de marca).

c) Los costos financieros:

- Intereses bancarios, o de cualquier otra índole, en caso de que el hotel hubiere recurrido al financiamiento externo.

2. Determinar el monto de los costos operacionales que serán cubiertos con la venta de habitaciones. El monto de los costos operacionales que se cubrirán con la renta de habitaciones, se obtiene restando de los costos operacionales detallados en el punto anterior, los ingresos provenientes de otros departamentos del hotel, a saber:

- a) Ingresos por la venta de alimentos y bebidas.
- b) Ingresos por la renta de locales comerciales.
- c) Otros ingresos (lavandería, teléfonos, servicios ejecutivos).

3. Calcular el número de habitaciones que se rentarán. El cálculo del número de habitaciones que deben rentarse se efectúa de la siguiente manera:

- a) Partir del número de habitaciones que tiene el hotel.
- b) Definir el número de habitaciones que estarán disponibles para la renta durante el año. Este ítem se calcula multiplicando el número de habitaciones que posee el hotel, por los 365 días del año.
- c) Calcular el número de habitaciones que se espera rentar en el año. Este número se obtiene multiplicando el número de habitaciones disponibles para la renta (ítem b), por el factor promedio de ocupación que se estima alcanzar en el periodo.

4. Establecer la tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales. Finalmente, la tarifa promedio necesaria para cu-

brir el monto de los costos operacionales del hotel que se cubrirán con la venta de habitaciones, se establece dividiendo dichos costos entre el número de habitaciones que se espera rentar en el año, según el factor de ocupación previsto (ítem c). Esta tarifa promedio constituye la tarifa mínima a la cual el hotel puede vender las habitaciones; por debajo de la misma, el hotel estaría perdiendo dinero, ya que no podría cubrir sus costos.

Analizar los precios de los hoteles competidores

El segundo aspecto que hay que considerar, para la determinación de las tarifas, es el estudio de las tarifas de los hoteles competidores. La información necesaria para la realización del estudio se obtiene de los resultados del análisis de competitividad detallado en el capítulo 4.

El precio de los hoteles competidores, a pesar de ser todos de la misma categoría, puede variar en función de las ventajas comparativas que pueda tener cada uno de ellos. Deberá tenerse en cuenta, por tanto, la *matriz del perfil competitivo* del establecimiento, para poder determinar el nivel de precios en el cual se podría ubicar el hotel, una vez evaluadas sus ventajas (puntos fuertes) y desventajas (puntos débiles) en relación con la competencia. De esta forma se obtiene la tarifa máxima que podría cobrar el hotel por sus habitaciones.

Determinar las tarifas de habitaciones

Una vez establecidos los límites mínimo y máximo entre los cuales se ubicarán las tarifas de las habitaciones, debe procederse ya a la determinación de éstas.

La composición de los negocios del hotel hace que éste deba manejar diferentes tipos de tarifas, lo cual requiere la definición de una política de precios que permita: satisfacer los requerimientos de los distintos segmentos de mercados o fuentes de negocios, obtener un determinado porcentaje de utilidad, y lograr mantener al término del periodo la tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales del hotel.

En la práctica, esta política se traduce en el otorgamiento de un determinado porcentaje de descuento sobre la tarifa al públi-

co (*rack rate*) y a las diferentes fuentes de negocios, según el volumen de ventas que éstas generan para el hotel.

Por tanto, es necesario establecer en primer lugar los niveles de descuentos que se otorgarán a las distintas fuentes de negocios, para posteriormente pasar a la fijación de la tarifa al público.

1. Establecimiento de los niveles de descuento que se otorgarán. El procedimiento que se sigue para determinar estos niveles es el siguiente:

- a) Analizar la participación de las distintas fuentes de negocios en los ingresos totales del hotel.
- b) Establecer el porcentaje de descuento que se le otorgará a cada una de las fuentes de negocios, según el volumen de ingresos que generen para el establecimiento.
- c) Determinar el porcentaje de descuento total ponderado que se otorgará, resultante de la aplicación de los distintos niveles de descuento. El porcentaje de descuento ponderado, otorgado a cada una de las fuentes de negocios, se obtiene multiplicando la participación que éstas tienen en los ingresos del hotel, por el porcentaje de descuento que se les ha asignado. La suma de estas ponderaciones da como resultado el "descuento promedio ponderado" que se otorgará, tal como se observa en el cuadro 6.1, en donde el descuento resultante en este caso es de 25.5 %.

2. Fijación de la tarifa al público. Una vez establecida la política de descuentos y calculado el porcentaje de descuento promedio ponderado que se otorgará, ya puede calcularse la tarifa al público que manejará el hotel. Esta tarifa se calcula adicionando a la tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales (establecida de acuerdo con el procedimiento detallado en el punto 1), un margen para considerar los descuentos que se aplicarán a la tarifa, así como para obtener un razonable porcentaje de utilidad de operación. Este margen, conocido como *mark-up*, se establece aplicando la siguiente fórmula:

$$\text{mark-up} = \frac{\text{Porcentaje promedio de descuento} + \text{más porcentaje de utilidad deseada}}{100 - \text{porcentaje promedio de descuento} + \text{más porcentaje de utilidad deseada}} \times 100$$

Cuadro 6.1. Composición de los negocios y descuento promedio ponderado.

<i>Composición de los negocios</i>	<i>Participación en los ingresos (%)</i>	<i>Porcentaje de descuento</i>	<i>Porcentaje de descuento ponderado</i>
Viajes de negocios	15	20	3
Congresos y convenciones	25	30	7.5
Grupos de turismo	35	40	14
Ventas de agencias	10	10	1
Otros	15	0	0
Descuento promedio ponderado			25.5

Ejemplo. Supongamos que el descuento promedio ponderado fuera de 25%, y el porcentaje de utilidad deseada de 20%. El mark-up que debe aplicarse a la tarifa promedio para determinar la tarifa al público sería:

$$\text{mark-up} = \frac{45}{100 - 45} \times 100 = 82\%$$

Ahora bien, si la tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales fuera, por ejemplo, de 50 dólares, al aplicar el mark-up de 82%, la tarifa al público sería:

$$50 + 41 = 91 \text{ dólares}$$

La tarifa de 91 dólares así calculada permite otorgar el descuento promedio de 25%, obtener una utilidad de operación de

20%, y alcanzar la tarifa promedio necesaria para cubrir los costos operacionales. En efecto:

$$\begin{aligned} 91 - 41 (25\% \text{ de descuento} + 20\% \text{ de utilidad}) \\ = 50 \text{ (tarifa promedio necesaria)} \end{aligned}$$

Una vez calculada la tarifa al público, tiene que verificarse que ésta no sobrepase la tarifa máxima que podría cobrar el hotel, de acuerdo con el análisis de los precios de los hoteles competidores efectuado en el punto 2. Si la tarifa resultara más alta que la de la competencia, y el hotel no contara con ventajas comparativas en su oferta, perdería competitividad, e incluso, correría el riesgo de salirse del mercado.

Por supuesto, cuanto más bajos sean los costos operacionales del hotel, mayor discrecionalidad tendrá para la fijación de sus tarifas.

PRECIOS DE PAQUETES

Es normal que el hotel se vea en la necesidad de crear programas a "precios de paquete", con el fin de incrementar las ventas en periodos de baja ocupación, o bien, desarrollar nuevos mercados. Ejemplo en este último caso son los "paquetes de fin de semana", "paquetes para vacaciones de corta duración" (*escape packages*), "paquetes de luna de miel" y los "paquetes ejecutivos". Estos programas son ofrecidos a un precio global, que incluye el alojamiento, los servicios adicionales y los obsequios, dependiendo del tipo de programa de que se trate. El precio en estos casos es un *precio de paquete*, el cual es mucho más bajo que la suma resultante de los servicios incluidos en el programa, si fueran calculados a la tarifa normal.

Lógicamente, los periodos en los cuales se ofrecen estos paquetes determinan el nivel de descuento, pero los parámetros de referencia para las decisiones en estos casos, son los descuentos previstos para los negocios de grupos.

El éxito de estos paquetes no sólo radica en el precio, sino también en la habilidad que se tenga en el diseño, para que en el contenido de los paquetes aparezcan algunas cosas como gratis; detalles que hagan pensar al cliente que el hotel sí se preocupa en hacerles grata y placentera su estadía.

En ciertos casos, incluso es conveniente ofrecer más de una op-

ción: un paquete a precio bajo y un paquete que incluya una serie de beneficios adicionales, a un precio más elevado.

Cuando se ofrece este tipo de programas a precios de paquete, siempre debe evitarse cobrar cosas extra, como llamadas telefónicas, el periódico en la habitación, o el *cover* en el restaurante del hotel, pues esto irrita al cliente. Éste tiene que sentir que, en efecto, obtiene un beneficio extra, además del precio.



Formulación de los planes de acción

Las estrategias adoptadas tienen que traducirse en una serie de planes de acción destinados a la consecución de los objetivos propuestos en el plan de marketing. Los planes de acción son precisamente, la traducción práctica de las directrices establecidas en la política de apoyo a las estrategias.

En este capítulo se describen los diferentes planes de acción que puede formular el hotel, en función de las estrategias adoptadas y las directrices establecidas en la política de apoyo.

PLAN PARA MEJORAR LAS FACILIDADES Y LOS SERVICIOS DEL HOTEL

Los objetivos específicos de este plan de acción están relacionados con la adecuación de las facilidades y los servicios actuales de hotel, a los nuevos requerimientos de la demanda y a la mejora de su competitividad. En el plan pueden incluirse acciones destinadas a:

- a) Adecuar el mobiliario y el equipamiento de las habitaciones.
- b) Incluir nuevos servicios que brinden un "valor agregado" a la oferta.
- c) Aumentar la calidad en la atención al cliente.

Es oportuno recordar que las habitaciones constituyen el principal producto que vende el hotel, y que, por consiguiente, debe tenerse un especial cuidado para asegurarse de que éstas tengan la funcionalidad y la comodidad que requieren los clientes que quieren captarse. De lo contrario se dificulta la gestión de marketing, ya que se podría estar en desventaja frente a las ofertas de los hoteles competidores.

PLAN PARA MEJORAR LOS SISTEMAS DE INFORMACIÓN Y RESERVACIONES

Los objetivos específicos en este caso tienen que ver con la mejora de las comunicaciones, para facilitar al máximo el acceso de los clientes a los sistemas de información y reservaciones del hotel. Dependiendo del hotel y lo observado en relación con este punto, en particular en el análisis de la situación actual, el plan puede incluir acciones tales como:

- a) Incorporar el número 800 (*toll-free*) al sistema de información.
- b) Desarrollar una página web en internet.
- c) Incluir la oferta del hotel en los Sistemas Globalizados de Distribución.
- d) Suscribirse a los directorios y guías especializadas de hoteles.
- e) Desarrollar y mantener un servicio de información actualizada acerca del hotel y sus ofertas, para la industria de los viajes y el turismo.

El desarrollo y mantenimiento de un buen sistema de información y reservaciones, de fácil acceso para los clientes y los canales de distribución, puede brindarle una significativa ventaja competitiva al hotel y contribuir al logro de mejores resultados en su gestión de marketing.

PLAN DE PUBLICIDAD Y RELACIONES PÚBLICAS

Los objetivos del plan de publicidad y relaciones públicas, por su parte, son la divulgación institucional del hotel y de sus siste-

mas de información y reservaciones, así como la promoción de sus servicios y ofertas especiales. Este plan incluye acciones de:

- a) Publicidad institucional del hotel.
- b) Publicidad de apoyo al producto para la promoción de paquetes y servicios especiales.
- c) Campañas de relaciones públicas con la industria y prensa especializadas.

PLAN PARA LA INTENSIFICACIÓN DE LOS ESFUERZOS DE VENTA DIRECTA

El objetivo específico de este plan es aumentar los resultados de las acciones de venta directa del hotel, en aquellos territorios y fuentes de negocios que requieren un alto contacto personal; como son las fuentes de negocios corporativos y la industria turística en el mercado local, y la industria turística (mayoristas y tour operadores) en los mercados internacionales.

El plan de venta debe incluir acciones destinadas a:

- a) Incrementar el volumen de venta en las fuentes de negocios del mercado local.
- b) Aumentar los negocios con los mayoristas y tour operadores internacionales.
- c) Incrementar la captación de congresos, convenciones y reuniones que, por su tamaño, sean susceptibles de ser manejadas por el hotel.

Por supuesto, no todos los hoteles cuentan con un departamento de ventas, pero esta función, aunque limitada, tiene que estar presente en todo negocio hotelero. En los hoteles pequeños, esta función normalmente es desarrollada por el propio gerente.

PROGRAMAS DE MARKETING RELACIONAL

En adición a las acciones consideradas en los planes anteriores, el hotel tiene que realizar acciones tendientes, por un lado, a disminuir la pérdida de clientes y, por otro, incrementar la repetición de los clientes actuales. Para ello debe aplicar un *plan de marketing relacional*, que tome en cuenta:

- a) Acciones destinadas a la *fidelización*, con el fin de evitar (o en su caso, reducir) la pérdida de cliente.
- b) Acciones destinadas a *recuperar* antiguos clientes que, por alguna razón, han dejado de usar los servicios del hotel.
- c) Acciones destinadas a *incrementar* el índice de repetición de los clientes actuales.

El hotel vive de los clientes y, por tanto, no puede darse el lujo de perderlos. Tiene que hacer un esfuerzo constante para lograr que aquellos clientes que viajan con alguna frecuencia a determinado destino, vuelvan a utilizar sus servicios y se conviertan así en "clientes frecuentes" del establecimiento. Para ello debe llevarse a cabo un programa de medición de la satisfacción de los clientes que permita, por un lado, comprender la forma en que los clientes perciben al hotel y su desempeño para satisfacer sus necesidades y, por otro, identificar prioridades para la mejora de la calidad de los servicios, puesto que existe una relación muy estrecha entre el nivel de satisfacción de los clientes y el nivel de lealtad de éstos hacia el hotel.

8

Presupuestación y ejecución de las acciones

Una vez formulados los planes de acción deben ser presupuestados, y calendarizadas las distintas acciones consideradas en cada uno de ellos para, enseguida, proceder a su ejecución.

PRESUPUESTACIÓN Y CALENDARIZACIÓN DE LAS ACCIONES

El presupuesto constituye la concreción financiera de los planes de acción; en otras palabras, es el que determina la asignación planificada de los recursos económicos necesarios para alcanzar los objetivos planteados en dichos planes.

Desde el punto de vista del control de gestión, el presupuesto, además de ser el principal instrumento contable de que dispone la gerencia del hotel para el control de los aspectos financieros de las operaciones, es uno de los elementos básicos para evaluar la eficiencia de las acciones de marketing emprendidas en los mercados, ya que permite realizar un análisis del costo-beneficio de las mismas.

Por lo general, el catálogo de cuenta de los hoteles no es muy detallado y no toma en cuenta, por tanto, un ítem específico para cada una de las actividades relacionadas con los aspectos de la comercialización. Razón por la cual cada una de las acciones previstas deben presupuestarse en forma individual para su control y posterior evaluación.

Una vez elaborados los presupuestos de las acciones individuales, éstos se consolidan en los ítems que corresponda, de acuerdo con el catálogo de cuentas que maneje el hotel.

Respecto a la calendarización de las acciones, este es un requisito no sólo para programar la asignación de los recursos previstos en el presupuesto, sino también para coordinar la aplicación de las acciones, de modo que en el proceso de ejecución de las mismas, pueda efectuarse una efectiva concentración de los esfuerzos en el producto o servicio que pretende venderse, así como en los segmentos de mercado hacia los cuales se encauzarán dichos esfuerzos y el momento en que tendrán lugar las acciones.

EJECUCIÓN DE LAS ACCIONES

Una buena formulación de los planes de acción no necesariamente garantiza una buena ejecución. Un plan bien concebido puede fracasar por una mala aplicación en su etapa de ejecución.

La ejecución de los planes de acción es una función esencialmente operativa, que tiene que cumplir dos requisitos básicos:

- a) Coordinar en forma eficiente todos los aspectos involucrados en las operaciones.
- b) Concentrar todos los esfuerzos en la consecución de los objetivos que se esperan alcanzar con el desarrollo de las acciones.

La necesidad de coordinación de las acciones varía según el tipo de acción de que se trate, las que requieren un mayor grado de coordinación, son aquellas que el hotel debe realizar en forma conjunta con el organismo de turismo del destino, tales como la participación en ferias y exposiciones de la industria turística, los viajes promocionales, y los *workshop*. Y de todas ellas, la que tiene mayor exigencia de coordinación, es la participación en las ferias turísticas.

Si el hotel decide participar en una feria turística en forma conjunta con el organismo de turismo de su destino, para disminuir sus costos y optimizar los resultados de dicha participación debe tener muy claro que tiene que cumplir una serie de requisitos.

Los organismos de turismo de algunos destinos turísticos establecen normas que regulan la participación de las empresas en su *stand*, e incluso, llegan a fijar un depósito de garantía no reembol-

sable en caso de que la empresa se inscriba y no asista, o incumpla el compromiso que contrae al firmar el acuerdo de participación conjunta. Por lo que este tipo de acciones de promoción y venta, deben coordinarse cuidadosamente.

Respecto al segundo requisito, que se relaciona con la concentración de los esfuerzos en pro de la consecución de los objetivos que hay que lograr con el desarrollo de las acciones, es preciso hacer un breve comentario.

El grado de concentración que puedan tener las personas responsables por la ejecución de las acciones en cuanto al logro de los objetivos, dependerá, en gran medida, de la mentalidad empresarial que caracterice al hotel. Si éste tiene una "mentalidad operativa" y se ocupa más de los aspectos relativos al funcionamiento del establecimiento y la prestación del servicio, como ocurre con frecuencia en este negocio, en vez de contar con una clara orientación hacia el mercado; es decir, con una "mentalidad de marketing", es probable que no pueda obtenerse la eficiencia deseada en la ejecución de las acciones.

La mentalidad de marketing impide que personas inexpertas, mal preparadas, o carentes de experiencia, puedan asumir la responsabilidad por la ejecución de acciones que de sus resultados, pueda depender el éxito o el fracaso del plan de marketing de la empresa.

La ejecución de las acciones que deben realizarse en los mercados, tiene que efectuarse considerando ciertos principios operativos, si quiere tenerse mejores resultados. Estos principios son:

- a) Todas las acciones deben formar parte integral del plan de marketing previsto para el mercado o la fuente de negocio que pretende alcanzarse.
- b) Planeadas como parte integral del plan de marketing, las acciones deben ejecutarse desde posiciones favorables para el hotel, con el fin de aprovechar al máximo las oportunidades detectadas en el mercado.
- c) Mantener siempre flexibilidad en la ejecución para responder en forma rápida y oportuna a los cambios que pudieran verificarse en la situación competitiva, o en el entorno del mercado.



Control de la gestión de marketing

La ejecución de las acciones que se efectúen en los mercados con el propósito de alcanzar los objetivos y metas establecidas en el plan de marketing del hotel, deben ser supervisadas (observadas y evaluadas) para conocer los logros obtenidos en la gestión desarrollada. Para ello, es necesario llevar un control de la gestión de marketing que permita conocer, medir y evaluar los resultados obtenidos, en relación con los que deberían alcanzarse, y poder tomar así las medidas necesarias para el reciclaje del plan.

En este capítulo haremos algunos comentarios acerca del control de gestión de marketing en general, y de algunas de las particularidades que éste presenta en el caso concreto del marketing hotelero.

PRINCIPIOS QUE DEBEN REGIR EL CONTROL DE GESTIÓN DE MARKETING

El control de gestión de marketing se relaciona con la verificación de la actuación pasada, pero está basado en los objetivos del plan de marketing, y consiste en medir y evaluar las decisiones que se producen en los resultados de la gestión efectuada. Por ello, la adopción de un control de gestión exige la observación de ciertos principios que no sólo faciliten el propio control en sí, sino que permita, además, evaluar los resultados obtenidos con las acciones ya realizadas. Dichos principios son:

- a) Todo control de gestión debe efectuarse en función de los objetivos y metas que pretenden alcanzarse.
- b) Para que la evaluación de los resultados se realice en una forma objetiva y justa, deben precisarse previamente la unidad de medida que se adoptará y los parámetros de comportamiento que se aceptarán en los desvíos que se presenten en relación con los objetivos y metas propuestas en el plan de marketing.

La observación de estos principios en el control de gestión tiene una serie de ventajas, como podrá apreciarse a continuación.

Estructuración del control de gestión en función de los objetivos y metas que se pretende alcanzar

La estructuración del control de gestión en función de los objetivos y metas establecidas en el plan de marketing, permite:

- a) Seleccionar la información que sea verdaderamente esencial, para tener un efectivo conocimiento acerca de los resultados obtenidos con las acciones desarrolladas, con el propósito de lograr los objetivos y metas establecidos en los distintos planes de acción.
- b) Prestar atención, de modo especial, a aquellos factores que efectivamente puedan ser influidos de manera significativa por las decisiones de marketing adoptadas.

La consideración de los aspectos mencionados evita la recopilación de información per se, que generalmente no hace más que llevar a reunir datos incompletos, de poco valor o que simplemente carecen de él para la evaluación de la gestión de marketing que hay que efectuar.

El control de gestión debe tener como finalidad, verificar y evaluar los resultados obtenidos en aquellos campos en los cuales efectivamente se han desarrollado acciones de marketing tendientes al logro de los objetivos previamente establecidos.

DETERMINACIÓN DE LA UNIDAD DE MEDIDA Y DE LOS PARÁMETROS DE COMPORTAMIENTO ACEPTADOS

En lo que respecta al establecimiento de la unidad de medida y sus correspondientes parámetros aceptados de comportamiento, en relación con los objetivos y metas establecidos en el plan de marketing, debe decirse que, además de facilitar la interpretación (uno de los aspectos importantes que hay que considerar en la fase de control), permite un mayor grado de confiabilidad en la evaluación de los resultados.

Ahora bien, dado que la eficiencia de una acción de marketing se determina en función de la comparación entre los resultados obtenidos y los objetivos asignados a dicha acción, es conveniente que la unidad de medida se establezca con la mayor precisión posible.

En relación con la evaluación de los resultados, es oportuno hacer un comentario adicional respecto a su interpretación. Sin duda, la interpretación de la información de marketing recabada mediante distintas fuentes, constituye un paso vital en el proceso de evaluación de resultados y, por tanto, en la toma de decisiones relacionadas con las medidas correctivas. Sin embargo, es necesario resaltar que la información estadística por sí sola no constituye más que un dato, importante, desde luego, pero que no puede tomarse como único elemento para juzgar resultados operacionales.

En la evaluación de la gestión de marketing, un resultado operacional medido estadísticamente puede tener un significado, pero analizado ya en el contexto de la situación en el cual se desarrollaron las acciones, el panorama puede cambiar significativamente, y lo que en un principio pareció bueno puede resultar malo, o a la inversa: lo que aparentemente era malo, puede ser excelente.

Por tanto, debe tenerse presente que la interpretación, así como la correspondiente evaluación de los resultados observados en la gestión de marketing del hotel, tienen que ser efectuadas por especialistas en las áreas de marketing y ventas, quienes son los que poseen los conocimientos y la experiencia requeridos para dictaminar al respecto.

NIVELES DE CONTROL DE GESTIÓN EN EL MARKETING HOTELERO

El control de gestión en el marketing hotelero es una función que debe efectuarse en dos niveles diferentes: en el de *dirección de*

marketing, y en el de las acciones específicas; cada uno de ellos con características propias.

Control de gestión a nivel de dirección de marketing

El control de gestión a nivel de dirección o gerencia de marketing, tiene como propósito verificar y evaluar los logros alcanzados en pro de los objetivos propuestos en el plan de marketing. Su periodo de evaluación es anual, sin tener en cuenta referencias semanales, mensuales o de cualquier otra duración. Brinda los resultados de la gestión desarrollada durante la vigencia del plan de marketing.

Control de gestión a nivel de acciones específicas

Este control de gestión, por su parte, tiene como finalidad evaluar los resultados obtenidos en la ejecución de las acciones individuales de menor duración, tales como campañas publicitarias, campañas de promoción de venta (incluida la participación en ferias y eventos de la industria turística), las acciones de correo directo y las campañas de relaciones públicas, cuando éstas son de corta duración. A diferencia del control de gestión a nivel de dirección, la visión del control de gestión de las acciones específicas es puntual, por cuanto se concentra en la supervisión y la evaluación de los resultados de acciones muy concretas.¹

PARTICULARIDADES DEL CONTROL DE GESTIÓN EN EL MARKETING HOTELERO

Como se adelantara en el tema anterior, el control de marketing en la hotelería presenta ciertas particularidades que le son propias, las cuales son resultado de las características que tiene el sistema de control de gestión hotelera que se realiza a nivel de la dirección general del hotel, o de la gerencia general, según sea el caso.

El sistema de control de gestión hotelera se basa en una serie de reportes que deben elevarse a la dirección del hotel; su conte-

¹ Para conocer los métodos y procedimientos para la evaluación de las campañas publicitarias y las acciones de promoción de venta, véase, M. A. Acerenza, *Promoción turística; Un enfoque metodológico*, Trillas, México, 2000.

nido y periodicidad pueden variar según las características y el tipo de administración que tenga el establecimiento. Algunos de estos reportes son diarios, y otros mensuales. Antiguamente se acostumbraba presentar un reporte semanal, pero este hecho ha caído en desuso.

Los más importantes de éstos son los *reportes diarios*, los cuales pueden variar de un hotel a otro, y los *reportes mensuales* que deben hacerse llegar a la dirección general.

Como dijimos, los reportes diarios pueden variar de un hotel a otro, pero pueden identificarse tres tipos de ellos, a saber.

- a) *Reporte diario* (con el resultado diario de la operación).
- b) *Reporte diario de ingresos* (con el detalle pormenorizado de los mismos).
- c) *Reporte diario de ventas y estadísticas de habitaciones*.

Estos reportes le brindan al director general del hotel una visión global de la situación actual que presenta la operación del establecimiento. Los dos primeros reportes normalmente se presentan en una sola hoja: en el anverso aparece el reporte diario, y en el reverso, el reporte de ingresos. El reporte diario de ventas y estadística de habitaciones se presenta por separado.

Es interesante destacar que en dichos reportes se incluye información relacionada con la gestión de marketing, que muchas veces no es generada ni procesada en el departamento de marketing y ventas de hotel, sino por los departamentos de contabilidad y de operaciones, es decir, que se encuentran fuera del control de gestión de marketing.

En realidad, no es muy importante dónde se genera la información de marketing que recibe el director general del hotel; lo que sí es importante es que se integre al sistema de información necesario para el control de la gestión de marketing, especialmente si la información está relacionada con las metas que debe alcanzar el departamento de marketing y ventas.

En lo que respecta a los reportes mensuales (en donde se presentan los resultados consolidados del mes, se revisan las previsiones y se verifica el presupuesto), no existe mayor dificultad, ya que estos reportes coinciden, o deben coincidir, con la verificación de la gestión de marketing.

LISTA PARA EL ANÁLISIS DE ACCIÓN COMERCIAL

La lista de comprobación que se presenta en este apéndice ha sido diseñada para ser utilizada en los análisis de acción comercial de los pequeños y medianos hoteles, pero puede perfectamente ser empleada en los grandes hoteles para análisis similares.

Mercado y su estructura competitiva

1. ¿Se conoce el tamaño del mercado efectivo para los servicios y facilidades del hotel?
2. ¿Se efectúan estudios para mantenerse informado acerca de la evolución y los cambios que experimenta el mercado?
3. ¿Cuál es la estructura competitiva actual del mercado?
4. ¿Qué participación ha logrado el hotel en la captación de mercado, y la tendencia que ésta viene manifestando?
5. ¿La participación lograda en la captación de mercado, es similar a la participación que tiene el hotel en la oferta de habitaciones?

Servicios y facilidades del hotel

1. ¿Qué imagen tienen las habitaciones y las áreas públicas del hotel?
2. ¿Se efectúan estudios para medir la imagen del hotel y compararla con la de la competencia?
3. ¿Los servicios y facilidades del hotel satisfacen a los clientes actuales?
4. ¿Se efectúan estudios para medir la satisfacción de los clientes? ¿Con qué frecuencia?
5. ¿La estructura de precios del hotel refleja realmente la calidad de los servicios y las facilidades que ofrece a sus clientes?

6. ¿Los servicios y facilidades del hotel tienen fuerza competitiva frente a las ofertas de los hoteles competidores?

Canales de distribución

1. ¿Se selecciona y se integra adecuadamente el sistema de distribución de los servicios y facilidades del hotel? ¿Responde realmente a las características y necesidades de los mercados y segmentos que pretenden alcanzarse?
2. ¿Se dispone de un sistema de información y reservaciones de fácil acceso, tanto para los canales de distribución, como para los clientes actuales y potenciales del hotel?
3. ¿Se emplean los medios más idóneos para canalizar los esfuerzos promocionales hacia los distintos canales de distribución?
4. ¿Se efectúan estudios comparativos de los porcentajes de reservaciones que se generan en cada uno de los canales de distribución?
5. ¿Se evalúan el costo y la rentabilidad de los distintos canales de distribución?

Publicidad y promoción de ventas

1. ¿Las acciones de publicidad y promoción de ventas están coordinadas con los esfuerzos de venta directa que efectúa el hotel?
2. ¿Se están utilizando los medios más apropiados de publicidad y promoción de ventas para alcanzar los clientes actuales y potenciales?
3. ¿La publicidad que realiza el hotel es tan efectiva como la de sus principales competidores? ¿Se efectúan estudios al respecto?
4. ¿El presupuesto de publicidad es apropiado en función del volumen de venta?
5. ¿Se compara el presupuesto de publicidad con el de otros hoteles competidores y con el promedio de la industria hotelera?
6. ¿En qué se basa el esfuerzo publicitario del hotel?

Actividad de venta

1. ¿Con qué frecuencia se efectúa la revisión del territorio de venta cubierto por los promotores de venta del hotel?
2. ¿Qué porcentaje del total de clientes actuales y potenciales, existentes en el territorio de venta, es visitado por los promotores?
3. ¿Cuál es la proporción entre el número de clientes nuevos captados y de clientes perdidos en el territorio?
4. ¿Qué promedio de visitas diarias realiza un promotor de venta?
5. ¿Cuántas visitas realiza para obtener un pedido?
6. ¿Cuál es el costo promedio de una visita de venta?
7. ¿Cuál es la venta promedio por visita?

Dirección de marketing

1. ¿La planificación de marketing está orientada hacia el crecimiento y beneficio a largo plazo?
2. ¿El plan de marketing del hotel plantea objetivos claros y estrategias definidas?
3. ¿Las políticas de marketing brindan directrices claras, y precisan la competencia y responsabilidad en la ejecución de las acciones?
4. ¿Se supervisa y se evalúa la gestión de marketing desarrollada por el hotel?

Marketing relacional

1. ¿Se mantienen programas destinados a la fidelización de los clientes?
2. ¿Se ejecutan acciones para la recuperación de los clientes perdidos?
3. ¿Se aplican estrategias para incrementar el índice de repetición de los clientes actuales?

Bibliografía

- Acerenza, M. Á., *Curso de marketing turístico y hotelero*, Maestría en Marketing Turístico y Hotelero, Universidad de San Martín de Porres, Lima, 2002.
- Aleti Vilagínés, J., *Marketing relacional*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona, 1996.
- Escudero, F. R., *Planificación operacional y financiera en la hotelería*, Trillas, México, 2003
- Gray, W. S. y S. C. Liguori, *Hoteles y moteles: Administración y funcionamiento*, Trillas, México, 1995.
- Greene, M., *Marketing Hotel Into The 90's*, AVI Publishing Company, Connecticut, 1983.
- Grönroos, C., *Marketing y gestión de servicios*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1994.
- Hill, N., J. Brierley y R. Mac Dougall, *Cómo medir la satisfacción del cliente*, Panorama Ediciones, México, 2001.
- Vallen, J. J., *Check in-Check out*, Wm. C. Brown Company Publishing, 1977.
- Vavra, T. G., *After-Marketing*, Addison-Wesley Interamericana, Delaware, 1994.
- Witzky, H. K., *Practical Hotel-Motel Cost Reduction Handbook*, Hayden Book, Nueva Jersey, 1970.

Índice analítico

Acción(es)

- aplicación de las, 27
- calendarización de las, 27, 66
- de marketing, 32
- ejecución de las, 49, 67
- formulación de los planes de,
26-27

Actividad turística

- oferta derivada de la, 18
- servicio y, 18

Actuación, verificación de la, 69

Administración

- contratos de, 53
- gastos de, 53

Alimentación, facilitar la, 18

Alojamiento, servicio de, 10

- facilitación del, 18
- oferta de, 12

Ama de llaves, servicio de, 11

Amenidades, localización de las, 34

Antiguas norma de clasificación, 12

Apoyo

- de estrategias, política de, 61
- servicios de, 11

Atracciones, localización de las, 34

Atractivos turísticos, 18

- localización del hotel y, 34

Beneficio bruto de operación,

52-53

Calidad

- aumento de la, 61
- definición, 15
- en servicios hoteleros, 9
- evaluación de la, 14-15
- percepción de la, 11, 14-16
- sacrificar la, 11-12
- esperada, 16
- experiencia de la, 15
- experimentada, 16
- funcional, 15
- técnica, 15

Campañas de promoción, 72

Canales de comunicación,

- apertura de, 49

Captación de mercado, análisis

- de la participación en
la, 41

Catálogo de cuentas del hotel, 65

Categoría(s)

- de alojamiento, identificación
de, 12-13
- especial, 13

Centros comerciales, localización

- de los, 34

Clasificación de hoteles, 16

- requisitos para la, 13

Cliente(s)

- adecuación de la oferta al tipo
de, 21

- evaluación del, de la calidad, 14-15
- experiencia de la calidad por el, 16
- información general de los, 32
- negociación a favor del, 21
- nuevos, 33
- percepción del, 11
- perfil del, análisis del, 24, 29
- posibilidad económica de los, 52
- recuperación de, 64
- repetitivos, 33
 - incremento de los, 63-64
- satisfacción del
 - afectación de la, 11
 - medición de la, 16
- Competencia del servicio hotelero, 11
 - análisis de la, 24, 36
 - condiciones de la, 51
 - prácticas desleales de la, 23
- Competitividad
 - análisis de la, 37, 55
 - mantener la, 16
 - mejora de la, 61
- Comunicaciones, mejora de las, 62
- Congresos
 - captación de, incremento de la, 63
 - como fuente de negocio, 32
 - desarrollo del mercado de, 23
 - facilidades para, 35
- Contratos de administración, 53
- Control de gestión
 - adopción del, 69
 - niveles de, 71
 - objetivos del, 70
- Conveniencia, servicios de, 11
- Costo(s)
 - beneficio, análisis de, 65
 - de producción del servicio, 20
 - cubrir los, 21
 - determinar los, 53
 - margen de, en el precio de mercado, 52
 - departamentales, 53
 - financieros, 65
- Cuentas del hotel, catálogo de, 65
- Curva de deslizamiento de precios, 52
- Decisiones
 - de marketing
 - adopción de, 24, 70
 - riesgo de las, 22
 - evaluación de las, 69
 - toma de, riesgo de la, 23
- Demanda de servicios hoteleros, 20
 - fluctuación de la, 20-21
 - oferta y, aprovechamiento de la, 21
 - variación estacional de la, 20
- Depósito de garantía no rembolsable, 66-67
- Desarrollo
 - de ventajas competitivas, 12
 - del mercado de congresos, 23
 - turístico, actividad del, 17
- Descuento
 - otorgamiento de porcentajes de, 55-56
 - promedio ponderado, 57-58
- Destino turístico
 - acceso al, 18
 - facilidades del, 18
 - oferta del, 18-19
- Desventajas competitivas, identificación de, 43
- Detección de problemas, 34
- Diamantes, clasificación con, 13
- Dirección de marketing, 72
- Directorios, inscripción a, 62
- Divulgación institucional del hotel, 62-63
- Eficiencia, evaluación de la, 47
- Esfuerzos de marketing
 - concentración de, 66
 - intensificación de los, 26
 - orientación de los, 46

- Establecimiento, localización del, 11
- Estacionalidad del servicio
 - hotelero, 19
 - influencia de la, 20
- Estacionamiento, 35
 - disponibilidad de, 12
- Estadía promedio en el hotel, 33
- Estrategias
 - de expansión, selección de, 49
 - de marketing, determinación de las, 48
 - ejecución de las, 50
 - intensivas, 48
- Estrellas, clasificación por, 12-13
- Facilidades
 - adecuación de, 61
 - complementarias, 35, 39
 - de acceso, 12
 - mejoramiento de las, 26
 - para congresos, 35
- Factor(es)
 - clave de éxito, 42
 - de ocupación previsto, 55
- Ferias turísticas, participación en, 66
- Fuentes de negocio
 - análisis de principales, 39
 - composición de las, 31-32
 - corporativas, 63
 - en el hotel, 46
 - redefinición de las, 45-47
- Gastos generales, 53
- Gestión del marketing, 13
 - afectación de la, 22-23
 - evaluación de la, 24
- Gran Turismo, 13
- Grupos de turismo, 32
- Habitaciones
 - análisis de, 38
 - cálculo del número de, 41
 - características, 35
 - determinar las tarifas por, 26
- estadísticas de, 73
 - más solicitadas, 33
 - no vendidas, 30
 - tarifa promedio de, 30
 - que deben rentarse, cálculo de, 54
- Hotel(es)
 - competidores
 - análisis de precios de, 55
 - identificación de los, 37-38
 - información de los, 40
 - oferta de los, 36
 - análisis de la, 38
 - costos de operación del, 53-54
 - estadía promedio en el, 33
 - evaluación comparativa de, 38
 - expansión geográfica del, 48
 - lealtad hacia el, 64
 - localización de, 34
 - análisis de, 38
 - negociación a favor del, 21
 - percepción general de los, 39-40
- Huéspedes
 - casuales, como fuente de negocio, 32
 - satisfacción de los, 34
- Impuestos, 54
- Índice de repetición, incremento del, 47
- Información
 - de los hoteles competidores, 40
 - general de los clientes, 32-33
 - selección de, 70
 - sistemas de, mejoramiento de los, 26
- Ingresos, pérdida de, 30
 - disminución de la, 47
- Intereses bancarios, 54
- Ley de Pareto*, 46
- Localización del hotel, análisis de, 24
- Logros, evaluación de, 72

- Mantenimiento, servicio de, 11
- Mark-up*, 56
- Marketing
 - acciones de, 32
 - de servicios, teoría del, 15
 - decisiones de, riesgo de las, 22
 - gestión de, 13
 - afectación de la, 22-23
 - mentalidad de, 67
 - relacional, programas de, 26
- Matriz del perfil competitivo, 42
- Mentalidad
 - de marketing, 67
 - operativa, 67
- Mercado(s)
 - captación de, análisis de participación en la, 41
 - condiciones del, 17
 - efectivo
 - análisis de participación en el, 40
 - evaluación del, 40-42
 - participación lograda en el, 37, 47
 - estrategias de penetración en los, 48
 - geográficos, 31
 - composición de los, 31
 - fuentes de negocio en los, 31
 - hoteleros, cambios en los, 45-46
 - internacional, 31
 - local, 31
 - nacional, 31
 - política de precios y, 20
 - potencial, evaluación del, 49
 - prioritarios, definición de, 47
 - redefinición del, 26, 45-47
 - segmentos de
 - captación de, 37
 - cubrir varios, 20
- Mobiliario, adecuación del, 61
- Modelo de calidad total en los servicios, 14
- Negociación, concepto de, 21
- Negocios
 - composición de los, 57
 - de grupos, paquetes para, 58
 - de mayoristas, aumento de los, 63
 - estructura actual de los, 31
 - evolución de los, 17
 - fuentes de, composición de las, 31-32
 - hotelero, éxito en el, 42
 - rechazados, porcentaje de, 30
 - viajes de, 20
- Niveles de descuento, establecer los, 56
- Nuevas normas de clasificación, 12
- Ocupación
 - factor de, 39
 - análisis del, 41
 - aumento del, 47
 - mantenimiento de la, 53
 - pronóstico de, 30
- Oferta
 - adecuación de la, 21
 - análisis de la, 24
 - de servicio incrementada, 11
 - derivada, 17-20
 - y demanda, aprovechamiento de la, 21
- Operación(es)
 - beneficio bruto de, 52
 - control contable de las, 29
- Paquete(s)
 - básico de servicio hotelero, 10
 - valor agregado al, 11
 - beneficios adicionales de los, 59
 - precios de, 58-59
- Participación en el mercado
 - análisis de la, 24
- Pérdida de ingresos, 30
- Perfil competitivo, 43
 - análisis del, 42

- Personal, salarios del, 53
- Plan de marketing
 - elaboración del, 17, 45
 - proceso de la, 23-24, 25f
 - objetivos del, 47
 - visión del, 23
- Planes de acción, 61
 - aplicación de los, 27
 - calendarización de los, 27
 - concreción financiera de los, 65
 - formulación de los, 26-27
- Política
 - de precios, 20
 - definición de una, 55
 - función de las, 49-50
- Potencial de venta,
 - aprovechamiento del, 30
- Precio(s)
 - análisis de los, 26
 - como instrumento
 - promocional, 21, 51
 - curva de deslizamiento de, 52
 - de los servicios hoteleros, 13
 - de mercado, margen de costo de los, 52
 - de paquetes, 58-59
 - límites de, 51
 - pactados, validez de los, 22
 - política de, 20
- Presupuesto, definición, 65
- Problemas, detección de, 34
- Producto turístico, 18
 - componentes del, 19
 - oferta del, 18
- Programas de marketing
 - relacional, 63-64
- Pronóstico de ocupación, 30
- Publicidad
 - objetivo de la, 62
 - plan de, 26
- Recepción, servicio de, 11
- Reclamación, resolución de la, 15
- Recuperación de clientes, 64
- Recursos económicos, asignación
 - de los, 65
 - programación de la, 66
- Reglamentos, cumplimiento de, 14
- Relaciones públicas
 - objetivo de las, 62
 - plan de, 26
- Renta de locales, ingresos por, 54
- Rentabilidad
 - afectar la, 53
 - mantener la, 16
- Reporte del control de gestión, 73
- Reservación(es)
 - información de las, 33-34
 - servicio de, 11
 - mejoramiento de los, 62
- Resultados operacionales
 - análisis de los, 29-31
 - comparación de, 71
 - evaluación de los, 69-71
 - confiabilidad en la, 71
 - mejorar los, 48
- Riesgo, acumulación de, 23
- Room service, disponibilidad de, 35
- Salarios del personal, 53
- Satisfacción de las expectativas
 - de los turistas, 18
 - medición de la, 64
- Servicio(s)
 - calidad
 - investigación de la, 14-15
 - orientada a los, 14
 - percibida de los, 14-15
 - complementarios, 18
 - compuesto, 10
 - de alimentos, 35
 - de apoyo, 11
 - ejecutivo, 35
 - de conveniencia, 11
 - de transporte, 34
 - definición, 9-10
 - facilitadores, 10
 - inclusión de nuevos, 61

- personal, 10
- producto y, 10
- usuarios de los, 14
- Servicios hoteleros
 - calidad en los, 9
 - competencia del, 11
 - costo de producción del, 20
 - definición, 10
 - demanda de, 20
 - estacionalidad del, 19
 - gestión de marketing de, 13
 - grado de satisfacción de los, 33
 - incrementado, concepto de, 11
 - pago de los, 33
 - forma de, 33
 - paquete básico de, 10
 - precio de los, 13-14
 - prestación del, 10
 - uso de los, información del, 33
- Sistemas
 - de información, mejoramiento de los, 26, 62
 - globalizados de distribución, incorporación a los, 62
- Situación actual, análisis de la, 24, 29
- Sobreventa, política de, 30
- Tarifa(s)
 - actuales, análisis de, 35-36
 - adecuación de, 21
 - apreciación de la, 36
 - al público, fijar la, 56
 - anticipadas, fijar, 22
 - de habitaciones, fijación de las, 51
 - fijación de, procedimiento para la, 53-58
 - ofrecidas, análisis de, 39
 - promedio
 - aumento de valor de la, 47
 - de habitaciones no vendidas, 30
 - límite de la, 21
 - necesaria, 54
- Teoría del marketing de servicios, 15
- Toma de decisiones, riesgo de la, 23
- Tour operadores, 14
- Transporte
 - gratuito, ofrecimiento de, 12
 - medios de, 33
- Turistas
 - expectativas de los, 18
 - individuales, como fuente de negocio, 32
- Valor agregado al servicio hotelero, 11
- Venta(s)
 - aprovechamiento del potencial de, 30
 - de alimentos, ingresos por, 54
 - diario de, 73
 - directa, intensificación de la, 63
 - incremento del volumen de, 47
- Ventajas competitivas
 - desarrollo de, 12
 - generación de, 48
 - identificación de, 43
- Viajes
 - de negocio, 20
 - como fuente de negocio, 32
 - motivos de, 33

*La publicación de esta obra la realizó
Editorial Trillas, S. A. de C. V.*

*División Administrativa, Av. Río Churubusco 385,
Col. Pedro María Anaya, C.P. 03340, México, D. F.
Tel. 56 88 42 33, FAX 56 04 13 64*

*División Comercial, Calz. de la Viga 1132, C.P. 09439
México, D. F., Tel. 56 33 09 95, FAX 56 33 08 70*

*Se terminó de imprimir el 13 de agosto del 2004,
en los talleres de Rodefí Impresores, S. A. de C. V.
Se encuadernó en Impresos Terminados Gráficos.*

BM2 100 RW

CEDOC-SECTUR



000143

Comprende las siguientes áreas:

1. TEORÍA GENERAL DEL TURISMO
2. ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS TURÍSTICAS
3. PLANIFICACIÓN TURÍSTICA
Económica, geográfica, ecológica
4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO
5. HOTELERÍA
6. RESTAURANTERÍA
7. AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTACIÓN
8. INGLÉS
9. TURISMO CULTURAL

4. PROMOCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DEL TURISMO

Promoción turística

Un enfoque metodológico

Fundamentos de marketing turístico

Marketing de destinos turísticos

Marketing de ferias turísticas

Marketing de restaurantes

Marketing hotelero

Miguel Ángel Acerenza

Producto turístico

Aplicación de la estadística y del

muestreo para su diseño

Fabio Cárdenas Tabares

Organización de congresos y convenciones

Tonatiuh Cravioto Magallón

Organización de reuniones

Convenciones, congresos

Juan Manuel Buendía

Publicidad turística

Jorge Dabdó

Comercialización de

Determinación y análisis

La segmentación del

Comercialización y venta

Mercadotecnia y productividad turística

Aplicación de la estadística y del muestreo para su diseño

LIB
647.94
A35
A24
2004

CEDOC-SECTUR 000143
Acerenza, Miguel Ángel
Marketing hotelero :

en el tiempo libre
Morán Morfín Herrera

Guía práctica para su planeación y ejecución

Alicia Richero

MARKETING HOTELERO

Miguel Ángel Acerenza

El proceso de globalización que prevalece en la actualidad en todo el mundo ha provocado la expansión de las empresas multinacionales, incluyendo las cadenas hoteleras y los principales organizadores de viajes.

Por otro lado, la integración, cooperación y las alianzas entre empresas, así como los procesos de desregulación han obligado a los hoteles a establecer nuevos esquemas de competencia tanto con sus similares de su país de origen como con los pertenecientes u operados por cadenas internacionales.

Ante esta situación Miguel Ángel Acerenza presenta un programa de marketing hotelero orientado hacia el cliente, la competencia y el entorno del mercado, acorde con las exigencias actuales del negocio de la hospitalidad.

Este libro se diseñó con el fin de ofrecer a los propietarios y gerentes de hoteles, así como a los estudiantes de las carreras de turismo y hotelería, los elementos conceptuales metodológicos e instrumentales del marketing hotelero con un enfoque práctico y de fácil aplicación.

Contenido

- Aspectos conceptuales sobre el servicio hotelero
 - Particularidades del marketing hotelero
 - Estudio de la situación actual del hotel
- Análisis de la competitividad y participación en el mercado
- Redefinición de los mercados y fijación de los objetivos y estrategias de marketing
 - Fijación de tarifas de habitaciones
 - Formulación de los planes de acción
- Presupuestación e implementación de las acciones
 - Control de la gestión de marketing

143089
\$ 85 -

ISBN-968-24-7053-6



9 789682 470530

www.trillas.com.mx