

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO

FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

**“LA APLICACIÓN DEL MARKETING DE SERVICIOS COMO FACTOR
CLAVE PARA EL ÉXITO DE LOS HOTELES BOUTIQUE DE LA CIUDAD
DE MORELIA”**

TESIS

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA:
PENÉLOPE ESTRADA CALZADA**

**ASESOR:
M.A. ALBERTO CORTÉS HERNÁNDEZ**

ENERO 2008

DEDICATORIA

“Porque de él, y por él, y en él,
son todas las cosas. A él sea la
gloria por los siglos”.

Romanos 11:33

AGRADECIMIENTOS

A DIOS

Señor, no encuentro la forma de expresar mi agradecimiento por tu incomparable amor, pero se que tú sabes lo agradecida que estoy por todo lo que has hecho en mi vida. Al concluir este ciclo tan importante te doy gracias por estar conmigo a cada instante, por guiarme y protegerme todos los días con tu infinita misericordia y por darme la fuerza suficiente que necesité para terminar mi carrera profesional.

Gracias por ayudarme en los momentos más difíciles, dándome todo lo que necesitaba para continuar en el camino.

Eres quien le da sentido a mi vida, mi luz, mi fortaleza y la razón que me impulsa a seguir, porque se que tu fidelidad es grande y que siempre estarás a mi lado como hasta ahora lo has hecho.

Por lo que he logrado hasta hoy y por lo que me quede por conseguir..... ¡Gracias!
¡Sea para ti toda la honra y la gloria!

A MIS PADRES

Al término de esta etapa de mi vida, no alcanzan las palabras ni tampoco las páginas para agradecerles todo lo que han hecho por mí, no solo en estos años de mi carrera profesional si no siempre. Sin embargo, en estas cuantas líneas quiero expresarles mi agradecimiento.

Gracias por su gran amor, cuidado, consejos, confianza y apoyo incondicional en todas las decisiones que a lo largo del tiempo he tomado.

Gracias por enseñarme a luchar por aquello que se anhela y por impulsarme todos los días para lograr mis metas.

Son mi ejemplo de esfuerzo y perseverancia y sin ustedes nunca hubiera podido llegar hasta aquí. A lo largo de toda mi vida han sido mi más grande soporte para poder salir adelante y hacer mis sueños realidad.

Estoy segura de que son los mejores padres que Dios pudo haberme regalado. Son la más grande bendición que tengo en este mundo y por la cual siempre estaré agradecida. ¡Muchas gracias por todo! ¡Los quiero con todo mi corazón!

A MI HERMANA

No podría dejar de darte las gracias a ti. Gracias por ser mi alegría, por tu cariño y tu compañía. Gracias porque cada día que me despierto se que ahí estará alguien que siempre va a tener una forma de hacerme sonreír.

Tú sabes cuanto trabajo me costó llegar a este momento, pero quiero que sepas que vale la pena esforzarse para alcanzar los sueños que se tienen, porque al final, la satisfacción es muy grande. Aunque ahora eres pequeña, espero que desde ahora y para siempre, recuerdes todos los días que las únicas personas vencidas son aquellas que no luchan. ¡Te quiero mucho!

AL M.A. ALBERTO CORTÉS HERNÁNDEZ

Sin duda alguna, al final de este periodo de mi vida, quiero darle las gracias a usted por ser un apoyo fundamental no solo en el desarrollo de este proyecto, si no también, en mi crecimiento académico como alumna de esta facultad.

Gracias por brindarme siempre en el aula de clases, un excelente ejemplo como persona y como profesor, a través de su conocimiento, capacidad, dinamismo y creatividad para enseñar.

Gracias por despertar en mí ese incomparable gusto por el marketing, el cual se ha llegado a convertir en una de mis más grandes pasiones dentro de la administración.

Gracias por haber sido mi asesor de tesis y por todo lo que esto implicó; por su tiempo, esfuerzo y dedicación para lograr el mejor resultado posible.

Gracias también por ser un amigo para mí, el cual me apoyó y me aconsejó siempre con la mejor actitud para que pudiera cumplir esta meta tan importante.

Con todo mi respeto y admiración ¡Mil gracias!

Finalmente quiero dar las gracias a todas aquellas personas que amablemente colaboraron para la realización de esta tesis, proporcionándome la información y las referencias necesarias que les solicité.

También quiero agradecer a aquellos que no confiaron en este proyecto, negándome información la cual les era posible brindarme. Sin embargo, su falta de interés en el marketing y en tesis profesionales, me impulsó aún más para seguir indagando en el tema y presentar así un trabajo final que comprobara la hipótesis que motivó esta investigación.

No mencionaré de forma separada los nombres de quienes me apoyaron y quienes no lo hicieron, porque finalmente su mucha, poca o nula ayuda, fue un estímulo para lograr el resultado que se encuentra plasmado en esta tesis. Por ello, gracias a:

- Raymundo Chávez
Gerente del Hotel La Casa de las Rosas
 - Lic. Lorena Morales Muñoz
Gerente del Hotel Los Juaninos
 - C.P. Ana Laura García Garza
Gerente del Hotel Suites San Miguel
 - Lorena Chora
Gerente del Hotel Mansión San Francisco
 - Eleuterio Salgado Barajas
Propietario / Gerente del Hotel Suites Casa Morelia
 - Ing. Salvador Abud Mirabent
Propietario del Hotel Casa de la Loma
-
-

-
- Juani Yanes
Gerente del Hotel Casa de la Loma
 - Ana Campeán
Gerente del Hotel Villa Montaña
 - Alicia Ruiz
Gerente de reservaciones del Hotel Villa Montaña
 - C.P. Juan Manuel Abud Mirabent
Propietario / Gerente del Hotel Villa San José
 - C.P. Leonor Rodríguez Tapia
Gerente operativo del Hotel Villa San José
 - Antonio Galvez Guzzy
Propietario del Hotel Casa en el Campo
 - Diana Ordoñez
Gerente del Hotel Casa en el Campo
 - Lic. Josué Muñoz Silva
Jefe de promoción turística de la Secretaría de Turismo Municipal
 - Esperanza Huerta de Meza
*Gerente de la Asociación de Hoteles y Moteles del Estado de Michoacán A.C.
(AHMEMAC)*
 - Lic. Mariana Chávez
Gerente de la Asociación Tesoros de Michoacán
-

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
DEFINICIÓN DEL TEMA	3
CAPÍTULO 1. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS	5
1.1 Definición de producto	6
1.2 Categorías de los productos	6
1.3 Definición de servicio	7
1.4 Clasificación de los servicios	8
1.4.1 Por su naturaleza	8
1.4.2 Por su forma de prestación	9
1.4.3 Por el lugar de prestación	9
1.4.4 Por el sector de actividad	10
1.4.5 Por su función	10
1.4.6 Por el comportamiento del consumidor	11
CAPÍTULO 2. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS SERVICIOS	13
2.1 Intangibilidad	14
2.2 Inseparabilidad	16
2.3 Heterogeneidad	18
2.4 Caducidad	18
CAPÍTULO 3. DIMENSIONES DEL MARKETING DE SERVICIOS	22
3.1 Marketing Externo	23
3.2 Marketing Interactivo	24
3.2.1 Marketing de Frecuencia o de Retención	24
3.2.2 Marketing de Relaciones Sociales	25
3.2.3 Marketing 1 – to – 1	27
3.2.4 Marketing Asociativo	32
3.3 Marketing Interno	33
3.4 Evaluación del Marketing de Servicios: Éxito o fracaso	39
3.4.1 Nivel de ocupación	40
3.4.2 Evaluación del cliente	40
CAPÍTULO 4. MIX DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS	41
4.1 Producto	42
4.1.1 Niveles del producto	42

4.1.2 Aspectos del producto	44
4.1.3 El ciclo de vida del producto	45
4.2 Precio	48
4.2.1 Factores internos que influyen sobre las decisiones en la fijación de precios	48
4.2.2 Factores externos que afectan las decisiones en la fijación de precios	50
4.2.3 Enfoques generales sobre la fijación de precios	53
4.2.4 Estrategias para el establecimiento de precios	55
4.2.5 Cambios de precios	58
4.3 Distribución	59
4.3.1 Funciones de los canales de distribución	59
4.3.2 Número de niveles de canal	60
4.3.3 Intermediarios en marketing	61
4.3.4 Comportamiento del canal	63
4.3.5 Organización del canal	63
4.3.6 Decisiones sobre el diseño del canal	65
4.3.7 Decisiones sobre la dirección del canal	67
4.3.8 Modificación de la distribución del canal	67
4.3.9 Ubicación de la empresa	68
4.4 Comunicación	69
4.4.1 Principales pasos para el desarrollo de una comunicación efectiva en marketing	69
4.4.2 Decisiones de comunicación	70
4.4.3 Determinación del presupuesto de promoción	73
4.4.4 Mezcla promocional	74
4.4.4.1 Publicidad	75
4.4.4.2 Promoción de ventas	80
4.4.4.3 Relaciones públicas	83
4.4.4.4 Fuerza de ventas	89
4.5 Personas	98
4.6 Evidencia física	99
4.7 Proceso	103
 CAPÍTULO 5. LA CALIDAD DEL SERVICIO	 104
5.1 Definición de calidad	105
5.2 Dimensiones de la calidad en el servicio	106
5.2.1 Aspectos conductuales	107
5.2.2 Aspectos técnicos	110
5.3 El tiempo como parámetro de servicio	111
5.3.1 Principios sobre el tiempo de acceso y espera	111
5.3.2 Estándares de tiempo en los hoteles	111
5.4 El modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio	112
5.4.1 Brecha del cliente	112
5.4.2 Brecha 1 del proveedor: No saber lo que el cliente espera	113

5.4.3 Brecha 2 del proveedor: No tener los diseños y estándares correctos de calidad en el servicio	114
5.4.4 Brecha 3 del proveedor: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares	115
5.4.5 Brecha 4 del proveedor: Cuando las promesas no son iguales al desempeño	117
5.4.6 Reunirlo todo: Cerrar todas las brechas	119
5.5 Expectativas de servicio	119
5.5.1 Dos niveles de expectativas	119
5.5.2 Zona de tolerancia	119
5.5.3 Factores que influyen en las expectativas del cliente en relación con el servicio	121
5.6 Satisfacción del cliente	126
5.6.1 Percepciones del cliente	127
5.7 Recuperación del servicio	128
5.7.1 Tipos de acciones de los clientes	128
5.7.2 Tipos de clientes que reclaman	128
5.7.3 ¿Qué esperan los clientes cuando reclaman?	130
5.7.4 Manejo inmediato de quejas en la Industria Hotelera	131
5.7.5 Estrategias para la recuperación del servicio	131

CAPÍTULO 6. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR 135

6.1 Servicios: Diferencia entre las propiedades de búsqueda, experiencia y Credibilidad	136
6.2 Premisas sobre el comportamiento del consumidor	136
6.3 Modelo de compra del consumidor	137
6.4 Características personales que afectan el comportamiento del consumidor	138
6.4.1 Factores culturales	139
6.4.2 Factores sociales	139
6.4.3 Factores personales	141
6.4.4 Factores psicológicos	142
6.5 Participación del consumidor en la decisión de compra	145
6.6 El proceso de decisión de compra	145
6.6.1 Reconocimiento de la necesidad	145
6.6.2 Búsqueda de la información	146
6.6.3 Evaluación de alternativas	146
6.6.4 Decisión de compra	147
6.6.5 Comportamiento posterior a la compra	147

CAPÍTULO 7. EL FUTURO DEL MARKETING DE SERVICIOS 149

7.1 Impacto de la tecnología en los servicios	150
7.2 Necesidad de mayor productividad	150

7.3	Medición del desempeño	150
7.4	Prospecto de crecimiento	151
 CAPÍTULO 8. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA		 152
8.1	Orígenes de la Industria Hotelera	153
8.2	Desarrollo de la Industria Hotelera	156
 CAPÍTULO 9. CONSTITUCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA		 159
9.1	Crecimiento de la Industria Hotelera	160
 CAPÍTULO 10. ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO		 162
10.1	Definición de hotel	163
10.1.1	Elementos básicos de una habitación	163
10.2	Planes de alojamiento	163
10.3	Clasificación de los hoteles	164
10.3.1	Dimensión	164
10.3.2	Tipo de clientela	164
10.3.3	Ubicación o relación con otros servicios	164
10.3.4	Operación	165
10.3.5	Organización	165
10.3.6	Proximidad a terminales de compañías transportadoras y vías de comunicación	165
10.3.7	Calidad en el servicio	166
10.4	Certificación de calidad en los hoteles	166
10.5	Descripción y requisitos de la clasificación hotelera	170
10.5.1	Una estrella	170
10.5.2	Dos estrellas	171
10.5.3	Tres estrellas	172
10.5.4	Cuatro estrellas	174
10.5.5	Cinco estrellas – Gran turismo	175
10.5.6	Hoteles Boutique	178
10.6	Operaciones principales y control administrativo de un hotel	180
10.6.1	Hospedaje	180
10.6.2	Limpieza y supervisión de cuartos	181
10.6.3	Alimentos y bebidas	182
10.6.4	Ingresos	182
10.7	Otros tipos de alojamiento	183

CAPÍTULO 11. APLICACIÓN DE LA LEY FEDERAL DE TURISMO EN LA INDUSTRIA HOTELERA	186
11.1 Estructura de la Ley Federal de Turismo en la Industria Hotelera	187
11.2 Artículos referentes a la Industria Hotelera	188
CAPÍTULO 12. CASO PRÁCTICO	192
12.1 Planteamiento de la hipótesis	193
12.2 Descripción del caso práctico	194
12.3 Descripción de los Hoteles Boutique de la ciudad de Morelia	194
12.4 Determinación de la muestra y aplicación de cuestionarios	213
12.5 Presentación de resultados	214
12.5.1 La Casa de las Rosas	216
12.5.2 Los Juaninos	223
12.5.3 Suites San Miguel	230
12.5.4 Mansión San Francisco	237
12.5.5 Suites Casa Morelia	244
12.5.6 Casa de la Loma	251
12.5.7 Villa Montaña	258
12.5.8 Villa San José	265
12.5.9 Casa en el Campo	272
CONCLUSIONES	279
ANEXOS	290
BIBLIOGRAFÍA	308

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las empresas dedicadas a la venta de servicios, son sumamente requeridas por gran parte de la población, debido al constante cambio que se vive no solo en nuestro país, si no en todo el mundo, en el cual los elementos que brindan comodidad y facilitan las actividades diarias, surgen causando cada vez, un mayor impacto dentro de los estándares de un estilo de vida común.

Es por ello, que este tipo de empresas necesitan actualizarse de forma general conforme a las necesidades y deseos que presentan los clientes, ofreciéndoles así un servicio que no solamente cumpla con sus expectativas, sino que incluso las supere, creando así una sólida relación entre el consumidor y la organización. Esto es de gran importancia, ya que hoy en día las personas buscan no solamente un intercambio de beneficios, sino también sentirse parte de la empresa con la cual están realizando una transacción.

Existe una gran variedad de empresas de servicios, pero algo que resulta evidente es que durante los últimos años, un sector que ha crecido rápidamente es la industria hotelera. Cada vez pueden encontrarse más hoteles de diferentes tipos y también existen más personas que necesitan el servicio de una empresa de esta naturaleza, durante sus traslados a un lugar diferente al cual radican por motivos de diversa índole.

Hace algunos años en México, los hoteles se distinguían entre sí únicamente por su categorización en base a estrellas. Posteriormente, las cadenas hoteleras causaron gran atracción, ya que resultó novedoso el hecho de que varios establecimientos de alojamiento pertenecieran a una misma compañía, y que estos pudieran encontrarse no solo en una ciudad, sino en diversos lugares del país.

Sin embargo, un concepto que vendría a revolucionar este sector, fueron los denominados *Hoteles Boutique*.

Este tipo de hoteles, durante su surgimiento hace relativamente poco tiempo y aún hoy en día, han causado impacto por representar para las personas una opción de hospedaje diferente a lo convencional. Los hoteles boutique están caracterizados por contar con un estilo único e individual, ubicaciones idílicas y un tamaño generalmente íntimo que permite brindar una atención personalizada.

Tales características provocan que la estancia del huésped sea tan cómoda y placentera como si se encontrara en su propio hogar, lo cual le permite sentirse una parte importante de la empresa. En base a ello puede sustentarse que existe un alto grado de satisfacción.

Conseguir estos favorables resultados no es una tarea fácil. Durante la presente investigación se ha considerado que para llegar a obtenerlos, es necesaria la aplicación de un conjunto de actividades coordinadas que permitan lograr un suministro adecuado de productos intangibles, apoyándose de tangibles para satisfacer necesidades y deseos de las personas y conseguir así estos resultados. Dichas actividades son nombradas *Marketing de Servicios*.

En los hoteles existen dos factores principales que indican *éxito* de los mismos, los cuales son: Evaluación positiva de los clientes y alto nivel de ocupación.

Cuando un cliente se siente muy satisfecho con el servicio proporcionado, de acuerdo a las características propias de un hotel de esta categoría, seguramente existirá una

opinión positiva sobre el mismo, regresará al lugar y además lo recomendará a otros, favoreciendo que el nivel de ocupación sea alto.

Esta investigación fue realizada con el objetivo de comprobar que la aplicación del marketing de servicios puede ser un factor clave para que los hoteles boutique tengan éxito, en específico en Morelia, ciudad con características distintivas que hacen considerarla una de las más bellas de la república mexicana y las cuales provocan que el viajero, durante su estancia, busque establecimientos de hospedaje acordes a la misma, es decir, especiales y que le hagan disfrutar aún más su visita a este lugar.

Para ello, se realizó primeramente una indagación en varias fuentes documentales, con el propósito de conocer a profundidad los aspectos esenciales que rigen el marketing de servicios, así como la historia de la industria hotelera desde la antigüedad hasta el tiempo actual.

Una vez analizada esta información, se procedió a llevar a cabo una investigación experimental para verificar en cada uno de los hoteles boutique de la ciudad, la aplicación de técnicas de marketing, en relación al marco teórico obtenido, conociendo así el estado de sus dos niveles de éxito: evaluación de los clientes y nivel de ocupación, obteniendo un resultado en relación a la suposición que se planteó.

DEFINICIÓN DEL TEMA

El marketing de servicios consiste básicamente en un conjunto de actividades coordinadas que se realizan para conseguir una adecuada provisión de productos intangibles, apoyándose en tangibles para satisfacer necesidades y deseos de las personas, lo cual a su vez permita alcanzar metas de la organización en cuestión. Este tipo de marketing puede ser utilizado en diversos ámbitos. Su aplicación en empresas relacionadas con el turismo ha aumentado de forma significativa, lo cual puede ser trascendental, considerando la importancia de la actividad turística, así como su capacidad para crecer incluso en condiciones que han afectado a otros sectores.

Algunas previsiones de diversos expertos y organismos internacionales auguran que el turismo podría convertirse en la primera actividad económica mundial, con un crecimiento moderado pero continuo y sostenido en el número de viajes.

El turismo puede definirse como el conjunto de actividades que realizan las personas que se desplazan a un lugar distinto al de su entorno habitual por un periodo de tiempo consecutivo inferior a un año y por motivos recreativos (ocio, visitas culturales, prácticas deportivas, visitas a parientes y amigos), profesionales (reuniones, misiones, negocios) u otros (estudios, salud), distintos al de ejercer una actividad que se remunere en el lugar visitado.

Un turista internacional es todo visitante que viaja a un país distinto de aquel en el que tiene su residencia habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche pero no superior a un año.

El turista interno es todo visitante que reside en un país y que viaja a un lugar dentro del mismo pero distinto al de su entorno habitual, que efectúa una estancia de por lo menos una noche pero no superior a seis meses.

La ciudad de Morelia es un lugar que por su estilo colonial expresado principalmente en su arquitectura, atrae la atención de una gran cantidad de personas, razón por la cual durante varias épocas del año, se reciben visitantes tanto nacionales como internacionales, quienes esperan vivir una experiencia placentera durante su estancia, disfrutando de una ciudad considerada patrimonio de la humanidad por su antigüedad y distinción manifestada básicamente en sus edificios de cantera. Es por ello, que el turismo que destaca en Morelia es el de tipo cultural.

En los últimos años la ciudad ha presentado un alto potencial turístico, lo cual ha generado un desarrollo hotelero dinámico con el objetivo de satisfacer la demanda de los visitantes. Parte esencial de dicho desarrollo es sin duda la oferta hotelera existente, la cual se encuentra conformada por una gran variedad de establecimientos de alojamiento para hospedar a diferentes tipos de personas de acuerdo a sus características personales y posibilidades económicas.

Tiempo atrás, los hoteles contaban únicamente con una categorización de una, dos, tres, cuatro o cinco estrellas. Posteriormente se formaron las cadenas hoteleras, cuyos establecimientos integrantes de las mismas fueron denominados hoteles gran turismo.

Aun con la existencia de esta diversidad de opciones de hospedaje, hace algunos años comenzaron a surgir los *Hoteles Boutique* caracterizados principalmente por su atención altamente personalizada, ubicaciones idílicas, estilo individual y atributos sobresalientes, buscando responder favorablemente a las exigencias del cliente nacional e internacional.

Considerando las características propias de estos hoteles, y de Morelia, puede preverse que un tiempo breve este tipo de establecimientos presentará un crecimiento muy importante en cuanto al número de existencia de ellos en esta ciudad.

Este tipo de hoteles establecen tarifas altas, generalmente correspondientes a lo que cada uno de ellos ofrece, razón por la cual se consideran negocios de alta rentabilidad si se logra una total equidad entre el precio y lo que se brinda a los huéspedes.

La experiencia personal y ajena permite manifestar que un hotel no es considerado por los clientes como únicamente un lugar para dormir, si no como un establecimiento donde se desea tener una estancia satisfactoria en cualquier momento del día, y en el cual se desea encontrar disponibles todos o más de los bienes que existen el propio hogar. Aunado a ello, las personas buscan un servicio que les permita disfrutar aún más los elementos tangibles.

Existen diversos hoteles boutique que pretenden lograr este tipo de servicio, sin embargo aunque algunos de ellos se autonombren así, en realidad no cumplen con lo necesario para contar con tal denominación. La razón principal de ello, según criterio propio, es la falta de aplicación del *Marketing de Servicios*.

De forma particular, se ha considerado que la utilización del marketing, ya sea de bienes o de servicios, dependiendo del giro de la empresa, es fundamental para un adecuado proceso de administración.

En el caso específico de los hoteles, creo que el empleo de técnicas de marketing es muy importante, independientemente de la categoría de los mismos, sin embargo en algunos hoteles boutique, aún puede notarse un cierto desconocimiento del tema, debido probablemente a que en este tipo de establecimientos de tamaño relativamente pequeño y funcionamiento independiente, el marketing aún no es considerado como necesario, por lo cual no se le ha brindado una atención adecuada. Sin embargo en la actualidad resulta evidente en cualquier empresa, el hecho de que un servicio de alta calidad puede lograr resultados sumamente positivos, los cuales pueden asegurar una larga permanencia en el mercado. Considero que aún con la amplitud de la oferta hotelera disponible, los hoteles tipo boutique son una excelente opción para brindar el servicio que la gente busca hoy en día, diferenciado por adaptarse de forma exclusiva a los deseos y necesidades individuales de las personas, lo cual es favorecido por la naturaleza y características propias de este tipo de hoteles, las cuales han sido mencionadas anteriormente. Desde un particular punto de vista, pienso que el marketing de servicios no es solamente una herramienta que los hoteles pueden utilizar para buscar mejores resultados en sus operaciones, creo firmemente que la utilización de este, puede llegar a ser incluso un factor clave para determinar el *éxito* de los hoteles boutique, cuestión que motiva la presente investigación y la cual tratará de comprobarse durante el desarrollo de la misma.

Por esta razón, se ha decidido elegir el tema "*La aplicación del Marketing de Servicios como factor clave para el éxito de los Hoteles Boutique de la ciudad de Morelia*", considerando estos hoteles como un tipo de negocio que tiene altas posibilidades de presentar en un tiempo breve un desarrollo considerable, convirtiéndose así en una creciente fuente de empleo en la cual indudablemente los Licenciados en Administración, tendrán la oportunidad de aportar sus conocimientos, coadyuvando así al crecimiento del potencial turístico de la ciudad, recordando que según previsiones, en un futuro, el turismo podría convertirse en la primera actividad económica.

CAPÍTULO 1

NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

1. NATURALEZA E IMPORTANCIA DE LOS SERVICIOS

1.1 Definición de producto

Para tener una mayor visualización acerca de lo que es un servicio, es importante en primer término conocer claramente el concepto de producto.

Toda actividad empresarial conduce a un producto, que puede ser un bien o un servicio, por lo tanto, los bienes y los servicios son materializaciones de actividades diferentes. Un producto es cualquier cosa que se puede ofrecer a un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Incluye objetos físicos, *servicios*, personas, lugares, organizaciones e ideas.

1.2 Categorías de los productos

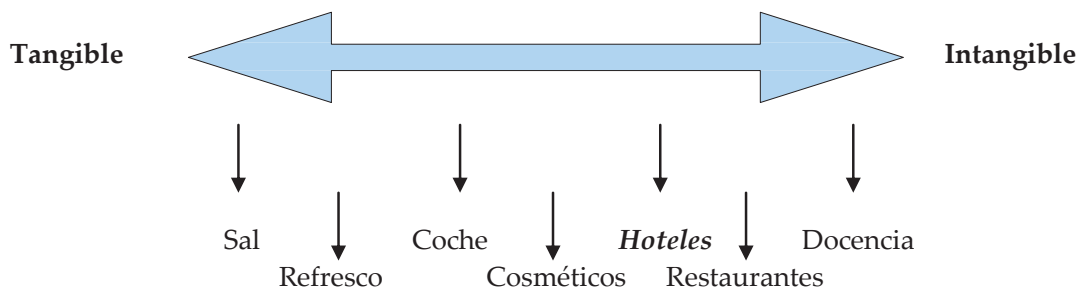
Bienes tangibles puros. Son aquellos que no incorporan servicios, como el jabón, la sal, alimentos enlatados, refrescos, entre otros.

Bienes tangibles con algún servicio. El objeto de la venta es el bien tangible, pero junto a él se ofrece un servicio adicional. Ej. La compra de un aparato en la que se ofrece su instalación y posibles reparaciones.

Servicios acompañados de algunos bienes. El objeto de la venta es intangible pero junto a él se ofrecen bienes tangibles. Ej. El transporte aéreo que incluye almuerzo a bordo o los hoteles que se apoyan de tangibles para ofrecer un mejor servicio de hospedaje, como alimentos, regalos de bienvenida, entre otros.

Servicios puros. No existe un soporte tangible adicional. Ej. Cuidado de niños, consultoría o conciertos.

Esquema de relación de productos de Shostack



Shostack muestra en su esquema que los productos son combinaciones de bienes y servicios en las que el peso de cada una de estas categorías difiere. Cuando el peso del bien es mayor que el del servicio, el producto se llama bien, y cuando el servicio es mayor que el del bien se llama servicio. El criterio para distinguir los bienes de los servicios es precisamente el objeto de la venta.

1.3 Definición de servicio

Después de examinar el concepto de producto y sus principales características, se presentan algunas de las principales definiciones de servicio surgidas a través del tiempo.

“Actividad, beneficio o satisfacción que se ofrece a título oneroso o que se proporciona junto con los bienes”. (1960)

Esta definición fue modificada en 1981 en los siguientes términos:

“Servicio es una actividad que puede identificarse aisladamente, es una actividad esencialmente intangible que proporciona satisfacción y que no se encuentra forzosamente ligada a la venta de un bien”.

American Marketing Association (AMA)

“Es el resultado de un acto o sucesión de actos, de duración y localización definidos, conseguido gracias a medios humanos y materiales, puestos a disposición de un cliente individual o colectivo, según procesos, procedimientos y comportamientos codificados”.

Flipo

“Es la actividad, actuación o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra que es esencialmente intangible y que no da lugar a una transferencia de propiedad. El servicio puede estar o no asociado a un producto físico”.

Kotler y Dubois

“Actividad identificable e intangible que es el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades”.

Stanton, Etzel y Walker

Una vez analizadas tales definiciones, su estructura y semejanza, puede concluirse que un servicio es aquella actividad fundamentalmente intangible que surge como resultado de la aplicación de esfuerzos dirigidos a satisfacer necesidades o deseos crecientes en las personas.

Cabe destacar que a consecuencia del análisis efectuado, durante el desarrollo de esta tesis, en algunas ocasiones se empleará el término producto para referirse a un servicio puesto que como se ha mencionado un producto puede ser un bien tangible o un servicio.

Prácticamente todos los servicios requieren bienes de apoyo, y los bienes requieren servicios de apoyo.

Es importante distinguir a los servicios en dos categorías para fines de marketing. En la primera están los servicios que son el objetivo o propósito fundamental de una transacción. En una segunda categoría se ubican los servicios que apoyan o facilitan la venta de un bien u otro servicio.

La estancia en un hotel es un servicio que ofrece la empresa. Sin embargo, la cama, la comida o la decoración son tangibles. Aún así, es posible diferenciar los bienes de los servicios, considerando los componentes de un producto en su mayor dimensión, tangible o intangible.

1.4 Clasificación de los servicios.

Existen diferentes criterios para clasificar a los servicios debido a la dificultad que se presenta para ello en relación a su diferenciación con los bienes. A continuación se presentan algunas de las principales clasificaciones de servicios según diversos autores:

1.4.1 Por su naturaleza

Una clasificación elemental es la que se fija en la naturaleza de los servicios, es decir, observa el objeto de su actividad. Según Lovelock los servicios pueden identificarse según su naturaleza de la siguiente manera:

Receptor directo del Servicio		
Naturaleza del Servicio	Personas	Objetos
Acción Tangible	Servicios dirigidos a la parte física de las personas.	Servicios dirigidos a productos y otras posesiones físicas.
	Sanidad	Transporte de mercancías
	Transporte	Reparación y mantenimiento de equipos industriales.
	Salón de belleza	Servicios de conserjería
	Gimnasio	Lavandería y tintorería
	Restaurante	Jardinería
	Peluquería	

Acción Intangible	Servicios dirigidos a la mente de las personas. Enseñanza Emisión de radio, T.V Teatros Museos	Servicios dirigidos a activos intangibles. Servicios bancarios Servicios legales Contabilidad Seguros Valores mobiliarios
--------------------------	---	---

1.4.2 Por su forma de prestación

De acuerdo a Thomas los servicios pueden clasificarse de la forma siguiente:

Según su forma de prestación	Mano de obra	Ejemplos
En base a equipos	Automatizados	Cajero automático Vending Lavado automático de coches
	Poco cualificada	Taxis, autobuses Cine
	Cualificada	Pilotos aviadores Excavadores Computadoras
En base a personas	No especializada	Camareros Porteros
	Especializada	Mecánicos Carpinteros Fontaneros Pintores
	Profesionales	Abogados Arquitectos

1.4.3 Por el lugar de prestación

Conforme al criterio de Lovelock el lugar en el que se tiene contacto con el cliente, es un factor importante para que también sea posible clasificar los servicios:

Local del prestador. El cliente acude a las instalaciones del negocio para recibir el servicio. Ej. Peluquería, restaurante.

Prestación que se realiza en la calle. El servicio puede utilizarse con frecuencia al localizarse a la vista de las personas. Ej. Boleros, taxis, autobuses.

Domicilio del usuario. Prestadores del servicio acuden al domicilio del cliente. Ej. Jardinero, fontanero.

Servicios a distancia. La ubicación no representa un impedimento para que las personas puedan hacer uso del servicio. Ej. T.V, teléfono, tarjetas de crédito.

1.4.4 Por el sector de actividad

Browing y Singelmann utilizan criterios de destino de los productos y el carácter de la prestación, individual o colectiva, para distinguir:

Servicios de distribución. Persiguen poner en contacto a los productores con los consumidores. Se trata de servicios de transporte, comercio y comunicaciones.

Servicios de producción. Se suministran a las empresas o a los consumidores, como servicios bancarios, de seguros, inmobiliarios, ingeniería y arquitectura y jurídicos principalmente.

Servicios sociales. Se prestan a las personas de forma colectiva. Entre ellos se encuentran la atención médica, educación o postales.

Servicios personales. Sus destinatarios son las personas físicas, como restauración, reparaciones, asesoramiento, servicio doméstico, lavandería, peluquería, diversiones, entre otros.

1.4.5 Por su función

De acuerdo a Cuadrado y Del Río, los servicios se pueden clasificar atendiendo a diversas funciones:

Servicios de gestión y dirección empresarial. Auditoría o consultoría en general, servicios jurídicos o de inspección contable.

Servicios de producción. Reparaciones, mantenimiento, ingeniería y servicios técnicos en general.

Servicios de información y comunicación. Pueden ser informáticos como proceso de datos, asesoría informática o diseño de programas; de información como bases de datos CELEX, EUROSTAT o ECLAS, o redes informáticas como Internet; de comunicación como correo electrónico o mensajería.

Servicios de investigación. Estudios contratados para desarrollar productos, proyectos urbanísticos, de decoración, investigación de personas o empresas.

Servicios de personal. Destinados a seleccionar y formar al factor trabajo en las empresas.

Servicios de ventas. Investigaciones de mercados, desarrollo de campañas de comunicación, de marketing directo, mailings, ferias y exposiciones, diseño gráfico, entre otros.

Servicios operativos. Limpieza, vigilancia o seguridad.

1.4.6 Por el comportamiento del consumidor

La clasificación más completa tiene que ver con el comportamiento del consumidor con relación a los productos. Para distinguirlos, esta clasificación se centra en las fases que sigue un consumidor durante el proceso de compra. Se consideran la frecuencia de la misma, la importancia que tienen esos bienes para el comprador por su posible influencia social, el proceso de búsqueda de información para tomar la decisión de compra, la importancia del riesgo percibido, la influencia de los grupos y el grado de complejidad de la decisión de compra. Desde la perspectiva de Ildefonso Grande Esteban cabe distinguir:

Servicios de conveniencia. Son productos cuya adquisición se realiza frecuentemente, por costumbre, sin que el consumidor busque muchas alternativas, realice comparaciones, ni se esfuerce en la decisión. El riesgo percibido, o consecuencias negativas, derivadas de la elección, es reducido. El proceso de compra es muy simple y rutinario y las consecuencias de decisiones equivocadas no son importantes. Se trata de servicios corrientes, poco diferenciados y adquiridos con frecuencia como mensajería, alquiler de coches, taxi, transporte aéreo o tintorería.

Servicios de compra. El consumidor demuestra con este tipo de productos un comportamiento más complejo. La percepción de riesgo es mayor. Los compradores buscan más información en su experiencia, en vendedores o en grupos de referencia, como familiares, amigos o compañeros de trabajo. Valoran más alternativas, hacen comparaciones y el proceso de decisión es más complejo, pues consideran más arriesgadas las consecuencias de sus decisiones. Los viajes de vacaciones, la apertura de una cuenta corriente, la contratación de una póliza de seguro de automóvil o del hogar son ejemplos de servicios de compra. La experiencia del consumidor juega un papel importante en el proceso de búsqueda de información y de valoración de alternativas.

Servicios de especialidad. Los consumidores muestran aún mayor rigor en el proceso de compra. Las consecuencias de sus decisiones se consideran muy trascendentes. La elección de abogado, asesor fiscal, médico o empresa de auditoría

son ejemplos de servicios de especialidad. La credibilidad de quien presta el servicio es muy importante.

Servicios especiales. Son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos. Es el caso de tratamientos médicos contra el cáncer, intervenciones oftalmológicas o de cirugía plástica.

Servicios no buscados. Son aquellos que no son conocidos, o que siéndolo no se desean comprar, aunque a veces al consumidor no le quede más remedio que hacerlo. Es el caso de los seguros obligatorios de automóvil o el de incendios exigido por las entidades financieras cuando financian la adquisición de inmuebles.

Como se muestra, existen diferentes clasificaciones de servicios. De todas ellas la más precisa es la que tiene en cuenta el punto de vista de los consumidores, pues permite el diseño de estrategias de marketing más efectivas.

CAPÍTULO 2

CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS SERVICIOS

2. CARACTERÍSTICAS DIFERENCIALES DE LOS SERVICIOS

2.1 Intangibilidad

Que un servicio sea intangible significa que no se puede apreciar con los sentidos antes de ser adquirido, es decir no se pueden tocar, ver, probar, escuchar o sentir.

Tampoco se puede juzgar a priori, antes de adquirirlos.

Posiblemente la intangibilidad sea la característica más definitoria de los servicios y la que supone un mayor riesgo percibido por los consumidores, o temor a verse insatisfechos tras la adquisición de servicios, por haber pagado un precio demasiado alto, por no haber respondido a sus expectativas o porque les puedan causar algún daño físico.

Problemas de la intangibilidad

- **Evaluación.** La evaluación de la calidad de los servicios, antes o incluso después de efectuar una compra, es más difícil que la evaluación de la calidad en el caso de los bienes porque, en comparación con éstos, los servicios tienden a mostrar menos cualidades de búsqueda. Una cualidad de búsqueda es una característica que puede fácilmente ser evaluada antes de la compra, por ejemplo, el color de un automóvil. Asimismo, los servicios tienden a manifestar más cualidades de experiencia y credibilidad. Una cualidad por experiencia es una característica que puede ser evaluada sólo después de su uso, como la calidad de la comida en un restaurante. Una cualidad de credibilidad es una característica que los consumidores hallan difícil de evaluar, incluso después de la compra, porque carecen de los conocimientos o experiencia necesarios. Los servicios médicos y de consultoría son ejemplos de servicios que muestran la cualidad de credibilidad. El servicio, al ser más difícil de evaluar, será una compra más arriesgada.

- **Fuentes de riesgo:** Las fuentes de riesgo son:

Riesgo funcional: El comprador se pregunta si el servicio cumplirá con las funciones que espera.

Riesgo económico: Las personas especulan la existencia de alternativas más económicas.

Riesgo social: El consumidor valora la opinión de los grupos de referencia, es decir que opinará la gente al saber que se está usando un servicio.

Riesgo físico: El comprador teme que exista algún peligro para la integridad física durante el uso del servicio.

Riesgo moral: El usuario del servicio percibe este riesgo respecto a si mismo cuestionándose si existe justificación por el uso del mismo.

- **Promoción.** Resulta difícil llevar a cabo la promoción de un servicio, ya que comparado con un bien, existen menos elementos visuales para mostrar a los consumidores, considerando la característica de intangibilidad, es decir, como

apoyo para promoción, pueden existir fotos o imágenes del bien, sin embargo, no ocurre lo mismo con el servicio.

- **Transmisión de la propiedad.** Debido a que el servicio no existe de forma física antes de realizarlo, éste no se puede transferir y por lo tanto, es difícil venderlo.
- **Protección.** La protección se utiliza a fin de que alguien más no tome el producto como suyo. En el caso de los bienes, las patentes son utilizadas como seguridad. Sin embargo, los servicios no se pueden patentar, por ser intangibles. Esto significa que quienes los proporcionan tienen más dificultades para poner barreras de entrada a su sector.
- **Diferenciación.** Debido a que los servicios no pueden protegerse, es difícil que éstos puedan diferenciarse de otros. Por ello, debe realizarse algo diferente para cada segmento o mercado en general lo cual permita distinguir a un servicio determinado.
- **Almacenamiento.** A causa de su intangibilidad, los servicios no pueden almacenarse.

Soluciones (Tangibilización)

Aún cuando los servicios no sean tangibles, y ésta situación genere determinados problemas, existen algunos factores en los cuales las empresas de servicios deben enfatizar su atención para solucionar las barreras que se presentan:

- **Locales.** Las características del lugar donde se presta el servicio son de relevante importancia. Debe existir una evaluación de los locales para conocer las características del lugar en el cuál se impartirá el servicio.
- **Personal.** La imagen que el cliente percibe del personal que brinda el servicio es determinante, ya que la gente evalúa el servicio primeramente por el local y después observando al personal.
- **Equipos.** Son las herramientas con las cuáles se prestará el servicio, por ello, deben mostrar al cliente, mediante su imagen, que el servicio se realizará de una manera adecuada.
- **Información.** Puede ser de dos tipos:
 - **Formal:** Es aquella que realiza la propia empresa y es proporcionada a las personas para que conozcan el servicio
 - **Informal:** Es realizada por el cliente, al cual informa a otras personas sobre el servicio que se llevó a cabo.

- **Marca y Logotipo.** Es importante hacer branding, es decir, crear una marca, promocionando al servicio consiguiendo con ello la diferenciación.
- **Precio.** Genera imagen y evaluación. Un precio más alto, permite al cliente evaluar que el servicio será mejor.
- **Imagen proveedor.** Es importante tener una imagen favorable frente a los proveedores. Para ello debe procurarse proporcionar un buen servicio a los clientes. Además de imagen se conseguirá diferenciación.

Implicaciones para el marketing

La intangibilidad plantea al marketing diversos desafíos: los servicios no se pueden inventariar, por lo cual, frecuentemente resulta complicado administrar la fluctuación de su demanda.

Los servicios no pueden patentarse legalmente, por lo cual la competencia puede imitar los nuevos conceptos de servicio con facilidad. Los servicios no pueden demostrarse de inmediato y tampoco es sencillo hablar acerca de ellos con los clientes, por lo cual resulta problemático que los consumidores evalúen su calidad.

La decisión acerca de lo que debe incluirse en la publicidad y otros materiales promocionales constituye todo un reto, lo mismo que fijar su precio. La determinación de los costos reales de lo que representa una unidad de servicio es cuestionable y la relación precio / calidad es compleja.

2.2 Inseparabilidad

Esta característica se refiere a que, muy frecuentemente, los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo, es decir, su producción y consumo son actividades inseparables.

Por lo tanto, la creación de un servicio puede tener lugar mientras se consume, como sucede mientras una persona recibe un masaje, un corte de cabello, un consejo legal, se le examina la vista o viaja en avión.

La producción del servicio es fruto del esfuerzo conjunto del consumidor y del vendedor, ambos trabajan conjuntamente, como ocurre cuando se diseña a medida una póliza de seguro, un itinerario de vacaciones o se explican síntomas a un médico para que ponga un tratamiento.

Bienes:



Servicios:**Repercusiones de la Inseparabilidad**

Con el objetivo de evitar determinadas repercusiones que puede generar la característica de inseparabilidad, es necesaria la aplicación de medidas específicas, tales como:

- **Sobre la capacidad productiva.** Es importante aumentar el número de clientes atendidos incrementando el número de locales y de empleados. Asimismo debe considerarse la posibilidad de franquiciar.
- **Sobre la distribución del servicio.** Deben establecerse canales de distribución cortos ya que para hacer uso de un servicio, este se contrata generalmente de forma directa, sin intermediarios.
- **Sobre la imagen del productor.** Una localización adecuada es importante para la imagen del productor. La localización debe permitir que el usuario pueda llegar fácilmente al servicio. Es un elemento clave para el funcionamiento de una empresa. El acondicionamiento del local y el personal en contacto también son factores que determinan la imagen del productor.

Ventajas de la inseparabilidad

- Los procesos para crear un servicio son más flexibles, ya que puede realizarse un producto personalizado.
- El servicio se hace generalmente a la medida en relación al precio establecido.
- Pueden realizarse modificaciones porque el servicio aún no está hecho.
- La producción se adapta a la percepción que se tiene del cliente.
- Pueden realizarse servicios para diferentes segmentos de mercado, cambiando únicamente pequeñas características del mismo.
- Es los servicios es más fácil conseguir fidelidad por parte del cliente y los empleados que proporcionan el servicio se encuentran más comprometidos con la empresa.

Implicaciones para el marketing

Debido a que la mayoría de las veces los servicios se producen y consumen al mismo tiempo, resulta difícil, o incluso imposible, su producción masiva. La calidad en el servicio y la satisfacción del cliente dependen, en gran medida, de lo que sucede en

tiempo real, lo que incluye las acciones de los empleados y su interacción con los clientes.

Como resultado de la producción y el consumo simultáneos, el cliente se involucra y observa el proceso de producción, por lo cual puede afectar, de manera positiva o negativa, el resultado de la transacción del servicio. En relación con ello, los clientes difíciles no sólo crean dificultades para sí mismos, sino también para el resto de los clientes que se encuentran en las instalaciones del servicio, lo que reduce el nivel de satisfacción del cliente.

2.3 Heterogeneidad

La heterogeneidad hace referencia al hecho de que los servicios no están estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione. Una persona puede recibir un servicio muy distinto en una entidad según que empleado le atienda.

La inconsistencia de los servicios tiene mucha importancia, porque los consumidores encuentran más dificultades para valorar y hacer comparaciones de los precios y de la calidad de los servicios antes de adquirirlos.

La heterogeneidad o inconsistencia de los servicios incrementa el riesgo percibido. Las empresas de servicios deben reducirla para disminuir el riesgo de los consumidores. Para ello debe cuidarse especialmente dos aspectos importantes:

- La selección y la formación del factor humano.
- Fijación de estándares o niveles mínimos de calidad para la prestación del servicio.

La heterogeneidad deriva del hecho de que ningún cliente es exactamente igual a otro; cada uno tiene demandas singulares o experimenta el servicio de manera única.

Implicaciones para el marketing

Debido a que los servicios son acciones con frecuencia realizadas por seres humanos, dos servicios similares nunca serán precisamente semejantes. Desde el punto de vista de los clientes, a menudo los empleados son el servicio, además de que el desempeño de las personas difiere de un día para otro o incluso de una hora para otra.

La heterogeneidad relacionada con los servicios es, en muchos sentidos, el resultado de la interacción entre las personas, es decir, empleados y clientes, así como de las situaciones que puedan surgir de su relación.

2.4 Caducidad

Los servicios no pueden almacenarse, si no se utilizan en un momento determinado, se pierden. Esto significa que no se pueden conservar o guardar en inventario.

Una habitación vacía en un hotel o un asiento desocupado en un avión no produce ingresos ese día, por lo que ese ingreso se pierde.

Uno de los desafíos más importantes en muchas industrias de servicios es encontrar una forma de sincronizar la oferta y la demanda, actividad también llamada “Sincromarketing”.

Regulación de la demanda

Demanda se refiere al público o personas con necesidades y deseos que están en posibilidad de satisfacerlos.

La demanda debe ser estudiada para poder predecirla, determinar un ciclo y conocer el momento en el cuál ocurrirá. Posteriormente debe existir un análisis de la misma considerando segmentos de mercado.

Para regular la demanda existen las siguientes estrategias:

- **Discriminar precios.** Los precios deben subir y disminuir en función de la temporada.
- **Incentivar horas bajas.** Es importante proporcionar un mayor servicio por el mismo precio en horas determinadas.
- **Servicios suplementarios en horas punta.** En las horas punta se deben ofrecer servicios extra para satisfacer la demanda, atraer a los consumidores y lograr que estos puedan esperar la prestación del servicio teniendo siempre una ocupación.
- **Sistema de reservas.** Es recomendable la existencia de una lista de espera para lograr tener un mayor control sobre la prestación del servicio. En la lista de espera se establece un orden para que las personas puedan ser atendidas.
- **Rutas rápidas para servicios rápidos.** Pueden establecerse ciertas rutas para realizar el servicio de una manera más rápida.

Regulación de la oferta

La oferta son todos los bienes o servicios que se ponen a disposición de las personas para ser comprados, usados o consumidos.

La oferta motiva la demanda. De la misma manera en que ocurre con la demanda, la oferta cuenta con ciertas estrategias para su regulación:

- **Servicio básico en horas punta.** En las horas punta, debe procurarse ofrecerse únicamente el servicio fundamental.
- **Personal a tiempo parcial. Personal polivalente.** Es necesaria la existencia de personal suficiente y especializado para cada actividad, el cual es llamado personal

a tiempo parcial. Asimismo debe existir personal polivalente que pueda ser movido de un puesto a otro de acuerdo a los requerimientos de la empresa.

- **Implicar al cliente.** Resulta importante hacer al cliente parte del servicio, tal como es el caso de los negocios de autoservicio.
- **Compartir capacidades.** Una excelente alternativa es la combinación de actividades en un mismo sitio de servicio. Una actividad puede complementar a la otra. Ej. Café y Restaurante.
- **Reparación y mantenimiento en horas valle.** En los horarios de baja demanda deben realizarse reparaciones y arreglos en la empresa que no afecten la prestación del servicio a los consumidores.

Implicaciones para el marketing

Uno de los principales problemas en marketing en relación con lo perecedero radica en la imposibilidad para almacenar los servicios. La anticipación de la demanda y la planeación creativa para el empleo de la capacidad constituyen importantes áreas de decisión y desafío. El hecho de que por lo general los servicios no puedan devolverse o venderse de nuevo implica la necesidad de contar con sólidas estrategias de recuperación para cuando las cosas no resultan correctamente.

Diferenciación bienes / servicios

Bienes	Servicios	Implicaciones
Tangibles	Intangibles	Los servicios no pueden inventariarse. Los servicios no pueden patentarse. Los servicios no pueden presentarse ni explicarse fácilmente. Es difícil determinar su precio.
Estandarizados	Heterogéneos	La entrega del servicio y la satisfacción del cliente dependen de las acciones del empleado. No existe la certeza de que el servicio que se proporciona es equiparable con lo que se planeó y promovió originalmente.

Producción separada de consumos	Producción y consumo simultáneos	Los clientes participan en la transacción y la afectan. Los clientes se afectan unos a otros. Los empleados afectan el resultado del servicio.
No perecederos	Perecederos	Es difícil producirlos masivamente. Resulta problemático sincronizar la oferta y la demanda de los servicios. Los servicios no pueden devolverse ni revenderse.

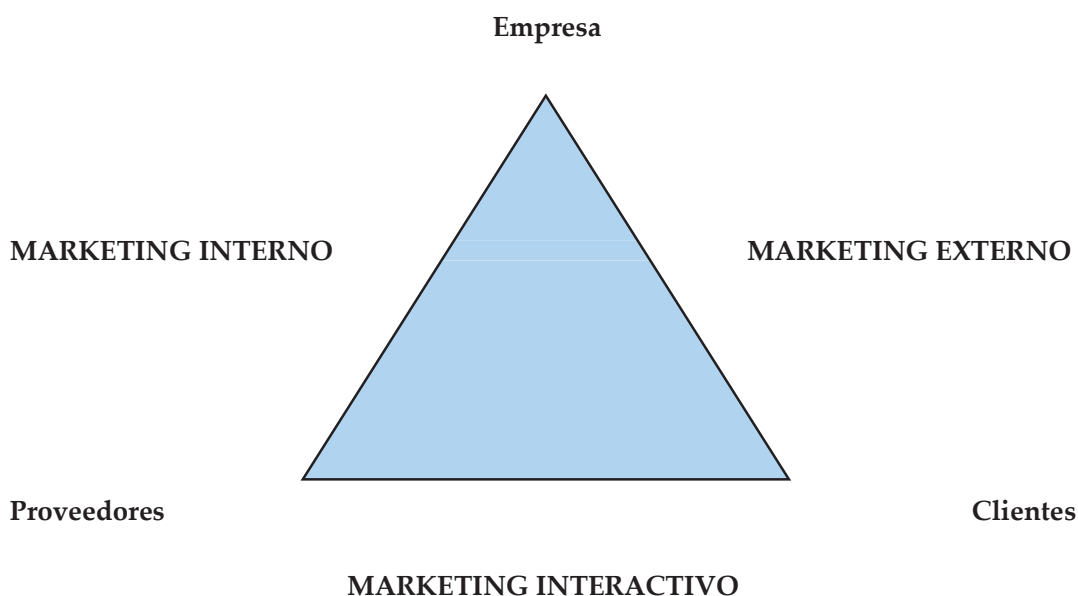
CAPÍTULO 3

DIMENSIONES DEL MARKETING DE SERVICIOS

3. DIMENSIONES DEL MARKETING DE SERVICIOS

Durante las últimas dos décadas el Marketing de Servicios ha evolucionado de forma definitiva hacia su separación del tradicionalmente aplicado en el sector de los tangibles.

A consecuencia de ello han sido establecidos tres principales tipos de marketing, los cuáles deben ser aplicados de forma simultánea en las empresas de servicios, como factor clave para lograr el éxito.



El triángulo de marketing de servicios muestra tres grupos relacionados entre sí que trabajan en conjunto para desarrollar, impulsar y proporcionar los servicios.

Entre la empresa, proveedores y clientes, existen tres tipos de marketing que deben llevarse a cabo de manera conveniente para que el servicio funcione: marketing externo, interno e interactivo.

El propósito central de todas estas actividades consiste en formular y cumplir las promesas que se establecen con los clientes.

En el caso de los servicios, los tres tipos de actividades de marketing resultan fundamentales para construir y sostener la relación con los clientes.

3.1 Marketing Externo

Por medio de los esfuerzos del marketing externo, la compañía formula promesas a sus clientes en relación con lo que pueden esperar y recibir y la forma en que se entregará.

Las actividades tradicionales de marketing como la publicidad, las ventas, las promociones especiales y determinación de precios facilitan esta clase de actividad.

En cuanto a los servicios, existen otros factores que comunican la promesa a los clientes. Los empleados del servicio, el diseño y decoración de las instalaciones y el proceso de servicio en sí mismo también comunican y ayudan a situar las expectativas de los clientes. Las garantías del servicio y la comunicación de ida y vuelta son formas adicionales de comunicar las promesas del servicio. El marketing externo tiene la función principal de atraer usuarios.

3.2 Marketing Interactivo

Tiene su fundamento en el hecho de que la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la calidad de la interacción comprador – vendedor.

Al marketing interactivo le corresponde cumplir las promesas que se formulan. Los que generalmente cumplen o rompen con las promesas del servicio son los empleados de la compañía o las terceras partes proveedoras, con mayor frecuencia en tiempo real. El marketing interactivo ocurre en el momento en que el cliente interactúa con la organización y el servicio se produce y consume. Resulta importante mencionar que cada vez que el cliente interactúa con la organización, las promesas se cumplen o se rompen y la confiabilidad del servicio se pone a prueba.

El Marketing interactivo se clasifica a su vez en cuatro niveles principales:

3.2.1 Marketing de Frecuencia o de Retención

Es utilizado como incentivo para los clientes, proporcionándoles beneficios económicos, induciéndolos con ello, a una mayor negociación con la empresa. Se busca conseguir la fidelidad del cliente mediante el establecimiento de determinados programas en los cuales generalmente se otorgan premios o regalos:

Programas de fidelización

- **Programas individuales.** Son realizados por la propia empresa. Ella misma se encarga de comunicar de forma directa a los clientes la estructura de tales programas.
- **Programas con miembros adheridos.** Varias empresas se asocian para la creación de programas de ofertas o promociones. Con ello, el consumidor podrá recibir mayores beneficios, debido a lo que ofrece cada empresa participante.
- **Programas multiesponsor.** No interviene la relación que se tiene con los proveedores. Se recomienda que este tipo de programas sean utilizados en periodos de baja demanda, como por ejemplo, una reducción de precios.

3.2.2 Marketing de Relaciones Sociales

Consiste en un conjunto de estrategias y actuaciones encaminadas a mantener y mejorar las relaciones con los clientes.

El marketing de relaciones sociales se interesa en conservar a los clientes y en proporcionarles satisfacción, pues los considera el activo más importante de la empresa.

Además, resalta los beneficios que pueden obtener los consumidores con los bienes y servicios que adquieren, planifica una visión a largo plazo y defiende el hecho de que la calidad debe preocupar a todos los miembros de la organización.

Sus principales metas respecto a los clientes son:

- Reforzar
- Retener
- Satisfacer
- Obtener

La principal meta del marketing de relaciones sociales es construir y mantener una base directa de clientes comprometidos que proporcionen utilidades a la organización. Con el objeto de alcanzar esta meta, la empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente.

En primer lugar, la empresa procurará atraer a clientes con quienes tenga posibilidad de establecer relaciones de largo plazo. Por medio de la segmentación de mercado, la compañía puede llegar a comprender cuales son los mercados meta más rentables para construir relaciones duraderas con el cliente. En la medida en que el número de este tipo de relaciones aumenta, son los propios clientes leales los que suelen ayudar a atraer a nuevos clientes con potencial de relación semejante.

Una vez que se les atrae y la compañía inicia su relación con ellos, es más factible que los clientes mantengan esta relación si se les proporcionan productos y servicios de calidad y buen valor de manera sostenida a través del tiempo. Es menos probable que los competidores atraigan a los clientes que perciben que la empresa con la que están comprende sus necesidades cambiantes y observan su voluntad de invertir en la relación mediante el constante perfeccionamiento y evolución de sus servicios.

La meta de privilegiar a los clientes, señala que aquellos que son leales pueden llegar a ser todavía mejores cuando compren más productos de la compañía con el paso del tiempo. Los clientes leales no sólo le proporcionan a la organización una base sólida, también pueden representar su potencial de crecimiento.

En esencia, el marketing de relaciones sociales presenta un paradigma de cambio dentro del marketing, que se aleja del enfoque adquisición / transacción y centra su interés en la retención / relación. El marketing de relaciones es una filosofía para hacer negocios, es una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales en lugar de adquirir nuevos. Esta filosofía asume que los consumidores prefieren sostener una relación prolongada con la organización que cambiar continuamente de proveedores en la búsqueda de valor.

La principal meta del marketing de relaciones sociales es construir y mantener una base de directa de clientes comprometidos que proporcionan utilidades a la organización.

Para la implantación del marketing de relaciones sociales, deben cumplirse tres condiciones básicas:

1. Los consumidores deben desear un servicio periódico.
2. Los consumidores deben poder controlar la selección del proveedor del servicio.
3. Deben existir alternativas de elección de proveedores.

Para establecer los principios del marketing de relaciones es necesario desarrollar las siguientes estrategias:

- Diseñar un servicio básico que desee el cliente o el segmento de mercado para atraerle. Las empresas se encuentran con muchos tipos de clientes. Es importante identificar necesidades comunes, y ello supone estudiar quién es el mercado objetivo, sus necesidades, los puntos fuertes y débiles de la empresa y de la competencia.
- Estandarizar la relación, es decir, tipificarla y homogeneizarla para prestar los servicios siempre de la misma forma. Para conseguirlo debe tratarse de emplear alguna tecnología, como bases de datos para atender a los clientes; teléfonos de llamada gratuita o máquinas para hacer encargos, pedidos, retiros o ingresos de dinero así como otras operaciones.
- Aumentar el servicio, esto se refiere a añadir extras al servicio básico sin coste para el cliente.
- Fijar un precio de relaciones; los mejores precios para los mejores clientes. Pueden ser precios más bajos o servicios adicionales que se regalan, como viajes, estancias en hoteles o alquiler de autos gratis.
- Mostrar que la empresa sabe valorar a los clientes. Las bases de datos con información sobre sus gustos son esenciales para la crear productos especiales, hacerles regalos o tener otras atenciones.

Base de datos

Conjunto de datos organizados sobre los clientes actuales y potenciales que permite la obtención de información selectiva, con el objeto de establecer una relación personal con cada cliente y descubrir posibles interrelaciones existentes entre los datos.

- **Cuestiones clave**
 - Clientes más rentables
 - Promociones más efectivas
 - Clientes que pueden estar interesados en el nuevo producto
 - Clientes con mayor probabilidad de acudir a la competencia
- **Contenido**
 - **Transacciones:** Debe incluirse un historial de compras detallado.

- **Contactos:** Es necesario registrar cualquier contacto con el cliente a través de cualquier canal.
 - **Información descriptiva:** Útil para segmentar y mejorar el análisis de los datos.
 - **Respuesta a los estímulos de marketing:** Es importante conocer si el consumidor responde a iniciativas de marketing, personal de venta u otro tipo de contacto.
- **Análisis**
- **Comprender el contenido de la base de datos:** Con ello, podrá tenerse un mayor conocimiento de cada cliente de la empresa.
 - **Valor vitalicio del cliente:** Debe calcularse el valor monetario que los clientes representan para la empresa a lo largo del tiempo.
 - **Deserción de clientes:** Es importante considerar a las personas que en un momento determinado dejan de comprar. Debe buscarse prevenir la deserción.
 - **Data mining:** Es necesaria la búsqueda de técnicas que permitan el correcto análisis de los datos con los que cuenta una empresa.
 - **Gestión del conocimiento:** La información que posea la empresa acerca de los clientes, debe ser conocida, no únicamente por el director o gerente general, sino por todos los empleados.

3.2.3 Marketing 1 – to – 1

Creado por Don Peppers, el marketing 1 – to – 1 sostiene que debe tratarse de un modo diferente a los distintos clientes, teniendo como fundamento el hecho de que no hay dos clientes iguales.

Este tipo de marketing es un método individualizado para establecer relaciones a largo plazo, personalizadas y redituables con cada cliente. La meta es reducir los costos a través de la retención del cliente e incrementar ingresos mediante la lealtad del cliente.

Para ello es importante considerar los siguientes factores:

- La participación del cliente en el desarrollo de productos es indispensable.
- Resulta adecuado diseñar un producto después de hablar con el consumidor.
- Debe utilizarse una base de datos con información específica sobre cada cliente.
- Es determinante interactuar con el cliente, utilizando la información resultante como un elemento para generar situaciones favorables para la empresa.
- Es necesario conseguir una rotación de aprendizaje mediante la cual la empresa aprenda a servir al cliente dependiendo de la información que se posea.

Fases del Marketing 1 – to – 1

- **Identificar.** Debe crearse un sistema que permita identificar a cada cliente cada vez que la empresa se ponga en contacto con él. El sistema será diferente dependiendo del tipo de producto del que se trate.

- **B2C (Productos de consumo):** Para este tipo de productos se debe utilizar un programa de fidelización.
- **B2B (Productos de alto consumo):** En este caso deberá crearse un programa en el cuál se puedan conocer determinados datos, tales como:
 - Quienes conforman el centro de compras
 - Quién utilizará el producto

Algunas herramientas que se utilizan para obtener los datos anteriores son:

- Formularios de pedido
- Cuestionarios
- Promociones
- Conexión por Internet
- **Diferenciar.** Esta fase consiste en distinguir básicamente dos aspectos:
- **Valor:** No todos los clientes tienen el mismo valor para la empresa, de acuerdo a ello, surgen principalmente tres tipos de clientes:

Clientes muy valiosos: Son aquellos que son fieles y representan un importante ingreso para la empresa.

Clientes con mucho crecimiento: Son quienes no son del todo fieles pero muestran grandes posibilidades de serlo y además de atraer otras personas a la empresa.

Clientes bajo cero: No representan ningún beneficio para la empresa, pueden acudir a ella en una sola ocasión.

Resulta importante considerar que los clientes muy valiosos, son aquellos con los que se debe iniciar la base de datos. Asimismo deben realizarse acciones especiales para ellos ya que son los más fieles. Los clientes bajo cero son considerados al final de la base de datos y con ellos pueden emplearse estrategias que intenten convertirlos en clientes muy valiosos.

- **Necesidades:** Es indispensable conocer el tipo de necesidades que presentan los clientes para de esta manera trabajar el servicio. Existen dos tipos de necesidades:

Individuales: Las posee el individuo a consecuencia de un aprendizaje personal.

Comunitarias: Surgen en un segmento por vivencias sociales. En este caso el producto debe venderse al individuo como parte de un grupo.

- **Interactuar.** Consiste en la búsqueda de una relación cliente – empresa en la que ambas partes ejerzan su participación para un mutuo beneficio. Al interactuar pueden emplearse las siguientes estrategias:

1. Diálogo continuado para conocer a los clientes, para facilitarlos hay que considerar que el cliente no siempre debe acudir a la empresa, la empresa también puede y debe acudir al cliente, obteniendo con ello:
 - Información estratégica sobre el futuro
 - Principales necesidades de los clientes
 - Grado de satisfacción y quejas
 2. Utilización de un multicanal para atender a diferentes clientes en diferentes momentos, utilizando determinadas herramientas como e-mail, fuerza de ventas, call center, socios y alianzas, entre otros.
 3. Proporcionar a los clientes no más, sino mejor información.
- **Formas de Interacción:** Existen diferentes formas mediante las cuales la empresa puede relacionarse con sus clientes. Las formas de interacción son:

Fuerza de ventas: Gestores de cuentas, representantes, vendedores.

Tiendas: Sucursales, kioscos, depósitos, almacenes.

Telefonía: Teléfono tradicional, fax, tellex y call center.

Marketing directo: Correo directo, catálogo, radio, T.V)

E – Commerce: Correo electrónico, Internet, televisión interactiva.

M – Commerce: Teléfonos móviles, SMS, WAP y servicios 3G.

El cliente puede interactuar con la empresa de las formas anteriormente mencionadas utilizando múltiples canales, acción que es llamada interacción multicanal. Los principales canales de interacción son los siguientes:

Fuerza de Ventas

Es una herramienta dinámica y flexible la cual propicia encuentros cara a cara entre la empresa y el cliente durante los cuales, ambas partes conocen y comprenden las características y necesidades mutuas.

La fuerza de ventas construye relaciones, proporciona una respuesta por parte del comprador y también permite obtener información con respecto al mercado y a la competencia.

Para la dirección de ventas existe el SFA (Sales Force Automation), sistema que permite gestionar a los vendedores, asignando territorios y clientes, generando informes, haciendo presupuestos, siguiendo operaciones, entre otras actividades.

El también llamado Sistema de Automatización de Fuerza de Ventas, registra automáticamente todas las etapas en un proceso de las ventas. SFA incluye un método de gerencia que siga todo el contacto que se ha hecho con el cliente dado, el propósito del contacto y cualquier carta recordativa que pudiera ser requerida. Esto asegura que los esfuerzos de las ventas no sean duplicados y que los clientes sean irritados.

Una parte integral de cualquier SFA es la integración amplia de la compañía entre diversos departamentos. Si un sistema de este tipo no se adopta y no se

integra correctamente a todos los departamentos, puede haber una carencia de la comunicación que podría dar lugar a que diferentes áreas entren en contacto con el mismo cliente para el mismo propósito.

Las principales herramientas con las que cuenta el SFA son:

- ° Sistema de Gestión de Oportunidades (SGO): Permite efectuar el seguimiento de un cliente a lo largo de todo el proceso de ventas. Esto resulta interesante cuando la venta se realiza mediante equipos formados principalmente por especialistas de producto, directivos y vendedores, ya que debe existir una adecuada coordinación entre todos ellos.
- ° Enciclopedia de Marketing: Consta de una base de datos de toda la información de marketing y ventas, catálogos de productos, listas de precios, presentaciones, guiones de presentación, folletos, entre otros.
- ° Configurador de producto / venta: Programa que permite obtener pedidos correctamente realizado, esto es necesario cuando se tengan productos complejos con muchas variantes con dependencias e incompatibilidades.

El presente tema será tratado con mayor amplitud en el apartado de Mix de Marketing para los servicios.

Call Center

Es también llamado CTI (Computer Telephone Integration). A través de este sistema se recibe la llamada del cliente y automáticamente se localiza el número, se ingresa a la base de datos y puede conocerse la posible razón por la que se está llamando aún cuando el teléfono no ha sido contestado.

Posteriormente se contesta, se reciben los datos que proporciona la persona que está llamando los cuales posteriormente se analizan para transferir la llamada a la persona más idónea.

Sitio Web

Los sitios Web permiten establecer contacto con el cliente independientemente del lugar en el cual este se encuentre. Existen dos tipos distintos:

- ° Web Informativo: Mediante este sitio se proporciona información del producto. El cliente puede acceder por Internet para obtener diversos datos.
- ° Web comercial: Generalmente es utilizada para realizar ventas mediante la red de Internet. Aquí se incluyen promociones, cambio de cupones y servicios adicionales al cliente.

Partners – Alianzas

Son acuerdos generados entre empresas pero manteniendo su independencia mediante los cuales, deciden unir intereses para conseguir un objetivo estratégico que les es común.

A través de este programa los distribuidores pueden estar más conectados con la empresa, ya que tienen acceso a una base de datos para dar solución a problemas técnicos. A consecuencia, la empresa tiene un mayor control sobre los distribuidores porque conoce como se están desempeñando.

Mediante este sistema puede fluir rápidamente información sobre:

- ° Clientes
- ° Productos
- ° Presentaciones
- ° Promociones
- ° Publicidades
- ° Gestión de precios
- ° Gestión de pedidos, entre otros.

Automatización de Campañas

Mediante este sistema se busca el establecimiento de operaciones que permitan conseguir la venta correcta al cliente adecuado. Para ello deben obtenerse datos relevantes; que se ha vendido y que no se ha vendido, después estos datos son analizados, comunicados al personal correspondiente en la empresa y posteriormente se ejerce un control para evitar posibles errores que afecten al cliente y por consecuencia a la empresa. De igual manera deben implantar medidas correctoras para subsanar fallos cometidos.

Una campaña correcta puede reducirse en los siguientes términos: *Enviar al cliente correcto la oferta correcta, en el momento correcto, por el canal correcto.*

Al generar una campaña deben considerarse los siguientes pasos:

- ° Comprender el mercado y el cliente
- ° Diseñar la campaña
- ° Ejecutar la campaña
- ° Medir y hacer un seguimiento de los resultados.

Personalizar – Mass Customization

La personalización es una técnica que permite que cualquier cliente compre un producto prediseñado, el cual se ajusta a las necesidades exactas del mismo.

Para ello, antes de diseñar el producto que se va a ofrecer, la empresa debe considerar los atributos que el cliente desea en el mismo.

En la personalización es necesaria la utilización del factor denominado modularidad, el cual consiste en la utilización de elementos comunes estandarizados que combinados de formas diversas producen gran variedad de opciones. De esta manera, el cliente pasa de ser un receptor seleccionador a ser un creador del producto.

La modularidad está integrada por tres componentes:

- ° Comunalidad: Consiste en una combinación de elementos comunes, para crear otros nuevos y así brindar mayor satisfacción al cliente.

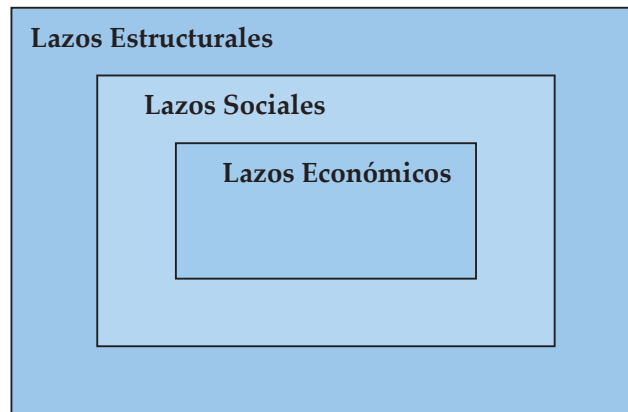
- ° Economías de sustitución: Se sustituyen ciertos elementos por otros para obtener mejores resultados.
- ° Versioning: Radica en la elaboración de diferentes versiones del producto para distintas personas.

3.2.4 Marketing Asociativo

Su objetivo es crear lazos estructurales a través de la prestación de servicios valiosos para los clientes. Dichos lazos no se obtienen fácilmente de otras fuentes.

El Marketing Asociativo busca asociar el cliente a la empresa de tal manera que este no se vaya. Generalmente se crea una dependencia en el cliente ofreciéndole un servicio que no pueda brindársele en ningún otro lado.

La creación de lazos estructurales es de suma importancia ya que genera una relación exclusiva entre los clientes y la empresa, efecto que no se logra únicamente con la existencia de lazos económicos (regalos, incentivos, promociones, entre otros) o con lazos sociales (acciones personalizadas).



Cuanto mayor sea el nivel en que se encuentre la empresa en relación a sus clientes, estos últimos serán más fieles a la misma.

Elementos aplicables a la formación de relaciones

Para lograr buenos resultados durante la aplicación del marketing interactivo en cualquiera de sus categorías (marketing de frecuencia, marketing de relaciones sociales y marketing asociativo), es necesario considerar determinados elementos:

- **Equidad.** El cliente tiene que percibir que es tratado de forma justa y estar seguro de que la empresa aplicará cláusulas legales para no ofrecer el servicio.

- **Aumento de servicio.** La empresa debe procurar incorporar servicios extras gratuitos al servicio para diferenciarla de otras similares. Los pequeños servicios añadidos son muy valorados por los clientes.
- **Recuperación de clientes.** Es importante realizar actividades para aquellos que eran clientes de la empresa y que dejaron de serlo. En algunas ocasiones las personas no regresan porque les ha sido brindado un mal servicio, por lo tanto, la empresa es quien debe intentar que vuelva.
- **Comunidad.** Es recomendable intentar que exista interacción de los clientes de la empresa con otras personas afines ubicadas en zonas geográficas distintas. En ocasiones, los usuarios se identifican con una comunidad determinada y por ello, repiten visitas y manifiestan abiertamente sus opiniones, lo cual puede atraer más clientes a la empresa y generar una importante fuente de información.

Marketing Interno

Es también denominado Endomarketing. Significa tratar a los empleados como clientes y crear sistemas y beneficios que satisfagan sus necesidades.

Consiste en capacitar y motivar eficazmente a los empleados que están en contacto con los clientes y a todo el personal de servicio de apoyo, para que trabajen como un equipo logrando la satisfacción de los clientes.

Tiene por objeto conseguir que las personas en contacto con el público se encuentren concientes de la importancia de su cometido y motivadas para desarrollar su trabajo con la mayor calidad. Para ello la empresa debe tratar al empleado como a un cliente, y su trabajo como un producto.

Los servicios son el desempeño de una labor, de manera que la calidad de los empleados de un negocio representa una parte importante para la construcción de relaciones a largo plazo con los clientes. Los empleados contentos con su trabajo y satisfechos con la empresa para la que trabajan son los que con mayor probabilidad darán un servicio superior a los clientes.

Una compañía que hace que sus empleados están contentos tiene más probabilidades de lograr que sus clientes regresen.

El Marketing Interno tiene lugar cuando se hace posible el cumplimiento de las promesas de la empresa. Para que los proveedores y los sistemas de servicio puedan cumplir con las promesas que efectuaron, deben contar con las destrezas, habilidades, herramientas o motivaciones que permiten prestar el servicio. Por lo tanto esta dimensión del marketing de servicios depende del reconocimiento de un estrecho vínculo que existe entre la satisfacción del empleado y la satisfacción del cliente.

Sus principios son:

- El personal de la empresa es el primer mercado a atender.
- Los empleados deben comprender que deben actuar como se les indica, y que en ciertas ocasiones han de prestar servicios adicionales.
- Los empleados deben aceptar que los servicios de formación y otras actividades de la empresa se encaminan a apoyarles en su contacto con los clientes.

- La formación de cada miembro de la empresa tiene como objetivo que cada trabajador sepa que hace, por qué y acepte su función en la organización.
- Todo trabajador debe tener una visión muy clara de cómo son las relaciones que la empresa desea con sus clientes y en qué medida participa cada persona de la empresa con ellas.
- Debe mejorarse la capacidad de comunicación y venta de las personas que están en contacto con el público.
- La formación integral debe funcionar en los canales. Deben crearse flujos de información internos e interactivos entre los directivos y los trabajadores. Ese clima informativo debe ser abierto.
- Debe facilitarse una comunicación interna masiva. Los directivos deben informar de las estrategias de la empresa y de los resultados que se obtienen. Para ello se pueden emplear videos, material impreso como folletos, circulares, alguna revista interna o reuniones periódicas.
- La empresa debe proporcionar herramientas para que las personas en contacto con el público puedan actuar. Para ello debe describirse el trabajo que se desea realicen, explicar cómo se espera que atiendan a los clientes y cómo deben resolver sus dudas. También deben explicarse y justificarse los sistemas promoción profesional, los sueldos y los incentivos.

Algunas de las actividades comprendidas en esta dimensión del marketing de servicios son:

- Competencia por el talento.
- Ofrecer a los empleados una visión a futuro.
- Capacitación del trabajador.
- Hincapié en el trabajo en equipo.
- Concesión de más libertad a los empleados para tomar decisiones.
- Medición y premiación al buen desempeño en el servicio.
- Reconocimiento de las necesidades del empleado.

El proceso de marketing interno incluye los siguientes pasos:

1. Establecimiento de una cultura de servicio.
2. Consideración de un enfoque de marketing orientado hacia la gerencia de recursos humanos.
3. Comunicación a los empleados de la información de mercadotecnia.
4. Implementación de un sistema de recompensa y reconocimiento.

Establecimiento de una cultura de servicio.

La gerencia de una empresa debe establecer una cultura que fomente el servicio al cliente a través de políticas, procedimientos, sistemas de recompensa y acciones.

Una cultura corporativa o sólida es el padrón de valores y creencias compartidos que ofrece un significado a los miembros de una organización y les proporciona las reglas

de comportamiento dentro de esta. Cada organización posee una cultura. No obstante en algunas empresas ésta puede ser débil.

Una cultura sólida ayuda a las organizaciones de dos maneras. En primer lugar, dirige el comportamiento; los empleados saben como actuar y lo que se espera de ellos, en segundo lugar, ofrece a los empleados un sentido de propósito y los hace sentirse orgullosos de su empresa, saben lo que la empresa trata de lograr y como podrán lograr esa meta.

La cultura sirve como vínculo para mantener unida a una organización. Cuando una organización posee una cultura sólida, tanto la organización como sus empleados actúan como si fueran una sola persona. No obstante, una empresa que posee una cultura sólida no necesariamente tiene una cultura de servicio. Una sólida cultura de servicio estimula a los empleados para que actúen con una orientación hacia el cliente y además constituye el primer paso hacia el establecimiento de una organización orientada al cliente.

Contar con una organización orientada al cliente requiere un compromiso de la gerencia tanto en tiempo como en recursos financieros. Implica dedicar tiempo a platicar con los clientes y con los empleados en el contacto con el cliente.

En las empresas que tienen culturas corporativas débiles, existen pocas normas y valores comunes, de hecho, puede no existir ninguna. Los empleados frecuentemente se conducen según las políticas y los reglamentos de la empresa, aunque éstos no tengan sentido desde una perspectiva de servicio al cliente. Como resultado, los empleados se sienten inseguros a la hora de tomar decisiones que están fuera de las normas y reglamentos.

Debido a que no existen valores establecidos, los empleados no saben cómo desea la empresa que actúen y dedican tiempo a pensar en la manera adecuada de comportarse. En el marketing interno es importante invertir la estructura de una organización, ya que la estructura convencional consiste es una estructura triangular. Por ejemplo, el director general y el director de operaciones se encuentran en la punta del triángulo. El gerente general está en el siguiente nivel, seguido por los directores de departamento, los supervisores, los empleados de línea y los clientes. Con esta estructura, el personal desea funcionar bien en la organización, de tal forma que los empleados de línea se interesan en lo que sus supervisores piensan de su desempeño, los directores de departamento se preocupan por la manera en que los ve el gerente general y los gerentes generales desean que el director corporativo tenga una opinión favorable de ellos. El problema con este tipo de organización es que cada empleado se preocupa por satisfacer a las personas que ocupan un puesto superior, dedicando poca atención al cliente.

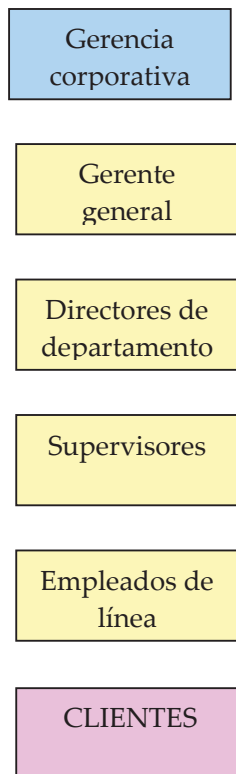
Cuando una empresa cuenta con una cultura de servicio, la estructura se invierte: los clientes se encuentran en el punto más alto de la organización, en tanto la gerencia corporativa se ubica al final de la estructura. En este tipo de organización, todos trabajan para servir al cliente.

- **Clima de servicio.** Está conformado por los valores compartidos que posee el personal de la empresa. Mediante el clima de servicio inculcado a los empleados como cultura de la empresa, el trabajador podrá percibir que:

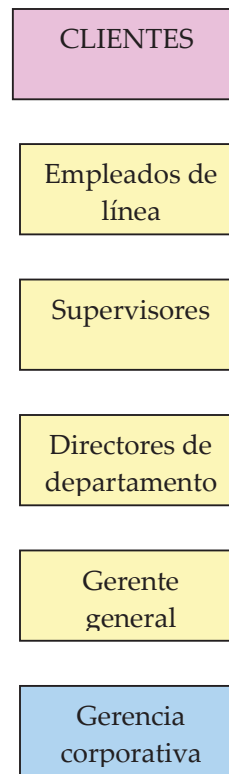
- Tanto las prácticas como los procedimientos de la empresa pretenden facilitar el desarrollo de un servicio excelente.
- La dirección recompensa y espera un servicio de calidad.

- **Compromiso organizacional.** Es muy importante que el empleado sea considerado una pieza de la empresa para que pueda sentir que ésta forma parte de su familia y esté dispuesto a mantener un comportamiento de apoyo continuo logrando con ello mantener los valores de la empresa.

Estructura convencional de una organización



Estructura de una organización orientada hacia el servicio



Consideración de un enfoque de marketing orientado hacia la gerencia de recursos humanos.

La gerencia de recursos humanos de una organización, debe desarrollar determinadas actividades que permitan a los empleados prestar el mejor servicio posible a los clientes.

Las principales acciones a desarrollar son las siguientes:

- **Creación de trabajos que atraigan a buenos empleados.** Los gerentes deben investigar y conocer las necesidades de sus empleados de la misma manera en que examinan las necesidades de los clientes. No todos los empleados son similares, pues algunos tratan de ganar dinero para aumentar sus percepciones y otros buscan un empleo que será su única fuente de ingresos.

Para los empleados, la combinación de estrategias de mercadotecnia consiste en el trabajo, el salario, los beneficios, la ubicación, el transporte, el estacionamiento, el horario de trabajo y las recompensas intangibles, como el prestigio y las oportunidades percibidas de progreso.

Así como los clientes buscan diferentes características cuando compran un producto, los empleados buscan diferentes beneficios. Algunos pueden sentirse atraídos por el horario de trabajo flexible; otros, por los beneficios del seguro de gastos médicos; mientras que otros, por las instalaciones de guardería infantil.

Los empleados eligen a sus patrones y los abandonan del mismo modo en que los huéspedes seleccionan ciertos hoteles y después deciden cambiarlos.

Es costoso perder tanto a los huéspedes como a los empleados, por lo que el uso de un enfoque de marketing para crear puestos y prestaciones empresariales ayuda a atraer y conservar a los buenos empleados.

- **El proceso de contratación:** Las organizaciones con tasas elevadas de rotación de personal no pueden desarrollar una cultura de servicio. En empresas con cambios frecuentes de personal, los gerentes dedican poco esfuerzo a la contratación y basan sus decisiones en la posibilidad de que el candidato para el puesto trabaje por un salario escaso y pueda suplir los puestos vacantes programados. Si un gerente desea un servicio amistoso y amable, debe contratar personal amistoso y amable. Un programa eficiente de marketing interno exige una estrecha colaboración entre la gerencia de recursos humanos y la gerencia de marketing. La contratación y capacitación, tareas que por tradición son responsabilidad de la gerencia de recursos humanos, son áreas clave en cualquier programa de marketing interno. Un enfoque de marketing orientado hacia la gerencia de recursos humanos comienza con la contratación de los empleados adecuados.

- **Trabajo en equipo:** Los empleados que no tienen una orientación hacia el cliente, a menudo tratan de pasar la responsabilidad de servir al cliente a otros empleados, definitivamente no trabajan en equipo. En las empresas que practican el marketing interno, si un empleado comete un error, otros empleados tratan de repararlo antes de que el cliente se dé cuenta. Las organizaciones que carecen de trabajo en equipo crean un ambiente desagradable para el cliente.

- **Capacitación inicial.** Para que los empleados sean eficientes deben recibir información en forma regular sobre su empresa. Es importante que los empleados conozcan la historia de la empresa, sus negocios actuales, la declaración de su misión y su visión. Se les debe animar a sentirse orgullosos de la nueva empresa para la que trabajan y es necesario estimular en ellos el deseo de contribuir al éxito de la empresa.

- **Capacitación continua:** Las dos principales características que se han identificado en empresas líder en lo que se refiere al servicio al cliente son la capacitación en diversos puestos y la insistencia en que todos compartan ciertas experiencias de la capacitación. Esto permite a los participantes comprender la importancia de cada departamento y la manera de trabajar en equipo para servir al cliente. Los empleados con capacitación adecuada ofrecen un servicio de calidad que ayuda a la imagen de la empresa. Los empleados que no cuentan con la capacitación adecuada no podrán ofrecer un servicio de calidad. Al no ser capaces de proporcionar un buen servicio, se sentirán incómodos en sus trabajos y renunciarán.

Comunicación a los empleados de la información de marketing.

Los empleados que están en contacto con los clientes constituyen una de las formas más eficaces de comunicarse con éstos. Con frecuencia tienen la oportunidad de resolver los problemas de los clientes antes de que se vuelvan molestos. Para lograrlo, requieren información. Por desgracia, muchas empresas dejan a los empleados en contacto con el cliente fuera del ciclo de comunicación.

Las acciones de la gerencia constituyen una forma de comunicación entre la organización y sus empleados. La gerencia de todos los niveles debe comprender que los empleados los observan en busca de señales sobre el comportamiento que se espera de ellos.

La comunicación continua entre la gerencia y los empleados es esencial, no sólo en las juntas en grupo, sino también en las juntas individuales regulares entre el empleado y la gerencia. Cada empleado en contacto con el cliente se comunica con miles de ellos. Los gerentes deben reunirse con estos empleados para conocer las necesidades de los clientes y determinar la forma en que la empresa puede apoyar al empleado para que proporcione servicio al cliente.

Implementación de un sistema de recompensa y reconocimiento.

Los empleados necesitan saber cómo realizar su trabajo para poder desempeñarse con eficiencia. Por lo tanto, la empresa necesita diseñar una comunicación que les ofrezca una retroalimentación con respecto a su desempeño. Un programa de marketing interno incluye normas y métodos de servicio para determinar el grado en que la organización cumple con dichas normas. Los resultados de cualquier evaluación del servicio se deben comunicar a los empleados.

Las evaluaciones del servicio al cliente ejercen un efecto positivo sobre las actitudes de los empleados si los resultados se comunican y se da reconocimiento a quienes ofrecen un buen servicio al cliente.

Si una empresa desea contar con empleados orientados hacia el cliente, necesita buscar formas para observarlos mientras atiendes al cliente y además recompensarlos y reconocer su esfuerzo.

- **Nivel de motivación.** Es necesario que existan estímulos de la empresa hacia los trabajadores, los cuales permitan conseguir la prestación de un mejor servicio. Existen diferentes niveles de motivación:

- **M1:** Recompensas externas, materiales y tangibles. (Incrementos al salario, beneficios sociales, viajes, entre otros).
- **M2:** Incentivos para el propio desempeño en el trabajo como necesidad de aprender y hacer bien las cosas. (Tareas atractivas, formación continua).
- **M3:** Reconocimiento verbal por el trabajo desempeñado cuando éste causa una buena impresión a los demás.

Requisitos para el funcionamiento del Marketing Interno

- Selección y contratación de personas adecuadas.
- Investigación y segmentación del mercado interno.
- Formación del personal (Desarrollo de habilidades de comunicación y servicio).
- Apoyo de la dirección.
- Comunicación interna masiva.
- Evaluación de actuaciones y preparación de un sistema de recompensas.

El requisito fundamental para obtener buenos resultados mediante el marketing interno es infundir en los empleados el concepto de propiedad del problema, ya que generalmente cuando a un cliente se le presenta un problema acude con un empleado. Mediante el concepto de propiedad del problema el trabajador comprenderá que tiene la responsabilidad de asegurarse de que el problema sea resuelto, hacer un seguimiento del mismo y establecer un contacto posterior para comprobar la total satisfacción del cliente.

En las organizaciones de servicios, la aplicación de cada una de las dimensiones del Marketing de Servicios (Marketing Tradicional, Marketing Interactivo y Marketing Interno) resulta fundamental para la generación, desarrollo y mantenimiento de una adecuada relación con los clientes, quienes en una empresa de este giro, representan el principal motivo para la existencia de la misma.

3.4 Evaluación del Marketing de Servicios: Éxito o Fracaso

Como se mencionó al inicio de este capítulo, la aplicación del Marketing de Servicios en sus diferentes dimensiones puede generar el éxito en las empresas, siempre y cuando este sea utilizado de forma adecuada otorgándole siempre gran importancia a su elemento central: el cliente.

De forma contraria, una desatinada aplicación del Marketing de Servicios, o bien su omisión, puede llegar a frustrar de forma general los resultados favorables esperados por una empresa.

El vocablo éxito es definido habitualmente como el resultado feliz de una determinada actuación. En otros términos, es alcanzar lo previsto o esperado.

El éxito según el autor Jorge Luis Borges es un conjunto de condiciones que hacen de un proyecto o una experiencia un ejemplo referente para otros por su capacidad para resolver problemas, ampliar la participación de la comunidad, producir un reconocimiento, ser sostenible en el tiempo, transferir aprendizajes a través de réplicas, generar aprendizajes de distinto orden y demostrar resultados.

Es importante mencionar que los resultados esperados por cada empresa, varían de acuerdo a su giro o actividad. Por lo tanto, su concepto de éxito de acuerdo a los factores que lo conforman es diferente.

En el caso específico de los hoteles, tema referido en la presente investigación, el éxito, es evaluado en términos de dos consideraciones principales: El nivel de ocupación y la evaluación positiva del cliente.

3.4.1 Nivel de ocupación

Uno de los principales factores mediante los cuales un hotel puede evaluar el grado de éxito obtenido es su nivel de ocupación.

El hotel que preste un servicio de calidad al huésped, por supuesto manejado por adecuadas estrategias de marketing, tiene altas probabilidades de tener un elevado nivel de ocupación.

Un hotel con servicio deficiente por mal manejo del marketing, generalmente puede presentar bajos niveles de ocupación y por lo tanto, poca rentabilidad para el mismo.

El nivel de ocupación depende de forma directa de una evaluación positiva del cliente.

3.4.2 Evaluación del cliente

Sin duda, la evaluación más importante de una empresa es realizada por el cliente, al cual se le proporciona el servicio y quien decide de acuerdo a su experiencia si este fue apropiado o no.

En los hoteles una evaluación positiva por parte de los huéspedes es de gran importancia, ya que estos tienen posibilidades de convertirse en clientes fieles si tuvieron un nivel de satisfacción elevado conforme al servicio proporcionado.

Este factor es fundamental para medir el éxito, ya que si los clientes se encuentran satisfechos no solamente regresarán si no que además recomendarán el servicio a otros, lo cual generará un alto nivel de ocupación.

Un hotel en el cual se preste un servicio que provoque insatisfacción en los clientes, no solo generará que estos no regresen, si no que además hagan malos comentarios a otros sobre el lugar, lo cual evidentemente, disminuirá la ocupación en el mismo.

Por lo tanto, de acuerdo a lo anteriormente mencionado, un hotel exitoso presentará normalmente un alto nivel de ocupación y una evaluación generalmente positiva por parte de los clientes, ambos elementos resultado de una adecuada aplicación del marketing de servicios.

CAPÍTULO 4

MIX DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS

4. MIX DE MARKETING PARA LOS SERVICIOS

El Mix de Marketing de Servicios consiste en la combinación de variables controlables que una empresa en particular ofrece a los consumidores, las cuales deben interrelacionarse y depender unas de otras para obtener resultados favorables. Las características distintivas de los servicios (Intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad) hacen que su marketing sea más complejo. La mezcla representa un factor clave en la toma de decisiones de la empresa. Los elementos que la integran son:

Producto

Precio

Distribución (Plaza)

Comunicación (Promoción)

Personas

Evidencia Física

Proceso

4.1 Producto

En las empresas de servicios, los clientes son testigos de como el producto se elabora ya que se encuentran presentes en el lugar de producción, por lo tanto, la empresa debe prestar una especial atención en lo que se refiere a la tangibilización del producto y el entorno físico (decoración, limpieza, atmósfera).

La calidad del producto también se genera en el momento de la prestación del servicio, y en ella suelen influir más los aspectos personales que los estándares técnicos. Las circunstancias que influyen en la prestación del servicio son muchas; las características del vendedor, así como los deseos, necesidades, gustos, conocimientos, actitudes, cultura, y personalidad de los clientes, hacen que frecuentemente cada servicio prestado constituya un acto irrepetible.

4.1.1 Niveles del producto

Los gerentes de empresas necesitan considerar el producto en cuatro niveles: el producto principal, el producto auxiliar, el producto de apoyo y el producto aumentado.

Producto principal

El nivel básico lo ocupa el producto principal que responde a la pregunta: ¿Qué compra en realidad el consumidor? Cada producto representa un paquete de servicios para la solución de un problema.

Es importante descubrir el beneficio principal que cada producto ofrece al consumidor y vender estos beneficios, en vez de venderle sólo las características del producto.

Producto auxiliar

Los productos auxiliares son los artículos o servicios que deben estar presentes para que el cliente use el producto principal. Por ejemplo, un hotel ejecutivo de primera clase debe contar con los servicios de registro de entradas y salidas, teléfonos, un restaurante y personal de servicio. En un hotel económico de servicio limitado, los servicios auxiliares podrían ser sólo los servicios de registro de entrada y salida y un teléfono público dentro de las instalaciones del hotel.

El diseño de productos exige la comprensión del mercado meta y de los servicios auxiliares necesarios.

Producto de apoyo

Los productos principales requieren productos auxiliares, pero no productos de apoyo. Los productos de apoyo son productos adicionales ofrecidos para aumentar el valor del producto principal y ayudar a diferenciarlo del producto de la competencia.

En forma ideal, las empresas deben elegir productos de apoyo que la competencia no pueda copiar fácilmente. También deben tener la capacidad de ofrecer servicios de apoyo de manera profesional. Por ejemplo, algunos hoteles de clase media ofrecen servicio en la habitación porque lo consideran una ventaja competitiva para atraer al viajero de negocios.

Los productos de apoyo no ofrecen una ventaja competitiva si no se planifican y se implementan en forma apropiada. Por tanto, deben superar las expectativas de los clientes para que tengan un efecto positivo.

Producto aumentado

El producto aumentado incluye la facilidad de acceso, el ambiente, la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, la participación del cliente y la interacción de los clientes entre sí. Estos elementos se combinan con el producto principal, el auxiliar y el de apoyo para proporcionar el producto aumentado.

Desde el punto de vista de la gerencia, el producto principal ofrece un enfoque al negocio; es su razón de ser. Los productos auxiliares son esenciales para ofrecer el producto principal al mercado meta y los productos de apoyo ayudan a posicionar a un producto. Según Christian Gronroos, experto en marketing de servicios, el producto principal, el auxiliar y el de apoyo determinan lo que el cliente recibe, pero no como lo recibe.

La entrega del servicio afecta la manera en que el cliente percibe el servicio. El servicio aumentado combina el producto que se ofrece con la forma en como éste se entrega.

4.1.2 Aspectos del producto

En la industria de la hospitalidad, los empleados y los clientes se relacionan con el sistema de entrega de servicios y dan lugar a la creación de aspectos peculiares en el producto aumentado tales como:

Accesibilidad

La facilidad de acceso incluye la ubicación de las instalaciones de la empresa así como las horas de operación. Un negocio mal ubicado y con un horario poco adecuado es inaccesible al cliente. Uno de los principales crecimientos de un producto de la industria de la hospitalidad es la accesibilidad.

Ambiente físico

El ambiente físico es un componente esencial de los servicios, ya que puede ser el motivo que tenga el cliente para decidirse por un establecimiento. El ambiente se aprecia a través de los sentidos. Las expresiones sensoriales describen el ambiente de un lugar en particular y sus alrededores. Las principales vías de percepción sensorial del ambiente son la vista, el oído, el olfato y el tacto. Específicamente:

- Las principales características visuales del ambiente son el color, la brillantez, el tamaño y la forma.
- Las principales características auditivas del ambiente son el volumen y el tono.
- Las principales características olfatorias del ambiente son el aroma y la frescura.
- Las principales características táctiles del ambiente son la suavidad, la blandura y la temperatura.

El ambiente puede afectar el comportamiento de compra por lo menos de cuatro maneras:

1. Sirve como un medio para llamar la atención.
2. Sirve como un medio para transmitir un mensaje al cliente potencial.
3. Puede ser un medio para la creación de efectos. Los colores, los sonidos y las texturas hacen surgir reacciones instintivas que estimulan la compra del producto.
4. Puede ser un medio para la creación de un estado de ánimo.

El ambiente es un aspecto que se debe tomar en cuenta cuando se crean productos para la industria de la hospitalidad. Es necesario entender lo que el cliente desea obtener de la experiencia de compra y qué variables del ambiente reforzarán las creencias y harán surgir las reacciones emocionales que los consumidores buscan o, en algunos casos, de las que desean escapar.

Interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio

El cliente participa en la mayoría de los productos de la industria de la hospitalidad. Existen tres etapas en esta participación: el contacto, el consumo y la separación.

- **Etapas de contacto.** El cliente establece el contacto inicial de investigación. Esta etapa se estimula a menudo por medio de muestras.
- **Etapas de consumo.** Se lleva a cabo cuando se utiliza el servicio. En un hotel, ocurre cuando el individuo se hospeda.
- **Etapas de separación.** Es cuando el cliente termina de usar el producto y se va.

La consideración de estas tres etapas ayuda a la gerencia a comprender la interacción del cliente con el sistema de entrega del servicio, dando como resultado un producto diseñado para satisfacer las necesidades del cliente.

Interacción del cliente con otros clientes

Un área que llama la atención de los investigadores de la hospitalidad es la interacción de los consumidores entre sí. Las empresas dedicadas al alojamiento necesitan manejar la interacción de los clientes para asegurarse de que algunos no afecten negativamente la experiencia de otros.

Participación del cliente

La participación del cliente en la entrega del servicio puede mejorar la satisfacción del cliente y reducir los costos.

Un asunto relacionado con la participación de los clientes es su grado de intervención en el diseño del producto. Esto se refiere a la tipificación de los productos contra la adaptación de los mismos al gusto del cliente. La tipificación de los productos ofrece varios beneficios en cuanto a la reducción de costos. Los empleados necesitan menos habilidades y es más fácil capacitarlos cuando los productos se tipifican.

4.1.3 El ciclo de vida del producto

Desde la perspectiva del marketing, de formulaciones de estrategias empresariales y de planificación y desarrollo de nuevos productos, el concepto de ciclo de vida resulta fundamental. Se trata de una construcción teórica que supone que a los servicios les sucede lo mismo que a los seres vivos; nacen, se desarrollan, alcanzan la madurez y finalmente, mueren.

Sin embargo, el ciclo de vida del producto no es un instrumento de predicción para determinar la duración de vida útil de un producto, mas bien, es un medio para

conceptuar el efecto del mercado, el ambiente y la competencia, y comprender como ese producto puede reaccionar a varios estímulos.

El reconocer que los productos tienen ciclos de vida con etapas definidas ayuda a entender la manera de manejar el ciclo para prolongar la vida del producto. Los productos que no tienen una administración planificada viajan a lo largo del ciclo de vida con poca resistencia. Los cambios ambientales y competitivos desplazan al producto a través de su ciclo de vida, por lo que las empresas deben reaccionar para mantener sus productos con vida.

En los planteamientos sobre el ciclo de vida del servicio se considera que existen claramente cuatro diferentes fases:

Etapas de introducción

La etapa de introducción se inicia cuando el nuevo producto está disponible por primera vez para su venta. La introducción requiere tiempo y el crecimiento de las ventas es lento.

En esta fase no hay utilidades o son significativamente bajas debido a la escasez de las ventas y a los costos elevados de la distribución y la promoción. Una empresa requiere de capital para atraer a los distribuidores y lograr que el producto llegue hasta los clientes. Los gastos de promoción son altos ya que hay que informar a los clientes sobre el nuevo producto y alentarlos a que lo prueben.

La distribución es selectiva y existe un especial interés por mejorar la calidad y favorecer el aprendizaje.

En la etapa de introducción sólo existen algunos competidores que producen versiones básicas del producto, debido a que el mercado aún no está listo para productos más detallados. Las empresas se concentran entonces en vender a los consumidores que están listos para comprar, que por lo general son los grupos con ingresos más altos. Los precios tienden a ser elevados ya que la producción es baja, o bien hay problemas en la elaboración del producto.

Etapas de crecimiento

Si el nuevo producto satisface al mercado, entrará en la etapa de crecimiento y las ventas aumentarán rápidamente. Los adoptadores tempranos continuarán comprando y los consumidores tardíos seguirán su ejemplo, sobre todo si escuchan opiniones favorables.

Los competidores ingresarán al mercado atraídos por la oportunidad de obtener utilidades e introducirán diferentes versiones del producto, lo cual ampliará el mercado. El aumento del número de competidores conduce a un incremento en la cantidad de establecimientos.

Los precios mantienen el mismo nivel o disminuyen, pero sólo levemente. Las empresas mantienen sus gastos de promoción al mismo nivel o en un grado ligeramente superior para mantenerse a la par de la competencia y seguir educando al mercado. Las utilidades aumentan durante esta etapa de crecimiento debido a que los

costos de promoción se dividen entre un gran volumen y se desarrollan sistemas más eficientes.

La empresa recurre a varias estrategias para sostener un rápido crecimiento del mercado tanto como es posible a través de las siguientes acciones:

- La empresa mejora la calidad del producto y agrega nuevas características y modelos del producto.
- Ingresa a nuevos segmentos del mercado.
- Ingresa a nuevos canales de distribución.
- Cambia su publicidad desde un enfoque para crear conciencia del producto a un enfoque para crear la aceptación y compra del producto.
- Reduce los precios en el momento adecuado para atraer a más compradores.

En la etapa de crecimiento, la empresa se enfrenta al dilema entre el logro de una importante participación en el mercado y la obtención de las más altas ganancias.

Por medio de una fuerte inversión en el mejoramiento de los productos, promoción y distribución, la empresa puede obtener una posición dominante; sin embargo, sacrifica las máximas utilidades con la esperanza de incrementarlas en la siguiente etapa.

Etapa de madurez

En algún momento, el crecimiento de las ventas de un producto disminuye y el producto entra a la etapa de madurez. Ésta normalmente dura más que las dos etapas previas y plantea retos más importantes.

La reducción en el crecimiento de las ventas origina que la oferta supere a la demanda. Esta capacidad excesiva conduce a una mayor competencia. Los competidores comienzan a reducir los precios y aumentan su publicidad y promociones de ventas. Los competidores más débiles empiezan a salirse del mercado. Finalmente, la industria sólo posee competidores bien establecidos en los principales segmentos del mercado, con competidores más pequeños que buscan los nichos del mismo.

Etapa de declinación

Las ventas de la mayoría de las formas de productos y marcas finalmente declinan. La declinación puede ser lenta o rápida. Las ventas pueden caer hasta cero o disminuir a un nivel bajo y continuar así durante muchos años. Éstas pueden disminuir por muchas razones, entre otras por los avances tecnológicos, los cambios en los gustos de los consumidores y el aumento de la competencia.

Conforme las ventas y las utilidades disminuyen, algunas empresas salen del mercado. Las que permanecen reducen el número de sus ofertas de productos y se apoyan en segmentos más pequeños del mercado y en canales comerciales secundarios. También tienen la posibilidad de reducir el presupuesto de promoción y aún más sus precios.

Contar con un producto débil puede ser muy costoso para la empresa y no sólo en términos de un rendimiento reducido, ya que también existen costos ocultos. Un producto débil puede quitarle tiempo valioso a la gerencia, pues a menudo requiere

frecuentes ajustes de precios y de inventario. La publicidad y la atención de la fuerza de ventas que requiere este tipo de producto podrían utilizarse para hacer que los productos sanos sean más rentables. Su reputación deteriorada puede disminuir la confianza del cliente en la empresa y sus otros productos. Sin embargo, el mayor costo se puede presentar en el futuro, pues mantener productos débiles retrasa la búsqueda de reemplazos, crea una combinación desproporcionada de productos, daña el rendimiento corriente y debilita la posición ya establecida de la empresa en el futuro.

Por estos motivos, las empresas deben centrar más su atención en sus productos viejos. La revisión regular de las ventas, la participación en el mercado, los costos y las tendencias de rendimiento de cada uno de sus productos ayudará a identificar a los productos que se encuentren en la etapa de declinación.

La gerencia debe decidir si mantendrá, cosechará o eliminará cada producto que se encuentra en la etapa de declinación.

4.2 Precio

El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto. Es la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de poseer o utilizar el producto.

Respecto al precio de los servicios, el valor de intercambio interactúa con la calidad. El precio, es un instrumento para conseguir equilibrar los desajustes estacionales que surgen en la prestación de servicios como la hostelería.

En el marketing de servicios hay gran necesidad de capacidad administrativa en la asignación de precios. Puesto que los servicios son perecederos, no se pueden guardar y están sujetos a una demanda que a menudo fluctúa considerablemente.

El precio es el único elemento del mix de marketing que produce ingresos. Todos los demás representan costos. La fijación de precios es la menos comprendida de las variables del marketing. Sin embargo, el establecimiento de precios es controlable en un mercado no reglamentado. Un error en la fijación de precios puede conducir a un fracaso del negocio, aun cuando todos sus demás elementos sean sólidos.

4.2.1 Factores internos que influyen sobre las decisiones en la fijación de precios

Objetivos de marketing

Mientras mas clara sea una empresa al establecer sus objetivos, será más fácil que establezca sus precios. Ejemplo de objetivos comunes son:

- **Supervivencia.** Las empresas abrumadas por una capacidad excesiva, una fuerte competencia, o cambios en las necesidades de los consumidores, establecen como su objetivo la supervivencia. A corto plazo, la supervivencia es más importante que las ganancias. Los hoteles utilizan con frecuencia esta estrategia cuando hay una recesión económica. Las tarifas pueden bajarse, sin embargo, en ocasiones tiene sentido permitir a un competidor que disminuya sus precios para

atraer a los clientes que cuidan su presupuesto, dejando un negocio más rentable a los competidores que no disminuyen los precios, sobre todo si la empresa que utiliza una estrategia de supervivencia es pequeña.

- **Maximización de las utilidades actuales.** Muchas empresas desean establecer un precio que aumente al máximo sus utilidades actuales. Calculan cómo será la demanda y los costos con diferentes precios y eligen el precio que les producirá el máximo rendimiento actual.
- **Liderazgo en la participación en el mercado.** Algunas empresas desean obtener una participación dominante en el mercado, ya que consideran que una empresa que logra esta posición disfrutará eventualmente de costos reducidos y de un amplio rendimiento a largo plazo. Por lo tanto, establece sus precios lo más bajo posible.
- **Liderazgo en la calidad de los productos.** Es importante realizar inversiones de capital no solo en el producto que se ofrece, si no también en la búsqueda y logro de un personal bien capacitado para ofrecer un servicio de calidad.

Estrategias según el mix de marketing

El precio es sólo uno de los elementos de la mezcla de marketing que una empresa utiliza para lograr sus objetivos. El precio se debe coordinar con el diseño del producto, la distribución y las decisiones de promoción para crear un programa de marketing consistente y eficaz.

A menudo las empresas primero realizan el establecimiento de precios. Otras decisiones del mix de marketing se basan en el precio que la empresa decide cobrar.

Costos

Los costos establecen el nivel inferior del precio que una empresa puede cobrar por su producto. Una empresa quiere cobrar un precio que incluya sus costos de producción, distribución y promoción del producto. Además de cubrir estos costos, el precio debe ser lo suficientemente alto para proporcionar una buena tasa de rendimiento a los inversionistas. Por tanto, los costos de una empresa pueden ser un elemento importante en su establecimiento de precios.

Las empresas con costos reducidos pueden establecer precios bajos que dan como resultado una mayor participación en el mercado. Costos bajos no siempre significan precios más bajos. Algunas empresas con costos bajos mantienen sus precios al mismo nivel que sus competidores para obtener un alto rendimiento sobre la inversión.

Los costos pueden ser de dos tipos: fijos y variables. Los costos fijos también conocidos como gastos generales, son costos que no varían con el nivel de producción ni ventas. Los costos variables si dependen directamente del nivel de producción.

Aspectos de la organización

La gerencia debe decidir quién establecerá los precios dentro de la organización. Las empresas manejan los precios de diversas maneras. En las empresas pequeñas, es la gerencia de alto nivel, en lugar del departamento de marketing o ventas, la que a menudo establece los precios. En las grandes empresas, el establecimiento de precios está a cargo de un departamento corporativo, de los gerentes regionales o de los gerentes de unidades.

4.2.2 Factores externos que afectan las decisiones en la fijación de precios

Mercado y demanda

Mientras que los costos determinan el límite inferior de los precios, el mercado y la demanda determinan el límite superior. Antes de establecer precios se debe entender la relación entre el precio y la demanda de un producto.

Los factores determinantes del precio en el mercado son a menudo engañosos cuando se examinan a la ligera, por lo que es esencial revisar las condiciones del mercado en forma regular y responder en conformidad.

Venta de otros productos de la empresa y venta de productos de mayor precio

La venta de productos de la empresa, así como de los productos de mayor precio, forman parte de la administración efectiva de las ganancias.

La venta de otros productos a los clientes abundan en la industria de hospitalidad.

La venta de productos de mayor precio consiste en capacitar a los empleados de ventas y reservaciones para ofrecer en forma continua el producto de mayor precio, en lugar de contentarse con vender un producto de precio más bajo.

Fijación de precios en diferentes mercados

La libertad del vendedor para establecer precios varía según los diferentes tipos de mercado. Pueden identificarse cuatro diferentes tipos de mercado:

- **Competencia pura.** El mercado consiste en muchos compradores y vendedores que negocian con un producto uniforme.
- **Competencia monopólica.** El mercado consiste en muchos compradores y vendedores que negocian sobre un rango de precios, más que sobre un solo precio de mercado.

- **Competencia oligopólica.** El mercado consiste en algunos vendedores que son muy sensibles al establecimiento de precios y a las estrategias de marketing de los demás.
- **Monopolio exclusivo.** El mercado consiste en un solo vendedor; puede ser un monopolio gubernamental, un monopolio privado regulado o un monopolio privado no regulado.

Percepciones del consumidor en relación con el precio y el valor

Al final, es el cliente quien decide si el precio de un producto es adecuado. Cuando se establecen precios, la gerencia debe tomar en cuenta como perciben los consumidores el precio y la manera en que estas percepciones afectan las decisiones de compra de los consumidores.

La fijación de precios requiere más que habilidad técnica, exige sentido creativo y conocimiento de las motivaciones de los consumidores. Se requiere un discernimiento creativo del mercado meta, se necesita saber porque compran los consumidores y como toman sus decisiones de compra.

Cuando los consumidores compran un producto, intercambian algo valioso (dinero) por algo también valioso (los beneficios de tener o usar el producto). El establecimiento eficaz de precios orientados hacia el consumidor implica la comprensión del valor que los consumidores otorgan a los beneficios que reciben del producto.

Los consumidores tienden a buscar el precio final y después deciden si recibieron un buen valor. Los gerentes de las empresas deben proporcionar a sus mercados meta las características del producto que el mercado meta valora y eliminar las que no crean valor. Después, necesitan establecer el precio del producto de tal manera que el mercado meta lo perciba como un buen valor. En el ramo hotelero, para algunos mercados, esto significa habitaciones modestas a un precio bajo; para otros mercados, significa un excelente servicio a un precio alto.

Análisis de la relación entre el precio y la demanda

Cada precio que cobra una empresa crea diferentes niveles de demanda. En un caso normal, el precio y la demanda se relacionan inversamente, es decir, mientras mayor sea el precio, menor será la demanda. Sin embargo, para los productos de prestigio, el aumento de precios incrementa la demanda. Por ejemplo, un hotel de lujo puede darse cuenta que al aumentar su precio, venderá más habitaciones en lugar de menos, ya que los consumidores no lo perciben como un hotel de lujo si cobra un precio más bajo. Sin embargo, existen otros factores que afectan la demanda y el precio en situaciones normales de negocios, tales como: la competencia, la economía, la publicidad y la estrategia de ventas.

Elasticidad de la demanda según el precio

Los consumidores son menos sensibles al precio cuando el producto es especial o cuando tiene gran calidad, prestigio o exclusividad. Los consumidores también son menos sensibles al precio cuando es difícil encontrar productos sustitutos.

Si la demanda es elástica en vez de inelástica, por lo general se disminuyen los precios, ya que un precio más bajo generará más ganancias totales. Esta práctica tiene sentido cuando los costos adicionales de producir y vender más productos no exceden la ganancia extra.

Los principales factores que afectan la sensibilidad al precio son:

- **Efecto del valor único.** Crear la percepción de que la oferta es diferente de la de los competidores evita la competencia de precios. Así, la empresa informa al cliente que está proporcionando más beneficios y ofrece un valor superior al de los competidores, ya sea estableciendo un mayor precio o uno que atraiga a más consumidores por el mismo precio.
- **Efecto del conocimiento de productos sustitutos.** La falta de conocimiento de los consumidores sobre la existencia de alternativas reduce la sensibilidad al precio. Cuando los consumidores descubren productos que ofrecen un mejor valor, prefieren estos productos.
- **Efecto del consumo ejecutivo.** Cuando alguien más paga la cuenta, el cliente es menos sensible al precio.
- **Efecto del beneficio final.** Los consumidores son más sensibles al precio cuando el precio del producto corresponde a una parte importante del costo total del beneficio final.
- **Efecto del gasto total.** Mientras más gasta una persona en un producto, es más sensible a su precio.
- **Efecto del costo compartido.** Los consumidores son menos sensibles al precio cuando comparten el coto de compra con alguien más.
- **Efecto de la inversión perdida.** Los consumidores que han invertido en productos que utilizan en forma habitual tienen menos probabilidad de cambiarlos por razones de precio.
- **Efecto de la calidad sobre el precio.** Los consumidores tienden a igualar el precio con la calidad, sobre todo cuando carecen de experiencia previa con el producto.

Precios y ofertas de los competidores

Los precios de los competidores y sus posibles reacciones hacia el establecimiento de precios de una empresa son otros factores externos que afectan las decisiones de precios.

Cuando una empresa conoce el precio y las ofertas de sus competidores, puede utilizar esta información como punto de partida para establecer sus propios precios.

Otros factores externos

Cuando se establecen precios, la empresa también debe tomar en cuenta, otros factores del ambiente externo. Los factores económicos tales como la inflación, las épocas de auge o de recesión y las tasas de interés afectan las decisiones de precios. Estos factores afectan tanto los costos de producción como las percepciones del consumidor en cuanto al precio y el valor del producto.

4.2.3 Enfoques generales sobre la fijación de precios

El precio que una empresa cobra debe estar entre uno que sea tan bajo que no produzca ganancias y otro que sea tan alto que no genere demanda. Los costos establecen el límite inferior del precio de un producto y las percepciones de los consumidores sobre el valor del producto establecen el límite superior. La compañía debe tomar en cuenta los precios de sus competidores y otros factores, tanto externos como internos, para encontrar el mejor precio entre estos dos extremos.

Las empresas establecen sus precios por medio de la elección de un enfoque general que incluya uno o más de estos factores. Los principales enfoques sobre la fijación de precios son:

Fijación de precios basada en los costos

El método más sencillo para el establecimiento de precios es el que está basado en un costo adicional, esto es, agregar una cantidad establecida al costo del producto. La fijación de precios sobre la base de un margen de utilidades sigue siendo muy popular ya que existe una mayor seguridad en los costos que en la demanda, por lo tanto, es más sencillo determinar los precios con base en los costos, ya que los gerentes no tienen que ajustarlos dependiendo de los cambios en la demanda.

Análisis del punto de equilibrio y fijación de precios basada en un rendimiento meta

Otro enfoque para el establecimiento de precios orientado hacia el costo es la fijación de precios con base en el análisis del punto de equilibrio, en el que la empresa trata de determinar un precio con el que supere el punto de equilibrio. El punto de equilibrio

determina el volumen mínimo de ventas que la empresa debe realizar para no perder ni ganar. Es una herramienta financiera que permite determinar el momento en el cual las ventas cubrirán exactamente los costos, además muestra la magnitud de las utilidades o pérdidas de la empresa cuando las ventas excedan o caigan por debajo de ese punto.

Algunas empresas usan una variante del establecimiento de precios basado en el punto de equilibrio denominado establecimiento de precios meta, que trata de obtener cierto rendimiento sobre la inversión.

Por ejemplo, para una empresa que desea obtener una ganancia de \$200 000, sus costos fijos son de \$300 000 y sus costos variables de \$10 por venta, por lo tanto, los costos variables se suman a los costos fijos para conocer los costos totales que aumentan con el volumen de ventas. La ganancia total comienza en cero y aumenta con cada venta. Si la empresa realiza 50 000 ventas a un precio de \$20, por ejemplo, la ganancia de la empresa será de \$1000 000.

A un precio de \$20, la empresa deberá realizar por lo menos 30 000 ventas para mantener el punto de equilibrio, es decir, en este nivel de ventas, las ganancias totales serán similares a los costos totales de \$600 000. Si la empresa desea una ganancia de \$200 000, debe realizar por lo menos 50 000 ventas. Este nivel de ventas le proporcionará \$1000 000 en ganancias para cubrir los costos de \$800 000, más \$200 000 en rendimiento meta.

Mientras mayor sea el precio, menor será el punto de equilibrio entre los costos y las ganancias de la empresa.

El precio de venta menos el costo variable representa las utilidades brutas o la contribución total de la venta para compensar los costos fijos. La fórmula para determinar el punto de equilibrio entre los costos y las ganancias es:

$$BE = \frac{\text{Costos fijos}}{\text{Contribución (precio de venta - costo variable)}}$$

En el ejemplo:

$$BE = \frac{\$300\,000}{\$10 (\$20 \text{ de precio de venta} - \$10 \text{ de costo variable})} = 30\,000 \text{ ventas}$$

Los hoteles utilizan el término de margen de contribución para establecer las tarifas cuando la demanda disminuye. Los hoteles establecen tarifas bajas con la idea de que por lo menos están cubriendo sus costos variables. Esta estrategia puede ser efectiva si crea una demanda adicional. Sin embargo, algunos hoteles tratan de aumentar sus negocios durante las temporadas de mucha demanda bajando sus tarifas.

Mucho depende de la relación entre el precio y la demanda. Por ejemplo, una empresa calcula que, debido a sus costos actuales fijos y variables, debe cobrar un precio de \$30 por el producto para obtener su ganancia meta deseada. Sin embargo, pocos consumidores pagarán más de \$25 por producto. En este caso la empresa debe ajustar

sus costos para disminuir el punto de equilibrio de tal manera que pueda cobrar el precio que los consumidores esperan.

Fijación de precios basada en el consumidor

Un número creciente de empresas están basando sus precios en el valor percibido del producto. El establecimiento de precios que se basa en el valor percibido utiliza las percepciones que los consumidores tienen del valor, y no en los costos del vendedor, como el factor clave para establecer sus precios.

La empresa usa las variables del mix de marketing no relacionadas con el precio para crear un valor percibido en la mente de los consumidores, determinando un precio que concuerde con el valor.

Todas las empresas que usan el establecimiento de precios según el valor percibido deben conocer el valor que los consumidores asignan a diferentes ofertas. Algunos investigadores preguntan a los consumidores cuánto pagarían por cada beneficio agregado a la oferta. Un método para identificar cuánto están dispuestos los consumidores a pagar implica en uso de una técnica llamada análisis de intercambio. En esta, los investigadores preguntan a los consumidores por ejemplo, cuánto pagarían por una habitación de hotel con determinadas características o sin ellas. Esta información da una idea de cuáles aspectos ofrecen más valor de lo que cuestan. Si la empresa cobra más que el valor percibido por el consumidor, sus ventas disminuirán. Muchas organizaciones sobreestiman el precio de sus productos y tienen pocas ventas; otras, subestiman sus precios. Los productos con precios subestimados se venden muy bien, pero producen menos ganancias de lo que generarían si la empresa aumentara sus precios al nivel del valor percibido.

Fijación de precios basada en la competencia

Este método está determinado básicamente por la fijación de precios con base en una tarifa corriente. Una estrategia de precios que toma en cuenta la tarifa corriente considera principalmente los precios de los competidores, y se concentra menos en los costos o en la demanda. La empresa podría cobrar lo mismo, más, o menos que sus principales competidores.

Algunas empresas podrían cobrar un poco más o menos, pero mantener constante la cantidad de la diferencia.

4.2.4 Estrategias para el establecimiento de precios

Estrategias para la fijación de precios de productos nuevos

Las estrategias de precios usualmente cambian conforme el producto avanza a través de su ciclo de vida. Existen varias opciones para el establecimiento de precios de nuevos productos:

- **Fijación de precios a productos de prestigio.** Las empresas que tratan de posicionarse como lujosas y elegantes ingresarán al mercado con un precio que apoye esta posición.
- **Fijación de precios por descremación o tamizado del mercado.** Esta estrategia consiste en la fijación de un precio elevado cuando el mercado es poco sensible al precio.
- **Fijación de precios de penetración en el mercado.** Las empresas establecen un precio inicial bajo para penetrar en el mercado en forma rápida y eficaz, atrayendo a muchos compradores y logrando una importante participación en el mercado.

Fijación de precios de paquetes de productos

Los vendedores combinan varios de sus productos y ofrecen un paquete a un precio reducido.

Estrategias de ajuste de precios

Las empresas usualmente ajustan sus precios básicos para responder así a las diferencias de los clientes y a las situaciones cambiantes. Las estrategias de ajuste son:

- **Descuentos por volumen.** Algunas empresas de servicios como los hoteles ofrecen tarifas especiales para atraer a los clientes que pagan por una cantidad de habitaciones, para un solo periodo o durante todo el año.
- **Descuentos basados en la temporada de compra.** Un descuento de temporada es una reducción de precios para los consumidores que adquieren servicios fuera de temporada, cuando la demanda es baja. Los descuentos de temporada permiten mantener en el caso de los hoteles en específico, una demanda constante durante todo el año.
- **Fijación de precios discriminatorios.** Se refiere a la segmentación del mercado y a las diferencias de precios basadas en las características de elasticidad de los segmentos en relación con el precio. En la fijación de precios discriminatorios, la empresa vende un producto a dos o más precios, aunque la diferencia en el precio no se basa en las diferencias de los costos. Esta estrategia aumenta al máximo la cantidad que cada cliente paga.

Una de las aplicaciones del establecimiento discriminatorio de precios es la *administración del rendimiento*. Un sistema de administración del rendimiento se utiliza para aumentar al máximo el margen de rendimiento o contribución generalmente de los hoteles. Esto se logra por medio de las tarifas que un hotel cobrará y por el número de habitaciones disponibles para cada tarifa con base en la ocupación calculada para determinado periodo. Estos sistemas ayudan a los hoteles a obtener el máximo margen de contribución apoyándose en la demanda de las

habitaciones del hotel. El concepto que apoya a la administración del rendimiento consiste en el manejo eficiente de las ganancias y el inventario por medio del establecimiento de diferentes precios tomando en cuenta la flexibilidad de la demanda de determinados segmentos de clientes.

Específicamente la administración del rendimiento implica la implantación y uso de diferentes clases de tarifas basadas en la demanda calculada del servicio. La fórmula para obtener el rendimiento es:

$$\frac{\text{Noches de habitación vendidas}}{\text{Noches de habitación disponibles}} \times \frac{\text{Tarifa actual promedio por habitación}}{\text{Tarifa potencial de la habitación}} = R$$

Un hotel con suficientes antecedentes puede calcular la ocupación tomando en consideración sus patrones de reservación actuales. Si calcula una ocupación baja, el hotel mantendrá vigentes las tarifas bajas para incrementar la ocupación. Las tarifas bajas por lo general se aplicarán por medio de técnicas de discriminación de precios que favorezcan a los viajeros en plan de descanso. Si la ocupación calculada es alta, el hotel eliminará las tarifas reducidas y sólo aceptará la clase de tarifas elevadas.

Con algunos sistemas de administración del rendimiento, los clientes que se alojan por un periodo prolongado pueden pagar más que los que se hospedan durante sólo algunos días. En condiciones normales, un huésped podría esperar una concesión por estancias prolongadas. En ocasiones, una estancia prolongada puede hacer que el huésped continúe en el hotel cuando inicia una temporada con un nivel alto de ocupación. Estos sistemas de administración del rendimiento promedian la ocupación durante la estancia del huésped. Por ejemplo, según los niveles de ocupación, un huésped que se registra el 8 de mayo y su salida el 10 de mayo podría pagar \$650 como la tarifa más baja disponible. Un huésped que registra su ingreso el 8 de mayo y su salida el 12 de mayo pagaría \$850 como la tarifa más baja disponible, debido a que el hotel cobra un mínimo de \$1050 la noche de habitación los días 10 y 11 de mayo.

- **Fijación de precios psicológicos.** Los aspectos psicológicos como el prestigio, los precios de referencia, las cifras redondas y el hecho de ignorar las cifras finales se utilizan en este tipo de fijación de precios.

El prestigio se puede crear al vender productos a un precio elevado.

Los precios de referencia son precios que los compradores conservan en la memoria y que recuerdan cuando ven un determinado producto. El precio de referencia de un consumidor podría formarse al notar los precios actuales, al recordar los precios pasados o al analizar la situación de compra.

Los clientes tienden a simplificar la información sobre el precio ignorando las cifras finales. Por ejemplo, existe una gran diferencia percibida entre \$0.69 y \$0.71 que la que hay entre \$0.67 y \$0.69. Los consumidores tienden a redondear los números.

La longitud del área es otro aspecto que debe tomarse en cuenta. El aumento de \$0.99 a \$1 o el aumento de \$9.99 a \$10 se pueden percibir como un incremento significativo aunque sólo es un centavo.

- **Precios promocionales.** Cuando las empresas establecen precios promocionales, temporalmente determinan el precio de sus productos por debajo de su precio de lista, y en ocasiones, hasta por debajo del costo.

4.2.5 Cambios de precios

Después de elaborar sus estructuras y estrategias de precios, las empresas podrían enfrentarse a la necesidad de rebajar o aumentar sus precios.

Inicio de las reducciones de precios

Varias condiciones pueden conducir a que las empresas rebajen sus precios. Debido a la imposibilidad de aumentar sus negocios por medio de estrategias promocionales, el mejoramiento de productos u otras medidas, las empresas pueden utilizar como último recurso la reducción de precios.

Las empresas también pueden rebajar precios con el fin de dominar el mercado o de incrementar su participación en el mercado por medio de costos más bajos. La empresa inicia con costos más bajos que sus competidores o reduce los precios con la esperanza de lograr una participación en el mercado por medio de un mayor volumen de ventas.

Inicio de los incrementos de precios

Un factor importante en los incrementos de precios es la inflación de los costos. El aumento de los costos reduce los márgenes de utilidad y obliga a las empresas a incrementar sus precios de una manera regular. A menudo las empresas aumentan sus precios mas allá del incremento de los costos anticipándose a una mayor inflación. Las empresas no quieren establecer acuerdos de precios a largo plazo con los clientes, pues temen que la inflación de los costos reduzca los márgenes de utilidad.

Otro factor que conduce al incremento de precios es la demanda excesiva. Cuando una empresa no es capaz de abastecer todas las necesidades de sus clientes, puede aumentar sus precios, racionar los productos a sus clientes, o ambas cosas.

Reacciones del consumidor ante los cambios de precios

Ya sea que el precio aumente o disminuya, la acción afectará a los consumidores, competidores, distribuidores y proveedores. Los cambios de precios también pueden interesar al gobierno. Los clientes no siempre interpretan objetivamente los cambios de precios, ya que pueden percibir una reducción de precios como el ofrecimiento de una calidad inferior.

De manera similar, un incremento del precio que normalmente disminuiría las ventas puede tener un significado positivo para los consumidores.

Reacciones de los competidores a los cambios de precios

Una empresa que se encuentre considerando el hecho de cambiar sus precios debe preocuparse por las reacciones de sus competidores. Los competidores tienen más probabilidades de reaccionar cuando el número de empresas implicadas es pequeño, cuando el producto es uniforme y cuando los consumidores están bien informados.

Un problema que surge al tratar de usar el precio como una ventaja competitiva es que los competidores pueden neutralizar esta ventaja reduciendo sus precios. Cuando una empresa reduce sus precios y la competencia los iguala, no sólo pierde su ventaja competitiva sino también sus ganancias.

Respuesta a los cambios de precios

La empresa necesita tomar en cuenta varios aspectos en relación al cambio de precios por parte de los competidores, entre ellos se encuentran: el motivo del cambio, la participación en el mercado, la capacidad excesiva, la adaptación a las condiciones cambiantes de los costos, la provocación de un cambio de programas en la industria y si el cambio de precios será temporal o permanente.

Además de estos aspectos, las empresas deben realizar un extenso análisis, considerando la etapa del ciclo de vida de su propio producto, su importancia en la mezcla de productos de la empresa, las intenciones y los recursos del competidor y las posibles reacciones a los cambios de precios.

4.3 Distribución

Los sistemas de distribución proporcionan un flujo constante de clientes. Un sistema de distribución bien dirigido marca la diferencia entre un líder del mercado y una empresa que lucha por sobrevivir.

Un canal de distribución es una serie de organizaciones independientes que participan en un proceso que tiene el objetivo de lograr que un servicio esté disponible para los consumidores o para las empresas. Para contar con un sistema de distribución se comienza con la selección de los miembros del canal. Una vez que éstos han sido seleccionados, la atención se concentra en el manejo del canal.

4.3.1 Funciones de los canales de distribución

Un canal de distribución traslada los productos de los fabricantes a los consumidores, eliminando las tardanzas, las distancias y las deficiencias que separan a los servicios de los usuarios. Los miembros de los canales de mercado llevan a cabo determinadas funciones clave:

- **Información.** Reúnen y distribuyen información clave obtenida por medio de la investigación de mercado sobre el ambiente de marketing.

- **Promoción.** Desarrollan y difunden comunicaciones persuasivas sobre una oferta.
- **Contacto.** Buscan clientes potenciales y se comunican con ellos.
- **Adaptación.** Modifican y adaptan la oferta a las necesidades del consumidor.
- **Negociación.** Establecen acuerdos sobre el precio y otros términos de la oferta, de tal manera que puedan transferir la posesión del producto al consumidor.
- **Financiamiento.** Adquieren y utilizan los fondos para cubrir los costos de las operaciones del canal.
- **Toma de riesgos.** Asumen los riesgos financieros tales como la incapacidad de vender con un margen completo de ganancias.

Todas estas funciones tienen tres cosas en común: utilizan recursos escasos, frecuentemente se pueden llevar a cabo mejor por medio de la especialización y se pueden transferir entre los miembros del canal.

4.3.2 Número de niveles de canal

Los canales de distribución se clasifican en varios niveles. Cada nivel que realiza algún trabajo para que el producto pase a ser propiedad del consumidor final es un nivel de canal. Debido a que tanto el productor como el consumidor final llevan a cabo algún trabajo, forman parte de cada canal.

Canal 1. Es también denominado canal de mercadotecnia directa. No tiene nivel de intermediario. Consiste en un productor que vende directamente a los consumidores.

Canal 2. Contiene un nivel. En los mercados de consumidores este nivel es por lo regular un detallista.

Canal 3. Contiene 2 niveles. En los mercados de consumidores estos niveles son un vendedor al detalle y un mayorista.

Canal 4. Contiene tres niveles. El corredor compra a los mayoristas vende a las empresas pequeñas a las que los grandes mayoristas no les venden.

Todos los integrantes del canal se relacionan por medio de varios tipos de flujos. Éstos incluyen el flujo físico de los productos, el flujo de propiedad, el flujo de pago, el flujo de información y el flujo de promoción. Estos flujos pueden aumentar la complejidad de los canales que contienen sólo un nivel o algunos niveles.

Una vez analizados los niveles de canal, puede deducirse que el canal de la mayoría de los servicios es corto y muy sencillo por la característica de la inseparabilidad; esto es, el servicio no puede separarse de su productor.

El canal que se usa frecuentemente para los servicios incluye un agente intermediario. Los canales cortos significan habitualmente más control por parte del vendedor.

4.3.3 Intermediarios en marketing

En específico, los intermediarios en marketing que están disponibles para las industrias de la hospitalidad y de los viajes incluyen a agentes de viajes, agencias de viajes mayoristas, especialistas, representantes de ventas de hoteles, agencias turísticas gubernamentales, consorcios y sistemas de reservación y sistemas electrónicos de distribución.

Agentes de viajes

Una forma de llegar a un mercado geográficamente diverso es a través de los agentes de viajes.

Las empresas dedicadas a la hospitalidad que proporcionan servicio a los agentes de viajes deben recordar que estos recomiendan el hotel a sus clientes. Los agentes de viajes están cambiando el modo en que realizan las reservaciones de un hotel. Han dejado de utilizar los números telefónicos libres de costo y ahora reservan las habitaciones de los hoteles en forma directa por medio de sistemas de cómputo.

Agencias de viajes mayoristas

Las agencias de viajes mayoristas diseñan paquetes de viajes dirigidos normalmente a los viajeros en plan de descanso. Estos paquetes por lo general incluyen transporte y alojamiento, pero también alimentos, transporte terrestre y entretenimiento. Al diseñar un paquete, una agencia de viajes mayorista firma un contrato con las líneas aéreas y los hoteles por un número específico de asientos y habitaciones, recibiendo un descuento por volumen. Los agentes de viajes minoristas venden estos paquetes. La agencia de viajes mayorista, debe pagar una comisión al agente de viajes y ofrecer un paquete que los consumidores perciban como un producto de mejor valor que el que podrían obtener por sí mismos. Además los operadores de excursiones deben obtener ganancias para ellos. El margen de ganancia por cada paquete es pequeño.

Especialistas: Corredores de viajes, empresas de incentivos y representantes de viajes de recreo.

Los corredores de viajes venden excursiones en autobús que son atractivas para diversos mercados.

Las empresas de incentivos ofrecen viajes de estímulo a los empleados o distribuidores como una recompensa por sus esfuerzos, frecuentemente utilizan los viajes de incentivos como un premio para los empleados que cumplen metas de ventas o para el equipo que logra un mayor número de ventas.

Los representantes de viaje de recreo proporcionan servicio a la industria de los casinos como intermediarios para los grandes apostadores.

Representantes de hoteles

Los representantes de hoteles venden habitaciones y servicios de hotel en una determinada área del mercado. Habitualmente, para los hoteles es más efectivo contratar a un representante de hoteles que utilizar su propio vendedor. Esto es conveniente cuando el mercado es distante y cuando las diferencias culturales dificultan a un extranjero su ingreso al mercado.

Agencias turísticas locales, estatales y nacionales

Estas agencias constituyen un excelente medio para mantener informado al mercado y aumentar el registro de reservaciones.

Las asociaciones nacionales promueven el turismo dentro de sus propios países.

Las agencias estatales promueven los recursos y atractivos estatales en el extranjero, a nivel nacional y en el mismo estado, generalmente cuentan con centros de información turística ubicados estratégicamente en todo el estado, con frecuencia en los sitios de entrada.

Las asociaciones regionales también ayudan a los gerentes de hoteles independientes y de cadenas hoteleras.

Consortios y sistemas de reservaciones

Los sistemas de reservaciones proporcionan un sistema de reservación central para las pequeñas cadenas hoteleras o un servicio de reservaciones en el extranjero que permite a los huéspedes internacionales llamar a un número local para establecer un contacto con el hotel.

Sistemas electrónicos de reservaciones: De líneas aéreas, Internet y del cliente al proveedor.

El sistema de reservaciones de líneas aéreas por computadora funciona como un catálogo de productos para los agentes de viajes y otros distribuidores de productos de la industria de la hospitalidad. Las líneas aéreas desarrollaron este sistema de reservaciones para promover las ventas.

Muchas empresas ahora utilizan Internet para distribuir sus productos. Los usuarios de Internet tienen la posibilidad de revisar varios folletos, si ven algo que les interesa, pueden guardar la información en sus computadoras, incluidas las fotografías a color. Asimismo, ahora las personas tienen la posibilidad de reservar sus habitaciones y espacio funcional por medio de paquetes de programas de cómputo especialmente diseñados. Los huéspedes de los hoteles tienen a la mano una tecnología que les permite comunicarse directamente con los hoteles, líneas aéreas, empresas de renta de automóviles y otros proveedores de la industria de la hospitalidad y viajes. La aplicación de la tecnología directa del consumidor al proveedor podría afectar en forma dramática el uso de intermediarios de viajes, como los agentes de viajes.

4.3.4 Comportamiento del canal

Los canales de distribución son más que una simple colección de grupos de empresas que se relacionan entre sí a través de diversos contactos; son en realidad sistemas de comportamiento complejos en los que las personas y las empresas establecen una interacción para lograr sus metas. Son empresas diferentes que se vinculan para obtener un beneficio común. Cada miembro del canal depende de los demás, desempeñando un papel en el canal y especializándose en la realización de una o más funciones.

De manera ideal, debido a que el éxito de los integrantes individuales depende del éxito de todo el canal, las empresas que lo integran deben trabajar en equipo, necesitan comprender y aceptar sus papeles, coordinar sus metas y actividades y cooperar para lograr los fines generales del canal. Sin embargo, los miembros individuales del canal tienen esta amplia visión en raras ocasiones, por lo regular se preocupan más por sus propias metas a corto plazo y por las negociaciones que realizan con las empresas que colaboran de manera más estrecha con ellas en el canal. También habitualmente discrepan respecto al papel que cada uno debe desempeñar. Tales desacuerdos en cuanto a las actitudes y metas, generan dos tipos de conflictos en el canal:

Conflicto horizontal. Ocurre entre empresas que se encuentran en el mismo nivel del canal.

Conflicto vertical. Suele ser más común. Surge entre empresas que ocupan distintos niveles del mismo canal.

4.3.5 Organización del canal

Históricamente los canales de distribución han sido grupos de empresas independientes no unidas que muestran poco interés en el rendimiento general del canal. Estos sistemas de distribución convencionales carecen de un liderazgo sólido y se han visto afectados por diversos conflictos dañinos y un deficiente rendimiento.

Sin embargo, con el paso del tiempo los canales de distribución de algunas empresas se han transformado de grupos sueltos de empresas independientes a sistemas unificados.

Existen diferentes formas de organización de un canal:

Sistema de marketing convencional

Un sistema de distribución convencional consiste en uno o más productores independientes, vendedores al mayoreo y al menudeo. Cada uno es una empresa independiente que trata de aumentar al máximo sus propias ganancias, aún a costa de las ganancias del sistema en conjunto.

Sistema de marketing vertical

Se integra por productores, vendedores al mayoreo y al menudeo que funcionan como un sistema unificado. Los sistemas de marketing verticales se desarrollaron originalmente para controlar el comportamiento del canal, resolver sus conflictos y economizar por medio del tamaño, el poder de negociación y la eliminación de la duplicidad de los servicios.

Los tres tipos principales de sistemas de marketing verticales son:

- **Sistema corporativo.** Combina etapas sucesivas de producción y distribución en una sola propiedad.
- **Sistema administrado.** Coordina etapas sucesivas de producción y distribución, no por medio de una propiedad común ni vínculos contractuales, sino a través del tamaño y el poder de sus miembros.
- **Sistema contractual.** Está integrado por empresas independientes en distintos niveles de producción y distribución que se vinculan a través de contratos para lograr un ahorro o un impulso de las ventas. Dos formas importantes de convenio en este tipo de sistema son:
 - **Franquicias:** La concesión de franquicias es una forma de realizar negocios en la que se otorga a un franquiciatario el derecho de participar en la oferta, venta o distribución de bienes o servicios bajo un formato de marketing diseñado por el franquiciante. Éste permite que el franquiciatario utilice su marca registrada, nombre y publicidad.
 - **Alianzas:** Son otra forma de acuerdo contractual. Se establecen para que dos organizaciones se beneficien de las ventajas de cada una. Las alianzas entre dos o más empresas que no compiten entre sí constituyen una forma popular y eficaz de ampliar los mercados

Sistema horizontal de marketing

Es el sistema donde dos o más empresas en un mismo nivel se unen para obtener una nueva oportunidad de mercado.

Al trabajar conjuntamente, las empresas combinan su capital, capacidades de producción o recursos de marketing para obtener más logros que los realizados por una sola empresa.

Sistema de canales múltiples de marketing

Ocurre cuando una sola empresa establece dos o más canales de mercado para tener acceso a uno o más segmentos de clientes.

Mediante la utilización de canales múltiples pueden aumentarse las ventas con cada nuevo canal, pero también se corre el riesgo de molestar a los canales existentes.

4.3.6 Decisiones sobre el diseño del canal

Diseñar un sistema de canal exige un análisis de las necesidades del consumidor, el establecimiento de los objetivos y las limitaciones del canal, las responsabilidades de los miembros del canal y una identificación y evaluación de los principales canales alternativos.

Análisis de las necesidades de servicio del consumidor

El diseño del canal de distribución comienza con el conocimiento de los servicios que desean los consumidores de distintos segmentos meta.

Para diseñar un canal eficaz, la empresa debe entender los servicios que sus clientes requieren y después equilibrar las necesidades de estos clientes con la posibilidad y los costos de satisfacerlas. Un hotel debe tener la capacidad de cubrir los costos relacionados con el canal y mantener un precio atractivo.

Establecimiento de los objetivos y las limitaciones del canal

Los canales de distribución para los servicios generalmente trasladan al cliente a la empresa. La empresa debe decidir a qué segmentos dará servicio y que canales utilizará. Los objetivos del canal de la empresa también están influenciados por sus productos, por las características y políticas de la empresa, por las características de los intermediarios y por los factores ambientales.

- **Características del producto.** Es importante considerar el tipo de canal que el producto requiere de acuerdo a sus características. En el caso de los hoteles, por ejemplo, un importante hotel de convenciones requiere canales equipados para proporcionar información técnica sobre la manera de llevar a cabo una convención en el hotel. Una cadena de hoteles económicos con una selección limitada de alimentos y bebidas, tiene un producto sencillo dirigido a un mercado masivo.

- **Características y políticas de la empresa.** El tamaño de la empresa define el diseño de su canal. Una cadena independiente o una pequeña cadena hotelera podría unirse a un consorcio para incrementar su influencia en el mercado. Una empresa más grande se podría beneficiar creando una empresa.
- **Características de los intermediarios.** La empresa debe encontrar intermediarios que estén deseosos y puedan llevar a cabo las tareas requeridas. En general, los intermediarios difieren en sus habilidades para manejar las promociones, el contacto con el cliente y el crédito.
- **Factores ambientales.** Los factores ambientales afectan las decisiones del canal. Por ejemplo, el incremento en el uso de las computadoras personales y el desarrollo de bases de datos para el consumidor han abierto nuevos canales para las empresas dedicadas a la hospitalidad y a los viajes. Los consumidores pueden hacer y pagar sus reservaciones de viajes a través de sus computadoras.

Responsabilidades de los miembros del canal

La empresa y sus intermediarios deben acordar los términos de las relaciones y las responsabilidades de cada miembro del canal. Para evitar los conflictos, es importante que las empresas establezcan un acuerdo explícito por escrito con los órganos de su canal.

Identificación y evaluación de los principales canales alternativos

Una empresa puede identificar varios canales alternativos, por lo cual, debe seleccionar el que mejor satisfaga sus objetivos a largo plazo. La organización debe evaluar cada alternativa tomando en cuenta criterios económicos, de control y de adaptación.

- **Criterios económicos.** Cada canal produce distintos niveles de ventas y costos. Por ejemplo, un hotel podría considerar la contratación de un representante de ventas independiente para cubrir un mercado específico. El primer paso consiste en determinar los niveles de ventas que produciría la fuerza de ventas de la empresa y después compararlos con los niveles que se esperan obtener del representante de ventas.
- **Criterios de control.** Un aspecto importante que se debe considerar al elegir un canal es el control. El uso de representantes de ventas ofrece menos control que la creación de una fuerza de ventas propia. Cuando una empresa decide utilizar canales múltiples debe tomar en cuenta los derechos de los miembros del canal.
- **Criterios de adaptación.** Cada canal implica un compromiso a largo plazo y la pérdida de flexibilidad. A menudo, es necesario renunciar a la pérdida de flexibilidad para obtener los beneficios creados por el establecimiento de una alianza a largo plazo. La comprensión tanto del equilibrio entre las ventajas y

desventajas y cómo el mercado podría cambiar en el futuro puede ayudar a un gerente a tomar decisiones con respecto a la duración de los acuerdos contractuales con los miembros del canal.

4.3.7 Decisiones sobre la dirección del canal

Una vez que la empresa ha revisado los canales alternativos y ha seleccionado al mejor, debe implementar y dirigir al canal elegido. La dirección del canal exige la selección y motivación de los intermediarios individuales y la evaluación de su rendimiento.

Selección de los miembros del canal

Cuando la gerencia de la empresa selecciona a los miembros del canal necesita evaluar el crecimiento, los registros de rendimiento, la rentabilidad, la capacidad de cooperación y la reputación de cada integrante.

Así como una empresa elige a sus empleados cuidadosamente, también debe seleccionar a los miembros del canal. Estos miembros representarán a la empresa y en parte serán responsables de su imagen.

Motivación de los miembros del canal

Una empresa debe motivar en forma continua a los integrantes de su canal. La mayoría de las empresas utilizan incentivos positivos durante los periodos de escasa demanda. Otra forma de motivar a los miembros del canal consiste en mantenerlos informados sobre los productos de la empresa.

Evaluación de los miembros del canal

Una empresa debe evaluar regularmente el desempeño de sus intermediarios. Aquellos que muestren un desempeño deficiente requerirán asesoría y quizá mayor capacitación o motivación. Si no mejoran su desempeño, sería mejor terminar su relación de trabajo con la empresa.

4.3.8 Modificación de la distribución del canal

Un productor debe hacer algo más que diseñar un buen sistema de canal y utilizarlo, ya que el sistema requiere modificaciones periódicas para satisfacer al mercado.

Las modificaciones son necesarias cuando cambian los patrones de compra de los consumidores, se amplían los mercados, maduran los productos y surgen nuevos competidores y canales de distribución innovadores.

Se distinguen tres niveles de modificación del canal:

- Inclusión o eliminación de miembros individuales al canal.
- Inclusión o eliminación de canales de mercado específicos
- Desarrollo de una forma totalmente nueva de vender productos en todos los mercados.

4.3.9 Ubicación de la empresa

Uno de los aspectos más importantes de la distribución para las organizaciones es la ubicación. En el caso de las empresas cuyos clientes acuden a ellas, sus instalaciones deben tener una ubicación conveniente.

En general, existen cuatro pasos para elegir una ubicación:

Comprensión de la estrategia de marketing

Es importante considerar que estrategia de marketing será utilizada por la empresa considerando el mercado meta hacia al cual el servicio se encuentra dirigido. Por ejemplo, existen moteles que proporcionan servicio a vendedores viajeros y a otros huéspedes de hoteles de clase media que llegan principalmente el automóvil. Sus instalaciones generalmente se ubican junto a una autopista, fuera de las grandes áreas metropolitanas, lo suficientemente cerca del distrito central de negocios para ofrecer un acceso conveniente. Por el contrario, existen otros hoteles que ofrecen servicio a grupos y a las personas de negocios que llegan con frecuencia en avión, por lo que generalmente se ubican en el corazón del distrito central de negocios.

Análisis regional

Consiste en la selección de las áreas geográficas del mercado. Es esencial que la empresa se asegure de que una región tiene una demanda suficiente y estable para apoyar la compañía que se desea establecer.

Elección del área dentro de la región

Para ello es necesario considerar los factores demográficos, las características psicográficas y la competencia.

Elección del sitio individual

Un aspecto clave a considerar en la selección de un sitio individual son las empresas compatibles. Un hotel buscará empresas que generen una demanda potencial, estas empresas pueden ser grandes edificios de oficinas, aeropuertos o conjuntos integrales ejecutivos, residenciales y de negocios.

Además de las empresas que generan demanda, una empresa también debe buscar la presencia de competidores. En el caso de los hoteles, si existen varios establecimientos similares, el sitio tendrá que ser rechazado. Sin embargo, algunos hoteles han ingresado a mercados saturados, solo para ganar presencia en una ciudad. Por lo tanto, la competencia no siempre es un factor negativo.

También es importante considerar la facilidad de acceso. ¿Tiene el lugar un acceso fácil para el tráfico en ambas direcciones o existen divisiones que crean un obstáculo? ¿Es un sitio suficientemente visible que permita a los conductores dar la vuelta?

La velocidad del tráfico también es un factor importante. Mientras más lento sea el tráfico, mayor será la visibilidad. La apariencia de los alrededores es otro factor que se debe tomar en cuenta. ¿Es el área atractiva? Otros aspectos que la empresa debe considerar con respecto al sitio de ubicación son el drenaje, los servicios generales y el tamaño.

4.4 Comunicación

El marketing moderno exige más que el desarrollo de un buen producto, fijarle un precio atractivo y lograr que esté disponible para los clientes meta. Las empresas también necesitan comunicarse continuamente con sus clientes actuales y potenciales.

4.4.1 Principales pasos para el desarrollo de una comunicación efectiva en marketing

En la comunicación participan nueve elementos los cuales permiten la adecuada transmisión de un mensaje al consumidor.

Transmisor. Elemento que envía el mensaje a otra parte.

Codificación. Proceso que consiste en transformar las ideas en formas simbólicas.

Mensaje. Serie de símbolos que el transmisor comunica.

Medios. Canales de comunicación a través de los cuales el mensaje se desplaza del transmisor al receptor.

Decodificación. Proceso por medio del cual el receptor asigna un significado a los símbolos codificados por el transmisor.

Receptor. Elemento que recibe el mensaje enviado por otra parte.

Respuesta. Reacciones del receptor después de recibir el mensaje.

Retroalimentación. Parte de la respuesta del receptor que se envía de regreso al transmisor.

Ruido. Distorsión inesperada durante el proceso de comunicación que da como resultado que el receptor capte un mensaje distinto al enviado por el transmisor.

4.4.2 Decisiones de comunicación

Identificación de la audiencia meta

La audiencia puede consistir en compradores potenciales o usuarios habituales, aquellos quienes toman la decisión de compra o los que influyen en ésta. La audiencia también puede consistir en individuos, grupos, público especial o público general.

Determinación de la respuesta buscada

Después de definir la audiencia meta, se debe decidir que respuesta se busca. En la mayoría de los casos la respuesta final es la compra, pero ésta es el resultado de un largo proceso en la toma de decisiones del consumidor.

Existen seis grados de disposición del consumidor:

- **Conciencia.** Debe determinarse el grado de conciencia que la audiencia tiene hacia el producto o la organización. La audiencia puede no estar consciente de su existencia, sólo saber su nombre o únicamente conocer algunas cosas sobre éste. Si la mayor parte de la audiencia meta no lo reconoce, el comunicador tratará de crear conciencia, quizá fomentando únicamente el reconocimiento del nombre. Este proceso se puede comenzar con mensajes sencillos que repitan el nombre.

La vestimenta es una forma de comunicación valiosa en la industria de la hospitalidad. Por ello, es difícil entender porqué muchos hoteles consideran que cualquier ropa es aceptable mientras esté limpia. También es extraño que muchas empresas adopten un uniforme soso que casi no se distingue del uniforme de los competidores.

La conciencia en el producto es el principal objetivo de la publicidad que utiliza anuncios espectaculares a la orilla de las autopistas. El lapso que un conductor dedica a leer un espectacular es tan limitado que el único propósito de este medio es el reconocimiento de la marca o el producto.

- **Conocimiento.** La audiencia meta puede estar consciente de una empresa o de su producto, pero no saber nada más al respecto. Las empresas pueden decidir seleccionar el conocimiento del producto como su primer objetivo de comunicación.

- **Gusto.** Si los miembros de la audiencia meta conocen el producto, ¿qué sienten por él? Desde luego es posible desarrollar un rango de preferencia que comprenda diversos grados de gusto por el producto, como por ejemplo, “me disgusta mucho”, “me disgusta algo”, “me es indiferente”, “me gusta algo” y “me gusta mucho”. Si las respuestas son desfavorables hacia la empresa se necesita saber el porqué y después diseñar una campaña de comunicación para crear sentimientos favorables.

- **Preferencia.** A la audiencia meta podría gustarle el producto, pero no preferirlo sobre otros. En este caso, se debe tratar de conseguir la preferencia del consumidor promoviendo la calidad, el valor, el funcionamiento y otras características del producto.
- **Convicción.** La audiencia meta podría preferir el producto, pero no desarrollar la convicción de que debe comprarlo. Es importante transformar las actitudes favorables en convicción, ya que ésta se relaciona con la compra.
- **Compra.** Algunos miembros de la audiencia meta podrían tener una convicción, pero no tan sólida como para realizar la compra. Quizá esperen hasta recibir más información o tienen planes de efectuarla después. Es necesario conducir a los consumidores a tomar el paso final. Algunas acciones podrían incluir la oferta del producto a un precio bajo, ofrecer un premio o dejar que los consumidores lo prueben en forma limitada.

Selección del mensaje

Después de definir la respuesta que se desea obtener de la audiencia, la empresa necesita crear un mensaje eficaz. De manera ideal, el mensaje debe atraer la atención, mantener el interés, lograr que surja el deseo y obtener una acción (estructura conocida como el modelo AIDA).

Al crear un mensaje es necesario resolver tres problemas:

- Qué decir (Contenido del mensaje)
- Cómo decirlo de manera lógica (Estructura del mensaje)
- Cómo decirlo en forma simbólica (Formato del mensaje)
- **Contenido del mensaje.** Es elemental pensar en un argumento o tema que produzca la respuesta deseada. Existen tres tipos de argumentos:
 - **Argumentos racionales:** Se relacionan con los intereses propios de la audiencia y expresan que el producto ofrece los beneficios deseados.
 - **Argumentos emocionales:** Intentan provocar emociones que motiven la compra. Este tipo de argumentos incluyen los que provocan miedo, culpa y vergüenza y que animan a las personas a realizar cosas que deberían hacer o dejar de realizar cosas que no deberían hacer.
 - **Argumentos morales:** Se dirigen al sentido común de la audiencia sobre lo que es correcto y apropiado. Frecuentemente se utilizan para alentar a las personas a que apoyen las causas sociales.
- **Estructura del mensaje.** También es importante decidir como manejar tres aspectos relacionados con la estructura del mensaje. Tales aspectos son:
 - Ofrecer una conclusión o dejarla a consideración de la audiencia.
 - Presentar un argumento sencillo o doble.

- Presentar los argumentos más sólidos al principio o al final.
- **Formato del mensaje.** Es elemental la creación de un formato sólido para el mensaje, utilizando diversos elementos simbólicos.
- **Anuncio visual:** Usa la novedad y el contraste, fotografías y títulos llamativos, formatos distintivos, tamaño y posición del mensaje, color, forma y movimiento.
- **Anuncio auditivo:** Utiliza palabras, sonidos y voces.

Los mensajes transmitidos por fuentes atractivas logran atraer una mayor atención y conservar un recuerdo más estable, como cuando participan celebridades.

Selección de los medios

Existen dos principales canales de comunicación:

- **Canales de comunicación personal.** En este tipo de canales, dos o más personas se comunican directamente entre sí. Podrían hacerlo cara a cara, de una persona a una audiencia, por teléfono o hasta por correo. Los canales de comunicación personales son efectivos porque permiten el discurso personal y la retroalimentación. La comunicación personal se emplea en el caso de productos costosos y complejos. La empresa puede crear líderes de opinión que influyan en el comportamiento de compra de otras personas.
- **Canales de comunicación impersonal.** Son los medios que transmiten un mensaje sin un contacto personal ni retroalimentación. Incluyen los medios de comunicación impresos (periódicos, revistas, correo directo), de transmisión electrónica (radio y televisión) y de exhibición (espectaculares y letreros), las atmósferas (ambientes diseñados que crean o refuerzan la preferencia de los consumidores hacia un producto) y los eventos (acontecimientos organizados para comunicar mensajes a las audiencias meta, tales como, conferencias de prensa, grandes inauguraciones, visitas públicas, entre otros).

Selección de la fuente del mensaje

El impacto que el mensaje ejerce sobre la audiencia meta también depende de la manera en que ésta ve al transmisor. Los mensajes transmitidos por fuentes muy confiables son persuasivos. La experiencia, la confiabilidad y la simpatía son factores que hacen que una fuente sea creíble.

Obtención de la retroalimentación

Después de enviar el mensaje, es primordial evaluar su efecto sobre la audiencia meta, lo que implica preguntarle si recuerda el mensaje, cuántas veces lo vio, qué partes recuerda, cómo se sintió con el mensaje y sus actitudes pasadas y presentes hacia el producto y la empresa. También debe evaluarse el comportamiento como resultado del mensaje, es decir, cuantas personas compraron el producto, comentaron a otras sobre el mismo o visitaron la empresa.

4.4.3 Determinación del presupuesto de promoción

Una de las decisiones de mercado más difíciles que deben tomar las empresas es cuánto gastarán en la promoción.

Existen cuatro métodos comunes para determinar el presupuesto total de promoción.

Método de la disponibilidad

Muchas empresas utilizan el método de la disponibilidad. Establecen un presupuesto de promoción en relación con lo que la empresa puede pagar.

Sin embargo, este método para determinar el presupuesto ignora por completo el efecto de la promoción sobre la cantidad de ventas y da como resultado un presupuesto de promoción anual dudoso, que dificulta la planificación de mercado a largo plazo.

Aunque el método de la disponibilidad puede sobrestimar los gastos en publicidad, con mayor frecuencia los subestima.

Método del porcentaje de ventas

Algunas empresas determinan su presupuesto de promoción en base a un cierto porcentaje de las ventas actuales o programadas o a un porcentaje de valor de las ventas. Generalmente, éste método es utilizado por su sencillez y varias ventajas le son atribuidas. En primer lugar, el uso de este método significa que el gasto de promoción es probable que varíe de aquel que la empresa puede pagar. También ayuda a la gerencia a pensar en la relación entre el gasto de promoción, el valor de las ventas y las utilidades por unidad. Además crea una estabilidad competitiva porque las empresas en competencia invierten el mismo porcentaje de sus ventas en promoción.

Sin embargo, a pesar de las ventajas que se argumentan, el método del porcentaje de ventas tiene escasa justificación, ya que considera de manera errónea que las ventas son la causa de la promoción y no su resultado.

El presupuesto se basa en la disponibilidad de fondos y no en las oportunidades, y podría evitar un incremento de los gastos en promoción que es necesario en ocasiones para estimular la disminución de las ventas. Debido a que el presupuesto varía con las ventas de cada año, es difícil realizar una planificación a largo plazo. Otra de las desventajas, es que este método no proporciona una base para elegir un porcentaje

específico, a excepción de las acciones pasadas o lo que están haciendo los competidores.

Método de la paridad competitiva

Otras empresas utilizan el método de la paridad competitiva y determinan su presupuesto de promoción de tal manera que iguallen los gastos de promoción de sus competidores. Observan la publicidad de sus competidores, o consiguen los cálculos de los gastos de promoción de la industria en publicaciones o asociaciones comerciales y después determinan su presupuesto con base en el promedio de la industria.

Método de los objetivos y las tareas

El método más lógico para establecer el presupuesto de promoción es el de los objetivos y tareas. Con este método, se desarrollan los presupuestos por medio de:

- La definición de los objetivos específicos.
- La determinación de las tareas que se deben realizar para lograr los objetivos.
- El cálculo de los costos para llevarlas a cabo

La suma de estos costos es el presupuesto de promoción planteado.

El método de los objetivos y tareas obliga a la gerencia a explicar sus suposiciones referentes a la relación entre la cantidad de dinero gastada y los resultados de la promoción.

Es el método más complicado de utilizar, ya que es difícil determinar qué tareas lograrán los objetivos específicos.

4.4.4 Mezcla promocional

El programa integral de comunicaciones de marketing de una empresa, conocido como mezcla promocional, consiste en un conjunto de actividades de **publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas (venta personal)**.

Factores a considerar en la determinación de la mezcla promocional

Las empresas toman en cuenta diversos factores cuando desarrollan su mezcla promocional entre los que se encuentran los siguientes:

- **Tipo de producto y mercado.** La importancia de diferentes estrategias de promoción varía entre los mercados de consumidores y los de los negocios. Cuando las empresas de la hospitalidad promocionan sus productos en mercados de consumidores, gastan más en publicidad y promoción de ventas y a menudo muy

poco en la venta personal. Las empresas de la hospitalidad que dirigen sus estrategias a las organizaciones de negocios gastan más en la venta personal.

- **Estrategias de jalar contra empujar.** La mezcla promocional de la empresa depende de si ésta elige una estrategia de empujar o una de jalar.

- **Estrategia de empujar:** La empresa dirige sus actividades de marketing a los integrantes del canal de distribución para animarlos a solicitar, transportar y promover el producto. Requiere el uso de la fuerza de ventas y la promoción comercial para impulsara al producto a través de canales.
- **Estrategia de jalar:** Una empresa encamina sus actividades de marketing a los consumidores finales para estimularlos a adquirir el producto. Requiere realizar una gran inversión en publicidad y promoción para aumentar la demanda del producto.

- **Estado de madurez de compra.** Hace referencia a los grados por los que normalmente pasa un consumidor cuando toma la decisión de realizar una compra, e incluyen el reconocimiento del nombre de marca, el conocimiento, el gusto, la preferencia, la convicción y la compra. Las estrategias de promoción producen diversos efectos en los distintos estados de madurez de compra. La publicidad conjuntamente con las relaciones públicas, desempeña un papel importante en las etapas de reconocimiento y conocimiento. La venta personal, seguida de cerca por la publicidad, influye más sobre los gustos, las preferencias y la convicción del cliente. Por último, el cierre de la venta se lleva a cavo sobre todo por medio de visitas de ventas y la promoción de ventas.

- **Etapas del ciclo de vida del producto.** Los efectos de las distintas herramientas promocionales también varían con las etapas del ciclo de vida del producto. En la etapa de introducción, la publicidad y las relaciones públicas son adecuadas para aumentar el reconocimiento del producto y la promoción de ventas es útil en las pruebas iniciales del producto. La venta personal se debe utilizar para lograr que el producto inicie la etapa de crecimiento; la publicidad y las relaciones públicas continúan ejerciendo influencia, mientras que es necesario disminuir la promoción debido a que se requieren menos incentivos. En la etapa de madurez, la promoción de ventas nuevamente adquiere importancia junto con la publicidad. La publicidad solo es necesaria para recordarles el producto. En la etapa de declinación, la publicidad se mantiene a un nivel adecuado sólo para recordar el producto, se eliminan las relaciones públicas y los vendedores prestan muy poca atención al producto. Sin embargo, la promoción de ventas sigue siendo conveniente.

4.4.4.1 Publicidad

La publicidad consiste en cualquier forma pagada de presentación impersonal y promoción de ideas, bienes o servicios llevada a cabo por un patrocinador reconocido. Debido a las diversas formas y usos de la publicidad, es difícil generalizar sus características únicas como parte de la mezcla promocional. Sin embargo, es posible

notar varias cualidades. La naturaleza pública de la publicidad sugiere que el producto anunciado es estándar y legítimo. Ya que muchas personas ven los anuncios del producto, los consumidores saben que la compra de este se acepta y conoce públicamente.

La publicidad permite al vendedor repetir el mensaje muchas veces. Sin embargo, la publicidad también tiene desventajas. Aunque llega a muchas personas con rapidez, es impersonal y no puede ser persuasiva como el vendedor de una empresa. Establece una comunicación en un solo sentido con la audiencia y ésta no siente que debe poner atención o responder. Además, la publicidad puede ser muy costosa, aunque algunas formas de esta a través del radio o el periódico, se pueden realizar con presupuestos reducidos, otras formas a través de las redes de televisión, requieren grandes presupuestos.

Un reto importante que enfrentan los hoteles es la creación de un reconocimiento inmediato del nombre de marca para garantizar que sus hoteles formen parte de la serie evocada de opciones de alojamiento del viajero.

Principales decisiones publicitarias

La gerencia de marketing debe llevar a cabo cinco decisiones importantes al desarrollar un programa publicitario. Estas decisiones se presentan a continuación:

- **Establecimiento de los objetivos.** El primer paso para desarrollar un programa de publicidad consiste en establecer los objetivos publicitarios, mismos que deben basarse en la información sobre el mercado meta, su posicionamiento y su mezcla de marketing.

Un objetivo publicitario es una tarea de comunicación específica que debe llevarse a cabo con una audiencia meta determinada durante un periodo específico de tiempo. Los objetivos publicitarios se pueden clasificar según su intención: informar, persuadir o recordar.

- **Publicidad informativa:** Se utiliza sobre todo para informar a los consumidores sobre una nueva categoría de productos y cuando el objetivo consiste en crear una demanda primaria, es decir, para una clase de producto en general. El propósito de este tipo de publicidad es educar a los compradores potenciales en cuanto a los valores fundamentales del tipo de producto, en lugar de destacar una marca específica dentro de la categoría del producto.
- **Publicidad persuasiva:** Se vuelve más importante conforme aumenta la competencia y el objetivo de la empresa se transforma en la creación de una demanda selectiva, es decir, para una marca en específico. Su propósito es señalar los beneficios particulares de una marca en comparación con las de la competencia.
- **Publicidad como recordatorio:** Es importante para los productos maduros, porque mantiene a los consumidores pensando en el producto.

- **Determinación del presupuesto publicitario.** El papel de la publicidad consiste en modificar la demanda de un producto. Algunos factores específicos que deben tomarse en cuenta cuando se determina un presupuesto son los siguientes:

- **Etapas del ciclo de vida del producto:** Los productos nuevos por lo general necesitan grandes presupuestos publicitarios para obtener reconocimiento y lograr que los consumidores los prueben. Las marcas maduras generalmente requieren presupuestos menores obtenidos como un porcentaje de las ventas.
- **Participación en el mercado:** Las marcas con una importante participación en el mercado comúnmente requieren mayores gastos en publicidad como un porcentaje de las ventas que las marcas con escasa participación. Aumentar la participación en el mercado o tomar la de los competidores requiere mayores presupuestos publicitarios que mantener la participación actual.
- **Competencia y confusión publicitaria:** En un mercado con muchos competidores y un gran apoyo publicitario, una marca debe anunciarse con mayor frecuencia para que su nombre se escuche a través del “ruido” del mercado.
- **Frecuencia de la publicidad:** Mayores presupuestos publicitarios son esenciales cuando se requieren muchas repeticiones para presentar el mensaje de la marca.
- **Diferenciación del producto:** Una marca muy parecida a otras de su misma clase de producto exige una gran publicidad para distinguirla. Cuando un producto difiere mucho de los productos de sus competidores, la publicidad se utiliza para comunicar las diferencias a los consumidores.

- **Decisiones en relación con el mensaje.** Un mayor presupuesto publicitario no garantiza una campaña de publicidad exitosa, ya que dos anunciantes pueden gastar la misma cantidad en publicidad y obtener resultados completamente diferentes. Los estudios muestran que los mensajes publicitarios creativos son más importantes que la cantidad de dinero invertida.

- **Creación del mensaje:** Las personas creativas tienen diversas maneras de crear mensajes publicitarios. Muchas empiezan a platicar con los consumidores, distribuidores, expertos y competidores. Otras imaginan a los consumidores usando el producto y determinan los beneficios que estos buscan. Los gerentes de marketing tienen la responsabilidad de revisar de manera crítica el mensaje, el medio, la ilustración y los conceptos creativos.
- **Evaluación y selección del mensaje:** El anunciante debe evaluar los argumentos posibles sobre la base de tres características. En primer lugar, el mensaje debe ser significativo y destacar los beneficios del producto que lo hacen más atractivo o interesante para los consumidores. En segundo lugar, los argumentos deben ser distintivos, esto es, deben decir por qué el producto es mejor que las marcas de la competencia. Por último, deben ser creíbles. Es difícil lograr que los argumentos del mensaje sean creíbles, porque muchos consumidores dudan de la veracidad de la publicidad. Un estudio realizado encontró que, en promedio, los consumidores califican los mensajes publicitarios como “algo increíble”.

- **Ejecución del mensaje:** El impacto del mensaje depende de lo que se dice y cómo se dice, es decir, su ejecución. El anunciante tiene que presentar el mensaje de tal manera que logra captar la atención y el interés del mercado meta. Cualquier mensaje se puede presentar en diferentes estilos de ejecución como los siguientes:
 1. El formato que representa *parte de la vida* muestra a una o más personas usando el producto en un escenario normal.
 2. El formato del *estilo de vida* muestra la manera en que un producto concuerda con cierto estilo de vida.
 3. El formato de *fantasía* inventa un mundo maravilloso alrededor de un producto o de su uso.
 4. Un *estado de ánimo o una imagen*, como la belleza, el amor o la serenidad, se presenta en torno al producto.
 5. El formato *musical* presenta a una o más personas o personajes de dibujos animados cantando una canción sobre el producto.
 6. El formato del *símbolo de la personalidad* crea un personaje que representa al producto.
 7. El formato de la *capacidad técnica* muestra la experiencia de la empresa con el producto.
 8. El formato de la *evidencia científica* presenta información científica o de investigación para apoyar que la marca es mejor que una o varias marcas o que tiene la preferencia del público.
 9. El formato de la *evidencia testimonial* presenta a un vocero muy confiable o apreciado que respalda al producto.
- **Decisiones en relación con los medios publicitarios.** El cuarto paso consiste en elegir los medios publicitarios que transmitirán el mensaje. Los pasos principales en la selección de los medios publicitarios son:
 - **Decisión del alcance, la frecuencia y el impacto:** Para seleccionar los medios publicitarios, el anunciante debe decidir el alcance y la frecuencia anunciados para lograr los objetivos de la publicidad. El alcance es una medida del porcentaje de personas en el mercado meta quienes están expuestos a la campaña publicitaria durante un determinado periodo de tiempo. La frecuencia es una medida del número de veces que una persona promedio en el mercado meta está expuesta al mensaje. El anunciante también necesita decidir el impacto deseado en los medios publicitarios, es decir, el valor cualitativo de la exposición al mensaje a través de un medio publicitario específico. Mientras mayor sea el alcance, la frecuencia y el impacto que el anunciante busca, mayor tendrá que ser el presupuesto de publicidad.
 - **Selección de los principales tipos de medios publicitarios:** Los principales medios publicitarios son: Periódicos, televisión, correo directo, radio, revistas y espectaculares.
 - **Selección de los vehículos de los medios publicitarios específicos:** Deben elegirse los mejores vehículos dentro de cada tipo general de los medios. Los costos deben evaluarse en relación con diversos factores de impacto tales como:

las características de la audiencia, la capacidad para atraer la atención y la calidad editorial.

- **Decisión sobre la programación de los anuncios en los medios publicitarios:** El anunciante debe decidir como programar la publicidad durante el curso del año con base en las fluctuaciones de la demanda según la temporada, el tiempo de anticipación con que los clientes hacen las reservaciones y si desean realizar una programación continua o irregular.

- **Evaluación de la campaña.** Es necesario evaluar de manera regular los efectos de la publicidad en la comunicación y las ventas.

- **Medición del efecto en la comunicación:** La medición del efecto en la comunicación revela si un anuncio comunica bien el mensaje. Este proceso conocido como evaluación de la efectividad, puede realizarse antes o después de la publicación o transmisión de un anuncio.
Existen tres métodos importantes para realizar una evaluación previa de la publicidad y dos métodos populares para evaluarla después de su publicación o transmisión.

Evaluación previa

- Calificación directa: Consiste en presentar anuncios alternativos a un grupo de consumidores y les pide que los califiquen.
- Pruebas de cartera: El entrevistador pide a los encuestados que recuerden todos los anuncios y sus contenidos después de permitirles escuchar los anuncios de una cartera.
- Pruebas de laboratorio: Utilizan equipo para medir las reacciones fisiológicas de los consumidores ante un anuncio: latido del corazón, presión sanguínea, dilatación de la pupila y sudoración.

Pruebas posteriores

- Pruebas de recordación: Consiste en pedir a las personas que han estado expuestas a revistas o a programas de televisión, que recuerden todo lo que puedan sobre los anunciantes y los productos que vieron.
 - Pruebas de reconocimiento: Se fundamenta en solicitar a las personas expuestas a los medios publicitarios, que señalen los anuncios que han visto.
- **Medición del efecto de las ventas:** El efecto de las ventas se mide comparando las ventas pasadas con los gastos publicitarios previos y por medio de experimentos.

4.4.4.2 Promoción de ventas

La promoción de ventas consiste en ofrecer incentivos a corto plazo para fomentar la compra o la venta de un producto. Incluye diversas estrategias de promoción diseñadas para estimular una respuesta de mercado más sólida o anticipada.

La promoción de ventas incluye una serie de herramientas tales como muestras, cupones, premios, incentivos, puntos de compra, concursos, sorteos y juegos, las cuales tienen cualidades únicas ya que atraen la atención del consumidor y proporcionan información que puede conducirlo a adquirir el producto.

Estas herramientas ofrecen fuertes incentivos para realizar compras, proporcionando estímulos o contribuciones que ofrecen un valor adicional a los consumidores; además, las promociones de ventas invitan a responder con rapidez y recompensan esta acción. La publicidad dice: " Compra nuestro producto "; la promoción de ventas dice: " Cómpralo ahora ".

La promoción de ventas se puede utilizar para realzar las ofertas de productos y aumentar las ventas que están bajando. Sin embargo, los efectos de las ventas promocionales usualmente son de una corta duración, y no son efectivas para crear una preferencia de marca a largo plazo.

Al utilizar la promoción de ventas, una empresa necesita establecer los objetivos, seleccionar los instrumentos adecuados, desarrollar el mejor programa, evaluarlo con anticipación y aplicarlo, además de evaluar los resultados.

Establecimiento de los objetivos de la promoción de ventas

Los objetivos de la promoción de ventas varían ampliamente. El objetivo podría ser alentar a los consumidores a probar un nuevo producto, alejarlos de los competidores o conservar y recompensar a los clientes leales.

Las promociones de ventas deben establecer un trato con los consumidores, es decir, deben promover el posicionamiento del producto e incluir un mensaje de ventas.

Selección de los instrumentos de promoción de ventas

Se pueden utilizar muchos instrumentos para lograr los objetivos de la promoción de ventas. Durante la selección de los instrumentos es importante considerar el tipo de mercado, los objetivos de la promoción de ventas, la competencia, así como los costos y la efectividad de cada herramienta.

Los principales instrumentos de promoción de ventas son:

- **Muestras.** Son ofertas de una cantidad del producto a prueba. Algunas muestras son gratuitas. En el caso de otras, la empresa cobra una pequeña cantidad para compensar su costo. El ofrecimiento de muestras por el personal de un hotel, puede ser un instrumento de promoción muy útil. El personal de ventas y reservaciones tiene más posibilidades de convencer a un cliente potencial de que se hospede en una habitación determinada si tiene un conocimiento personal del producto.

- **Cupones.** Son certificados que ofrecen ahorros a los consumidores cuando adquieren productos específicos. Los cupones se pueden enviar por correo, entregar con otros productos o incluir en anuncios.
- **Premios.** Son artículos ofrecidos sin costo alguno o a un costo muy bajo como un incentivo para adquirir un producto.
- **Incentivos a la clientela.** Son compensaciones en efectivo o de otro tipo por el uso regular de los servicios de una empresa.
- **Punto de compra.** Las promociones en el punto de compra (PDC) incluyen exhibiciones y demostraciones que se llevan a cabo en dicho punto de compra o venta. Los hoteles pueden utilizar estantes de exhibición en el lobby para promover otros servicios adicionales que ofrecen.
- **Concursos, sorteos y juegos.** Proporcionan a los consumidores una oportunidad de ganar algo, como un viaje o dinero en efectivo. Un concurso exige a los consumidores competir contra un oponente para ser evaluados por un jurado. Un sorteo requiere que los consumidores participen con su nombre en una rifa. Los juegos se presentan a los consumidores cada vez que compran un producto que los ayuda o no a ganar un premio.

Desarrollo del programa de promoción de ventas

El tercer paso para desarrollar una promoción de ventas consiste en definir el programa integral de promoción de ventas. Este paso requiere la toma de ciertas decisiones. El procedimiento que se sigue para el desarrollo de un programa de promoción de ventas es el siguiente:

- **Decidir el tamaño del incentivo.** Un incentivo mínimo es necesario para que la promoción tenga éxito. Un incentivo mayor producirá una respuesta de ventas más importante.
- **Establecer las condiciones para la participación.** Los incentivos se deben ofrecer a todos los clientes o sólo a grupos selectos. Los sorteos no podrían ofrecerse en ciertos estados, a los familiares del personal de la empresa ni a personas menores de edad.
- **Decidir como promover y distribuir el programa de promoción.** Cada método de distribución representa un nivel distinto de alcance y costo.
- **Establecer las fechas de promoción.** La duración de la promoción también es importante. Si el periodo de promoción de ventas es demasiado corto, los clientes potenciales que no adquieran el producto durante ese tiempo no podrán aprovechar la promoción. Si la promoción dura demasiado, perderá algo de su impacto “actúe ahora”.

- **Determinar el presupuesto de la promoción de ventas.** Este se puede determinar de dos maneras. Una de ellas consiste en elegir las promociones y calcular el costo total. Sin embargo, la forma más común consiste en usar un porcentaje del presupuesto total para la promoción de ventas. Un estudio realizado encontró tres problemas importantes en la manera en que las empresas de servicios determinan el presupuesto de promoción de ventas. En primer lugar, no toman en cuenta la reducción de los costos. En segundo lugar, en vez de invertir para lograr los objetivos, sencillamente amplían los gastos del año anterior, usan un porcentaje de ventas esperadas o utilizan el enfoque de la capacidad de pago. Por último, los presupuestos de publicidad y promoción de ventas se determinan frecuentemente en forma independiente.

Evaluación previa e implementación

Siempre que sea posible, los instrumentos de la promoción de ventas se deben evaluar previamente para determinar si son adecuados. Asimismo, la promoción de ventas debe evaluarse anticipadamente con rapidez y a un costo reducido; sin embargo, pocas promociones se evalúan antes de su aplicación. El 70% de las empresas no evalúan las promociones de ventas antes de iniciarlas. Para evaluarlas, puede pedirse a los consumidores que califiquen distintas promociones.

Las empresas deben preparar planes de implementación para cada promoción, incluyendo el tiempo previo a la ejecución y el tiempo de duración de la promoción. El tiempo previo a la ejecución es el tiempo necesario para preparar el programa antes de lanzarlo. El tiempo de duración de la promoción comienza con el lanzamiento de la promoción y termina cuando ésta finaliza.

Evaluación de los resultados

Aunque la evaluación de los resultados es importante, muchas empresas no evalúan sus programas de promoción de ventas y otras lo hacen de manera superficial.

Existen muchos métodos de evaluación disponibles y el más común de ellos es la comparación de las ventas antes, durante y después de una promoción.

Los resultados de la investigación de consumo demuestran los tipos de personas que respondieron a la promoción y el comportamiento de compra después de la misma. Las encuestas proporcionan información sobre el número de consumidores que recuerdan la promoción, que les pareció, cuántos la aceptaron y cómo afectó sus patrones de compra.

Las promociones de venta también se pueden evaluar por medio de experimentos que incluyen variables como el valor de los incentivos, la duración y el método de distribución.

4.4.4.3 Relaciones Públicas

Se definen como el proceso mediante del cual una empresa crea una imagen positiva y logra las preferencias de los clientes por medio del apoyo de terceras partes. Esto se logra estableciendo buenas relaciones con los diferentes tipos de público de la empresa. Las relaciones públicas ofrecen varias ventajas, una de ellas es la credibilidad. Las historias, los artículos y los acontecimientos que publican los periódicos parecen ser más reales y creíbles que los anuncios. Las relaciones públicas logran el acceso a muchos clientes potenciales que evitan a los vendedores y a los anuncios. El mensaje llega a los consumidores en forma de noticia en vez de cómo una comunicación de ventas.

Este elemento de la mezcla promocional se encuentra actualmente en una rápida etapa de crecimiento, pues las empresas se dan cuenta que el marketing masivo ya no es la respuesta a sus necesidades de comunicación, ya que originalmente, este tipo de marketing, fue diseñado para incrementar la participación de mercado al vender productos a la mayor cantidad de personas.

En el pasado era común que tanto la función de marketing como la de relaciones públicas estuviera a cargo de dos departamentos distintos dentro de la empresa. Hoy en día, estas dos funciones se integran cada vez más. Existen varias razones para esta integración. En primer lugar, las empresas necesitan más relaciones públicas orientadas al mercado y quieren que sus departamentos de relaciones públicas dirijan sus actividades a contribuir con las acciones de marketing en la empresa buscando el incremento de las ganancias totales. En segundo lugar, las empresas ahora están estableciendo grupos de relaciones públicas de marketing para apoyan en forma directa la promoción corporativa y de productos, así como la creación de la imagen.

Una relativamente nueva adición a la mezcla promocional es el comercial informativo (infomercial), el cual, es una mezcla entre la publicidad y las relaciones públicas. Las empresas presentan historias interesantes en una cinta de video para ser transmitidas por televisión durante periodos de escasa audiencia, como temprano por la mañana.

Los comerciales informativos proporcionan suficiente información para mantener la atención de los espectadores combinada con un enfoque suave hacia la publicidad del producto.

Una campaña de relaciones públicas bien diseñada, utilizada conjuntamente con otros elementos de la mezcla promocional, puede ser muy eficaz y económica.

Principales actividades de relaciones públicas

- **Relaciones de prensa.** El objetivo de las relaciones de prensa consiste en colocar noticias informativas en los medios noticiosos para atraer la atención hacia una persona, bien o servicio. Uno de los motivos del crecimiento de las relaciones públicas en la industria de la hospitalidad es su credibilidad.
- **Propaganda del producto.** Es la tarea que consiste en ganar espacio editorial, en contraposición al espacio pagado, en medios impresos y de transmisión para promover el bien o servicio. La propaganda del producto exige realizar diversos esfuerzos para promocionar productos específicos.

- **Comunicación corporativa.** Esta actividad abarca las comunicaciones internas y externas y promueve el conocimiento de la organización. Un aspecto importante de marketing de comunicación corporativa es la comunicación dirigida hacia los empleados, como son las circulares informativas de una empresa.
- **Cabildeo (Lobbying).** El cabildeo requiere negociar con legisladores y funcionarios gubernamentales para promover o eliminar las leyes y las reglamentaciones. Las grandes empresas emplean a sus propios cabilderos, mientras que las empresas pequeñas cabildean a través de sus asociaciones locales o comerciales.
- **Asesoría.** Consiste en asesorar a la gerencia sobre asuntos públicos, así como sobre la posición y la imagen corporativas. La asesoría es importante cuando existen asuntos delicados con relación a los negocios.

El proceso de las relaciones públicas

Las relaciones públicas eficaces son el resultado de un proceso, el cual se debe integrar a la estrategia de marketing de la empresa. Un concepto erróneo sobre las relaciones públicas, y sobre todo de la propaganda, es que la cantidad es más importante que la calidad.

El proceso de relaciones públicas se encuentra conformado por seis etapas principales:

- **Investigación.** Antes de que una empresa pueda desarrollar su programa de relaciones públicas, debe comprender la misión de la empresa, los objetivos, las estrategias y la cultura. Debe conocer los vehículos que son eficaces para transmitir el mensaje a la audiencia meta.
- **Establecimiento de los objetivos del mercado.** Una vez que se han identificado las oportunidades de relaciones públicas por medio de la experimentación e investigación del producto, se pueden determinar las prioridades y establecer los objetivos. Las relaciones públicas de marketing contribuyen al logro de los siguientes objetivos:
 - **Aumentar la conciencia:** Las relaciones públicas pueden colocar historias en los medios publicitarios para atraer la atención de los consumidores hacia un producto.
 - **Aumentar la credibilidad:** Las relaciones públicas pueden aumentar la credibilidad al comunicar el mensaje en un contexto editorial.
 - **Estimular la fuerza de ventas y los intermediarios del canal de distribución:** Las relaciones públicas pueden ayudar a estimular la fuerza de ventas y el entusiasmo de los franquiciatarios.
 - **Mantener costos promocionales reducidos:** Los costos de las relaciones públicas son menores que los del correo directo y los de los medios publicitarios. Mientras menor sea el presupuesto de promoción de la empresa,

mayor será la necesidad de utilizar las relaciones públicas para ganar reconocimiento.

- **Definición de la audiencia meta.** Un mensaje relevante que se envía a una audiencia meta por medio del vehículo adecuado es crucial para el éxito de cualquier campaña de relaciones públicas. Las empresas que utilizan las relaciones públicas con eficacia, eligen cuidadosamente el público al que desean llegar. Posteriormente lo estudian y buscan los medios que podrían utilizar como vehículos para transmitir su mensaje. Identifican los aspectos que serán importantes para el público e integran el mensaje de tal manera que parezca natural y lógico para la audiencia meta.

- **Selección del mensaje y los vehículos de relaciones públicas.** Después de definir la audiencia meta es necesario identificar o crear artículos interesantes sobre el producto. Si el número de artículos es insuficiente deben proponerse eventos de interés periodístico que la empresa pueda patrocinar. Aquí el reto consiste en crear noticias, en lugar de encontrarlas. Las ideas de relaciones públicas incluyen el patrocinio de importantes convenciones académicas, la invitación de conferencistas famosos y la organización de conferencias de prensa. Cada evento representa una oportunidad para desarrollar una multitud de artículos dirigidos a diversas audiencias.

- **Implementación del plan de relaciones públicas de marketing.** En un plan de relaciones públicas debe definirse quién debe hablar con los medios publicitarios y quien no. Por lo general, el personal no debe hablar con los medios publicitarios, si no canalizar las preguntas al director correspondiente.

- **Evaluación de los resultados de las relaciones públicas.** La contribución de las relaciones públicas es difícil de medir, debido a que se utiliza con otras herramientas promocionales. Si se usa antes que otras herramientas entren en acción, su contribución es más fácil de evaluar.

- **Exposiciones:** La medida más sencilla de la efectividad de las relaciones públicas es el número de exposiciones creadas en los medios publicitarios.
- **Cambio en la conciencia, la comprensión y la actitud:** Una mejor medida es el cambio de la conciencia, la comprensión y la actitud como resultado de la campaña, por ejemplo; ¿Cuántas personas recuerdan haber escuchado sobre el producto? ¿Cuántas informaron a otras sobre el producto? ¿Cuántas cambiaron de opinión después de escuchar sobre el producto?
- **Contribución a las ventas y a las utilidades:** El impacto sobre las ventas y las utilidades es la medida más satisfactoria, si es posible determinarla. Una campaña de relaciones públicas bien planificada parte por lo general de una campaña de promoción integral. Esto hace muy difícil aislar el impacto de la campaña de relaciones públicas.

Principales herramientas en las relaciones públicas

- **Publicaciones.** Las empresas se valen principalmente en materiales de comunicación para alcanzar e influir sobre los mercados meta. Estos materiales incluyen los informes anuales, los folletos, las tarjetas, los artículos, los materiales audiovisuales, así como las circulares noticieras de la empresa y las revistas. Los folletos desempeñan un papel importante para informar a los clientes meta acerca del producto. Los artículos detallados escritos por los ejecutivos de la empresa pueden atraer la atención de los consumidores. Las circulares de noticias sobre la empresa y las revistas ayudan a definir su imagen y transmitir noticias importantes a los mercados metas. Los materiales audiovisuales tales como las películas, las diapositivas junto con grabaciones de audio, así como los videos y los casetes de audio, se emplean cada vez más como instrumentos promocionales. El costo de los materiales audiovisuales usualmente es mayor que el del material impreso, pero también lo es el impacto que producen.

- **Eventos.** Las empresas dedicadas a la hospitalidad atraen la atención organizando eventos especiales. Los eventos incluyen conferencias de prensa, caminatas, exhibiciones, concursos, competencias, aniversarios y el patrocinio de actividades deportivas y culturales para alcanzar el mercado meta.

- **Noticias.** Una tarea importante es encontrar o crear una noticia favorable sobre la empresa, sus productos y su personal. La generación de noticias requiere habilidad para investigar, crear una historia y escribir un artículo de prensa. Sin embargo, la habilidad debe ir más allá de preparar historias noticiosas, ya que lograr que los medios acepten el artículo y asistir a conferencias de prensa exige habilidades de marketing y relaciones interpersonales.

Una técnica que ha probado ser exitosa para escribir un buen artículo de prensa es el uso de la aprobación: Oigan – Ustedes – Vean – Así. Oigan se refiere a una llamada de atención al público consumidor, la palabra ustedes especifica hacia quienes va dirigida la noticia, el vean está constituido por aquello que quiere mostrarse de la empresa, finalmente, así, hace referencia al cómo se pueden obtener los beneficios que se ofrecen. Cuando se sigue esta sencilla técnica en un artículo de prensa, aumenta su eficiencia.

Otra técnica periodística consiste en escribir un artículo de prensa en la forma de una pirámide invertida. Al pensar en una pirámide invertida, es necesario recordar que los editores acortan los artículos de prensa para cumplir con los requerimientos de espacio. Un artículo de prensa debe escribirse de tal manera que el primer párrafo contenga lo más importante de la información que la empresa desea transmitir. Cada párrafo adicional simplemente complementa la información original y perjudica menos a la historia si un editor desea recortarlo.

- **Discursos.** Son otra herramienta para crear la propaganda para el producto y la empresa. Los ejecutivos de las empresas deben responder con mayor frecuencia a las preguntas planteadas por los medios o dar discursos en asociaciones comerciales o juntas de ventas. Estas presentaciones pueden mejorar o perjudicar la imagen de la empresa. Las empresas eligen a sus voceros cuidadosamente y

contratan a escritores de discursos y entrenadores para ayudar a mejorar la habilidad de discurso de los voceros elegidos. La creación de un discurso de calidad es costoso para cualquier empresa. El personal y los ejecutivos necesitan dedicara una enorme cantidad de tiempo al proyecto.

Por tanto, es importante obtener el máximo provecho de las relaciones públicas en cada discurso. Esto se logra imprimiendo copias del discurso o resúmenes para distribuir a la prensa, accionistas, empleados y a otro tipo de público. Un discurso que se presenta pero no se distribuye representa una oportunidad desperdiciada de relaciones públicas.

- **Actividades de servicio público.** Las empresas pueden mejorar la aceptación del público contribuyendo con dinero y tiempo a las buenas causas. Una empresa generalmente solicita a sus ejecutivos que apoyen las causas comunitarias en los sitios donde se ubican sus oficinas y plantas. En otros casos, las empresas ofrecen donar cierta cantidad de dinero a una causa específica no relacionada con el fomento de las compras de los consumidores. Un creciente número de empresas utilizan esta estrategia, conocida como marketing relacionado con causa, para ganar aprecio del público.

- **Medios de identidad.** Normalmente, el material de relaciones públicas de una empresa adquiere diversas apariencias, lo cual crea confusión y se pierde la oportunidad de crear y reforzar la identidad corporativa. En una sociedad sujeta a una comunicación excesiva, las empresas deben competir por atraer la atención y luchar para crear una identidad visual que el público reconozca de manera inmediata. La identidad visual se transmite a través del logotipo de la empresa, la papelería, los folletos, los letreros, los formularios de negocios, las tarjetas de presentación, los edificios, los uniformes, el estilo en el vestir y el equipo móvil.

Oportunidades de relaciones públicas para la industria de la hospitalidad

Las relaciones públicas son, en gran medida, las herramientas de promoción más importantes que están disponibles para los empresarios y las propiedades individuales como restaurantes, atracciones turísticas, posadas, agencias de excursiones u hoteles. En raras ocasiones, estas empresas pueden pagar una publicidad costosa u otros programas de promoción. Los programas exitosos de relaciones públicas que realizan los empresarios independientes han demostrado ser estrategias exitosas que otras empresas podrían imitar.

Algunas oportunidades de relaciones públicas son:

- **Establecer relaciones públicas alrededor del operador/propietario.** El operador/propietario y la empresa misma a menudo se convierten en una misma cosa en la mente de los clientes. Por ello, son importantes las buenas relaciones con el operador/propietario de la empresa. Es obvio que esta estrategia conlleva peligros, tales como la muerte de los propietarios, pero los beneficios generalmente superan los riesgos.

- **Establecer relaciones públicas alrededor de la ubicación.** Algunos hoteles son imposibles de encontrar sin un compás y un mapa topográfico. Por lo general, esto se consideraría fatal para una empresa dedicada a la hospitalidad. Cientos de operadores / propietarios de estas empresas han convertido esta situación en una característica ventajosa, pues utilizan el aislamiento y la oscuridad de sus empresas como una táctica de relaciones públicas. Por ejemplo, un hotel que se encuentra directamente bajo una autopista que se derrumbó durante un terremoto, utilizó esta situación para transmitir en la televisión a nivel nacional la historia del pequeño hotel que se negó a sucumbir ante un terremoto. Con ello, el interés de las personas por visitarlo, aumentó.
- **Establecer relaciones públicas alrededor de un producto.** Es importante ofrecer servicios adicionales que no ofrecen otras empresas del mismo giro. Esto, también funciona como una estrategia de relaciones públicas.

Manejo de la crisis

Los hoteles están abiertos las 24 horas del día, por lo mismo, hay momentos en que las cosas no salen bien; en ocasiones estos problemas se deben a errores de la gerencia, pero, a veces, están fuera de su control. Los gerentes deben darse cuenta de que existe la posibilidad de que se presenten problemas; los huéspedes podrían quedarse dormidos mientras fuman o podrían intoxicarse con la comida del restaurante por ejemplo.

Un programa de manejo de la crisis reducirá los efectos negativos de estos hechos.

El primer paso en el manejo de la crisis consiste en tomar todas las precauciones posibles para prevenir que ocurran acontecimientos negativos. Una empresa bien dirigida es la mejor forma para manejar la crisis.

Cuando surge una crisis, una buena comunicación con la prensa puede reducir el impacto de la publicidad negativa.

En casos de crisis, tres cosas son esenciales. En primer lugar, la empresa debe nombrar a un vocero y los demás empleados deben recibir la instrucción de remitir a los medios de comunicación a esta persona. Esto garantiza que la empresa proporciona información veraz basada en los hechos. En segundo lugar, si el hotel cuenta con una firma de relaciones públicas, debe establecer contacto con dicha agencia. En una crisis seria, es buena idea buscar la ayuda de una empresa de relaciones públicas. Por último, cuando ocurre una crisis, la empresa debe informar y mantener actualizada a la prensa. La prensa se enterará del suceso, así que es mejor que obtenga la información directamente de la empresa.

Todas las empresas deben contar con un plan para el manejo de una crisis e instruir a los empleados en este plan como parte de su capacitación inicial.

4.4.4.4 Fuerza de ventas

La venta personal es la herramienta más efectiva en ciertas etapas del proceso de compra, sobre todo para fomentar la preferencia del consumidor, la convicción y la compra.

Implica una interacción personal entre dos o más personas, permitiendo a cada una observar las necesidades y las características de los demás y realizar ajustes rápidos.

La venta personal también permite que surjan todo tipo de relaciones, que varían desde una relación de venta ocasional hasta una profunda amistad personal.

El vendedor efectivo se preocupa por los intereses del cliente con el objetivo de establecer una relación a largo plazo. Con la venta personal, el consumidor generalmente siente una mayor necesidad de escuchar y responder, aún cuando la respuesta sea un cortés "no gracias".

Estas singulares características tienen un costo. Una fuerza de ventas requiere un mayor compromiso a largo plazo de parte de la empresa.

El éxito o el fracaso dentro de la industria de la hospitalidad se basa, finalmente, en la habilidad para vender. En ocasiones, se piensa que un hotel ubicado a la orilla del camino en una intersección de autopistas importantes no tiene necesidad de vender. Ningún miembro de la industria de la hospitalidad puede aceptar esta opinión como un punto de vista a largo plazo.

Dirección de ventas profesionales

Los propietarios y gerentes de las empresas saben que deben vender continuamente. Todos deben vender, pero algunos individuos tienen la responsabilidad específica de garantizar que las nóminas y las facturas se paguen y se obtenga un justo rendimiento sobre la inversión. Estas personas son los vendedores profesionales.

La clasificación de puestos de ventas en la industria de la hospitalidad es la siguiente:

- **Proveedor.** Puesto en el que el trabajo del vendedor consiste primordialmente en suministrar el producto, por ejemplo, provisiones para un hotel.
- **Receptor de pedidos.** Puesto en el que el vendedor es quien toma los pedidos dentro de la empresa.
- **Propagandista.** Puesto en el que el vendedor no toma un pedido, si no sólo fomenta el prestigio de la empresa o educa al usuario real o potencial.
- **Técnico.** Puesto en el que se da mayor importancia al conocimiento técnico, por ejemplo, el vendedor experto en administración del rendimiento.
- **Creador de demanda.** Puesto que demanda la venta creativa de los productos.

Los puestos se clasifican desde el tipo de venta más creativo al menos creativo. Los primeros trabajos consisten en proporcionar servicio a los clientes y tomar nuevos

pedidos, mientras que los últimos exigen la búsqueda de nuevos clientes e influir en ellos para que compren.

Naturaleza de las ventas en la industria de la hospitalidad

El personal de ventas funciona como el vínculo personal de la empresa con los clientes. Para la mayoría de los clientes, el representante de ventas simboliza a la empresa y, a su vez, proporciona gran parte de la información necesaria sobre los clientes. La venta personal es el instrumento más costoso de comunicación y de contacto que utiliza la empresa.

A pesar del costo elevado, a menudo es la herramienta disponible más eficaz para una empresa dedicada a la hospitalidad. Los representantes de ventas realizan una o más de las siguientes tareas para sus empresas:

- **Prospectar.** Los representantes de venta identifican y cultivan nuevos clientes.
- **Programación de actividades.** Los representantes de ventas deciden cómo distribuir su escaso tiempo entre los clientes potenciales y habituales.
- **Comunicación.** Los representantes de ventas comunican información sobre los servicios de la empresa.
- **Venta.** Los representantes de ventas conocen el arte de vender que consiste en aproximarse, presentarse, contestar las objeciones y cerrar la venta.
- **Servicio.** Los representantes de ventas proporcionan diversos servicios a los clientes como asesoría para resolver sus problemas, ofrecer asistencia técnica, arreglar el financiamiento y agilizar la entrega.
- **Recolección de información.** Los representantes de ventas realizan investigación de mercado, reúnen información confidencial y escriben un informe de visitas.
- **Distribución.** Los representantes de ventas deciden a qué clientes destinarán los productos durante épocas de escasez.

Objetivos de la fuerza de ventas

Los objetivos de ventas son esenciales por dos razones:

1. Para asegurar que las metas corporativas se cumplan. Las metas incluyen las ganancias, la participación en el mercado, el mejoramiento de la imagen corporativa, entre otras.
2. Los objetivos ayudan a los miembros de la fuerza de ventas a planear y ejecutar sus programas de venta personal. Los objetivos también ayudan a asegurar que

el tiempo de un vendedor y los recursos de apoyo de la empresa, por ejemplo, las computadoras personales, se utilicen de manera eficiente.

Los objetivos de la fuerza de ventas se deben diseñar anualmente según las necesidades de cada empresa. Algunas veces los objetivos anuales deben modificarse antes de que finalice el año, debido por lo general a sucesos dramáticos, como un desastre natural o un terremoto, un cambio drástico en la economía como una devaluación masiva de la moneda o el cambio de propietario del hotel.

Aunque los objetivos de ventas se determinan según las necesidades de la compañía, comúnmente los objetivos generales utilizados por las empresas que integran la industria de la hospitalidad se establecen considerando tres aspectos principales:

- **Volumen de ventas.** En el caso de los hoteles se refiere a factores como la ocupación o las cuentas totales. Al considerar estos factores como medidas, puede deducirse cual es la captación de clientes. Lo ideal es tener un volumen elevado de ventas, de manera que los objetivos se establecerán en base a ello.
- **Volumen de ventas por segmentos seleccionados.** El concepto de establecer los objetivos de ventas por segmentos específicos del mercado es viable y esencial para la eficacia de las ventas. Las estrategias de ventas se deben analizar y revisar de manera continua dependiendo de los resultados cuantitativos de las ventas.
- **Mezcla de objetivos por volumen de ventas y por segmentos de precio y margen.** Consiste en establecer objetivos de volumen de ventas por líneas de producción para lograr la utilidad total deseada. Este sistema es la base de la administración del rendimiento.

Formas de trabajar con los clientes

Existen distintas formas en las cuales los representantes de ventas pueden trabajar con los clientes:

- **Representante de ventas con un comprador.** Un representante de ventas analiza diversos asuntos con un cliente habitual o potencial, ya sea personalmente o por teléfono.
- **Representante de ventas con un grupo de compradores.** Un representante de ventas llega a conocer a tantos miembros del grupo comprador como le es posible.
- **Equipo de ventas con un grupo de compradores.** El equipo de ventas de una empresa trabaja en estrecha colaboración con los miembros del grupo de compras del cliente.
- **Venta de conferencias.** El representante de ventas logra que el personal de recursos de la empresa analice un problema importante o una oportunidad.

- **Venta de seminarios.** El equipo de una empresa conduce un seminario educativo para la empresa cliente sobre lo último en desarrollo.

Estrategias de ventas

- **Evitar el deterioro de las cuentas clave.** Si los clientes clave se pierden, esto alejará a los clientes nuevos. Es necesario determinar las razones por las cuales los clientes clave se pierden, e iniciar acciones correctivas. Se deben iniciar y manejar programas que traten a los clientes claves de manera excelente.
- **Incrementar las cuentas clave.** Las cuentas clave ofrecen por lo general un mayor potencial de ventas de lo que se cree. En ocasiones, la fuerza de ventas de un hotel se siente atraída por algo que parece ser una oportunidad excepcional de ventas. Por desgracia, cuando esto sucede, los clientes habituales y los canales tradicionales de marketing que han generado negocios para el hotel permanecen en el olvido de manera momentánea. Este fenómeno debe evitarse, ya que las cuentas clave pueden disminuir.
- **Incrementar las cuentas marginales seleccionadas.** Las cuentas marginales seleccionadas pueden convertirse en cuentas clave si se les da el tiempo suficiente y un nivel constante de servicio. Son habitualmente cuentas marginales personas que han experimentado las siguientes situaciones:
 - Prueban el producto. Si les gusta, podrían generar negocios sustanciales.
 - Han recibido un servicio deficiente en el pasado y, por tanto, utilizan el servicio de la empresa sólo cuando es necesario.
 - Se sienten satisfechas con el servicio, pero los competidores han obtenido la mayor parte de sus negocios a través de un mejor seguimiento.
- **Eliminar las cuentas marginales seleccionadas.** Algunas cuentas resultan en pérdidas netas. Estos clientes de rendimiento negativo deben identificarse y eliminarse siempre que sea posible. Una fuerza de ventas profesional tiene la responsabilidad de eliminar a estos clientes de su lista de clientes potenciales o cuentas activas y evitar realizar visitas de ventas o dirigir promociones de ventas a estas cuentas.
- **Conservar las cuentas marginales seleccionadas, pero proporcionar un apoyo de ventas de menor costo.** Muchas cuentas representan compras poco frecuentes o un negocio de escaso rendimiento. Estas cuentas son incapaces de sostener los costos de las visitas de ventas personalizadas ni de promociones costosas. Una forma común de negociar con estas cuentas es asignarlas a una fuerza de ventas interna. Estos vendedores no realizan visitas de campo, sino que se comunican con los clientes por medio del teléfono, los catálogos, el correo directo y las máquinas de fax.

- **Obtener nuevos negocios de clientes potenciales seleccionados.** El proceso para la obtención de nuevas cuentas es costoso y prolongado. Los vendedores experimentados saben que frecuentemente se requieren cinco o más visitas de ventas para obtener los negocios de un cliente potencial. Es inútil y poco productivo buscar clientes potenciales que tengan escasas probabilidades de proporcionar ganancias significativas a la empresa.

Estructura de la fuerza de ventas

La naturaleza diversa de la industria de la hospitalidad significa que se han desarrollado diferentes estructuras de la fuerza de ventas.

Las estructuras de la fuerza de ventas que se utilizan comúnmente en la industria de la hospitalidad hoy en día se describen a continuación:

- **Fuerza de ventas de estructura territorial.** Es la organización de ventas más sencilla, a cada representante de ventas se le asigna un territorio exclusivo en el que se representa toda la línea de la empresa. Esta estructura de ventas tiene varias ventajas. En primer lugar, ofrece una clara definición de las responsabilidades del vendedor. Debido a que es el único vendedor que trabaja en el territorio, recibe el crédito o es el responsable del fracaso en las ventas a tal grado de que el esfuerzo de venta personal es muy importante. En segundo lugar, la responsabilidad territorial estimula la motivación del representante de ventas para cultivar los negocios locales y los vínculos personales. En tercer lugar, los gastos de viajes son relativamente reducidos, ya que cada representante viaja dentro de un área geográfica pequeña.
- **Tamaño del territorio:** Los territorios se diseñan para proporcionar un potencial de ventas equitativo o una carga de trabajo similar.
- **Forma del territorio:** Los territorios se forman por la combinación de unidades más pequeñas que integran un territorio con un determinado potencial de ventas o carga de trabajo.
- **Fuerza de ventas estructurada en relación con el producto.** La importancia de que los representantes de ventas conozcan sus productos, junto con el desarrollo o las divisiones de productos y la administración de productos, ha llevado a muchas empresas a estructurar su fuerza de ventas en relación con las líneas de productos.
- **Fuerza de ventas estructurada por segmento del mercado.** Las empresas habitualmente especializan a su fuerza de ventas según los diversos segmentos del mercado. La ventaja de la especialización del mercado es que cada fuerza de ventas adquiere conocimientos sobre segmentos específicos del mercado.
- **Fuerza de ventas estructurada según los canales del mercado.** La importancia de los intermediarios de marketing para la industria de la hospitalidad, como los mayoristas, las agencias organizadoras de excursiones, las agencias de viajes y los

representantes de viajes de recreo, ha creado estructuras de la fuerza de ventas que proporcionan servicio a los canales de marketing.

- **Fuerza de ventas estructurada en relación con el cliente.** Una fuerza de ventas estructurada en relación con el cliente reconoce que existen clientes específicos que son esenciales para el éxito de la organización. La fuerza de ventas se organiza por lo regular para atender a esos clientes a través de una estructura de cuentas a nivel nacional.
- **Fuerza de ventas de estructura combinada.** Algunos hoteles tienen una fuerza de ventas estructurada por producto, segmento del mercado, canal del mercado y cliente. A menudo ésta es una reacción a la fuerzas internas y del mercado, más que el resultado de un pensamiento estratégico.

Tamaño de la fuerza de ventas

Una vez que la empresa clasifica la estrategia y la estructura de su fuerza de ventas, está lista para considerar el tamaño de la fuerza de ventas. Los representantes de ventas constituyen uno de los activos más costosos de la empresa.

Después de determinar el tipo y el número de clientes deseados, se puede utilizar un enfoque de carga de trabajo para determinar el tamaño de la fuerza de ventas. Este método consiste en los siguientes pasos:

1. Los clientes se agrupan en clases de tamaño de acuerdo con su volumen de ventas anual.
2. Se establece la frecuencia adecuada de las visitas para cada clase (número de visitas de venta a cuenta por un año).
3. El número de cuentas en cada clase de tamaño se multiplica por la frecuencia correspondiente de las visitas para obtener la carga de trabajo total.
4. Se determina el número promedio de visitas que un representante de ventas puede realizar al año.
5. Se señala el número de representantes de ventas necesarios dividiendo el total de visitas anuales requeridas por el promedio de visitas efectuadas por un representante de ventas.

El proceso de ventas

La venta personal es un arte antiguo. Los vendedores eficientes tienen algo más que instinto, ya que poseen una capacitación en tácticas para lograr el éxito de las ventas.

El proceso de ventas consta de ocho pasos principales que deben llevarse a cabo para el logro de resultados efectivos:

- **Identificación y calificación del cliente potencial.** El primer paso en el proceso de venta es la identificación de los clientes potenciales. Aunque la empresa tratará de proporcionar listas de clientes potenciales, los representantes de ventas

necesitan habilidades para desarrollar las suyas propias. Es importante que detecten a los clientes potenciales inadecuados, quienes pueden ser calificados examinando su habilidad financiera, su volumen de negocios, sus requerimientos especiales, la ubicación y la posibilidad de realizar negocios continuos. Los clientes potenciales se clasifican en interesados, indiferentes y fríos.

- **Aproximación inicial.** El vendedor necesita aprender tanto como sea posible acerca de sus prospectos, de la empresa (qué necesita, quiénes participan en la decisión de compra) y sus consumidores (características personales y estilos de compra). El vendedor debe establecer objetivos de visitas de ventas, que podrían ser para calificar al posible cliente, reunir información o realizar una venta inmediata. Otra tarea consiste en decidir la mejor forma de acercamiento, que podría ser una visita personal, una llamada telefónica o una carta.

- **Aproximación.** El vendedor necesita saber cómo agradar al comprador para que la relación inicie adecuadamente. Esto incluye la apariencia del vendedor, el discurso inicial y las observaciones posteriores.

- **Presentación y demostración.** El vendedor debe contar la historia del producto al comprador, siguiendo la anteriormente mencionada fórmula AIDA de atraer la atención, mantener el interés, estimular el deseo y obtener una acción. El vendedor destaca los beneficios para el cliente, mencionando las características del producto como evidencias de estos beneficios.

Las empresas han desarrollado tres estilos diferentes de presentación de ventas. El más antiguo es la presentación planeada, que consiste en un discurso de ventas memorizado que abarca los principales puntos. Se basa en un pensamiento de estímulo respuesta, es decir, el comprador es pasivo y es posible estimularlo a realizar una compra por medio del uso de palabras, fotografías, términos y acciones. Las presentaciones planeadas se usan sobre todo en las ventas de puerta en puerta y por teléfono.

La presentación adaptada también se basa en un pensamiento de estímulo respuesta, pero identifica con rapidez las necesidades y el estilo de compra del cliente, entonces, usa un discurso adaptado a este tipo de cliente. Al principio, el vendedor conduce al comprador hacia una plática que revele sus necesidades y actitudes. Después, el vendedor utiliza la presentación adaptada que muestra la manera en que el producto podrá satisfacer las necesidades del comprador.

La presentación que destaca la satisfacción de las necesidades comienza con la búsqueda de las necesidades reales del cliente, animándolo a que sea él quien lleve la mayor parte de la conversación. Este enfoque exige la habilidad de escuchar y resolver problemas. El vendedor desempeña el papel de un experto consultor de negocios que espera ayudarle al cliente a ahorrar o a ganar más dinero.

Las presentaciones de ventas pueden mejorarse con la ayuda de folletos, gráficas, diapositivas, películas y casetes de audio y video.

Durante la demostración, el vendedor tiene la posibilidad de utilizar cinco estrategias de influencia:

- **Legitimidad:** El vendedor destaca la reputación y experiencia de su empresa.

- **Experiencia:** El vendedor muestra un amplio conocimiento de la situación del comprador y del producto que se ofrece, sin dar la impresión de ser demasiado inteligente.
- **Poder referencial:** El vendedor menciona características, intereses y personas conocidas que comparte con el comprador.
- **Complacencia:** El vendedor ofrece favores personales (una comida gratis, regalos de promoción) para fortalecer los vínculos y los sentimientos recíprocos.
- **Impresión:** El vendedor trata de transmitir impresiones personales favorables.

- **Negociación.** Es el arte de acordar los términos de una transacción de tal manera que se satisfagan a ambas partes. Gran parte de la venta de empresa a empresa exige habilidades de negociación. Las dos partes necesitan llegar a un acuerdo. Aunque el precio es el asunto que se negocia con mayor frecuencia, otras cuestiones también se determinan en la negociación, incluyendo la calidad de los servicios ofrecidos, la cantidad de compra, la responsabilidad para el financiamiento, la toma de riesgos y la promoción. El número de asuntos negociados es casi limitado. Demasiados vendedores de hoteles dependen casi exclusivamente del precio como su herramienta de negociación y un error que frecuentemente cometen es comenzar a negociar a partir de un precio de descuento en vez de negociar a partir de las tarifas máximas.

Una negociación tiene las siguientes características:

- Por lo menos participan dos partes.
- Las partes tienen un conflicto de interés con respecto a uno o más asuntos.
- Las partes se unen al menos temporalmente en una especie de relación voluntaria especial.
- La actividad en la relación corresponde a la división o intercambio de uno o más recursos específicos o a la resolución de una o más cuestiones intangibles entre las partes o entre los representados.
- La actividad por lo regular implica la presentación de demandas o proposiciones por una parte y la evaluación de estas por la otra, seguida por concesiones y contraproposiciones.

Deben considerarse determinadas circunstancias para llevar a cabo una negociación en la industria de la hospitalidad. Tales circunstancias que permiten definir cuando se debe efectuar una negociación son las siguientes:

- Cuando muchos factores se basan no sólo en el precio, sino también en la calidad y en el servicio.
- Cuando los riesgos en los negocios no se pueden determinar de antemano con exactitud.

La negociación implica la preparación de un plan estratégico y la toma de decisiones tácticas adecuadas antes de que esta comience.

Una estrategia de negociación se puede definir como un compromiso a un enfoque general que tiene una buena oportunidad de lograr los objetivos del negociador.

Por ejemplo, algunos negociadores utilizan una estrategia agresiva con sus oponentes, mientras que otros afirman que una estrategia suave produce resultados más favorables.

Los negociadores utilizan una variedad de tácticas cuando negocian. Las tácticas de negociación se pueden definir como maniobras que se utilizan en puntos específicos del proceso de negociación.

Algunas tácticas que se utilizan durante las negociaciones son las siguientes:

- Terminar una negociación hasta que la parte opositora, la cual está realizando tácticas de amenaza para obtener ventaja, deje de hacerlo. Es la mejor alternativa para negociar un acuerdo.
- Concentrarse en el problema, inventar opciones que satisfagan a ambas partes e invitar a la parte contraria a que exprese sus críticas y consejos.
- Enfrentar las tácticas por medio de la defensa de principios más que contraatacar con tácticas engañosas.

- **Superación de las objeciones.** Los clientes casi siempre ponen objeciones durante la presentación o cuando se les invita a la compra. Su resistencia puede ser psicológica o lógica. La resistencia psicológica incluye intransigencia en cuanto a la interferencia, la preferencia por determinados hoteles, la apatía, la negativa a renunciar a algo, asociaciones desagradables sobre la otra persona, ideas predeterminadas, desagrado por tener que tomar decisiones y una actitud neurótica hacia el dinero. La resistencia lógica podría consistir en objeciones al precio, a ciertos productos o a las características de la empresa.

Para controlar estas objeciones, el vendedor debe mantener un enfoque positivo, pedir al comprador que le aclare la objeción, negar la validez de la objeción o convertir la misma en un motivo para comprar.

- **Cierre.** Algunos vendedores no llegan hasta esta etapa o no lo hacen bien. Les falta confianza o se sienten incómodos en el momento de cerrar la venta. Los vendedores necesitan saber cómo reconocer las señales de cierre del comprador, incluyendo las acciones físicas, las declaraciones o los comentarios y las preguntas. Un problema frecuente en los hoteles es que algunos miembros de la fuerza de ventas no invitan al comprador a solicitar el pedido o la adquisición. Siguen todos los demás pasos a la perfección, pero, por alguna razón, parecen incapaces de invitar a la compra.

- **Seguimiento / Conservación.** Este último paso es necesario si el vendedor desea asegurar la satisfacción del cliente y conservar el negocio. Inmediatamente después del cierre, el vendedor debe completar todos los detalles necesarios referentes al momento de la entrega, los términos de la compra y otros asuntos. Seguimiento o confusión es un lema que utiliza la mayoría de los vendedores. El vendedor debe desarrollar un plan de mantenimiento de cuentas para asegurarse de que no olvidará ni perderá al cliente.

Debido a que por lo regular los servicios se producen y consumen de manera simultánea, con frecuencia los clientes se presentan en la empresa, interactúan directamente con el personal de ésta y, de hecho, forman parte del proceso de producción del servicio.

Sin embargo, como los servicios son intangibles, a menudo los clientes buscan cualquier tipo de elemento tangible que les ayude a comprender la naturaleza de la experiencia de servicio. Por ello, en el caso de los servicios, se pueden emplear variables adicionales para comunicarse con los clientes y satisfacerlos. Por ejemplo, en la industria hotelera el diseño y la decoración del hotel, así como la apariencia y las actitudes de los empleados, influyen sobre las percepciones y las experiencias de los clientes.

El reconocimiento de la importancia de estas variables de comunicación adicionales, es el motivo por el cual ha surgido el concepto de la mezcla ampliada del marketing de servicios.

Además de las 4 P's tradicionales, el mix de marketing de servicios incorpora a las personas, la evidencia física y el proceso.

4.5 Personas

Son todos los actores humanos que juegan un papel en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del comprador, a saber: el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicios.

En lo concerniente al personal de contacto, puede decirse que es el recurso clave de la organización. Las empresas varían considerablemente respecto a la cantidad de contacto que tiene lugar entre el personal de servicio y los clientes. En algunas hay gran cantidad de contacto entre los empleados de servicio y los clientes y en otras es poco ese contacto.

El contacto del cliente es la presencia física de este en el sistema de servicio y la creación del servicio es el proceso del trabajo implícito en la prestación del servicio.

Este contacto puede ser alto o bajo, y dependerá del porcentaje del tiempo total que el cliente está en el sistema en comparación con el tiempo relativo que se gasta para atenderlo.

Todas las personas que participan en la prestación del servicio transmiten ciertos mensajes al cliente en relación con la naturaleza del servicio. Por ello, la forma en que estas personas se visten, su apariencia física, lo mismo que sus actitudes y comportamientos, influyen conjuntamente sobre las percepciones del cliente acerca del servicio.

La apariencia del personal de servicio se puede controlar a través de la gerencia del servicio. Una manera de hacer esto es mediante el uso de uniformes y estilos de vestuario.

Por otra parte, en muchas situaciones de servicio, los clientes pueden influir en la entrega del servicio, es decir, afectar sobre la calidad en el servicio y su propia satisfacción.

Los clientes, no sólo tienen influencias en el resultado de su propio servicio, sino también en el de los otros.

Debido a la fuerte influencia que pueden tener sobre la entrega y la calidad del servicio, los empleados, el cliente y otros usuarios se incluyen dentro del elemento denominado personas en el mix del marketing de servicios.

La inclusión de las personas en la mezcla, es consecuencia de una de las características básicas de los servicios, su inseparabilidad. Como se menciono anteriormente, en el tema de características de los servicios, estos, no pueden sustraerse de las personas que los suministran, por lo que ellas, pueden llegar a ser un factor clave de diferenciación y de posicionamiento.

4.6 Evidencia física

Es el ambiente en el que se entrega el servicio y en el cual interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.

La evidencia física puede ayudar a crear el ambiente y la atmósfera en que se compra o realiza un servicio y puede ayudar a darle forma a las percepciones que del servicio tengan los clientes. Los clientes se forman impresiones sobre una empresa de servicios en parte a través de evidencias físicas como edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados con el servicio como maletas, etiquetas, folletos, rótulos, entre otros.

En algunas ocasiones se incluyen las instalaciones físicas en las que se ofrece el servicio, es decir, el ambiente del mismo como en el caso de los hoteles.

El diseño y creación de un ambiente debe ser una acción deliberada para la mayor parte de las empresas de servicios. El ambiente se refiere al contexto, físico y no físico, en que se realiza un servicio y en que interactúan la empresa y el cliente. Por lo tanto incluye cualquier cosa que influya en la realización y comunicación del servicio.

Al diseñar una instalación de servicios se debe tener en cuenta el sentido del ambiente total y su impacto sobre los trabajadores y clientes.

En el marketing de servicios se debe realizar una distinción entre dos clases de evidencia física: la evidencia periférica y la evidencia esencial.

Evidencia periférica. Se posee realmente como parte de la compra de un servicio. Sin embargo, tiene poco o ningún valor independiente del servicio mismo. Simplemente confirma el servicio, no es un sustituto de él. La evidencia periférica "aumenta" el valor de la evidencia esencial sólo cuando el cliente le dé valor a estos símbolos del servicio. Estas representaciones del servicio tienen que diseñarse y prepararse con las necesidades del cliente en mente. Con frecuencia son utilizados un conjunto importante de elementos complementarios para el servicio fundamental que buscan los clientes. Son ejemplos de evidencia periférica en los hoteles los comprobantes o recibos de pago.

Evidencia esencial. La evidencia esencial, a diferencia de la evidencia periférica, no la puede poseer el cliente. No obstante, la evidencia esencial puede ser tan importante en su influencia sobre la compra del servicio que se puede considerar como un elemento por derecho propio. El aspecto general de una empresa o la sensación que da, son ejemplos de evidencia esencial.

A la larga, la evidencia periférica y la evidencia física, en combinación con otros elementos que conforman la imagen, influyen en la opinión que tenga el cliente sobre el servicio. Cuando un consumidor intenta juzgar un servicio, especialmente antes de utilizarlo o comprarlo, ese servicio se conoce por las pistas tangibles, la evidencia tangible que lo rodea.

La evidencia física y la evidencia esencial junto con el personal, los programas de promoción, de publicidad y relaciones públicas, son algunas de las principales formas como una empresa de servicios puede formalmente crear y mantener su imagen.

Crear un ambiente físico ideal y la atmósfera dentro de él, evidentemente es una tarea difícil, debido a que los conocimientos actuales sobre el impacto del ambiente y los elementos particulares dentro de él no son perfectos y además los individuos son diferentes y por tanto tratan de responder a su medio ambiente en formas diferentes también. Sin embargo, existen grupos de personas que pueden reaccionar ante un medio ambiente en forma similar.

Existen una serie de atributos importantes que determinarían la elección de una empresa en particular respecto de la formación de la imagen proyectada. Estos factores son:

- **Atributos Físicos.** Algunos aspectos de la arquitectura y diseño de una empresa de servicios tienen influencia en la formación de la imagen, y su presencia o ausencia también afectará en la percepción de otros atributos.

El aspecto físico exterior de una empresa de servicios puede influir en la imagen. La estructura física de un edificio, incluyendo su tamaño, su forma, el tipo de materiales usados en la construcción, y su atractivo comparativo en relación con edificios vecinos son factores que conforman las percepciones de los clientes. Factores afines como la facilidad de estacionamiento y acceso, fachada, diseño de puertas y ventanas, etc. son también de importancia. El aspecto externo puede transmitir entonces impresiones de solidez, permanencia, conservatismo o progreso entre otras.

Internamente la disposición de la empresa, el arreglo de los equipos, escritorios, accesorios, iluminación, aire acondicionado y sistemas de calefacción, la calidad de la evidencia visual como cuadro y fotografías, entre otros, son factores que se combinan para crear impresiones e imagen.

Los atributos físicos contribuyen a la personalidad de una organización, una personalidad que puede ser una característica clave de diferenciación en mercados de servicios altamente competitivos y no diferenciados.

- **Atmósfera.** La atmósfera de una empresa de servicios también influye en la imagen de esta. El término factores atmosféricos se ha utilizado para definir el diseño consciente de espacio que influye en los compradores. Naturalmente la atmósfera también tiene una influencia importante sobre los empleados y otras personas que se ponen en contacto con la organización. "Las condiciones de trabajo" en este sentido influyen en la forma como el personal de servicio puede tratar a los clientes.

Muchas empresas de servicios cada vez reconocen más la importancia de la atmósfera debido a que esta puede afectar en la percepción de los clientes; puede

conocerse la empresa por la atmósfera, puede considerarse como cálida o efusiva, puede lograrse acogimiento, etc. Todo por la atmósfera lograda.

Algunas influencias sobre los factores atmosféricos son:

- **Vista:** La comercialización visual, es decir los factores visuales que afectan la percepción que tiene el cliente de la organización, tiene que ver con la creación de la imagen y con la venta. Los comercializadores visuales tratan de asegurar que cuando un cliente esté en alguna dependencia de la empresa, se continúe construyendo venta e imagen. La iluminación, distribución y color son evidentemente parte de la comercialización visual. Igualmente lo es la apariencia y vestido de los empleados. Las pistas visuales son una influencia poderosa sobre la preferencia de los clientes para una empresa de servicios.
- **Aroma:** El olor puede afectar la imagen. En variadas organizaciones el aroma y la fragancia pueden utilizarse para vender sus productos, para atraer los clientes hacia el punto de venta para acrecentar la posibilidad de venta, o incluso para desarrollar una atmósfera especial.
- **Sonido:** El sonido con frecuencia es el telón de fondo para la creación de la atmósfera. Una atmósfera tranquila se puede crear eliminando ruidos extraños y con el tono mitigado del personal de ventas. Lo contrario para una atmósfera más dinámica. Además, el ritmo del tráfico de la tienda se ve influenciado por el tipo de música tocada, llegando incluso a afectar el total de ventas.
- **Tacto:** La sensación de materiales como la textura de una silla cubierta, la profundidad y sensación de los tapetes, el tacto de los papeles, la madera de una mesa, la frialdad de los pisos de piedra, todo esto trae sensaciones y contribuye a la atmósfera. En algunas organizaciones el tacto se estimula por medio de exhibiciones de muestras. Los materiales usados y la habilidad de las exhibiciones son factores importantes para estas empresas.

La atmósfera puede ser una herramienta competitiva especialmente adecuada cuando existe un gran número de competidores, o cuando las diferencias de los productos y/o precios son pequeñas, o si dichos productos están dirigidos a grupos de clase social distinta o estilo de vida diferente.

Los elementos de las evidencias físicas constituyen excelentes oportunidades para que la empresa transmita mensajes consistentes y sólidos en relación con el propósito de la organización, los segmentos del mercado que pretende y la naturaleza del servicio.

Papeles del ambiente de servicio

El ambiente de servicio puede desempeñar muchos papeles de manera simultánea. Un análisis de la variedad de papeles y cómo interactúan aclara qué tanta importancia estratégica tiene brindar la evidencia física apropiada para el servicio.

- **Empaque.** En forma similar al empaque de un producto tangible, el ambiente de servicio y otros elementos de la evidencia física esencialmente envuelven el servicio y transmiten una imagen externa a los consumidores de lo que está

adentro. Los empaques de los productos están diseñados con la finalidad de retratar una imagen en particular así como para evocar una reacción sensorial o emotiva específica. El espacio físico de un servicio hace lo mismo a través de la interacción de muchos estímulos complejos. El ambiente de servicio es la apariencia externa de la organización y por ello puede ser crítica para formar las primeras impresiones o establecer las expectativas del cliente, es una metáfora visual del servicio intangible.

El papel de proceso de empaquetado es especialmente importante en la creación de expectativas ante los nuevos clientes, así como para las organizaciones de servicio recientemente establecidas que intentan formarse una imagen en particular. El papel de empaquetado se extiende a la apariencia del personal de contacto a través de sus uniformes o su ropa y de otros elementos de su apariencia externa. Es interesante considerar que por lo general no se proporcionan el mismo cuidado y gasto de recursos en los servicios que en el diseño del empaque en el marketing de productos.

- **Facilitador.** El ambiente de servicio también puede servir como un facilitador al ayudar al desempeño de las personas en el ambiente. La manera en que se diseña el escenario puede resaltar o inhibir el flujo eficiente de actividades en el espacio de servicio, con lo que facilita o complica a clientes y empleados el logro de sus objetivos. Un establecimiento bien diseñado y funcional puede hacer del servicio un placer por experimentar desde la perspectiva del cliente y un placer efectuarlo desde la del empleado. Por otra parte, un diseño pobre e ineficiente puede frustrar tanto a clientes como a empleados.

- **Socializador.** El diseño del ambiente de servicio ayuda en la socialización tanto de los empleados como del cliente en el sentido de que ayuda a transmitir y entender los papeles esperados, los comportamientos y las relaciones. Por ejemplo, una empleada nueva en una empresa de servicios podría entender en forma parcial su posición jerárquica mediante la asignación de su oficina o área de trabajo, la calidad del mobiliario de la misma y su ubicación en relación con otros en la organización. El diseño de las instalaciones también puede sugerirle a los clientes cuál es su papel en relación con los empleados, en qué partes del ambiente de servicio son bienvenidos y cuáles son sólo para empleados, cómo deben comportarse mientras están en el entorno y qué tipos de interacciones se fomentan.

- **Diferenciador.** El espacio físico puede diferenciar una empresa de sus competidores y señalar el segmento del mercado para el que está pensado el servicio. Dado su poder como diferenciador, los cambios en el entorno físico pueden usarse para reposicionar una empresa o atraer nuevos segmentos de mercado. El diseño de un espacio físico también puede distinguir un área de una organización de servicios respecto de otra. La diferenciación de precios también se logra en forma parcial mediante las variaciones en el espacio físico.

4.7 Proceso

Se refiere a los procedimientos, los mecanismos y el flujo de las actividades necesarias para la prestación del servicio, es decir, la realización del servicio y los sistemas de operación.

Cada uno de los pasos de la prestación o el flujo operacional del servicio que experimenta el cliente, proporcionará evidencias para juzgarlo.

Una característica distintiva del proceso que puede proporcionar evidencias al cliente consiste en saber si el servicio sigue un enfoque de producción / estandarización o si el proceso responde al empowerment o delegación de autoridad / personalización. Ninguna de estas características del servicio es necesariamente mejor o peor que la otra. Por el contrario, la importancia de estos rasgos radica en que representan otra fuente de evidencias que el cliente emplea para juzgar el servicio.

Los tres procesos aplicables a las empresas de servicios son:

Operaciones en línea. En una operación en línea hay una secuencia organizada de operaciones o actividades. El servicio se produce siguiendo esta secuencia. El alto grado de interrelación entre los diferentes elementos de una operación de línea significa que el rendimiento general está limitado por el rendimiento en el eslabón más débil del sistema y pueden surgir demoras en la entrega del servicio completo. Igualmente tiende a ser un tipo de proceso relativamente inflexible, aunque las tareas del proceso se puedan especializar y hacer rutinarias, dando un resultado más rápido. Este proceso es más conveniente en empresas de servicios con altos volúmenes de demanda continua de clases de servicios relativamente estándares.

Operaciones combinadas. Una operación combinada produce una variedad de servicios que utilizan diferentes combinaciones y secuencias de actividades. Los servicios se pueden ajustar para satisfacer diversas necesidades de los clientes y ofrecer un servicio solicitado. Si bien la flexibilidad es una ventaja clave de este tipo de sistema, puede resultar más difícil de programar, más difícil de sustituir capital por mano de obra en el sistema y puede ser más difícil de calcular la capacidad del sistema.

Operaciones intermitentes. Las operaciones intermitentes se refieren a los proyectos de servicios que son una vez o infrecuentemente repetidos. La escala de esos proyectos hace que su administración resulte una tarea compleja. Esos proyectos ofrecen un campo apropiado para la fácil transferencia de muchas técnicas de control y programación. La escala e infrecuencia de dichos proyectos los diferencia de las operaciones de línea y combinadas.

La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio. Los tres nuevos elementos del mix de marketing (personas, evidencia física y proceso) se incluyen como componentes independientes del mismo debido a que se encuentran bajo el control de la empresa y cualquiera de ellos o todos pueden actuar sobre la decisión inicial del cliente para adquirir el servicio, así como sobre el nivel de satisfacción del cliente y la decisión de volver a comprar.

CAPÍTULO 5

LA CALIDAD DEL SERVICIO

5. LA CALIDAD DEL SERVICIO

Durante la compra de servicios existe un riesgo elevado, ya que el consumidor no puede predecir de forma total como será este, lo cual genera incertidumbre.

La calidad en una empresa debe ser rentable, sin embargo, cuando un servicio es realizado de manera inadecuada, se recomienda que el tal no se cobre al cliente. En el caso de un cliente insatisfecho, el servicio puede repetirse para no perjudicar la relación existente con la empresa.

5.1 Definición de Calidad

Existen diversas definiciones de calidad, las cuales con el paso del tiempo han evolucionado, mostrando actualmente los componentes principales que describen el significado de este término. A continuación se presentan algunas de las principales definiciones de calidad enunciadas por autores estudiados en el tema.

“Grado en que el servicio satisface con éxito las necesidades del cliente”.

Zimmerman

“La calidad se refiere al cumplimiento de la función para la cual un servicio fue diseñado”.

Joseph Jurás

“Serie de elementos que permiten que el cliente valore aquello por lo que están dispuestos a pagar”.

Peter F. Drucker

“Conjunto de propiedades y características de un producto que le confieren su aptitud para satisfacer necesidades establecidas o implícitas”.

ISO 8402

“La calidad es aquello que produce pérdidas mínimas para el conjunto de la sociedad”.

Taguchi

“Amplitud de la discrepancia o diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones”.

Zeithaml, Parasuraman y Berry

De acuerdo a un criterio personal, esta última definición cumple con los elementos más adecuados y necesarios para comprender y analizar lo que es la calidad, por lo que para efectos de la presente tesis, será la enunciación que se utilizará para el estudio del tema de este apartado.

De acuerdo a los componentes anteriormente mencionados, es posible deducir la siguiente fórmula que muestra de una manera más clara el significado de calidad. Sus elementos serán descritos durante el desarrollo del tema.

$$Q = P - E$$

Q = Calidad

P = Percepciones

E = Expectativas

5.2 Dimensiones de la calidad en el servicio

De acuerdo con diversas investigaciones los clientes no perciben la calidad como un concepto de una sola dimensión, es decir, las valoraciones de los clientes acerca de la calidad se basan en la percepción de múltiples factores. Se ha descubierto que los consumidores toman en cuenta cinco dimensiones para valorar la calidad de los servicios.

Confiabilidad: Entregar lo que se promete. Una de las cinco dimensiones, la confiabilidad, se ha presentado de manera continua como la determinante de mayor importancia en las percepciones de la calidad en el servicio entre los clientes. La confiabilidad se define como la capacidad de cumplir la promesa de servicio de manera segura y precisa. En su sentido más amplio, la confiabilidad significa que la empresa cumpla sus promesas y lo convenido acerca de la entrega, la prestación del servicio, la solución de problemas y los precios.

Responsabilidad: Estar dispuestos a ayudar. La responsabilidad es la voluntad de colaborar con los clientes y de prestar el servicio con prontitud. Esta dimensión destaca la atención y la prontitud con que se hace frente a las solicitudes, las preguntas, las reclamaciones y los problemas de los clientes. La responsabilidad se comunica a los clientes a través del lapso de tiempo que deben esperar para recibir la asistencia, la respuesta a sus preguntas o la atención de sus problemas. La responsabilidad también comprende la noción de flexibilidad y capacidad para personalizar el servicio a las necesidades del cliente.

Seguridad: Inspirar buena voluntad y confianza. La seguridad se define como el conocimiento y la cortesía de los empleados, y la capacidad de estos y de la empresa para inspirar buena voluntad y confianza. Es posible que la buena fe y la confianza estén plasmadas en la persona que vincula al cliente con la empresa.

Empatía: Tratar a los clientes como personas. La empatía se define como la atención cuidadosa e individualizada que la empresa brinda a sus clientes. La esencia de la empatía consiste en transmitir a los clientes, por medio de un servicio personalizado o adecuado, que son únicos y especiales. Los clientes quieren sentir que son importantes para las empresas que les prestan el servicio. Con frecuencia el personal de las pequeñas empresas identifica a los clientes por su nombre y construye relaciones que reflejan su conocimiento personal de los requerimientos y las preferencias de cada cliente. Cuando una compañía de este tipo compite contra las grandes empresas, es posible que su capacidad para crear empatía le proporcione una clara ventaja evidente.

Tangibles: Representación física del servicio. Se define como tangibles a la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación. Todos ellos transmiten representaciones físicas o imágenes del servicio que los clientes, y en particular los nuevos, utilizarán para evaluar la calidad. Entre las industrias de servicios en cuyas estrategias se destacan los tangibles se encuentran los servicios de hospitalidad, en los que los clientes deben visitar el establecimiento con objeto de recibir el servicio.

Además de los mencionados, en la industria hotelera la calidad del servicio depende de los siguientes factores:

5.2.1 Aspectos conductuales

La presentación personal

Al trabajar en un hotel, es muy necesaria la buena presentación. Ésta incluye tres aspectos principales:

- **Aseo personal.** Comprende el baño diario, tener el cabello y las manos limpias, cuidar el buen olor corporal y aseo bucal; los hombres deben estar bien rasurados y las mujeres llevar un maquillaje discreto, no usar perfumes o lociones fuertes.
- **Uniforme limpio y planchado.** Portar el gafete y llevar el calzado limpio.
- **La postura.** No fumar durante horas las horas de trabajo, no comer, no masticar chicle, no correr, no gritar; en los puestos donde es necesario estar de pie, conservar una postura adecuada.

La cortesía

Los principales aspectos a considerar son:

- **Estándares de cortesía**

- Dar la bienvenida al huésped.
- Saludar.
- Escuchar con atención.
- Tratar a los huéspedes por su apellido o por su título.
- Al hablar, hacerlo en una forma amable, entusiasta y cortés.
- Responder rápida y eficientemente a las preguntas de huéspedes o compañeros de trabajo. En caso de no saber la respuesta, solicitar la ayuda de otros compañeros.
- Prever las necesidades de los huéspedes y de los compañeros.
- Ceder el paso a los clientes.
- Guardar la distancia adecuada con los clientes.
- No tutear a los clientes.
- Ser discreto.
- Ayudar a los niños, ancianos y minusválidos.
- Ser amable y atento al utilizar el teléfono.
- Pedir las cosas por favor.
- Dar las gracias.
- Pedir ayuda a otro compañero cuando se tiene que atender a varios clientes que están en espera.
- Cuidar el vocabulario.
- Despedir al huésped preferentemente con las palabras: “Muchas gracias señor Martínez, que tenga usted un feliz viaje. Esperamos que regrese pronto”.

- **Comunicación verbal**

Es recomendable seguir los siguientes consejos para lograr una mejor comunicación verbal con los huéspedes.

- Usar palabras que el huésped pueda entender.
- Hablar a un ritmo de manera que el huésped pueda comprender.
- Confirmar datos para evitar problemas futuros. Por ejemplo, al realizar una reservación, tomar recados, atender quejas o llamadas para despertar, entre otros.
- Utilizar palabras amables. Se recomienda hacer un comentario agradable al huésped.
- Evitar responder únicamente con monosílabos: sí, no, no sé, no hay.
- Cuidar el tomo de voz que se utiliza.

- **Comunicación no verbal**

Este tipo de comunicación también puede mostrar amabilidad por parte del empleado. Las principales manifestaciones de comunicación no verbal son:

- Movimientos corporales: Se recomienda inclinar ligeramente la cabeza al saludar.
- Expresiones faciales: Es importante sonreír.
- Comunicación visual: Hay que ver al huésped de frente y a los ojos, escucharlo con atención y observar.
- Comunicación táctil: No hay que tocar a los huéspedes.
- Espacio: No estar muy lejos ni muy cerca de los huéspedes.

Las actitudes

Las actitudes que debe tener un empleado son:

- Valorar al cliente.
- Ser responsable.
- Ser puntual.
- Ser honrado.
- Tener compañerismo.
- Experimentar respeto hacia los compañeros.
- Trabajar en equipo.
- Tener espíritu de cooperación.
- Evitar el desperdicio.
- Tener gusto por el aseo del área de trabajo.
- Promover los servicios del hotel.
- Cuidar la seguridad del hotel y de los huéspedes.
- Satisfacer las necesidades del cliente: físicas, de seguridad, de asociación, de estima y de autorrealización.
- Valorar el trabajo propio.
- Tener deseos de mejorar.
- Experimentar el gusto por servir a los demás.
- Tener una actitud positiva.

Este último aspecto es muy importante ya que para prestar al huésped un servicio de calidad, se requiere tener una actitud positiva. En la siguiente tabla se presentan algunas características de las personas que tienen una actitud positiva y de las que se caracterizan por su actitud negativa.

Persona con actitud positiva	Persona con actitud negativa
Ve el lado bueno de la cosas.	Ve el lado malo de las cosas.
Espera siempre lo mejor.	Espera lo peor.
Vive la vida con alegría.	Vive la vida con tristeza.
Es optimista.	Es pesimista.
Quiere aprender.	Cree saberlo todo.
Trata de ayudar.	Es egoísta.

Alaba sinceramente.	Solo critica y no sabe elogiar.
Forma parte de la respuesta o solución.	Forma parte del problema.
Tiene un programa.	Tiene una excusa.
Tiene una respuesta para cada problema.	Tiene un problema para cada respuesta.
Dice: "Puede ser difícil pero es posible".	Dice: "Puede ser posible pero es muy difícil".
Ve la queja como una oportunidad de prestar un servicio.	Ve la queja como una situación de caos en el hotel.
Busca alternativas para hacer las cosas.	Halla pretexto para no hacer las cosas.
Tiene fé en si mismo.	Duda de su capacidad.
Dice: "Lo quiero hacer".	Dice: "Lo debo hacer".

5.2.2 Aspectos técnicos

El manejo de materiales

Es importante que cada empleado del hotel conozca y maneje adecuadamente cada uno de los artículos, aditamentos o materiales con los cuales realiza su trabajo. De esta manera podrá brindar el huésped un servicio rápido, con menor probabilidad de fallas y con una solución satisfactoria en caso de que estas lleguen a existir.

El sistema de trabajo

Resulta esencial el establecimiento de un sistema de trabajo que implemente programas de calidad y excelencia enfocados a la satisfacción integral del huésped. Para ello se recomienda tener un coordinador para la administración de este tipo de programas, el cual es aconsejable que dependa directamente de la dirección general del hotel.

Los sistemas de trabajo siempre deben estar orientados al cliente, pero asimismo debe buscarse el logro de los objetivos que la empresa pretende alcanzar para si misma.

El idioma extranjero

Dentro del ámbito de la industria hotelera es necesario el conocimiento del idioma extranjero debido a que resultan muy frecuentes las visitas en plan turístico de personas provenientes de otros países. El manejo de un idioma diferente en los hoteles, permite la comunicación e interacción con una gran variedad de visitantes originarios de diversas partes del mundo, lo cual incrementa la satisfacción de este tipo de clientes durante la prestación del servicio.

5.3 El tiempo como parámetro de servicio

En diversas ocasiones el tiempo es un factor que puede definir el propio servicio. El tiempo desde que el cliente se interesa en el servicio hasta el momento en que lo recibe puede dividirse en tres tipos:

Tiempo de acceso. Periodo que transcurre desde que el cliente requiere la atención de la empresa hasta que este es atendido. Debe ser lo más breve posible.

Tiempo de espera. Periodo que transcurre desde que el cliente es atendido hasta que comienza a realizarse el servicio. Este tiempo también debe ser corto.

Tiempo de actuación. Intervalo que dura la prestación del servicio. En este caso, si el periodo es demasiado breve el cliente puede percibir una sensación de insatisfacción, por lo tanto su duración no debe ser muy larga pero tampoco muy breve. Es importante buscar el equilibrio para lograr la duración correcta.

5.3.1 Principios sobre el tiempo de acceso y espera

- El tiempo desocupado parece más largo que el ocupado.
- La espera previa al proceso da la impresión de ser más larga que la espera durante el proceso.
- La ansiedad hace que la espera parezca más larga.
- Las esperas inciertas son más largas que las conocidas.
- Las esperas no explicadas son más largas que aquellas explicadas.
- Las esperas injustas son más largas que las justas.
- Mientras más valioso es el servicio más esperarán las personas.
- Las esperas a solas dan la impresión de ser más largas que en grupo.

5.3.2 Estándares de tiempo en los hoteles

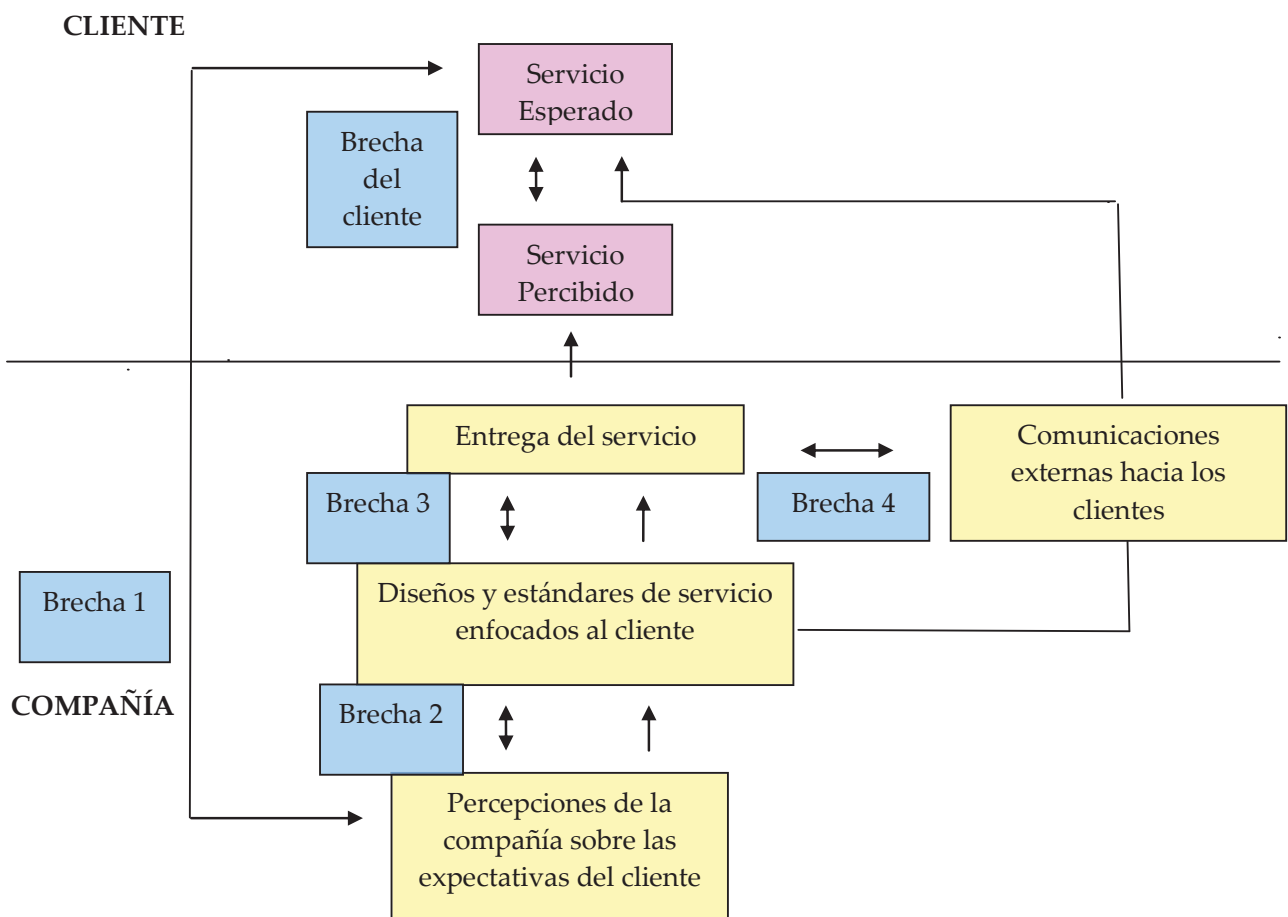
Es muy recomendable que cada hotel establezca estándares máximos de tiempo para brindar la atención a clientes. Algunos ejemplos son:

Servicio	Tiempo máximo
Registro del huésped	5 minutos
Solicitud para ama de llaves	5 minutos
Queja de mantenimiento	10 minutos
Llamada telefónica	5 segundos (3 timbrazos)
Desayuno servido en la habitación	15 minutos
Solicitud de bell boy	5 minutos
Llamado a seguridad	3 minutos

5.4 El modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio

El modelo de las brechas posiciona los conceptos clave, las estrategias y decisiones en el marketing de servicios en una forma en que inicia con el cliente y diseña las tareas de la organización alrededor de lo que se necesita para cerrar la brecha entre las expectativas y las percepciones del cliente.

El enfoque central del modelo de brechas es la brecha del cliente, la diferencia entre las expectativas y las percepciones. Las empresas necesitan cerrar esta brecha con el fin de satisfacer a sus clientes y crear relaciones duraderas con ellos. Para cerrar esta importante brecha del cliente, el modelo plantea que deben cerrarse otras cuatro brechas: las brechas del proveedor del servicio.



5.4.1 Brecha del cliente

Sobre la línea horizontal central se encuentran dos recuadros que corresponden a las expectativas y percepciones del cliente. Aunque las percepciones del cliente son evaluaciones subjetivas sobre experiencias de servicio reales, sus expectativas son los

estándares sobre el desempeño o los puntos de referencia con los cuales comparan las experiencias de servicio.

Esta brecha se refiere básicamente a la diferencia que existe entre el servicio que los consumidores reciben y el que desean. El marketing de servicios acorta la distancia entre las expectativas y las percepciones a través de sus diferentes prácticas, mencionadas anteriormente en el apartado correspondiente, cuyo propósito es cerrar esta brecha del cliente.

5.4.2 Brecha 1 del proveedor: No saber lo que el cliente espera

Es la diferencia entre las expectativas del cliente respecto del servicio y la comprensión que la compañía tenga acerca de ellas. Existen muchas razones para que los administradores no estén conscientes de las expectativas del cliente: no pueden interactuar de manera directa con ellos, no están dispuestos a preguntarles acerca de lo que esperan o no están preparados a dirigirse a ellos. Cuando la gente con autoridad y responsabilidad para establecer prioridades no entiende totalmente las expectativas de servicio de los clientes, puede provocar una cadena de malas decisiones y asignaciones de recursos que produzcan percepciones de poca calidad en el servicio.

Algunos factores clave que intervienen en la brecha 1 del proveedor son los siguientes:

Orientación inadecuada de la investigación de mercados

- Investigación de mercados insuficiente.
- La investigación no está enfocada a la calidad en el servicio.
- Uso inadecuado de la investigación de mercados.

Cuando la administración o los empleados autorizados no obtienen la información exacta sobre las expectativas de los clientes, la brecha 1 del proveedor es grande. Deben desarrollarse métodos formales e informales mediante la investigación de mercados para conseguir información respecto las expectativas del cliente.

Falta de comunicación ascendente

- No hay interacción entre la administración y los clientes.
- Comunicación insuficiente entre los empleados de contacto y los administradores.
- Demasiados niveles entre el personal de atención al cliente y la administración superior.

A menudo, los empleados de primera línea saben mucho acerca de los clientes; si la administración no está en contacto con ellos y no entiende lo que saben, la brecha se hace más grande.

Insuficiente enfoque en la relación

- No se hace segmentación del mercado.
- Enfoque en las transacciones más que en las relaciones.
- Enfoque en los nuevos clientes en vez de concentrarse en los que ya tienen una relación.

Cuando las organizaciones tienen fuertes relaciones con los clientes existentes, es menos probable que se presente la brecha 1 del proveedor. Esto se refiere a la aplicación del marketing de relaciones, tema tratado anteriormente. Cuando las compañías se concentran demasiado en atraer nuevos clientes, no pueden entender las cambiantes necesidades y expectativas de sus clientes actuales.

Recuperación inadecuada del servicio

Hasta las mejores compañías, con las mejores intenciones y una comprensión clara sobre las expectativas de sus clientes, en ocasiones fallan. Es vital que una organización entienda la importancia de la recuperación del servicio, tema que será abordado posteriormente.

5.4.3 Brecha 2 del proveedor: No tener los diseños y estándares correctos de calidad en el servicio

Un tema recurrente en las empresas de servicio es la dificultad al traducir las expectativas del cliente en especificaciones sobre calidad en el servicio. Estos problemas se reflejan en la brecha 2 del proveedor, es decir, la diferencia entre la comprensión de la compañía sobre las expectativas del cliente y la creación de diseños y estándares enfocados al cliente.

Los factores que se inmiscuyen en esta brecha son:

Diseño deficiente del servicio

- Proceso no sistematizado para el desarrollo de nuevos servicios.
- Diseños de servicio vagos e indefinidos.
- No se establece un enlace entre el diseño del servicio y el posicionamiento del mismo.

Debido a que los servicios son intangibles, es difícil describirlos y comunicarlos. Esto es particularmente cierto cuando están desarrollándose nuevos servicios. Es muy importante que todas las personas involucradas (administradores, empleados de primera línea y personal de apoyo) trabajen bajo los mismos conceptos sobre el nuevo servicio, con base en las necesidades y expectativas del cliente.

En lo referente a un servicio que ya existe, cualquier esfuerzo por mejorarlo también se verá afectado a menos que todos tengan la misma visión del servicio y problemas asociados.

Ausencia de estándares definidos en función del cliente

- No hay estándares de servicio definidos en función del cliente.
- Ausencia de administración del proceso que se enfoque en los requerimientos del cliente.
- Faltan procesos formales para establecer metas de calidad en el servicio.

Las personas responsables de establecer estándares, por lo regular la administración, consideran algunas veces que las expectativas del cliente son poco razonables o realistas. Es posible también que consideren que el grado de variabilidad inherente al servicio desafíe la estandarización y, por consiguiente, que el establecimiento de estándares no ayudará a lograr la meta deseada. Sin embargo, la calidad en el servicio que brinda el personal en contacto con el cliente recibe una enorme influencia de los estándares con los que dicho personal es evaluado y compensado. Las normas señalan al personal en contacto cuáles son las prioridades de la administración y que tipos de desempeño realmente cuentan.

Cuando los estándares de servicio están ausentes o cuando los estándares vigentes no reflejan las expectativas del cliente, tal vez se altere la calidad en el servicio que el consumidor percibe. Por el contrario, cuando hay normas que reflejan lo que esperan los clientes, quizá la calidad en el servicio que reciben sea mejorada.

Evidencia física ambiente del servicio inapropiados

Como se mencionó anteriormente, la evidencia física incluye desde tarjetas de presentación hasta informes, señalización, presencia en Internet, equipo e instalaciones para entregar el servicio. El ambiente de servicio, es decir, el escenario físico donde este se entrega, debe ser apropiado.

Las organizaciones de servicio deben explorar la importancia de la evidencia física, la variedad de papeles que juega y las estrategias para diseñar ésta y el ambiente de servicio eficientemente con el fin de igualar las expectativas del cliente.

5.4.4 Brecha 3 del proveedor: No entregar el servicio de acuerdo con los estándares

La brecha 3 del proveedor es la discrepancia entre la creación de normas de servicios enfocadas al cliente y el desempeño real del servicio por parte de los empleados de la compañía.

Aún cuando existan pautas para desempeñar correctamente los servicios y tratar bien a los clientes, no es seguro que se brinde un servicio de alta calidad. Los estándares deben respaldarse con recursos apropiados y también reforzarse para que sean efectivos, es decir, se debe medir y compensar a los empleados de acuerdo con el

desempeño de dichos estándares. Así, incluso cuando los estándares reflejen con precisión las expectativas del cliente, si la compañía no los apoya, los estándares no sirven. Cuando el nivel de desempeño en la entrega del servicio es inferior a los estándares, no satisface lo que esperan los clientes. Si se reduce la brecha 3 (se asegura que todos los recursos necesarios para alcanzar los estándares están en su lugar), se reduce la brecha del cliente.

Los principales inhibidores para cerrar la brecha 3 son los que se presentan a continuación:

Deficiencias en las políticas de recursos humanos

- Reclutamiento ineficaz.
- Ambigüedad y conflictos en los papeles.
- La tecnología con la que cuenta el empleado en su trabajo es deficiente.
- Sistemas de evaluación y compensación inapropiados.
- Falta de empowerment, control percibido y trabajo en equipo.

Existen empleados que no entienden claramente los papeles que juegan en la compañía, empleados que ven conflictos entre los clientes y la administración de la empresa, estos, en conjunto con la tecnología, la compensación y el reconocimiento adecuados, así como la falta de empowerment y trabajo en equipo, son factores que se relacionan con los recursos humanos de la compañía e incluyen prácticas internas como la contratación, capacitación, retroalimentación, planeación del trabajo, motivación y estructura organizacional.

La oferta y la demanda no son iguales

- No se suavizan los picos y valles de la demanda.
- Mezcla inapropiada del cliente.
- Se depende demasiado del precio para suavizar la demanda.

En las empresas existe una importante necesidad de sincronizar la demanda y la capacidad. Debido a que los servicios son perecederos y no pueden inventariarse, a menudo las compañías de servicio se enfrentan a situaciones de demanda excesiva o insuficiente.

En vista de la carencia de inventarios para manejar la demanda excesiva, las compañías pierden ventas cuando la capacidad es inadecuada para cubrir las necesidades del cliente. La mayoría de las compañías confía en estrategias operativas como la capacitación cruzada o la variación en el tamaño de la plantilla de empleados con el fin de sincronizar la oferta y la demanda. En muchas empresas, el uso de estrategias de marketing es limitado. Las estrategias de marketing para controlar la demanda, tales como cambios en el precio, publicidad, promoción y ofertas de servicios alternativos, pueden complementar los enfoques para controlar la oferta.

Los clientes no llevan a cabo sus papeles

- Los clientes no conocen sus papeles y responsabilidades.
- Los clientes se afectan negativamente uno al otro.

Aún cuando los empleados en contacto con el cliente y los intermediarios fueran cien por ciento consistentes al brindar el servicio, el cliente, una variable fuera de control, puede introducir heterogeneidad en la entrega del servicio. Si los clientes no llevan a cabo sus papeles apropiadamente, si por ejemplo, no proporcionan toda la información necesaria al proveedor o no leen y siguen las instrucciones que se les indican, la calidad en el servicio se pone en riesgo.

Problemas con los intermediarios del servicio

- Conflicto en el canal acerca de los objetivos y el desempeño.
- Conflicto en el canal acerca de los costos y las recompensas.
- Dificultad para controlar la calidad y la consistencia.
- Tensión entre el empowerment y el control.

Existe un desafío de entregar el servicio mediante intermediarios como los minoristas, concesionarios, agentes y corredores. Debido a que la calidad en el servicio ocurre durante la interacción humana entre los clientes y los proveedores del servicio, el control que ejerza la compañía sobre el encuentro de servicio tiene mucha importancia, aunque raras veces es posible controlar el encuentro en su totalidad. Casi todas las empresas de servicio enfrentan la tarea de lograr la excelencia en el servicio y la consistencia en la actuación de los intermediarios que las representan e interactúan con sus clientes.

5.4.5 Brecha 4 del proveedor: Cuando las promesas no son iguales al desempeño

La brecha 4 del proveedor del servicio muestra la diferencia entre la entrega del servicio y las comunicaciones externas del proveedor.

Las promesas que hace una compañía de servicios mediante su publicidad, su equipo de ventas y otras comunicaciones pueden elevar las expectativas del cliente que sirven como el estándar con que éste evalúa la calidad en el servicio.

Los factores que generan la brecha 4 del proveedor son:

No hay comunicación integral en el marketing de servicios

- Tendencia a ver todas las comunicaciones externas como independientes.
- No se incluye marketing interactivo en el plan de comunicaciones.
- No existe un fuerte programa interno de marketing.

Una de las principales dificultades asociadas con la brecha 4 del proveedor es que las comunicaciones con los clientes incluyen problemas que trascienden las fronteras disciplinarias. Debido a las promesas en la publicidad del servicio que hacen las personas, y a que no se puede controlar lo que la gente hace, este tipo de comunicación incluye funciones que establece el marketing interactivo, tema tratado anteriormente.

Administración ineficiente de las expectativas del cliente

- No se administran las expectativas del cliente a través de todas las formas de comunicación.
- No se educa adecuadamente a los clientes.

A menudo las compañías de servicio no aprovechan las oportunidades para educar a sus clientes para que utilicen los servicios de manera apropiada. Con frecuencia tampoco controlan las expectativas del cliente acerca de lo que recibirán en las transacciones y relaciones de servicio.

Promesas exageradas

- Promesas exageradas en la publicidad.
- Promesas exageradas en la venta personal.
- Promesas exageradas con muestras de evidencia física.

Cuando los empleados que promueven el servicio no entienden totalmente la realidad de la entrega del servicio, suelen hacer promesas exageradas o no les comunican a los clientes aspectos del servicio cuyo propósito es atenderlos bien. El resultado son percepciones de una pobre calidad en el servicio.

Comunicaciones horizontales inadecuadas

- Comunicación insuficiente entre ventas y operaciones.
- Comunicación insuficiente entre publicidad y operaciones.
- Diferencias en las políticas y los procedimientos entre sucursales o unidades.

Las promesas de una empresa pueden romperse por una coordinación y comunicación inadecuada entre ventas y operaciones, publicidad y operaciones y diferencias entre las políticas y los procedimientos entre sucursales o unidades, lo cual genera un desempeño inadecuado del servicio.

5.4.6 Reunirlo todo: Cerrar las brechas

La clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4 del proveedor y mantenerlas cerradas. En la medida que se extiende una o más de las brechas del proveedor, decae la percepción del cliente acerca de la calidad en el servicio.

El modelo integral de las brechas sobre la calidad en el servicio, sirve como marco de referencia para las organizaciones que intentan mejorar la calidad en el servicio y el marketing de servicios.

Este modelo inicia con el proceso de mejorar la calidad en el servicio, adelantándose a comprender la naturaleza y extensión de la brecha del cliente.

5.5 Expectativas de servicio

Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio que funcionan como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga su desempeño.

El conocimiento de las expectativas del cliente constituye el primer paso, y probablemente el más importante, para alcanzar un servicio de calidad. Equivocarse en relación con lo que los consumidores desean puede significar perder los clientes de un negocio mientras que otra empresa da en el blanco exacto. Equivocarse también puede significar la inversión de dinero, tiempo y otros recursos en aspectos que quizá no tienen valor para el cliente. Equivocarse en un mercado ferozmente competitivo, también puede significar la no supervivencia.

5.5.1 Dos niveles de expectativas

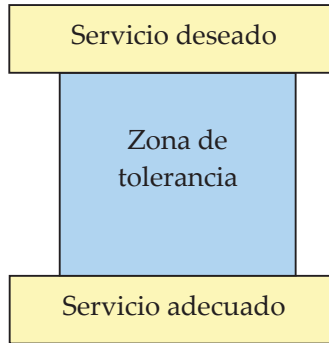
Los clientes sostienen distintos tipos de expectativas de servicio:

Servicio deseado. Es el nivel de servicio que el cliente espera recibir, es decir, el nivel de desempeño que se podría desear. El servicio deseado es una combinación de lo que el cliente considera que puede ser con lo que considera que debe ser.

Servicio adecuado. Es el nivel de servicio que el cliente puede aceptar. Representa la expectativa mínima tolerable, es decir, el nivel inferior de desempeño aceptable por el consumidor, y refleja el nivel de servicio que los clientes creen que van a obtener de acuerdo con su experiencia en los servicios.

5.5.2 Zona de tolerancia

Los servicios son heterogéneos en el sentido de que su ejecución puede variar entre los proveedores, entre los empleados de un mismo proveedor e incluso entre un mismo empleado de servicio. Al grado en el que los clientes reconocen y desean aceptar esta variación, se le denomina zona de tolerancia.



Cuando el servicio se ubica por debajo del área del servicio adecuado, el nivel mínimo considerado aceptable, los clientes sienten frustración y su satisfacción con la empresa queda minada.

Cuando el desempeño del servicio se encuentra fuera de la zona de tolerancia, en la parte superior, donde el desempeño supera el nivel de servicio deseado, los clientes se sentirán muy complacidos y quizá, también bastante sorprendidos.

A la zona de tolerancia se le puede considerar como el intervalo dentro del cual los clientes no advierten particularmente el desempeño del servicio. Sólo cuando el desempeño del servicio cae fuera del intervalo, ya sea muy alto o muy bajo, llama la atención del cliente, de manera positiva o negativa.

Las expectativas del cliente en relación con el servicio se presentan por medio de un rango de niveles cuyos límites son el servicio deseado y el servicio adecuado. Esa zona de tolerancia que representa la diferencia que existe entre el servicio deseado y el nivel de servicio que se considera adecuado, puede expandirse y contraerse con un mismo cliente.

Los clientes tienen diferentes zonas de tolerancia

Distintos clientes tienen zonas de tolerancia diferentes. La zona de tolerancia de algunos clientes es angosta, por lo que requieren un intervalo de servicio más riguroso por parte de los proveedores, mientras que otros clientes permiten un intervalo de servicio más amplio.

La zona de tolerancia de un cliente en particular crece o decrece dependiendo de diversos factores, entre ellos, los factores bajo el control de la empresa, como los precios. El cliente de una empresa comentó: "Los aumentos de precio realmente no elevan las expectativas, pero mi nivel de tolerancia será más estricto si ocurre un aumento".

Las zonas de tolerancia varían de acuerdo con las dimensiones del servicio

Las zonas de tolerancia de los clientes también varían de acuerdo con los diferentes atributos y dimensiones del servicio. En términos generales, parece que los clientes son

menos tolerantes ante la poca confiabilidad de los servicios (promesas rotas, fallas del servicio) que ante otras deficiencias del mismo, esto significa que sus expectativas son mayores respecto de ese factor. Además de que sus expectativas son más altas respecto de las dimensiones y los atributos más importantes del servicio, también es más probable que los clientes muestren menor disposición para relajar estas expectativas que las relacionadas con los otros factores de menor importancia, por lo cual, la zona de tolerancia para las dimensiones más importantes del servicio es más pequeña y los niveles de servicio deseado y servicio adecuado más altos.

Las zonas de tolerancia varían entre el servicio de primera vez y el de recuperación del servicio

Si bien durante la recuperación del servicio, tema que se abordará posteriormente, las expectativas del cliente son altas tanto para el resultado del servicio (el producto) como para la forma en la que se presta el servicio (el proceso), la oportunidad de recuperación es mayor a través de las dimensiones del proceso debido a la presencia de menores expectativas y una zona de tolerancia más grande. También es posible que al tratarse de los atributos del servicio que los clientes valoran en términos categóricos, es decir, si el proveedor del servicio posee el atributo o no, la zona de tolerancia pueda ser cero, es decir, que el servicio deseado y el adecuado estén al mismo nivel.

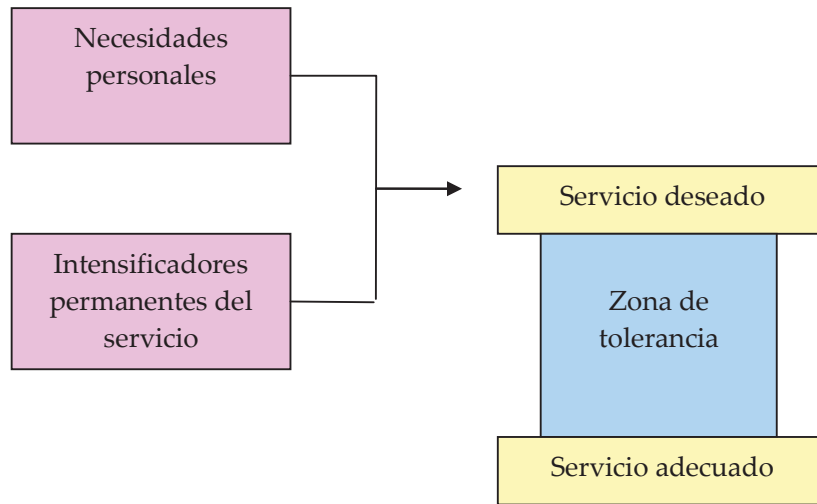
La fluctuación de la zona de tolerancia de un cliente en particular está más en función de los cambios en el nivel del servicio adecuado, el cual se mueve fácilmente de arriba abajo en respuesta a la situación circunstancial, que en relación con el nivel de servicio deseado, pues este último tiende a subir e incrementarse en la medida en que las experiencias se acumulan.

5.5.3 Factores que influyen en las expectativas del cliente en relación con el servicio

Las expectativas del servicio se forman por muchos factores incontrolables, desde las experiencias que el cliente vive con otras compañías hasta el efecto de su publicidad sobre el estado psicológico de los clientes en el momento de la prestación del servicio. En términos estrictos, lo que los clientes esperan es tan diverso como su educación, sus valores y sus experiencias.

Fuentes de expectativas del servicio deseado

Dos de las influencias que afectan de manera importante el nivel de servicio deseado son las necesidades personales y los intensificadores permanentes del servicio.



- **Necesidades personales.** Son los estados o condiciones esenciales para el bienestar físico o fisiológico del cliente, son factores fundamentales que dan forma al nivel del servicio deseado.

Un cliente con muchas necesidades sociales y de protección puede tener expectativas relativamente altas respecto de los servicios auxiliares que ofrece un hotel y desea, por ejemplo, que el hotel cuente con un restaurante bar en el que pueda escuchar música y bailar.

- **Intensificadores permanentes del servicio.** Son factores individuales y estables que exaltan la sensibilidad del cliente ante el servicio. Entre estos factores los más importantes son:

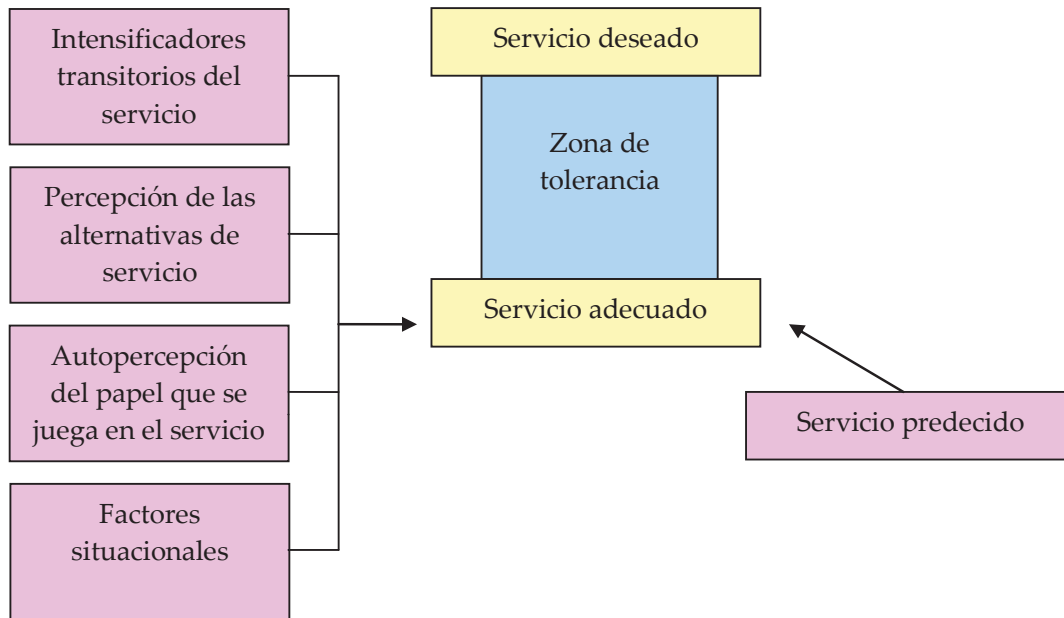
- **Expectativas derivadas del servicio:** Se presentan cuando las expectativas del cliente son dirigidas por otra persona o grupos de personas.
- **Filosofía personal del servicio:** Es la actitud genérica que subyace en los clientes acerca del significado de servicio y la conducta apropiada de los proveedores del servicio.

Las expectativas de los clientes respecto de los proveedores de servicio se intensifican en la medida en que poseen filosofías personales sobre la prestación de los servicios.

Las filosofías personales del servicio y las expectativas derivadas del servicio aumentan el nivel de servicio deseado.

Fuentes de expectativas del servicio adecuado

El servicio adecuado es afectado por distintos determinantes. Por lo general, la naturaleza de este tipo de influencias es a corto plazo y tiende a fluctuar más que los factores relativamente estables que influyen en el servicio deseado.



- **Intensificadores transitorios del servicio.** Son factores individuales temporales y usualmente de corto plazo que provocan que el cliente sea más consciente de la necesidad de servicio. Son situaciones de emergencia personal en las que la urgente necesidad del servicio aumenta el nivel de las expectativas de servicio adecuado y, en particular, el nivel de responsabilidad que se requiere y considera aceptable.

- **Percepción de las alternativas de servicio.** Son los otros proveedores de los cuales el cliente puede obtener el servicio. Si los clientes pueden elegir entre múltiples proveedores para un mismo servicio o si pueden prestarse el servicio a sí mismos, sus niveles de servicio adecuado son más altos que cuando los clientes consideran que en ningún otro lado pueden obtener un mejor servicio.

- **Autopercepción del papel del cliente en el servicio.** Este aspecto se define como las percepciones de los clientes acerca del grado de influencia que ejercen sobre el nivel de servicio que reciben. En otras palabras, las expectativas del cliente se modelan, en cierta medida, por el grado de desempeño de su papel en la prestación del servicio que creen tener.

Uno de los papeles de los clientes consiste en especificar el nivel de servicio que esperan. La participación activa del cliente en el servicio también afecta este factor. Otra forma en la que el cliente define su papel es cuando asume su responsabilidad de reclamar en el caso de que el servicio sea deficiente. Un cliente insatisfecho que reclama será menos tolerante que otros que no expresa sus preocupaciones.

Las zonas de tolerancia de los clientes parecen expandirse cuando sienten que ellos no cumplen sus papeles. Por el contrario, cuando ellos consideran que realizan su parte en la prestación del servicio, sus expectativas de servicio adecuado aumentan.

- **Factores situacionales.** Son definidos como las condiciones en las que se presta el servicio y que el cliente observa que van más allá del control del proveedor del servicio. Por ejemplo, en el caso de emergencias personales, es casi seguro que las expectativas del cliente tiendan a intensificarse, debido a que son intensificadores transitorios del servicio, mientras que las catástrofes que afectan a numerosas personas al mismo tiempo pueden disminuir las expectativas de los clientes.

Los clientes que reconocen que este tipo de contingencias no se debe a los errores de la compañía de servicio, pueden aceptar niveles de servicio adecuado más bajos en este contexto particular. En términos generales, se puede decir que los factores situacionales disminuyen temporalmente el nivel de servicio adecuado y expanden la zona de tolerancia.

- **Servicio predecido.** Es el nivel de servicio que los clientes creen que probablemente recibirán. Este tipo de expectativa de servicio se puede observar como las proyecciones que realizan los clientes acerca de lo que puede suceder durante una transacción o intercambio inminente. Predecir la ejecución de un servicio implica algunos cálculos objetivos sobre el probable desempeño o la estimación anticipada del nivel de ejecución del servicio. Es posible que los niveles del servicio adecuado sean mayores cuando los clientes anticipan un buen servicio, que cuando anticipan un servicio deficiente.

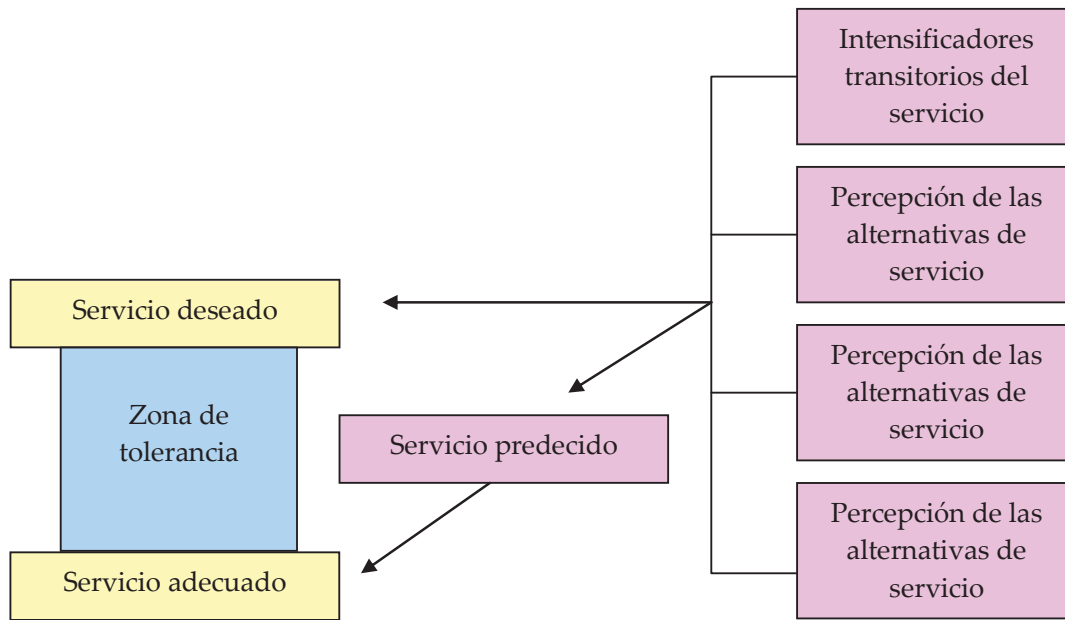
Regularmente el servicio predecido se refiere a la estimación o cálculo del servicio que el cliente recibirá durante una transacción individual, en lugar de referirse a la relación global que sostiene con el proveedor del servicio.

Si bien las expectativas de los servicios deseado y adecuado son valoraciones generales que comprenden muchas transacciones individuales de servicio, el servicio predecido casi siempre es la estimación de lo que sucederá durante el siguiente encuentro de servicio o transacción que experimentará el cliente.

Fuentes de expectativas del servicio deseado y del servicio predecido

Cuando los clientes se interesan en comprar servicios suelen buscar o adquirir información de varias fuentes distintas. Por ejemplo, pueden llamar por teléfono, preguntar a un amigo o dar seguimiento deliberadamente a los anuncios del periódico. También pueden recibir informes del servicio mientras observan la televisión o escuchan el comentario casual de un compañero que se refiere a un servicio que se realizó de manera correcta.

Además de esos tipos de activos y pasivos de búsqueda externa de información, los consumidores pueden llevar a cabo una búsqueda interna, es decir, revisar la información que tienen guardada en la memoria acerca de ese servicio.



- **Promesas explícitas del servicio.** Son las afirmaciones personales o impersonales acerca del servicio que una organización hace a sus clientes. Las afirmaciones son personales cuando las comunica el personal o los encargados de las reparaciones del servicio, mientras que son impersonales cuando provienen de la publicidad, folletos y otras publicaciones escritas.

Las promesas explícitas del servicio representan una de las pocas influencias sobre las expectativas que el proveedor del servicio controla por completo.

- **Promesas implícitas del servicio.** Son las ideas que se relacionan con el servicio sin llegar a ser las promesas explícitas con base en las cuales se deduce lo que el servicio deberá ser y será. Estas ideas o sugerencias sobre la calidad están dominadas por el precio y otros tangibles asociados con el servicio. En términos generales, mientras más altos sean los precios y más impresionantes los tangibles, los clientes esperan más de ese servicio.

El cliente que se hospeda en un hotel elegante posiblemente desee y anticipe, que recibirá un estándar de servicio más alto que en un hotel cuyas instalaciones son menos lujosas.

- **Comunicación de boca en boca.** Aún cuando las afirmaciones personales y algunas veces impersonales, son realizadas por agentes que no pertenecen a la organización, transmiten a los clientes cómo será el servicio e influyen en el servicio predicho y en el servicio deseado.

La comunicación de boca en boca radica en que se percibe como una fuente de información imparcial. Esta, tiende a afectar de manera relevante los servicios que son difíciles de evaluar antes de su compra y de la experiencia directa con ellos.

- **Experiencia pasada.** La exposición previa de los clientes a un servicio cuya experiencia resulta significativa para el servicio particular, constituye otra fuerza

que da forma a las predicciones y los deseos. Un servicio pertinente para la predicción puede ser aquel que brinda la empresa particular ante la cual ya se tuvo una exposición anterior. Por ejemplo, es posible que una persona compare la estancia en un hotel particular con el resto de las estancias que se ha pasado en ese mismo hotel. Sin embargo, quizá las experiencias anteriores con un hotel particular presentan un panorama muy limitado sobre lo que significa su experiencia pasada. También puede compararse cada estancia con las experiencias que ha tenido con otros hoteles o cadenas hoteleras.

5.6 Satisfacción del cliente

De acuerdo a Richard L. Oliver, reconocido experto e investigador por largos años sobre el tema en cuestión, satisfacción significa la respuesta de saciedad del cliente. Es un juicio acerca de que un rasgo del producto proporciona un nivel placentero de recompensa que se relaciona con el consumo.

En una expresión un poco menos técnica, satisfacción es la evaluación que realiza el cliente respecto de un producto en términos de si ese producto respondió a sus necesidades y expectativas. Al fracasar en el cumplimiento de las necesidades y las expectativas, el resultado que se obtiene es la insatisfacción con dicho producto.

La satisfacción del cliente es influida por las características específicas del producto y las percepciones de la calidad mencionadas anteriormente, tales como la confiabilidad, la responsabilidad, la seguridad, la empatía y los tangibles.

Características del servicio

La satisfacción del cliente en cuanto a un servicio está influenciada significativamente por la evaluación que hace él sobre las características del mismo.

En el caso de un servicio como el que presta un hotel, entre las características importantes se pueden incluir el restaurante, la comodidad y privacidad de las habitaciones, la atención y cortesía del equipo de empleados y el precio de la habitación, entre otras.

Emociones de los clientes

Las emociones de los clientes también pueden afectar sus percepciones de satisfacción hacia los servicios. Dichas emociones pueden ser estables o existir previamente, como el estado de ánimo o la satisfacción en la vida de una persona.

La propia experiencia del consumo puede provocar emociones específicas que influyen en la satisfacción del cliente respecto del servicio. Las emociones positivas como la felicidad, el placer, el júbilo y el sentido de calurosa bienvenida mejoran la satisfacción. Por el contrario, emociones negativas como la tristeza, la pena, el arrepentimiento y la irritación disminuyen el nivel de satisfacción del cliente.

Atribuciones del fracaso o el éxito del servicio

La atribución, es decir, la percepción de las causas de los acontecimientos, también influye en las percepciones de satisfacción.

Cuando se sorprende a los clientes con los resultados, ya sea que el servicio sea mucho mejor o mucho peor de lo esperado, ellos se inclinan a buscar las causas y la valoración que realizan puede afectar su satisfacción.

En muchos servicios, los clientes asumen, cuando menos parcialmente, la responsabilidad sobre los resultados que obtienen. Aún cuando los consumidores no asuman cierta responsabilidad sobre los resultados, otras clases de atribuciones pueden afectar la satisfacción del cliente cuando se trata de un error peculiar poco probable de volver a suceder.

Percepciones de equidad o de justicia

Las percepciones de justicia y equidad también influyen en la satisfacción del cliente. Los clientes se preguntan a sí mismos: ¿El trato que me dieron fue justo en relación con el trato que brindan a los otros clientes? ¿Acaso los otros clientes reciben mejor trato, mejores precio o un servicio de mejor calidad? ¿Pagué un precio justo por el servicio? ¿Me atendieron bien a cambio de lo que pagué y el esfuerzo que realicé?

Las nociones de justicia adquieren importancia central respecto de las percepciones de satisfacción de los clientes en relación con los servicios.

5.6.1 Percepciones del cliente

Los clientes perciben los servicios en términos de su calidad y del grado en que se sienten satisfechos con sus experiencias en general.

La percepción es el elemento que en última instancia condiciona la evaluación del cliente sobre la calidad del servicio. Factores como la imagen de la empresa, las experiencias anteriores, las opiniones de terceros o los anuncios publicitarios, entre otros, pueden afectar las percepciones de los clientes.

La percepción de la calidad en el servicio es un componente de la satisfacción del cliente.

La calidad en el servicio es una evaluación dirigida que refleja las percepciones del cliente sobre ciertas dimensiones específicas del servicio: confiabilidad, responsabilidad, seguridad, empatía y tangibles. La satisfacción es más inclusiva ya que influyen sobre ella las percepciones de la calidad en el servicio, el precio, factores situacionales y personales.

Percepciones del cliente interno y del cliente externo

Cuando se hace referencia a las percepciones del cliente, se asume que las dimensiones del servicio y las formas en que el cliente evalúa el servicio son semejantes, independientemente de si el cliente es interno a la organización.

- **Cliente externo.** Este término se refiere a las personas o negocios que compran bienes y servicios a dicha organización. Éstas son las personas en las que usualmente se piensa cuando se utiliza la palabra “cliente”.
- **Clientes internos.** Son los empleados de una organización quienes, en su trabajo, dependen de otros empleados de la misma organización para proveer internamente bienes y servicios.

5.7 Recuperación del servicio

Cuando se presenta una falla del servicio, los clientes pueden responder de diversas formas. Pueden optar por tomar una determinada acción o no hacer nada. Muchos clientes son muy pasivos cuando se trata de su insatisfacción, simplemente no dicen ni hacen nada. Aún cuando los clientes se pongan en acción o no, en algún momento decidirán si se quedan con ese proveedor o si lo cambian por la competencia. Es menos probable que regresen los que no reclaman. Para las compañías, la pasividad de los clientes ante la insatisfacción representa una trampa para el éxito futuro.

5.7.1 Tipos de acciones de los clientes

Cuando los clientes actúan después de la falla del servicio, esa acción puede ser de diversos tipos.

Un cliente insatisfecho puede elegir reclamarle al proveedor del servicio en el mismo lugar y darle a la compañía la oportunidad de que responda de inmediato. Con frecuencia éste es el mejor caso o escenario para la compañía, debido a que tiene una segunda oportunidad justo en ese momento de satisfacer al cliente, mantener su negocio en el futuro y evitar potencialmente cualquier tipo de comunicación de boca en boca desfavorable.

Cuando los clientes no se quejan de inmediato pueden decidir reclamarle más tarde al proveedor por teléfono o por escrito, o incluso escribir o llamar a las oficinas corporativas de la compañía. Nuevamente la empresa tiene la oportunidad para recuperar el servicio.

Algunos clientes deciden no quejarse directamente con el proveedor, pero en su lugar se dedican a hacer comentarios negativos sobre la compañía entre sus amigos, familiares y compañeros de trabajo. Esta comunicación de boca en boca negativa suele ser sumamente perjudicial, porque puede reforzar entre algunos clientes el sentimiento de negatividad y también esparcir entre otros una impresión negativa. Además, la compañía no tiene la oportunidad de recuperar el servicio a menos que los comentarios negativos sean acompañados por una reclamación directa ante la compañía.

5.7.2 Tipos de clientes que reclaman

Diversas investigaciones indican que las personas pueden agruparse por categorías de acuerdo con la forma en que responden ante las fallas. Si bien, la proporción de los

tipos de clientes que reclaman suelen variar entre industrias y contextos, también es posible que las cuatro categorías que se presentan a continuación de tipos de clientes que reclaman, permanezcan relativamente constantes y que cada tipo pueda encontrarse en todas las compañías e industrias.

Pasivos

Este grupo de clientes es el que menos tiende a emprender cualquier tipo de acción. Es poco probable que comenten algo al proveedor, menos probable que dispersen comentarios negativos y poco probable que reclamen ante terceras partes. Este grupo a menudo duda sobre la eficacia de las reclamaciones, pues piensa que los resultados no valen ni el tiempo ni el esfuerzo que deben invertir.

Voceros

Estos clientes reclaman de manera activa ante el proveedor del servicio, pero es menos probable que esparzan comentarios negativos, se cambien a la competencia o presenten sus reclamaciones a terceras partes. Tales clientes deben ser considerados los mejores amigos del proveedor del servicio. Debido a que se quejan de manera activa le brindan una segunda oportunidad a la compañía. Creen que las reclamaciones dan como resultado beneficios sociales, por lo cual, no dudan en hacer escuchar sus opiniones. Consideran que las consecuencias de sus reclamaciones ante el proveedor pueden ser muy positivas y confían menos en otros tipos de quejas como la comunicación de boca en boca o la intervención de terceras partes.

Irritados

Estos consumidores tienden más que otros a dedicarse a difundir comentarios negativos entre sus amigos y familiares y a cambiar de proveedores. Su propensión a presentar sus reclamaciones ante el proveedor es casi promedio. Es poco probable que presenten sus reclamaciones ante terceras partes. Tal como lo sugiere su denominación, se molestan más con el proveedor aún cuando creen que al reclamarle pueden obtener beneficios sociales. Es menos probable que le brinden una segunda oportunidad al proveedor y en su lugar prefieren irse con la competencia, pero harán comentarios entre sus amigos y familiares por donde vayan.

Activistas

Estos consumidores se caracterizan por presentar una mayor propensión que el promedio a quejarse en todas las dimensiones; le reclamarán al proveedor, lo comentarán con los demás y la probabilidad de que presenten sus reclamaciones ante terceras partes es mayor que la de cualquier otro grupo. Son muy optimistas sobre las consecuencias potenciales positivas de todo tipo de reclamaciones.

5.7.3 ¿Que esperan los clientes cuando reclaman?

Por lo general, cuando los clientes se toman el tiempo y el esfuerzo de reclamar, sus expectativas son altas. Esperan que la ayuda se les preste con rapidez. Esperan ser compensados por el perjuicio y los inconvenientes sufridos además de esperar que se les trate correctamente durante el proceso.

Específicamente, los clientes quieren que sus reclamaciones se manejen con equidad y justicia. Steve Brown y Steve Tax, expertos en recuperación del servicio, han documentado tres tipos de justicia específicos que los clientes buscan durante el seguimiento de sus reclamaciones.

Equidad en los resultados

Los clientes esperan que los resultados, o las compensaciones, se igualen con el nivel de insatisfacción. Las compensaciones pueden tomar la forma de una compensación monetaria, una disculpa, servicios gratuitos en el futuro, menos cargos, reparaciones o reemplazos. Esperan que el intercambio sea equitativo, es decir, desean sentir que la compañía ha pagado sus errores de una forma cuando menos equivalente a lo que el cliente ha sufrido.

También esperan equidad, esto es, desean ser compensados ni más ni menos que otros clientes que han experimentado el mismo tipo de falla del servicio. También aprecian cuando la compañía les brinda opciones en términos de compensación. Por ejemplo, al huésped de un hotel se le puede ofrecer que opte entre el reembolso o una habitación más costosa para compensar el hecho de que su cuarto no estaba disponible a su llegada. Sin embargo, los clientes pueden sentirse incómodos si se les compensa exageradamente.

Procedimientos equitativos

Además de la compensación equitativa, los clientes esperan equidad en términos de políticas, reglas y tiempos límites de los procesos de reclamación. Quieren tener acceso fácil a los procesos de reclamación y desean que las cosas se manejen con rapidez, de preferencia por la primera persona con la que establecen contacto.

Los procedimientos equitativos se caracterizan por su claridad, velocidad y ausencia de discusiones. Los procedimientos inequitativos son aquellos que los clientes perciben como lentos, prolongados y molestos. Los clientes también sienten que es injusto que deban probar su caso, es decir, cuando la suposición parece ser que están equivocados o que mienten hasta que puedan probar lo contrario.

Interacción equitativa

Por encima y más allá de sus expectativas de procedimientos rápidos y de una compensación equitativa y sin molestias, los clientes esperan un trato cortés, cuidadoso y honesto. Esta forma de equidad puede dominar sobre las otras si los clientes sienten

que la compañía y sus empleados tienen actitudes descuidadas y que han hecho poco para tratar de resolver el problema.

5.7.4 Manejo inmediato de quejas en la industria hotelera

En un servicio de calidad, la queja es el “ momento crítico del servicio ” o el “ momento de la verdad ”, pues implica el hecho de que el huésped realiza una evaluación del servicio que recibe.

Un pequeño error puede ser la causa de que el huésped lo interprete como un mal servicio de la empresa. Los huéspedes recuerdan con mayor facilidad los malos servicios recibidos que aquellos que les parecieron satisfactorios.

Para la empresa en cuestión, una queja puede ser considerada como una molestia y en el mejor de los casos puede ser asimilada como un regalo para la misma, ya que de esta manera pueden mejorarse los aspectos en los cuales se encuentren fallas.

En términos generales, para manejar una queja de forma inmediata en los hoteles, cuando el cliente la presenta de forma directa aún encontrándose hospedado, deben seguirse cuatro pasos:

1. Recepción de la queja. Es preciso poner atención, dejar que el cliente hable sin interrumpirlo, mirarlo a los ojos y de frente, tomar en serio la queja, disculparse, tomar nota, darle algunas posibles soluciones e indicarle el tiempo aproximado que se requiere para la solución.
2. Reportar la queja. Anotar la hora, departamento y persona que recibió el reporte.
3. Darle seguimiento a la queja hasta asegurarse de que queda solucionada.
4. Verificar con el huésped. El trabajo termina cuando se está seguro de que el huésped queda satisfecho.

Algunos aspectos importantes a considerar durante el manejo de una queja son los siguientes:

- Cuando la queja es muy grave, es conveniente tratar el problema con el cliente de una manera confidencial, para ello se recomienda llevarlo a una oficina y tratar el asunto en privado.
- Es aconsejable apoyarse en algún jefe de departamento o ejecutivo de guardia.
- Resulta útil ponerse en el lugar del huésped (pensamiento empático).
- Hay que evitar culpar a algún departamento del hotel, compañero de trabajo o al hotel mismo.
- Evitar prometer al cliente cosas imposibles.

5.7.5 Estrategias para la recuperación del servicio

Una recuperación del servicio de excelencia es en realidad una combinación de una variedad de estrategias que necesitan funcionar juntas.

Servicio libre de fallas: Hacer lo correcto la primera vez

La primera regla de la calidad en el servicio es: ¡Haga lo correcto a la primera! De esta forma la recuperación es innecesaria, los clientes obtienen lo que esperan y los costos de prestar nuevamente el servicio y de la compensación por los errores pueden evitarse.

Acoger y estimular las reclamaciones

Las fallas ocurren incluso en una organización con cero deserciones que procura prestar 100% de la calidad en el servicio. Uno de los componentes primordiales de una estrategia de recuperación del servicio consiste en acoger y estimular las reclamaciones. Éstas deben anticiparse, estimularse y seguirse. Es necesario que al cliente que reclama se le vea como un verdadero amigo.

Existen diversas formas para estimular y dar seguimiento a las reclamaciones. Las investigaciones sobre los clientes pueden diseñarse específicamente para hacerlo a través de las encuestas de satisfacción, método que cual consiste en aplicar una encuesta a las personas que acaban de utilizar el servicio para conocer su grado de satisfacción, detectando errores y fallas de ser existentes, en la prestación del mismo.

De manera menos formal, los empleados pueden convertirse en elementos importantes para escuchar, y en fuente de descubrimiento de la insatisfacción del cliente y las fallas del servicio en primera línea. Por lo tanto, es necesario estimularlos con objeto de que reporten este tipo de información.

Parte de la motivación de las reclamaciones también incluye enseñar a los clientes cómo reclamar. Algunas veces éstos no tienen la menor idea sobre la persona a la cuál dirigirse, cuál es el proceso ni lo que éste involucra. Lo más conveniente es que dicho proceso sea lo más simple posible, pues lo último que desean los clientes insatisfechos es enfrentarse con un proceso de reclamaciones complejo y de difícil acceso.

En el caso de los hoteles, se recomienda tener en algunos departamentos del mismo, formas impresas especiales donde los clientes puedan hacer sugerencias y reclamaciones. Asimismo, se recomienda llevar estadísticas de las quejas recibidas por parte de los huéspedes.

Actuar con rapidez

Los clientes que reclaman quieren respuestas rápido. En consecuencia, cuando la compañía acoge, e incluso, estimula las reclamaciones, debe prepararse para actuar en su solución con rapidez. Para lograrlo es necesario contar con los sistemas y los procedimientos que permitan que se actúe con rapidez, así como con empleados en los cuales se delega autoridad.

Para actuar con rapidez es necesario considerar tres aspectos principales:

- **Hacerse cargo de los problemas en la primera línea.** Aún cuando la reclamación se registre en persona, por teléfono o por Internet, los clientes desean que los empleados que escuchan sus reclamaciones solucionen sus problemas. Por

ejemplo, si un empleado de mantenimiento escucha que un cliente se queja mientras repara una lámpara en el corredor del hotel, él es propietario de dicha reclamación y debe asegurarse de que se maneje de manera apropiada antes de continuar con su trabajo.

- **Empowerment en los empleados.** Es necesario entrenar y generar en los empleados el empowerment con el fin de que solucionen los problemas en el momento en que ocurra. Un problema que no se soluciona puede agravarse rápido. Para los empleados de servicio, la necesidad de recibir entrenamiento para la recuperación es específica y real. Debido a que los clientes demandan que la recuperación del servicio se lleve a cabo en el mismo lugar y con rapidez, los empleados de primera línea necesitan habilidades, autoridad y motivación para comprometerse con su recuperación efectiva. Las habilidades para lograr una recuperación efectiva del servicio comprenden escuchar los problemas del cliente, tomar la iniciativa, identificar las soluciones, improvisar y quizá flexibilizar las reglas de vez en cuando convirtiéndolos en principios.

Deben existir incentivos que estimulen a los empleados a ejercer su autoridad para la recuperación.

- **Permitir que los clientes solucionen sus propios problemas.** Otra forma de manejar los problemas y las reclamaciones con rapidez consiste en construir los sistemas que, de hecho, permiten que los clientes solucionen sus propias necesidades de servicio y arreglen sus propios problemas. Por lo general, esta meta se alcanza a través de recursos tecnológicos. Los clientes establecen una interfaz directa con los recursos tecnológicos de la compañía con el propósito de prestar su propio servicio al cliente, lo cual les proporciona respuestas instantáneas.

Trato equitativo a los clientes

Para dar respuesta rápido, también resulta primordial que el trato que se brinda a cada uno de los clientes sea equitativo. Como se mencionó anteriormente, los clientes esperan que se les trate con equidad en términos del resultado que obtienen, el proceso a través del cual la recuperación del servicio se lleva a cabo y del trato impersonal que reciben. El trato equitativo es un componente esencial de una estrategia para la recuperación eficiente del servicio.

Aprender de las experiencias de recuperación

Las situaciones para resolver problemas son algo más que oportunidades de arreglar las fallas de los servicios y fortalecer los vínculos con los clientes. También son fuentes valiosas pero a menudo ignoradas o subutilizadas de información de diagnóstico y prescripción para perfeccionar el servicio al cliente.

Con frecuencia, a través del seguimiento de los esfuerzos y las soluciones para lograr la recuperación del servicio, los administradores pueden enterarse de los problemas regulares del sistema de entrega del servicio que deben corregirse. Por medio del

análisis de la causa-raíz es posible identificar las fuentes de los problemas y modificar los procesos, con lo cual algunas veces se elimina casi por completo la necesidad de recuperación.

Aprender de los clientes perdidos

Otro de los componentes clave de una estrategia efectiva de recuperación del servicio consiste en aprender de los clientes que han desertado o han decidido retirarse. Una investigación formal de mercado orientada a descubrir motivos por los cuales el cliente se ha retirado puede ser útil para prevenir fallas futuras. Llevar a cabo este tipo de investigación resulta difícil, incluso doloroso para las compañías. En realidad a nadie le gusta examinar sus fallas. Sin embargo, resulta esencial para prevenir los mismos errores y la pérdida de más clientes en el futuro.

La investigación sobre los clientes perdidos implica un estudio a fondo de los usuarios con el propósito de determinar las verdaderas razones por las que se retiraron. Sus resultados son mejores cuando se realizan entrevistas a profundidad aplicadas por entrevistadores experimentados que en realidad comprenden el negocio. Quizá es mejor que sean las personas del nivel superior de la compañía quienes realicen este tipo de investigación. A menudo este tipo de análisis a profundidad requiere que se lleve a cabo una serie de preguntas tales como ¿por qué? o ¿podría decirme más sobre eso?, interrogantes que permiten descubrir el centro de la verdadera deserción de los clientes.

Cuando se realiza esta clase de investigación, es importante que se enfoque en los clientes importantes o redituables que se han retirado y no en cualquiera que haya abandonado la compañía.

Regreso a hacer lo correcto la primera vez

La serie de estrategias descritas lleva directamente al comienzo: servicio libre de fallas y correcto la primera vez. Cuando se integran todas las estrategias, las empresas encontrarán que cada vez necesitan menos de la recuperación del servicio.

CAPÍTULO 6

COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

6. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

El comportamiento de compra del consumidor se refiere al comportamiento de compra de los consumidores finales, es decir, individuos que adquieren bienes y servicios para consumo personal.

El comportamiento de compra no es sencillo, ya que depende de muy diversos factores, y comprenderlo es una tarea esencial del marketing.

Por ello, una empresa debe tener cuidado al analizar el comportamiento del consumidor, pues éste a menudo rechaza lo que parece ser una buena oferta.

6.1 Servicios: Diferencias entre las propiedades de búsqueda, experiencia y credibilidad

Cualidades de búsqueda. Son los atributos que el consumidor puede determinar antes de comprar el producto. El nivel de cualidades de búsqueda es alto cuando se trata de bienes, ya que a través de sus atributos los productos pueden determinarse y evaluarse, casi por completo, antes de su compra.

Los productos altos en cualidades de búsqueda son los más sencillos de evaluar.

Cualidades de experiencia. Son los atributos que solo pueden distinguirse después de la compra o durante el consumo. El nivel de las cualidades de experiencia es alto en bienes y servicios, debido a que sus atributos no permiten conocer ni valorar los productos sino hasta que se compran y se consumen.

Los productos altos en cualidades de experiencia resultan más difíciles de evaluar, puesto que deben comprarse y consumirse antes de que sea posible su evaluación.

Cualidades de credibilidad. Son características que el consumidor puede encontrar prácticamente imposibles de evaluar incluso después de la compra y el consumo.

Los productos con altos niveles de cualidades de credibilidad son los más difíciles de evaluar debido a que el consumidor puede desconocer o carecer del conocimiento necesario para apreciar si las ofertas satisfacen sus deseos o necesidades particulares, aún después de su consumo.

6.2 Premisas sobre el comportamiento del consumidor

Las creencias básicas sobre el comportamiento del consumidor de acuerdo a Chambers, Chacko y Lewis, las cuales proporcionan una buena base para iniciar un análisis de dicho comportamiento son las siguientes:

Premisa 1: El comportamiento del consumidor se orienta hacia un propósito o meta. Lo que para un gerente es un comportamiento irracional, para el consumidor es completamente racional.

Premisa 2: El consumidor posee una libre elección. Los consumidores no tienen que poner atención a las comunicaciones de marketing del gerente. Los mensajes se procesan de modo selectivo y, en la mayoría de los casos, el consumidor cuenta con varios productos entre los cuales elegir.

Premisa 3: El comportamiento de consumo es un proceso. La empresa necesita comprender el proceso, el cuál será analizado posteriormente.

Premisa 4: El comportamiento de consumo puede recibir influencia. Al entender el proceso de decisión de compra y las influencias que actúan sobre el mismo, la empresa puede influir sobre el comportamiento del consumidor.

Premisa 5: Existe la necesidad de una educación de consumo. Los consumidores actúan en contra de sus propios intereses debido a la falta de conocimientos. La empresa a través del marketing tiene la responsabilidad social de educar a los consumidores.

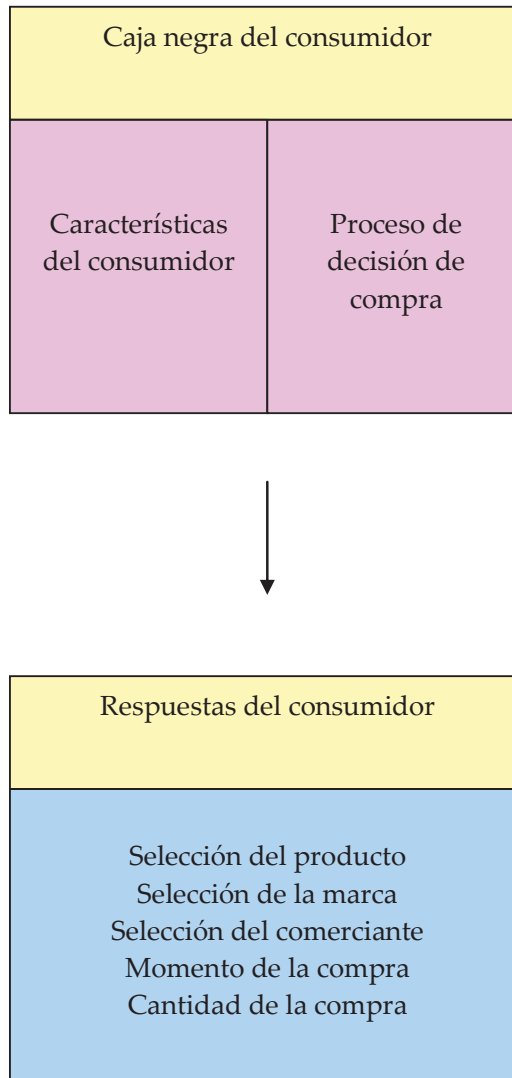
6.3 Modelo de compra del consumidor

Hoy en día, el mercado se ha vuelto muy competitivo. Durante los últimos 30 años, se han formado cientos de empresas de hoteles, dando como resultado el desarrollo de miles de hoteles. Además, durante los años recientes, las industrias de la hospitalidad han sufrido una internacionalización.

La empresa que en realidad comprende cómo responderán los consumidores a las características de los productos, precios y a diversos argumentos publicitarios, tiene una gran ventaja sobre sus competidores. Como resultado, los investigadores de empresas y universidades han estudiado a los consumidores. Su punto de partida es el modelo de comportamiento del consumidor.

Estímulos de marketing	Otros estímulos
Producto Precio Plaza Promoción Personas Evidencia Física Proceso	Económicos Tecnológicos Políticos Culturales





El modelo de comportamiento del consumidor muestra que los estímulos de marketing y otros entran a la “caja negra” del consumidor y producen ciertas respuestas. Es importante determinar qué se encuentra en la “caja negra” del comprador.

Los estímulos de marketing y otros estímulos ingresan a la caja negra del consumidor, donde se convierten en una serie de respuestas observables.

La caja negra consta de dos partes. En primer lugar, *las características del consumidor* influyen sobre la forma en que el consumidor percibe y reacciona a los estímulos. En segundo lugar, *el proceso de decisión del consumidor* modifica por sí mismo los resultados.

6.4 Características personales que afectan el comportamiento del consumidor

Las compras de los consumidores dependen de factores culturales, sociales, personales y psicológicos. La empresa no puede controlar la mayor parte de estos estímulos, pero los debe tomar en cuenta.

6.4.1 Factores culturales

Los factores culturales ejercen la influencia más amplia y profunda sobre el comportamiento del consumidor.

Cultura

Es el principal factor determinante de los deseos y el comportamiento de una persona. La cultura comprende los valores básicos, las percepciones, los deseos y los comportamientos que un individuo aprende en forma continua en una sociedad.

La cultura forma parte integral de las industrias de la hospitalidad, pues determina lo que una persona come, a donde viaja y donde permanece. La cultura es dinámica y se adapta al ambiente.

Subcultura

Cada cultura contiene subculturas más pequeñas, que son grupos de personas con sistemas de valores compartidos con base en experiencias y situaciones comunes.

Los grupos religiosos son subculturas con sus propias preferencias y prohibiciones. Los grupos raciales, poseen estilos y actitudes distintivas. Las áreas geográficas también son subculturas diferentes con estilos de vida característicos.

Es importante que las empresas traten de entender las influencias culturales y detectar los cambios que ocurren con el tiempo.

Clase social

Las clases sociales son relativamente permanentes y establecen divisiones ordenadas en una sociedad cuyos miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.

Las personas que integran una clase determinada muestran un comportamiento similar, incluso el comportamiento de compra. Las clases sociales tienen distintas preferencias en productos.

6.4.2 Factores sociales

El comportamiento del consumidor también recibe la influencia de factores sociales. Debido a que estos afectan en forma significativa las respuestas de los consumidores, las empresas deben tomarlos en cuenta cuando diseñan estrategias de marketing.

Grupos

Las actitudes y el comportamiento de un individuo reciben la influencia de grupos pequeños. Los grupos de referencia funcionan como puntos directos (cara a cara) o indirectos de comparación o referencia en la formación de las actitudes y del comportamiento de una persona. Estos pueden ser clasificados de la siguiente manera:

- **Grupos de pertenencia.** Son los grupos a los que pertenece la persona y que ejercen una influencia directa. Incluyen específicamente *grupos primarios*, como la familia, los amigos, los vecinos y los colegas. Los *grupos secundarios* son más formales y tienen una interacción menos frecuente, incluyen a los grupos religiosos, las asociaciones profesionales y las agrupaciones comerciales.
- **Grupos de aspiraciones.** Las personas no pertenecen a ellos, pero desearían formar parte de los mismos.

Los grupos de referencia influyen en los consumidores al menos de tres maneras:

1. Exponen a la persona a nuevos comportamientos y estilos de vida.
2. Intervienen en las actitudes y el autoconcepto de la persona.
3. Ejercen presiones que modifican la selección que realiza la persona en cuanto a productos, marcas y vendedores.

La importancia de los grupos de influencia o referencia, varía en relación con el producto y la marca. Esta importancia es mayor cuando el producto es visible para los demás a quienes el consumidor respeta. Las compras de productos de uso privado no se ven afectadas de manera importante por la influencia de estos grupos.

Generalmente, los grupos tienen líderes de opinión, los cuales son personas que pertenecen a un grupo de regencia y que ejercen influencia sobre los demás debido a que poseen habilidades, conocimientos, personalidad u otras características especiales. Los líderes de opinión se encuentran en todos los estratos de la sociedad, además, una persona puede ser un líder de opinión en un área de productos y un seguidor en otra. Una empresa debe identificar a los líderes de opinión de su comunidad y asegurarse de invitarlos a eventos importantes.

Familia

Los miembros de la familia ejercen una fuerte influencia sobre el comportamiento de compra. Por esta razón, se han realizado investigaciones sobre el papel y la influencia del esposo, la esposa y los hijos referente a la adquisición de diferentes bienes y servicios.

Función y prestigio social (status)

Una persona pertenece a muchos grupos, como la familia, los clubes y las organizaciones. La posición de un individuo en cada grupo se define en términos del papel que desempeña y del prestigio social.

Una *función* consiste en las actividades que se espera que un individuo desempeñe con relación en las personas que lo rodean. Entre los papeles comunes se encuentra el de hijo o hija, esposa o esposo, y patrón o trabajador.

Cada función influye sobre el comportamiento de compra. A su vez, las funciones reciben la influencia del ambiente.

Cada función conlleva un *prestigio social* que refleja el aprecio general que le otorga la sociedad a una persona. Las personas a menudo eligen productos que muestran su status en la sociedad.

La función y el prestigio social no son variables sociales constantes.

6.4.3 Factores personales

Las decisiones de un consumidor también dependen de características personales.

Edad y etapa del ciclo de vida

Los tipos de productos que las personas adquieren cambian durante el transcurso de su existencia.

El comportamiento de compra también depende de las etapas del ciclo de vida familiar, de la situación financiera y de las preferencias por productos típicos de cada grupo.

Ocupación

La ocupación de una persona influye sobre los bienes y servicios adquiridos, por ello, la empresa debe tratar de identificar a los grupos ocupacionales que muestran mucho interés en sus productos.

Situación económica

La situación económica de una persona afecta en gran medida la selección de los productos y la decisión de comprar un producto en particular.

Los consumidores reducen gastos durante las épocas de recesión económica. Las empresas deben aprovechar las ventajas de las oportunidades originadas por el mejoramiento de la economía y tomar medidas defensivas cuando enfrentan una recesión.

Estilo de vida

Las personas de la misma subcultura, clase social e incluso ocupación, pueden tener estilos de vida muy diferentes. Los estudios sobre los estilos de vida detectan algo más que la clase social o la personalidad del consumidor, pues delinean todo el patrón de actuación e interacción de la persona con el mundo.

La técnica de medición de los estilos de vida se conoce como psicografía e implica la determinación de actividades, intereses y opiniones de los individuos.

Una persona puede progresar a través de varios estilos de vida durante el curso de su existencia. Los estilos de vida de las personas influyen sobre su comportamiento de compra.

Personalidad y autoconcepto

La personalidad de cada individuo influye sobre su comportamiento de compra. Por *personalidad* se entienden las características psicológicas distintivas que revelan las respuestas relativamente individuales, consistentes y duraderas de una persona.

La personalidad es útil en el análisis del comportamiento del consumidor para algunas opciones de productos y marcas.

El autoconcepto es conocido también como la *autoimagen* de una persona. Cada individuo posee una autoimagen mental compleja, y su comportamiento concuerda con esa autoimagen.

6.4.4 Factores psicológicos

Las opciones de compra de una persona también dependen de cuatro factores psicológicos importantes.

Motivación

Una persona tiene muchas necesidades en un momento determinado. Algunas son biológicas y otras son psicológicas.

La mayoría de estas necesidades no son lo suficientemente fuertes para motivar la acción de una persona en cierto momento. Una necesidad se convierte en un motivo cuando alcanza un nivel suficiente de intensidad.

Los psicólogos han desarrollado teorías de la motivación humana y dos de las más populares, las teorías de Sigmund Freud y de Abraham Maslow, tienen significados muy diferentes para el análisis de los consumidores y el marketing.

- **Teoría de la motivación de Freud.** Freud supone que las personas no están conscientes de las verdaderas fuerzas psicológicas que modifican su comportamiento. Considera que conforme las personas crecen, reprimen muchos impulsos, los cuales nunca se logran eliminar o mantener bajo un perfecto control;

emergen en los sueños, en palabras que se dicen en forma inadvertida, en el comportamiento neurótico y obsesivo o, en el peor de los casos, en la psicosis.

- **Teoría de la motivación de Maslow.** Abraham Maslow intentó explicar por qué las personas son empujadas por necesidades particulares en momentos específicos. ¿Por qué una persona dedica mucho tiempo y energía a la seguridad personal y otra a obtener la estima de los demás? La respuesta de Maslow es que las necesidades humanas están arregladas en forma de jerarquía, de la más a la menos presionante. La jerarquía de las necesidades de Maslow incluye, en orden de importancia, las necesidades fisiológicas, las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima y las necesidades de autorrealización.

Una persona trata de satisfacer primero la necesidad más importante y cuando la satisface, ésta dejará de ser un motivador y la persona tratará de satisfacer la necesidad que le sigue en importancia.

Para las empresas es importante tratar de conocer cuáles son las motivaciones de los consumidores y de esta manera, hacer lo posible para generar la compra.

Percepción

Una persona motivada está lista para actuar. La forma en que actúa esa persona depende de su percepción de la situación. Dos personas que tienen la misma motivación y que se encuentran en la misma situación actúan de manera muy diferente con base en su forma de percibir las condiciones.

Todos los individuos experimentan los estímulos a través del flujo de información que les llega por medio de sus cinco sentidos: vista, oído, olfato, tacto y gusto. Sin embargo, cada persona percibe, ordena e interpreta esta información sensorial de modo individual.

La percepción, aspecto analizado anteriormente en el apartado de la calidad del servicio, es el proceso por medio del cual un individuo selecciona, organiza e interpreta la información para crear una imagen significativa del mundo.

Las personas perciben en forma diferente un mismo estímulo debido a tres procesos perceptuales: La atención selectiva, la distorsión selectiva y la retención selectiva.

- **Atención selectiva.** Las personas están expuestas a un gran número de estímulos todos los días. La persona promedio ve más de 1 500 anuncios en un día específico. Debido a que es imposible poner atención a todos estos estímulos, la persona ignora la mayor parte de éstos. Por ello, la atención selectiva consiste en atraer la atención del consumidor entre la multitud de anuncios que lo rodean.

Esta es la base del *posicionamiento*. Los consumidores son capaces de recordar alrededor de cuatro a siete nombres de marcas dentro de una clase de productos. La calidad, cantidad, el mensaje y los medios de comunicación hacen la diferencia de cómo una marca está posicionada y recordada.

- **Distorsión selectiva.** Los consumidores no siempre perciben los estímulos según la intención con la que se pensaron, pues cada persona trata de adaptar la información que recibe a su forma de pensar.

La distorsión selectiva describe la tendencia de las personas de adaptar la información a sus significados personales.

Las personas acostumbran a interpretar la información de tal forma que su razonamiento apoye sus creencias.

- **Retención selectiva.** Las personas olvidan gran parte de lo que aprenden y recuerdan la información que apoya sus actitudes y creencias. La retención selectiva se refiere a la manera en que las personas retienen la información que apoya sus creencias.

Aprendizaje

Cuando las personas actúan, aprenden. El aprendizaje describe los cambios en el comportamiento individual que surgen de la experiencia. La mayor parte del comportamiento humano se aprende. Los teóricos del aprendizaje dicen que éste ocurre a través de la interacción de impulsos, estímulos, señales, respuestas y reforzamientos.

Cuando los consumidores experimentan un producto, aprenden sobre él.

Los hoteles deben ayudar a los huéspedes a conocer la calidad de sus instalaciones y servicios. En ocasiones, los hoteles de lujo ofrecen paseos por el hotel a los huéspedes potenciales y les informan sobre los servicios que ofrecen. Los huéspedes habituales deben recibir información actualizada sobre los servicios de los hoteles a través de los empleados y por medio de cartas y folletos.

Creencias y actitudes

A través de la acción y el aprendizaje, las personas adquieren creencias y actitudes, las cuales, a su vez, influyen sobre su comportamiento de compra.

Una *creencia* es una idea descriptiva que una persona tiene sobre algo. Es importante interesarse en las creencias de las personas sobre bienes y servicios específicos porque las creencias refuerzan las imágenes de los productos y de las marcas, y además porque las personas actúan con base en sus creencias.

Las creencias infundadas de los consumidores pueden afectar severamente las ganancias e incluso la existencia de las empresas dedicadas a la hospitalidad.

Una *actitud* describe las evaluaciones, sentimientos y tendencias relativamente constantes de una persona hacia un objeto o hacia una idea. Las actitudes colocan a una persona dentro de un esquema de pensamiento para que le gusten o disgusten las cosas y se acerque o aleje de ellas.

Las actitudes son muy difíciles de cambiar. Las actitudes de un individuo concuerdan con un patrón, y el cambio de una actitud podría requerir la realización de muchos ajustes complicados. Para una empresa, es más fácil crear productos que sean compatibles con las actitudes existentes que cambiar éstas hacia sus productos. Por

supuesto existen excepciones, en las que el costo elevado por tratar de cambiarlas podría ser rentable. Sin embargo, una vez que se adoptan actitudes negativas, éstas son difíciles de cambiar.

Después de analizar las diversas características y fuerzas individuales que influyen en el comportamiento del consumidor, puede deducirse que la elección que toma el mismo, es el resultado de una interacción compleja de factores culturales, sociales, personales y psicológicos.

6.5 Participación del consumidor en la decisión de compra

Una empresa necesita conocer el tipo de personas que toman la decisión de compra y cuál es el papel que desempeña cada una.

Las personas desempeñan alguno de los siguientes papeles en una decisión de compra:

Iniciador. Es la persona que sugiere o piensa por primera vez la idea de adquirir un producto en particular.

Influenciador. Es una persona cuyos puntos de vista o consejos tienen cierta influencia al hacer la decisión de compra final.

Decisorio. Es la persona que finalmente toma una decisión de compra o una parte de ésta, esto es, si comprar o no, qué, cómo comprar o dónde comprar.

Comprador. Es la persona que realiza la compra.

Usuario. Es la persona que consume o utiliza un bien o servicio.

Es necesario identificar estas funciones porque afectan el diseño y la publicidad de los productos.

6.6 El proceso de decisión de compra

El proceso de decisión de compra consta de cinco etapas: el reconocimiento de la necesidad, la búsqueda de la información, la evaluación de las alternativas, la decisión de compra y el comportamiento posterior a la compra.

Este modelo destaca que el proceso de compra comienza mucho tiempo antes y continúa mucho tiempo después de la compra misma.

6.6.1 Reconocimiento de la necesidad

El proceso de compra se inicia cuando el consumidor reconoce un problema o una necesidad.

La necesidad puede surgir como consecuencia de estímulos internos. A partir de la experiencia previa, la persona ha aprendido a enfrentar esta necesidad y se siente motivada hacia los objetos que sabe podrían satisfacerla.

Las necesidades también surgen a partir de estímulos externos como pueden serlo los comentarios de otras personas, anuncios publicitarios, entre otros.

6.6.2 Búsqueda de la información

Un consumidor entusiasmado puede o no buscar más información. Si el impulso del consumidor es intenso y un producto que lo satisface se encuentra a su alcance, es probable que lo compre en ese momento. Si no, el consumidor simplemente guarda la necesidad en su memoria y busca información relevante.

Cuánta información tiene que buscar un consumidor dependerá de la intensidad del impulso, de la cantidad de información inicial, de la facilidad para obtener más información, del valor otorgado a la información adicional y de la satisfacción que se obtiene de la búsqueda.

El consumidor puede obtener información de varias fuentes:

Fuentes personales. La familia, los amigos, los vecinos y los conocidos.

Fuentes comerciales. La publicidad, los vendedores, los comerciantes y las exhibiciones.

Fuentes públicas. Artículos, ensayos, organizaciones que califican el consumo.

La relativa influencia de las fuentes de información varía según el producto y el consumidor. Por lo general, los consumidores obtienen la mayor parte de la información sobre un producto de las fuentes comerciales. Sin embargo, las fuentes con mayor influencia son personales. Las fuentes comerciales normalmente informan al consumidor, pero las fuentes personales legitiman o evalúan los productos.

Al reunir información, los consumidores adquieren conciencia y conocimiento de las opciones disponibles y de las características de los productos.

6.6.3 Evaluación de alternativas

El proceso de evaluación del consumidor consta de una serie de etapas. En primer lugar, se supone que cada consumidor percibe un producto como una serie de características de ese producto. Los consumidores difieren en su apreciación de la relevancia de estas características, pues concentran su atención en las características relacionadas con sus necesidades.

En segundo lugar, el consumidor concede distintos grados de importancia a cada atributo, dependiendo de sus necesidades y deseos particulares.

En tercer lugar, el consumidor adopta una serie de creencias sobre los atributos de cada marca. El conjunto de creencias que el consumidor mantiene sobre una marca específica se conoce como la *imagen de marca*. Las creencias de los consumidores

pueden variar desde los verdaderos atributos debido a la experiencia del consumidor y a los efectos de la percepción, distorsión y retención selectivas, aspectos tratados anteriormente.

En cuarto lugar, el consumidor confiere una función de utilidad a cada atributo. Una función de utilidad muestra cómo el consumidor espera que la satisfacción total hacia un producto varíe con los diversos niveles de los diferentes atributos.

En quinto lugar, el consumidor adopta actitudes hacia las distintas marcas a través de algún procedimiento de evaluación y utiliza uno o varios de éstos procedimientos, dependiendo de la decisión de compra.

6.6.4 Decisión de compra

Por lo general, el consumidor elegirá su bien o servicio preferido, pero es posible que surjan dos factores entre la intención de compra y la decisión de compra.

Estos factores son:

Las actitudes de los demás. Mientras más intensa sea la actitud de otra persona y más estrecha sea su relación con el que toma la decisión, mayor será la influencia que la otra persona tendrá.

Las situaciones inesperadas. El consumidor establece una intención de compra con base en factores como el probable ingreso familiar, el precio y los beneficios esperados del producto. Cuando el consumidor está a punto de actuar, pueden surgir situaciones inesperadas que cambian la intención de compra.

6.6.5 Comportamiento posterior a la compra

Después de la compra, el consumidor se sentirá satisfecho o insatisfecho y realizará acciones posteriores a la compra.

Si el producto concuerda con lo esperado, el consumidor se sentirá satisfecho; si no cumple con las expectativas, el consumidor se sentirá insatisfecho.

Casi todas las compras importantes dan lugar a la *disonancia cognoscitiva*, esto es, la insatisfacción causada por el conflicto posterior a la compra.

Cada compra implica un compromiso. Los consumidores se sienten incómodos por adquirir los inconvenientes de la marca elegida y por la pérdida de los beneficios de las marcas rechazadas. Así, los consumidores sienten algo de disonancia después de la compra, y a menudo realizan acciones para disminuirla.

Los consumidores insatisfechos pueden llevar a cabo alguna de varias acciones. Como se analizó en el tema anterior, los clientes pueden quejarse directamente con la empresa, o bien, decidir no quejarse con la organización pero desanimar la compra entre sus familiares y amigos.

Entender las necesidades del consumidor y del proceso de compra es la base de un marketing exitoso. Por medio de la comprensión de cómo los consumidores proceden a través de las etapas del reconocimiento del problema, la búsqueda de la información, la evaluación de las alternativas, la decisión de compra y el comportamiento posterior a la compra, pueden obtenerse muchas pistas sobre el modo de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.

CAPÍTULO 7

EL FUTURO DEL MARKETING DE SERVICIOS

7. EL FUTURO DEL MARKETING DE SERVICIOS

Hasta hace poco tiempo, muchos ramos de servicios disfrutaron de crecimiento, apoyados por las regulaciones gubernamentales y de asociaciones profesionales, por la falta de una competencia extranjera significativa y por una economía fuerte. Pero el ambiente está cambiando, y trae consigo la concentración en aumentar la productividad y el desempeño que satisfaga al cliente.

En el caso específico de la industria hotelera, la aplicación del marketing de servicios, se presenta a futuro como un factor indispensable para el éxito de las empresas en este sector.

7.1 Impacto de la tecnología en los servicios

La tecnología ha cambiado radicalmente algunas industrias de servicios y ha creado otras. El impacto más inmediato lo acusan las empresas que actúan como agentes o corredoras de proveedores de servicio. Internet ofrece a las compañías de los ramos de viajes, alojamientos, recreación y seguros, una forma eficiente para su costo de omitir a los intermediarios.

7.2 Necesidad de mayor productividad

El constante cambio en el ambiente de servicios ha expuesto la ineficiencia y la administración deficiente en muchos ramos de servicios, demostrando con claridad la necesidad de una reestructuración.

No hace mucho tiempo, los intentos de aumentar la productividad en los servicios se centraba en un enfoque basado en la manufactura. La premisa básica del modelo de manufactura es que las máquinas y la tecnología son las claves principales de una mayor productividad y que las personas que realizan los servicios no son tan importantes. Pero esta premisa ya no funciona en el ambiente de los servicios. En lugar de esto se requiere un modelo que combine la tecnología con los trabajadores de contacto con el cliente, y que diseñe las operaciones en torno a las necesidades de éste último.

7.3 Medición del desempeño

Las compañías de servicio lucrativas evalúan su desempeño utilizando medidas cuantitativas como la redituabilidad, la participación en el mercado o los réditos sobre inversión, y luego compara estas cifras con los promedios y tendencias de la industria o ramo.

El análisis y manejo de las quejas, aspecto tratado con anterioridad, es una herramienta de evaluación que pueden utilizar las organizaciones.

7.4 Prospecto de crecimiento

Los servicios seguirán absorbiendo una participación creciente del dinero del consumidor, como lo han hecho a lo largo de los últimos 40 años. Factores que contribuyen a esto son la presión del tiempo y una reevaluación de prioridades. Este pronóstico se muestra razonable aún para periodos de declinación económica.

La historia deja ver que la demanda de los servicios es menos sensible a las fluctuaciones económicas que la de los bienes.

Para una labor más efectiva, la mayoría de las empresas necesitan una estructura de marketing más formal y reconocible.

CAPÍTULO 8

ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA

8. ANTECEDENTES DE LA INDUSTRIA HOTELERA

8.1 Orígenes de la Industria hotelera

El término desplazamiento ha estado siempre íntimamente vinculado al término alojamiento, por lo que, para remontarse a los orígenes de la actual industria hotelera, es necesario hacer referencia a los pueblos antiguos, los cuales por razones de comercio, de conquista o religiosas, tuvieron la necesidad de desplazarse de su espacio vital a otros pueblos.

Son múltiples los pueblos antiguos que se podrían citar, pero uno de los más destacados fue Roma, puesto que extendió su imperio en las tierras que rodeaban al Mediterráneo.

En el siglo VI A.C, Roma estaba poblada por latinos y etruscos fundamentalmente; dicha época fue de gran prosperidad para los romanos o latinos, como consecuencia, los romanos expulsaron a los etruscos de Roma y, 250 años más tarde, se apoderaron de toda la península italiana.

En el siglo IV A.C, Roma gobernaba a la Italia Central, hecho que trajo como consecuencia la necesidad de construir caminos para que los hombres transitaran, por lo que el emperador romano Apio Claudio construyó en ese siglo la Vía Apia, la cual se constituyó en el primer camino romano.

Posteriormente, la red de caminos se extendió hasta el sur de Italia, de aquí la frase “ Todos los caminos llevan a Roma ”, obviamente estos desplazamientos humanos de su espacio vital a otras tierras implicaban la necesidad de alojarse en algún sitio, por lo que los romanos se alojaban principalmente en las casas particulares o en los templos paganos dentro de las ciudades y en campamentos fuera de ellas.

Durante el siglo III A.C, Cartago era una colonia fenicia localizada en el norte de África, en la región que actualmente es Túnez, la cual estaba separada de Roma por la isla de Sicilia. Ésta se hallaba en esa época bajo el dominio cartaginés. Las actividades comerciales fenicias en el Mediterráneo eran muy prósperas, lo cual propició la rivalidad entre Roma y Cartago, hecho que trajo como consecuencia el inicio de la Primera Guerra Púnica (264 a 241 A.C) en la cual Roma obtuvo la victoria sobre Cartago.

Cartago cedió Sicilia a Roma, por lo que Sicilia se convirtió en la primera provincia romana, posteriormente se anexaron al Imperio Romano las ciudades de Cerdeña y Córcega.

En la Segunda Guerra Púnica (218 a 201 A.C) destaca Aníbal, famoso caudillo cartaginés que finalmente es derrotado por el cónsul Escisión el Africano; Aníbal se vio obligado a ceder a Roma sus territorios en Hispania (actualmente España y Portugal). Del año 192 a 190 A.C, Siria es también integrada al Imperio Romano, convirtiéndose en la provincia romana de Asia Menor.

Posteriormente sostuvo Roma una batalla con Macedonia (148 a 146 A.C), en la cual obtuvo la victoria, apoderándose de Macedonia y Corinto, estas dos ciudades se convirtieron en la provincia griega de Acaya.

En el año 149 A.C se inicia la Tercera y última Guerra Púnica, que terminó en el año 146 A.C, con la victoria de Roma sobre Cartago, por lo que esta se anexó al Imperio Romano, recibiendo el nombre de África, siendo Útica su capital. Más tarde, en el año

120 A.C, Roma interviene en un conflicto suscitado entre una región del sur de Francia atacada por ligurios y galos, con la consecuente adhesión de esa región al Imperio, convirtiéndola en la provincia romana conocida como la Galia Narbonesa.

Posteriormente surgió el Cristianismo, el cual después de ser propagado en Asia Menor, llegó a Roma con San Pedro, quien, después de predicar y enseñar en Evangelio fue martirizado por orden del emperador romano Nerón, alrededor del año 65 D.C.

En un principio en Cristianismo trajo graves consecuencias para sus seguidores, pues fueron perseguidos durante largo tiempo. En el año 313 D.C, el Emperador Constantino otorgó tolerancia absoluta a los cristianos, convirtiéndose así en el gran protector de la Iglesia.

El Cristianismo trajo consigo los nuevos preceptos de amor al prójimo, propiciando que los moradores de muchos lugares del mundo dieran un mejor trato al peregrino, convirtiéndolo en huésped distinguido al darle posada. Debido a que la sociedad cristiana nació donde convergían dos mundos, el Oriental y el Occidental, el cristianismo se expandió rápidamente.

No obstante lo anterior, a principios del siglo VII, todavía en la época feudal, apareció en Arabia el Islam (vocablo que significa sumisión), con su fundador Mohamed como el más grande de todos los emisarios de Alá.

La Edad Media (1000 a 1450D.C), es decir, el periodo entre la Edad Antigua y la Edad Moderna, es aquél durante el cual se expandieron considerablemente tanto el Cristianismo como el Islam, en consecuencia, la rivalidad entre estas dos vertientes trajo consigo el inevitable enfrentamiento conocido como las Cruzadas o Guerras Santas, las cuales consistieron en expediciones medievales de carácter religioso-militar, emprendidas por los pueblos occidentales de Europa para rescatar del poder de los turcos selyúcidas los Santos Lugares: Jerusalén, Belén y Nazaret.

Después que los cruzados recuperaron los Santos Lugares, se fundó en el año 1137 D.C, la orden de San Juan de Jerusalén en esa misma ciudad. La orden en cuestión estaba integrada por un grupo de caballeros hospitalarios cuya finalidad era brindar protección a los peregrinos y defender los Santos Lugares, hecho que propició la fundación de *hospitales* (cuya raíz latina es *hospes* que significa huésped), los cuales se multiplicaron posteriormente en los pueblos occidentales de Europa.

Cabe aclarar que el concepto de hospitales en la Edad Media, difería del de la época actual, dado que servían de albergue a los ancianos y enfermos. Los gastos que los hospitales originaban eran cubiertos por los reyes y la gente pudiente.

Originalmente, los monasterios y algunas órdenes religiosas estaban a cargo de los hospitales sin retribución alguna, pero posteriormente estas instituciones se convirtieron en posadas con fines de lucro. Muchos de estos hospitales fundados en la Edad Media han desaparecido, pero aún se conservan algunos, tales como el Antiguo Hospital St. Mari's en Chichester construido en 1290, así como el Hospital St. Cross en Winchester, fundado en 1136, ambos en Inglaterra.



Hospital St. Mari's (Chichester, Inglaterra)



Hospital St. Cross (Winchester, Inglaterra)

El turismo religioso tuvo gran auge a partir de esa época, al instituirse los Jubileos de Roma, ya que atrajeron a múltiples peregrinos provenientes de todo el mundo cristiano de aquella época, para visitar el sepulcro de San Pedro.

El final de la Edad Media trajo consigo el resurgimiento de la cultura occidental y con ella la aparición de los primeros establecimientos de hospedaje, los que algunos años más tarde se convirtieron en mesones y ventas.

Los *mesones* eran casas públicas con fines lucrativos, localizados en las poblaciones, donde se ofrecía alimentos, bebidas y albergue a los viajeros, caballerías y carruajes; las *ventas* perseguían el mismo fin que los mesones, solo que éstas se localizaban generalmente en los caminos o fuera de las poblaciones, a una distancia que podía ser cubierta a caballo durante el día.

Los mesones y ventas resultan primitivos, comparados con los hoteles modernos, ya que el viajero tenía que compartir su cama con una persona por lo menos, y en ocasiones con más.

Por otra parte, en el Medio Oriente, al igual que en Occidente, los términos viaje y alojamiento estuvieron siempre estrechamente vinculados, ya que antiguamente existieron las caravaneras, o instalaciones localizadas a lo largo de las rutas comerciales de Asia, donde las caravanas podían descansar, refrescarse y obviamente encontrar alimentos, bebidas y alojamiento, tanto para los hombres como para sus animales, antes de continuar el viaje que duraba meses, y en ocasiones años, más que días y semanas.

Como se indicó previamente, el contacto de las culturas occidental y oriental durante las cruzadas, enriqueció a las dos culturas, por lo que también en el Medio Oriente, años más tarde, aparecieron establecimientos de hospedaje.

El turismo religioso en el Medio Oriente tuvo también un gran auge, el cual se prolongó hasta nuestros días, en virtud de que uno de los preceptos del Corán consiste en que todo musulmán debe acudir en peregrinación a La Meca (ciudad sagrada para los musulmanes) por lo menos una vez en su vida, de estar en posibilidades de hacerlo.

8.2 Desarrollo de la hotelería en México

La industria hotelera en México tuvo una marcada influencia europea, debido a que los conquistadores españoles trajeron consigo su cultura y en consecuencia una serie de situaciones que propiciaron el inicio del desarrollo de esta importante industria en la actualidad.

Durante la época de la colonia, cuando en la Nueva España viajaba gente de la nobleza, altos dignatarios civiles o eclesiásticos, solían alojarse en las casas de sus familias o amigos en los múltiples conventos, donde disfrutaban de las relativas comodidades propias de esa época; no sucedía lo mismo con los mercaderes, muleros y carreteros con sus bestias, quienes se alojaban en los mesones. En los caminos, tanto nobles como plebeyos tenían forzosamente que alojarse en las ventas, cuyos servicios en términos generales eran superiores a los de los mesones, solo que éstas carecían de suficientes habitaciones, razón por la cual había de 3 a 10 personas en cada cuarto.

Por su parte, los mesones y las ventas en Europa, eran identificados con un listón verde o una rama de árbol que se colocaba en un lugar visible del exterior. Estos establecimientos llevaban nombres tales como: " La Campana ", " El Paraíso ", " El Sol ", entre otros.

Se ignora la fecha exacta en la que se estableció el primer mesón de la Nueva España, pero Luis González Obregón afirma que consta en el acta del cabildo de la capital de la Nueva España levantada el 1º de diciembre de 1525, que se presentó el vecino don Pedro Hernández Paniagua, con objeto de solicitar permiso para establecer un mesón, donde pudiera acoger a los que a él fueren y les vendiera pan, vino, carne, etc. Tal permiso fue concedido, por lo que estableció dicho mesón en la que actualmente es la calle de Mesones en la Ciudad de México.

Se tienen noticias de la existencia previa de mesones en el país, tales como el de San Juan de la Villa Rica de la Veracruz, y el del colonizador don Francisco Aguilar, el cual obtuvo permiso para abrir un mesón en el camino de Medellín a Veracruz, en octubre de 1525.

Por otra parte en 1526, Juan de Paredes, a nombre de Rodrigo de Rancel, abrió un mesón en Cholula. Asimismo Juan de la Torre obtuvo permiso para abrir una venta en Tajimaroa (actualmente Ciudad Hidalgo, Michoacán), y un mesón en Cuernavaca.

Otro de los mesones más relevantes, fue el de San José de Perote, cuyo propietario era Pedro Anzures; tal establecimiento fue puesto en servicio en 1527, en el camino de la Villa Rica a México. Este mesón disponía de amplias habitaciones para los viajeros y de suficiente espacio para sus bestias. Cabe mencionar que los mesones y ventas de la Nueva España, estaban sujetos a aranceles con objeto de proteger a los viajeros.

Una vez concedidos los primeros permisos a pobladores y conquistadores, para establecer ventas y mesones, pronto se cubrió la Nueva España de estos. Aun cuando durante el virreinato no hubo precisamente turismo, las peregrinaciones religiosas y viajeros, dejaron interesantes relatos y estudios. Durante 350 años aproximadamente, los mesones y ventas fueron los únicos establecimientos de alojamiento de que disponían los viajeros en México, sin embargo, posteriormente empezaron a surgir hoteles, por ejemplo el “Hotel de Gante” que se estableció en el año de 1921 en la Ciudad de México. En esa misma época, en provincia aparecen diversos hoteles, tales como el “Gran Hotel Ancira” en Monterrey, Nuevo León, el “Fénix” y el “Imperial” en Guadalajara, Jalisco, entre otros.



Gran Hotel Ancira (Monterrey, Nuevo León)



Hotel Fénix (Guadalajara, Jalisco)



Hotel Imperial (Guadalajara, Jalisco)

Sin embargo, la industria hotelera moderna, se inicia en México en 1936 con la inauguración del Hotel Reforma, que contaba con 380 habitaciones. Tal establecimiento causó sensación por haber sido el primero de su tipo en ofrecer privacidad total, esto es, cuartos sencillos y dobles, baño privado y jabón en las habitaciones. Por otra parte, introdujo en su sistema al personal uniformado, es decir, botones, pajes y portero.



Antiguo Hotel Reforma (Cd. de México)

El sistema en cuestión vino a revolucionar los hoteles anteriormente establecidos, propiciando asimismo, la aparición de más y mejores hoteles en México, hasta de 800 habitaciones, lo cual significa un reto de carácter administrativo y de servicio para todos aquellos que en forma directa o indirecta dependen de esta industria para subsistir.

CAPÍTULO 9

CONSTITUCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA

9. CONSTITUCIÓN DE LA INDUSTRIA HOTELERA

9.1 Crecimiento de la Industria Hotelera

La industria hotelera nace propiamente en el siglo XIX y se considera al hotel *Tremont House*, construido en Boston, Mass, en 1819, como *El Adán y Eva de la industria hotelera moderna*.

Paralelamente al adelanto en las vías de comunicación y medios de transporte, tales como el ferrocarril y los barcos de vapor, los cuales facilitaron el transporte masivo de pasajeros, surgió la necesidad de disponer de un mayor número de alojamientos, razón por la cual se incrementó la construcción de múltiples hoteles cerca de las estaciones de ferrocarril. Como ejemplo sobreviviente de la naciente industria de esos días, existe aún toda una zona de hoteles en la terminal central de Nueva York.

Asimismo se construyeron hoteles semejantes en las costas, convirtiéndolas en importantes centros de recreo. En Inglaterra se organizó con éxito el primer sistema de transportación masiva de pasajeros en viaje de recreo, hacia sus costas, tales como Blackpool, Brighton y Margate; por otra parte cabe mencionar a Thomas Cook, a quien se le atribuye la paternidad del turismo organizado.

Thomas Cook nació en Melbourn, Inglaterra, en el año de 1818. Originalmente era tornero de profesión, pero tenía un temperamento sumamente entusiasta, por lo que el 5 de julio de 1841, fletó un tren con tarifas reducidas para trasladar de Leicester a Longborough, Inglaterra, a 540 personas que iban a asistir a una reunión. Aún cuando no ganó nada en esa ocasión, pudo intuir el gran potencial con el que contaba y los grandes beneficios que podía extraer preparando viajes para otros.

Cuatro años después, es decir, en 1845, se dedicó de lleno a la organización de excursiones, señalándose esta fecha como el nacimiento de las agencias de viajes.

En 1851, aproximadamente 165 000 personas emplearon los planes de alojamiento y de transporte de Cook, para asistir a la primera Exposición Mundial en el Palacio de Cristal en Londres.

John Mason Cook, su hijo, le ayudó a llevar a cabo su primer viaje hacia Estados Unidos, el cual tuvo mucho éxito.

La inventiva de Cook proliferó considerablemente, ya que en 1867 creó un cupón con la finalidad de agrupar varias prestaciones de servicio, tales como hospedaje.

En 1872, realizó con éxito un viaje alrededor del mundo con nueve personas, figurando entre ellas el Káiser de Alemania y la Reina Victoria; el viaje tuvo una duración de 222 días y se publicó en un importante periódico inglés. Este viaje inspiró la célebre novela de Julio Verne, "La vuelta al mundo en 80 días".

Thomas Cook murió en 1892 después de haber organizado y perfeccionado el sistema de viajes, habiendo dejado para la posteridad, no tan sólo su agencia "Thomas Cook & Son", sino a toda una profesión apoyada en un conjunto de técnicas. Indudablemente, Thomas Cook no es el creador de la industria hotelera, ya que son múltiples los hechos que históricamente se han encadenado durante milenios para su desarrollo, pero la aportación de sus experiencias y técnicas, coadyuvó considerablemente al desarrollo de la misma.

En la actualidad la industria turística ha cobrado una gran importancia en el mundo, debido a su rápido crecimiento, factor que ha colocado a la hotelería en un sitio

prominente. Ese factor importante que ha propiciado el rápido crecimiento de esta rama turística, no es otra cosa que la "Era del Jet", es decir, que con la introducción de los jets en 1950, la capacidad de pasajeros fue en aumento, hasta alcanzar sus dimensiones actuales y consecuentemente se relacionaron estrechamente las aerolíneas comerciales y los hoteles. Lo que se había considerado siempre como dos industrias por separado, son actualmente en realidad partes integrales de la industria turística, en ocasiones, es tan estrecha que las propias aerolíneas reservan habitaciones en los hoteles para sus pasajeros, mientras que los hoteles, por su parte, disponen de toda la información relacionada con las aerolíneas.

Sin lugar a dudas los jets han contribuido al rápido crecimiento de la industria hotelera, muy en particular los llamados jumbo jets, cuya capacidad es de más de 400 pasajeros, factor que obviamente surte efectos en el funcionamiento de los hoteles.

El incremento de la transportación masiva en la década 1950 trajo como consecuencia la construcción de centros vacacionales con sus respectivos hoteles. Estos centros ofrecen al turista bellos panoramas, la combinación de sol y mar, o bien atractivas instalaciones íntegramente creadas por la mano del hombre como Disneylandia en California y posteriormente Disneyworld en Orlando, Florida.

Un factor que intervino decisivamente en el desarrollo de la industria hotelera fue el hábito intenso de viajar de los estadounidenses, el cual ha ejercido una gran influencia, incluso en la actualidad, tanto en la Unión Americana como en el extranjero.

Antiguamente ningún puesto de los que se desempeñan en un hotel se consideraba como una profesión, ni requería de más preparación que la experiencia, por lo que era necesario comenzar en puestos inferiores y adquirir allí conocimientos, sólo que únicamente grupos reducidos de empleados lograban ascender y la mayoría no llegaba a ver sus deseos coronados con el éxito.

En la actualidad el turismo se ha constituido como una importante industria a nivel internacional, hecho que ha traído como consecuencia el surgimiento de grandes universidades y numerosas instituciones que ofrecen cursos de administración hotelera, habiéndose originalmente hecho famosas las escuelas de turismo en Suiza, aunque recientemente este tipo de escuelas son también muy populares en otros países tales como Estados Unidos y México, las cuales han ganado muchos adeptos que han contribuido positivamente a la evolución de esta industria.

Algunos elementos seleccionados para ocupar diversos puestos en los hoteles, inician trabajando en varios departamentos con objeto de adquirir práctica y experiencia en cada uno de ellos. Después de ello, van siendo ascendidos a puestos de mayor responsabilidad hasta llegar a puestos directivos.

En los casos de cadenas hoteleras no solamente son turnados de un departamento a otro, sino de un hotel a otro.

Muchos de los empleados de los hoteles reciben ingresos adicionales a su sueldo, provenientes de propinas, tal es el caso de los bell boys, porteros, capitanes, meseros, camaristas, entre otros.

CAPÍTULO 10

ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

10. ESTABLECIMIENTOS DE ALOJAMIENTO

El turista moderno dispone de una amplia variedad de tipos de alojamiento, los cuales varían desde una casa de huéspedes o un modesto hotel, hasta un hotel de súper lujo con cientos de habitaciones y modernas instalaciones.

Haciendo énfasis en el tema que corresponde a la presente investigación, en este apartado se comenzará especificando el término hotel.

10.1 Definición de Hotel

Un hotel es una institución de carácter público que ofrece al viajero principalmente alojamiento temporal. Los hoteles también proveen a los huéspedes servicios adicionales tales como alimentos, bebidas y entretenimiento, exceptuando aquellos establecimientos más económicos los cuales únicamente brindan alojamiento a las personas durante sus desplazamientos.

A nivel empresarial, al hotel se le puede considerar una empresa tradicional, se utiliza a menudo el término " Industria Hotelera " para definir al colectivo, su gestión se basa en el control de costes de producción y en la correcta organización de las habitaciones disponibles, así como en una adecuada gestión de las tarifas.

10.1.1 Elementos básicos de una habitación

Los elementos básicos de un cuarto de hotel son una cama, un armario, una mesa pequeña con silla al lado y un lavamanos.

A partir de ello se derivan características adicionales, las cuales brindan a hotel una mejor presentación y permiten otorgar al huésped un servicio de mayor calidad. Asimismo estas características permiten otorgar una determinada categoría a los hoteles, siendo posible elegir entre varias opciones, desde el más económico hasta aquel que cuenta con un mayor lujo, dependiendo de las necesidades y posibilidades del huésped.

10.2 Planes de alojamiento

Existen cuatro planes de alojamiento cuya diferencia entre sí estriba en los servicios de alimentación que se incluyen con el hospedaje.

Plan europeo. No incluye ningún alimento.

Plan continental. Incluye exclusivamente un desayuno ligero que consta generalmente de café, pan, mantequilla y mermelada.

Plan americano modificado. Incluye media pensión, consistente en el desayuno y la comida o la cena, a elegir por el huésped.

Plan americano: Incluye pensión completa, es decir, los tres alimentos.

10.3 Clasificación de los hoteles

Existen varios sistemas para clasificar a los hoteles atendiendo a diferentes aspectos de los mismos, los cuales se presentan a continuación.

10.3.1 Dimensión

Atendiendo a la dimensión de los hoteles, estos pueden clasificarse en:

Pequeños

Medianos

Grandes

10.3.2 Tipo de clientela

Con base en su tipo de clientes los hoteles se clasifican en:

Comerciales. Para viajeros en tránsito, generalmente en viaje de negocios.

Vacacionales. Localizados en áreas de recreo. Su clientela casi exclusivamente son turistas de turismo masivo gestionado por tour operadores aunque no faltan pequeños establecimientos dedicados a turismo individual. Las estancias suelen ser de varios días.

Para convenciones. Reciben grandes grupos de comerciantes o profesionistas que asisten a convenciones anuales. Estos hoteles se localizan en centros urbanos o en centros vacacionales.

Para residentes. Es decir, para personas que no desean quedarse en casa, prefiriendo permanecer en el hotel temporal o permanentemente.

10.3.3 Ubicación o relación con otros servicios

De acuerdo a la ubicación o relación con otros servicios, los hoteles se clasifican en:

Hotel metropolitano. Edificio ubicado dentro de las ciudades, en zonas urbanas y cercano a lugares de diversión como teatros, cines, museos, sitios históricos, entre otros.

Hotel – casino. Algunos hoteles presentan características especiales, tal es el caso del hotel – casino, donde el ingreso por concepto de alojamiento es prácticamente secundario, puesto que no obstante que ofrecen al público alojamiento y servicios de alimentos y bebidas, los ingresos considerables provienen de los juegos de azar dentro de los casinos.

Hoteles de centros vacacionales. Esta otra modalidad de la industria de alojamiento, se encuentra ubicada fuera de las áreas metropolitanas, e incluye todo un complejo de instalaciones recreativas, las cuales constituyen propiamente el atractivo de esa área vacacional y obviamente la razón de la existencia del hotel. Estas instalaciones pueden incluir balnearios aprovechando los paisajes de la región y los recursos naturales. Existe también otro tipo de centros vacacionales totalmente artificiales, es decir, contruidos por la mano del hombre.

10.3.4 Operación

Atendiendo a su operación, los hoteles se clasifican en:

Permanentes. Los que permanecen abiertos durante todo el año.

De estación o de temporada. Los cuales operan exclusivamente durante determinadas épocas del año.

10.3.5 Organización

Con base en su organización, los hoteles se clasifican en:

Funcionamiento independiente. Son aquellos hoteles que no se encuentran afiliados a una compañía que maneja otros establecimientos de alojamiento.

Funcionamiento en cadena. Las cadenas de hoteles consisten en varias unidades que pertenecen o están afiliadas a una sola compañía que opera o dirige a un gran número de establecimientos.

10.3.6 Proximidad a terminales de compañías transportadoras y vías de comunicación

Considerando su proximidad a terminales de compañías transportadoras y vías de comunicación, los hoteles pueden estar ubicados próximos a:

Terminales terrestres. Estaciones de autobuses o ferrocarriles.

Carreteras. Localizados a lo largo de éstas.

Terminales: Aeropuertos.

Terminales marítimas, fluviales o lacustres: En los muelles cuando se trate de terminales marítimas y en los embarcaderos cuando se trate de terminales fluviales o lacustres.

10.3.7 Calidad en el servicio

De acuerdo a la calidad en el servicio que los hoteles ofrecen al público, la clasificación se realiza mediante tres sistemas diferentes, los cuales son:

Sistema de vocablos descriptivos. Considerando al hotel de lujo como al de óptima categoría, al cual le siguen en orden descendente, superior de primera, ordinario de primera, superior de turista, y ordinario de turista.

Sistema de clave de letras. La categoría óptima es AA, siguiéndole en orden descendente, A, B, C Y D.

Sistema de estrellas. La categoría óptima es de cinco estrellas descendiendo hasta una estrella. A dicho sistema se han agregado de forma adicional las clases de categoría especial y gran turismo, ya que han sido consideradas dignas de recibir al turista de forma decorosa. Cabe mencionar que a los hoteles con el rango de categoría especial, se les denomina también *hoteles boutique*, a los cuales se hace referencia en el desarrollo de la presente investigación y que constituyen el tema de la misma.

En México, el sistema de estrellas es el utilizado para clasificar a los hoteles, razón por la cual es importante realizar una descripción de las características y requisitos que distinguen a los establecimientos que se rigen bajo este sistema.

10.4 Certificación de calidad en los hoteles

Antes de comenzar la correspondiente descripción de características y requisitos de la clasificación hotelera, es importante mencionar la forma en la cual los hoteles llegan a obtener una determinada categoría.

En México, existen diversos organismos encargados de certificar la calidad de los establecimientos hoteleros, otorgándoles una categoría a los mismos una vez cumplidos los requisitos correspondientes que cada uno de ellos establece. Por ello, estos requisitos pueden variar de una organización a otra, aunque generalmente, son similares debido a los estándares de calidad.

Aun con la existencia de varias empresas dedicadas a la certificación de la calidad, existe una en particular, la cual generalmente realiza el proceso de verificación y certificación a los hoteles en nuestro país y de forma específica es la que categoriza a los establecimientos hoteleros en el estado de Michoacán.

Dicho organismo es denominado CALMECAC, cuyas siglas significan Calidad Mexicana Certificada A.C.

Tal como la historia de nuestro país ha enseñado, Calmecac era antiguamente un organismo educativo, que en la cultura azteca se destacaba por ser la institución encargada de preparar a los alumnos para desempeñar altas e importantes actividades, fomentando la filosofía de una estricta disciplina, arduo trabajo, dedicación, calidad y excelencia en todas las actividades para las que eran preparados, sometiéndolos a un ejercicio permanente de superación y mejora.

Retomando el espíritu y la filosofía de los aztecas, así como la urgente necesidad y el reto que tiene el país de contar con organismos nacionales de certificación de vanguardia, para afrontar la globalización de las economías y los procesos de apertura comercial de los mercados y la agresiva competencia internacional que de estos procesos se deriva, surge CALMECAC A.C.

CALMECAC tiene por objeto mediante la práctica de auditorías, de programas de verificación y en coordinación con laboratorios de pruebas acreditados, certificar la calidad de los sistemas, bienes, servicios y personal de las actividades económicas de acuerdo a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) y a las Normas Mexicanas (NMX).

Las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), son expedidas por la Secretaría de Turismo Federal y están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando éstos puedan constituir un riesgo latente tanto para la seguridad o la salud de las personas, animales y vegetales así como el medio ambiente en general.

Las Normas Mexicanas (NMX), son elaboradas por un organismo nacional de normalización o por la Secretaría de Economía y tienen como finalidad establecer los requisitos mínimos de calidad de los productos y servicios de que se trate, con el objeto de brindar protección y orientación a los consumidores.

También son consideradas las Normas Internacionales de Empresa o Asociación, si así corresponde en determinado caso.

Las actividades realizadas por CALMECAC tienen una orientación hacia los clientes, buscando proporcionarles servicios de certificación, verificación y capacitación con excelencia, limitando los requisitos, evaluación y decisiones sobre las certificaciones y/o verificaciones a aquellas materias específicamente relacionadas con el alcance del servicio solicitado, asegurando que dicho alcance sea preciso y completamente definido.

De manera específica el ámbito hotelero, CALMECAC realiza las funciones de acreditamiento y aprobación ante la Secretaría de Turismo, como unidad de verificación de las Normas Mexicanas correspondientes a la calidad de los hoteles.

Tales normas son las siguientes:

NMX – TT – 005. Contienen los requisitos de calidad para hoteles de 1 y 2 estrellas.

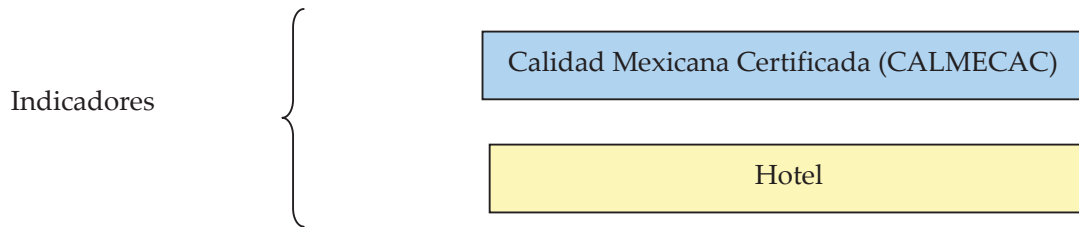
NMX – TT – 006. Presentan los requisitos de calidad para hoteles de 3 y 4 estrellas.

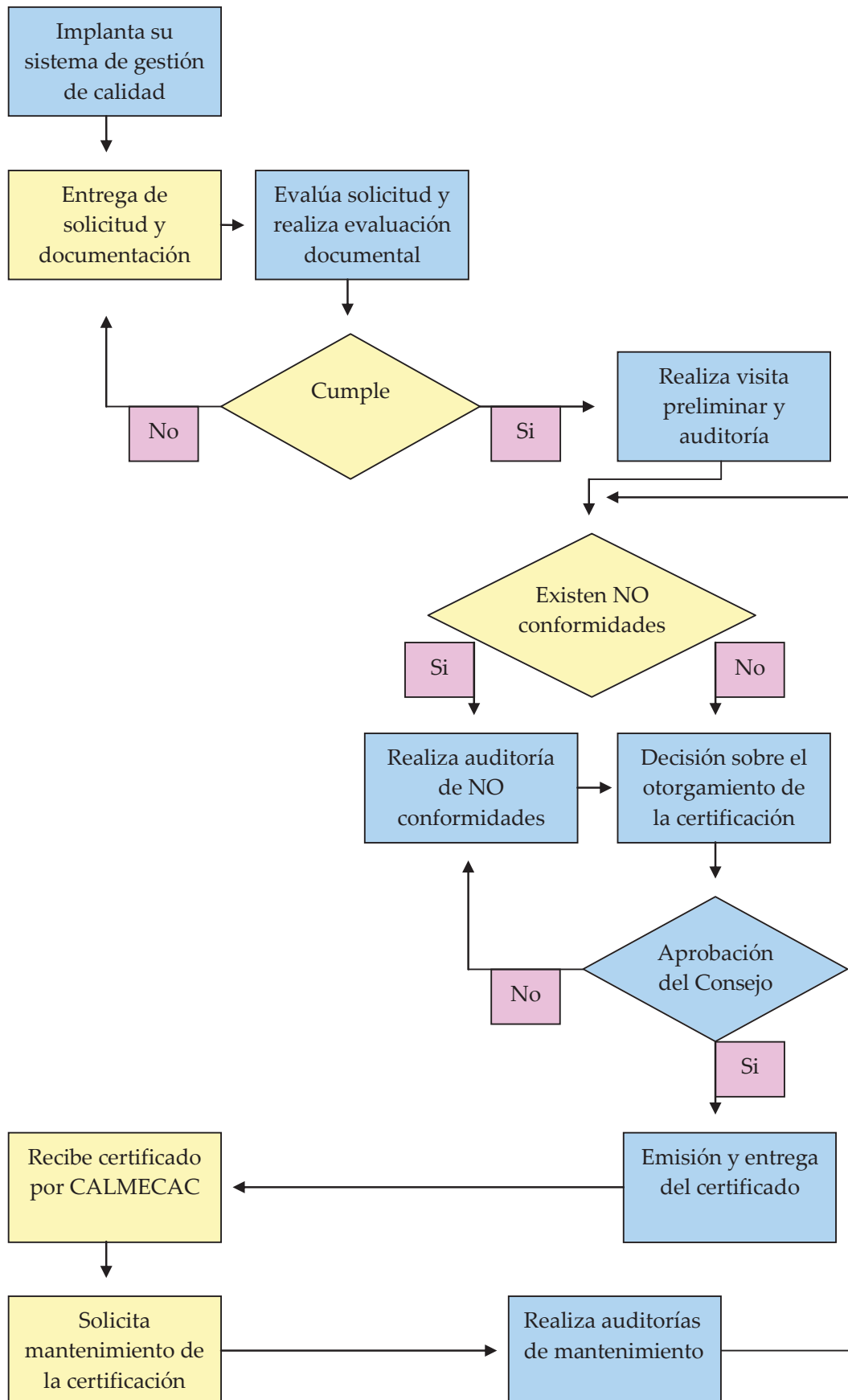
NMX – TT – 007. Muestran los requisitos de calidad para los hoteles de 5 estrellas o Gran Turismo.

En base a estas normas, CALMECAC establece los requisitos para la clasificación hotelera y visita los hoteles que lo hayan solicitado, verificando el cumplimiento de los mismos para la obtención de una categoría determinada.

Es importante mencionar que el organismo de certificación en cuestión (CALMECAC), establece un determinado costo para la realización de dichas visitas, a diferencia de otras organizaciones de la misma índole las cuales realizan el servicio gratuito, pero que sin embargo no cuentan con un elevado prestigio o confiabilidad. Es por ello que la mayoría de los hoteles en México, acude a CALMECAC, para obtener la clasificación correspondiente.

El proceso de certificación que realiza tal institución es el siguiente:





Es importante mencionar, que una vez que determinado hotel obtiene una categoría, este puede aspirar a lograr un rango más elevado, es decir, más estrellas. Cuando esto ocurre, CALMECAC proporciona un programa al hotel en cuestión, en el cual se incluyen los aspectos que el establecimiento debe mejorar para elevar su clase. El hotel se fija un plazo específico para dicho mejoramiento. Una vez cumplido el plazo fijado, CALMECAC regresa al hotel para realizar nuevamente la verificación correspondiente y otorgar otra categoría si se es que se han cumplido con los requisitos establecidos.

El organismo Calidad Mexicana Certificada A.C., no solo otorga estrellas sino también diamantes. La principal diferencia entre estos dos elementos es que las estrellas se otorgan por las características de los inmuebles y los diamantes resultan en base a la variedad de servicios prestados. Sin embargo, en Michoacán y en gran parte del país, los hoteles que cuentan con diversos servicios al huésped, cuidando hasta el más mínimo detalle para la satisfacción del mismo, son generalmente considerados e identificados como hoteles categoría especial o boutique.

10.5 Descripción y requisitos de la clasificación hotelera

Una vez analizado el proceso de certificación que realiza CALMECAC, corresponde hacer referencia a las principales características y requisitos de los hoteles para obtener una determinada categoría de acuerdo a lo establecido por este organismo. En base a ello, los aspectos a considerar son los siguientes:

10.5.1 Una estrella

Descripción

Típico alojamiento con un rango limitado de instalaciones y servicios, pero en cambio, un estándar alto de limpieza en todos los sitios.

Dentro de las habitaciones se puede encontrar un aseo en casi todos los hoteles, pero es bastante común compartir los baños (duchas, bañeras).

El personal es amigable y cortés y proporciona la información y ayuda que se pueda necesitar para disfrutar la estancia.

A menudo, no hay restaurante disponible, pero se pueden encontrar cerca restaurantes baratos.

La mayoría de este tipo de hoteles se encuentran situados cerca del transporte público y razonablemente cerca de las principales atracciones turísticas.

Requisitos

1. Puerta con seguro interior (Paloma, cadena o pasador de seguridad o sistema magnético).
2. Closet o ropero.
3. Cama (No importa el tamaño, en buen estado).

4. Blancos (Sábana de cajón, sábana plana, cobertor, funda de almohada, almohada, cubre-cama o colcha decorativa, protector de colchón).
5. Buró.
6. Iluminación artificial.
7. Apagador de luz (Interruptor tipo escalera con acceso y cabecera).
8. Contactos eléctricos.
9. Área de lavabo.
10. Lavabo con tocador.
11. WC con asiento y tapa.
12. Regadera.
13. Cesto de basura en baño.
14. Espejo en baño.
15. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
16. Ventilación natural.
17. Toalla de medio cuerpo.
18. Higiénicos (Papel sanitario, jabón facial).
19. Cama con cabecera.
20. Taburete o silla.

10.5.2 Dos estrellas

Descripción

Hoteles por lo general asociados con pequeñas propiedades independientes o cadenas de hoteles de marca que ofrecen un buen alojamiento de noche con habitaciones más cómodas y mejor equipadas.

Todas las habitaciones tienen baños propios, televisión a color y teléfono. Una gama relativamente sencilla de servicios con estilo personal y amable.

El restaurante está disponible para el desayuno y algunos hoteles también tienen bares para los huéspedes.

La mayor parte de este tipo de hoteles están situados cerca del transporte público, de las principales atracciones turísticas y de restaurantes relativamente baratos.

Normalmente está disponible un ascensor.

Requisitos

1. Puerta con seguro interior (Paloma, cadena o pasador de seguridad o sistema magnético).
2. Closet o ropero.
3. Cama (No importa el tamaño, en buen estado).
4. Blancos (Sábana de cajón, sábana plana, cobertor, funda de almohada, almohada, cubre-cama o colcha decorativa, protector de colchón).
5. Buró.
6. Iluminación artificial.

7. Apagador de luz (Interruptor tipo escalera con acceso y cabecera).
8. Contactos eléctricos.
9. Área de lavabo.
10. Lavabo con tocador.
11. WC con asiento y tapa.
12. Regadera.
13. Cesto de basura en baño.
14. Espejo en baño.
15. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
16. Ventilación natural.
17. Toalla de medio cuerpo.
18. Higiénicos (Papel sanitario, jabón facial).
19. Cama con cabecera.
20. Taburete o silla.
21. Tocador o cómoda con espejo en área de dormir.
22. Ventilador en habitación.
23. Despertador.
24. Área de regadera dentro de la habitación.
25. Cortina o puerta de cancel en regadera.
26. Toallero en baño.
27. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
28. Barra de seguridad en área de regadera.

10.5.3 Tres estrellas

Descripción

Generalmente, son establecimientos más grandes que los anteriores, los cuales ofrecen de manera significativa mayor calidad y gama de instalaciones y servicios.

La mayor parte de estos hoteles tienen áreas públicas y habitaciones bastante espaciales. Todas con baño propio, televisión a color, teléfono con línea directa y secador. Algunos también proporcionan instalaciones para el té y el café, canales de televisión por satélite, plancha para pantalones y conexiones a Internet.

Un estilo de servicio más formal con un(a) recepcionista de servicio y otro tipo de personal que responde bien a sus necesidades y peticiones.

El restaurante del hotel abre para el desayuno y a veces para la comida o cena y normalmente el servicio de habitaciones está disponible. Normalmente todos los hoteles tienen un bar para huéspedes.

Existe un ascensor para todos los pisos y el servicio de lavandería normalmente está disponible.

Requisitos

1. Puerta con seguro interior (Paloma, cadena o pasador de seguridad o sistema magnético).
2. Closet o ropero.
3. Cama (No importa el tamaño, en buen estado).
4. Blancos (Sábana de cajón, sábana plana, cobertor, funda de almohada, almohada, cubre-cama o colcha decorativa, protector de colchón).
5. Buró.
6. Iluminación artificial.
7. Apagador de luz (Interruptor tipo escalera con acceso y cabecera).
8. Contactos eléctricos.
9. Área de lavabo.
10. Lavabo con tocador.
11. WC con asiento y tapa.
12. Regadera.
13. Cesto de basura en baño.
14. Espejo en baño.
15. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
16. Ventilación natural.
17. Toalla de medio cuerpo.
18. Higiénicos (Papel sanitario, jabón facial).
19. Cama con cabecera.
20. Taburete o silla.
21. Tocador o cómoda con espejo en área de dormir.
22. Ventilador en habitación.
23. Despertador.
24. Área de regadera dentro de la habitación.
25. Cortina o puerta de cancel en regadera.
26. Toallero en baño.
27. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
28. Barra de seguridad en área de regadera.
29. Tope puerta de acceso.
30. Closet con puerta.
31. Ganchos en closet.
32. Ventana abatible.
33. Teléfono en habitación.
34. Porta maleta o maletero.
35. Cortina decorativa con cortinero en ventana.
36. Equipo de aire acondicionado y/o calefacción.
37. Tarjetón de no molestar y servicio de limpieza en habitación.
38. Llave mezcladora en lavabo.
39. Jabonera en regadera.
40. Piso o tapete antiderrapante en área de regadera.

10.5.4 Cuatro estrellas

Descripción

Todos los hoteles de cuatro estrellas ofrecen calidad y confort superior. Las habitaciones están amuebladas confortablemente y existen las instalaciones necesarias para satisfacer tanto a los viajeros de negocios como a los que se encuentran de vacaciones.

Estos hoteles cuentan con áreas públicas espaciosas y bien señaladas, personal bien entrenado con habilidades sociales, que trata de anticiparse y responder a las necesidades y peticiones de los huéspedes.

La mayor parte de los hoteles hace especial hincapié en las comidas disponibles a lo largo del día. El servicio de habitaciones está disponible con bebidas y aperitivos las 24 horas.

Requisitos

1. Puerta con seguro interior (Paloma, cadena o pasador de seguridad o sistema magnético).
2. Closet o ropero.
3. Cama (No importa el tamaño, en buen estado).
4. Blancos (Sábana de cajón, sábana plana, cobertor, funda de almohada, almohada, cubre-cama o colcha decorativa, protector de colchón).
5. Buró.
6. Iluminación artificial.
7. Apagador de luz (Interruptor tipo escalera con acceso y cabecera).
8. Contactos eléctricos.
9. Área de lavabo.
10. Lavabo con tocador.
11. WC con asiento y tapa.
12. Regadera.
13. Cesto de basura en baño.
14. Espejo en baño.
15. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
16. Ventilación natural.
17. Toalla de medio cuerpo.
18. Higiénicos (Papel sanitario, jabón facial).
19. Cama con cabecera.
20. Taburete o silla.
21. Tocador o cómoda con espejo en área de dormir.
22. Ventilador en habitación.
23. Despertador.
24. Área de regadera dentro de la habitación.
25. Cortina o puerta de cancel en regadera.
26. Toallero en baño.

27. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
28. Barra de seguridad en área de regadera.
29. Tope puerta de acceso.
30. Closet con puerta.
31. Ganchos en closet.
32. Ventana abatible.
33. Teléfono en habitación.
34. Porta maleta o maletero.
35. Cortina decorativa con cortinero en ventana.
36. Equipo de aire acondicionado y/o calefacción.
37. Tarjetón de no molestar y servicio de limpieza en habitación.
38. Llave mezcladora en lavabo.
39. Jabonera en regadera.
40. Piso o tapete antiderrapante en área de regadera.
41. Lámpara de lectura.
42. Televisión a color dentro de la habitación.
43. Mesa de servicio con silla.
44. Decoración en muros.
45. Detectores de incendio.
46. Luz de cortesía.
47. Cortina de frescura o gasa.
48. Jabonera en lavabo.
49. Lavabo con gabinete o pedestal.
50. Porta pañuelos.
51. Toalla de manos.
52. Porta batas.
53. Toalla de cuerpo entero.
54. Tapete de piso o felpa en área de baño.
55. Espejo a lo largo de la plancha del gabinete.
56. Contactos eléctricos en área de lavabo.
57. Iluminación en área de lavabo.

10.5.5 Cinco estrellas - Gran Turismo

Descripción

Los hoteles cinco estrellas son establecimientos espaciosos y lujosos, ofreciendo la más alta calidad internacional de alojamiento, instalaciones, servicios y cocina.

Este tipo de hoteles son caracterizados por contar con una gama de instalaciones suplementarias. Generalmente, los hoteles que pertenecen a este rango, presentan estándares altos de la industria internacional, con un aire lujoso, confort y un ambiente sofisticado.

Los hoteles denominados gran turismo se caracterizan principalmente por pertenecer a las llamadas cadenas hoteleras, es decir, a varios establecimientos de alojamiento asociados en un solo grupo empresarial. En los hoteles pertenecientes a cadenas, se

puede encontrar el ambiente ideal para descansar y divertirse en grande y tener, al mismo tiempo, la infraestructura y tecnología adecuadas para satisfacer ampliamente necesidades y exigencias empresariales.

Debido a que los hoteles cinco estrellas y gran turismo, son establecimientos considerados de lujo, los requisitos para obtener esta categoría de acuerdo a las Normas Mexicanas, son los mismos. Sin embargo, cabe destacar, que CALMECAC, únicamente reconoce dentro de su certificación a los hoteles dentro de las categorías 1 a 5 estrellas. Por ello, la principal diferencia que se establece entre los hoteles 5 estrellas y gran turismo, es el factor cadena, anteriormente mencionado.

En México, la cadena Grupo Posadas es considerada la operadora de hoteles gran turismo más importante, la cual cuenta con siete marcas propias en nuestro país, tales como Aqua, Fiesta Americana Grand, Fiesta Americana, Lat 19°, Fiesta Inn, One Hotels y The Explorean.

Requisitos

1. Puerta con seguro interior (Paloma, cadena o pasador de seguridad o sistema magnético).
2. Closet o ropero.
3. Cama (No importa el tamaño, en buen estado).
4. Blancos (Sábana de cajón, sábana plana, cobertor, funda de almohada, almohada, cubre-cama o colcha decorativa, protector de colchón).
5. Buró.
6. Iluminación artificial.
7. Apagador de luz (Interruptor tipo escalera con acceso y cabecera).
8. Contactos eléctricos.
9. Área de lavabo.
10. Lavabo con tocador.
11. WC con asiento y tapa.
12. Regadera.
13. Cesto de basura en baño.
14. Espejo en baño.
15. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
16. Ventilación natural.
17. Toalla de medio cuerpo.
18. Higiénicos (Papel sanitario, jabón facial).
19. Cama con cabecera.
20. Taburete o silla.
21. Tocador o cómoda con espejo en área de dormir.
22. Ventilador en habitación.
23. Despertador.
24. Área de regadera dentro de la habitación.
25. Cortina o puerta de cancel en regadera.
26. Toallero en baño.
27. Llave de agua fría y caliente en lavabo.
28. Barra de seguridad en área de regadera.

29. Tope puerta de acceso.
30. Closet con puerta.
31. Ganchos en closet.
32. Ventana abatible.
33. Teléfono en habitación.
34. Porta maleta o maletero.
35. Cortina decorativa con cortinero en ventana.
36. Equipo de aire acondicionado y/o calefacción.
37. Tarjetón de no molestar y servicio de limpieza en habitación.
38. Llave mezcladora en lavabo.
39. Jabonera en regadera.
40. Piso o tapete antiderrapante en área de regadera.
41. Lámpara de lectura.
42. Televisión a color dentro de la habitación.
43. Mesa de servicio con silla.
44. Decoración en muros.
45. Detectores de incendio.
46. Luz de cortesía.
47. Cortina de frescura o gasa.
48. Jabonera en lavabo.
49. Lavabo con gabinete o pedestal.
50. Porta pañuelos.
51. Toalla de manos.
52. Porta batas.
53. Toalla de cuerpo entero.
54. Tapete de piso o felpa en área de baño.
55. Espejo a lo largo de la plancha del gabinete.
56. Contactos eléctricos en área de lavabo.
57. Iluminación en área de lavabo.
58. Sistema por aspersor contra incendios.
59. Caja de seguridad en habitación.
60. Secadora de cabello.
61. Apagador de escalera en buró.
62. Iluminación decorativa.
63. Espejo de cuerpo entero en área de habitación.
64. Control remoto para televisión.
65. Control independiente de aire acondicionado.
66. Teléfono en área de baño.
67. Toalla facial por persona.
68. Cortina ahulada para oscurecer.
69. Doble papelera.
70. Espejo de aumento o de vanidad en el área de lavabo.

10.5.6 Hoteles Boutique

Descripción

Este tipo de hoteles han sido catalogados como Boutique en virtud de su tamaño comúnmente íntimo, ubicaciones idílicas, servicio altamente personalizado, estilo individual y atributos sobresalientes. Los hoteles boutique ejemplifican el encanto y estilo único que caracteriza el verdadero atractivo de una ciudad.

Son identificados por varios nombres: pequeños hoteles de lujo, hoteles encantadores, hoteles únicos, hoteles de diseño, hoteles chic u hoteles categoría especial. No todos son clasificados como hoteles de lujo (aunque muchos lo son), pero lo más importante es la experiencia vacacional única que ofrecen y el alto nivel de servicio.

Como se mencionó anteriormente, CALMECAC únicamente otorga categorizaciones, de 1 a 5 estrellas. Las Normas Mexicanas (NMX), tampoco establecen los requisitos necesarios para que un hotel sea considerado como boutique.

Sin embargo, existe una asociación en México llamada HBM (Hoteles Boutique de México) dedicada al estudio de este tipo de hoteles. Dicho organismo, fue establecido en 1999 por John y Florence Youden (canadiense y francesa), quienes han vivido en México durante los últimos veinte años y tienen una pasión por hospedarse en hoteles con características como las mencionadas al principio de la presente descripción, razón por la cual decidieron realizar una búsqueda e inspección de este tipo de establecimientos.

Hoy en día, HBM es reconocido como la marca de calidad para los pequeños hoteles boutique en México.

Ningún hotel puede comprar la membresía, sólo puede ser ganada. En respuesta a solicitud, cada hotel es revisado cuidadosamente antes de obtener la membresía y después es revisado con regularidad por personal de HBM.

HBM no establece requisitos específicos para considerar a un hotel como boutique, sin embargo, debido a la experiencia que como huéspedes tienen sus creadores, ellos mismos consideran necesarias dos características principales para colocar a un establecimiento hotelero dentro de este rango: el servicio personalizado y atributos que hagan sentir al huésped en un lugar único, tales como el diseño y servicios complementarios.

Cabe mencionar que existen algunos hoteles los cuales tienen una categorización de determinadas estrellas y diamantes, sin embargo, cuando son dados a conocer a las personas, estos se anuncian como hoteles boutique o categoría especial, ya que cuentan con características tales como las mencionadas anteriormente, además de formar parte de la asociación HBM.

Es importante también aclarar que existen hoteles los cuales no forman parte de la asociación HBM, y únicamente son autonombrados así por su tamaño íntimo.

Los hoteles boutique se distinguen por sus excelentes instalaciones y un servicio profesional que responde con éxito a las exigencias del cliente nacional e internacional, debido a que su tamaño permite que la atención al huésped sea altamente personalizada. Bien decorados y dotados con todas las comodidades necesarias, cuidando hasta el último detalle, los hoteles boutique son una excelente opción para vivir una experiencia de alojamiento inolvidable.

Asimismo, este tipo de hoteles cuentan con altas perspectivas de progreso en los próximos años, para convertirse en uno de los principales líderes en la industria del hospedaje.

Específicamente en nuestro estado, existe el Club de Calidad Tesoros de Michoacán, programa apoyado por la Secretaría de Turismo, el cual nace por iniciativa del Gobierno de este Estado con el objetivo de seleccionar anualmente lo mejor de la oferta turística en cuanto a hoteles y restaurantes. Cada año las empresas participantes se someten voluntariamente a un análisis y control exhaustivo de sus instalaciones, equipamientos, servicio y gestión. Todos los hoteles pertenecientes a este Club de Calidad, son hoteles boutique.

Requisitos

Como se hizo referencia anteriormente, no existen requisitos específicos que definan a un hotel como boutique, debido a que esta categoría aún no ha sido incluida en las Normas Mexicanas.

Sin embargo, existen estándares de calidad ofrecidos en este tipo de establecimientos que los caracterizan y diferencian de cualquier otra categoría de hoteles. Dichos estándares resultan del hecho de que la mayor parte de estos hoteles en el país, cuentan con determinados bienes y servicios especiales en las habitaciones y en el hotel en general, los cuales, brindan al huésped la mayor comodidad posible durante su estancia. Por ello la existencia de productos es considerada como referencia para el reconocimiento de un establecimiento como hotel boutique, sin olvidar por supuesto una de las principales características: el servicio altamente personalizado.

De esta forma, los principales bienes y servicios que en general pueden encontrarse en los hoteles boutique son los siguientes

- En las habitaciones

1. Televisión con cable – Satélite.
2. Calefacción - Aire acondicionado.
3. Chimenea.
4. Teléfono.
5. Internet.
6. Caja fuerte.
7. Obsequio de bienvenida.
8. Secador de cabello.
9. Amenidades.
10. Bata - Pantuflas.
11. Espejo de aumento.
12. Tina.
13. Minibar.
14. DVD – CD – Películas
15. Hilo musical.
16. Calentador de toallas.

- **En el hotel**

1. Jardín - Terraza.
2. Alberca.
3. Jacuzzi.
4. Bar - Cafetería.
5. Restaurante.
6. Estacionamiento.
7. Spa.
8. Chimenea.
9. Niñera.
10. Bell boy.
11. Servicio en las habitaciones.
12. Gimnasio.
13. Putting green.
14. Lavandería – Tintorería.
15. Organización de actividades.
16. Salón (Centro de negocios, reuniones).
17. Boutique.
18. Cancha de tenis.
19. Biblioteca - Sala de lectura.
20. Admisión de animales.
21. Guardaequipajes.
22. Alquiler de vehículos.

10.6 Operaciones principales y control administrativo de un hotel

Las principales operaciones que realiza un hotel mediante el control administrativo en base a estándares determinados son las siguientes:

10.6.1 Hospedaje

La operación de hospedaje se inicia cuando se recibe en el hotel una reservación. Los datos del futuro huésped se anotan en la hoja de reservaciones, una vez que previamente se ha verificado si hay habitaciones disponibles en la fecha requerida. Al finalizar el día las hojas de reservación se registran en la concentración de reservaciones del día.

Es importante que una vez que el hotel ha aceptado la reservación, se exija un depósito correspondiente al importe de una noche.

Registro

Cuando un huésped se presenta en el hotel debe anotar sus datos en una hoja o tarjeta de registro proporcionada en la recepción del hotel.

Lo recomendable es que se formulen cuatro copias para enviarlas al tablero de ocupación, al conmutador telefónico, al departamento de limpieza o ropería y al tablero de información.

El objeto de este registro es:

- Conocer visualmente los cuartos que están ocupados y los vacantes.
- Poseer los datos de los huéspedes y en caso necesario dar información a terceros.
- Atender llamadas recibidas o solicitadas por los huéspedes.
- Verificar la limpieza y orden de la habitación ocupada por medio del ama de llaves en sus revisiones diarias.

Apertura del estado de cuenta

Inmediatamente después del registro deberá abrirse el estado de cuenta correspondiente en la que se anotarán todos los servicios consumidos por el huésped; día, costo, cuarto y el saldo que lleva; deberá estar foliado, siendo deseable que coincida con el de la tarjeta de registro y que contenga los requisitos fiscales.

10.6.2 Limpieza y supervisión de cuartos

Es importante mantener una verificación constante del orden y condiciones en que se encuentren cada una de las habitaciones de un hotel.

Informe del ama de llaves

Diariamente, el departamento de ropería o limpieza deberá hacer una verificación física de los cuartos ocupados para atender los servicios de aseo del cuarto, hacer camas, poner toallas limpias, accesorios, revisar el consumo del servi-bar, reportar alguna falla en las instalaciones y será responsabilidad de camaristas y ama de llaves elaborar un reporte con los datos obtenidos. El reporte original deberá ser enviado a la oficina de recepción y una copia al departamento de contabilidad.

Informe de ocupación de cuartos

La recepción tendrá la responsabilidad de elaborar un informe especificando el número de cuartos ocupados, vacíos, fuera de servicio, de cortesía, el número de personas y costo de habitación. El original será enviado a la gerencia y una copia junto con el informe del auditor nocturno, al departamento de contabilidad para su verificación y registro.

El auditor nocturno

Se encarga de:

- Revisar y verificar los informes diarios de ingresos en cada departamento, así como los cortes de caja.
- Verificar que los conceptos contenidos en los informes departamentales se encuentren registrados en las cuentas de los huéspedes.
- Comprobar la corrección de saldos individuales de los huéspedes.
- Preparar un informe para manifestar a cada departamento los ingresos recibidos.
- Comparar el informe del ama de llaves con el informe de ocupación de cuartos.
- Confirmar que el importe total de rentas que consigna el informe de ocupación de cuartos, coincida con el saldo total de la máquina registradora.

10.6.3 Alimentos y bebidas

El servicio de restaurante que proporcionan los hoteles está constituido por dos secciones: la cocina y el comedor.

La cocina

Se controlan y se determinan los costos y gastos de la elaboración de alimentos. Los gastos y costos de cocina más importantes están constituidos por los alimentos. Existen los de fácil descomposición o perecederos y los duraderos. Los perecederos se cargan directamente al costo de ventas y los otros se llevan a un almacén y después con vales de salida se llevan a la misma cuenta de costos.

El comedor

Se vigilan y cuantifican los ingresos por la venta de alimentos. Los gastos y costos de cocina más importantes están constituidos por los alimentos. Existen los de fácil descomposición o perecederos y los duraderos. Los perecederos se cargan directamente al costo de ventas y los otros se llevan a un almacén y después con vales de salida se llevan a la misma cuenta de costos.

10.6.4 Ingresos

El control de ingresos en un hotel se realiza de la siguiente manera mediante la utilización de determinados mecanismos contables:

La comanda

El control se efectúa por medio de una comanda, lista donde se especifica lo que se consume por el huésped, sin precios y foliada, la cual deberá ser emitida en tres tantos, ya que la original se enviará al jefe de cocina para que se preparen los alimentos, la siguiente al cajero para que formule la cuenta cheque y la otra para el chocador, quien supervisa que se preparen los alimentos formulados.

Cuenta cheque

Con la copia de la comanda el cajero formulará la cuenta cheque que es una nota donde se escribe el consumo con importes y se anotará en el informe diario de ventas. Una vez totalizado el informe, este deberá ser enviado al departamento de contabilidad junto con el sobre que contenga el corte de caja o reporte de cajeros.

Otros servicios

Los servicios como lavandería, tintorería, teléfonos, entre otros, deberán registrarse en notas especiales que se detallarán según su naturaleza. Estas notas se concentran en un informe diario de cada servicio.

10.7 Otros tipos de alojamiento

Además de los clásicos hoteles, existen diversos tipos de alojamiento que sin alcanzar la categoría de hotel, proporcionan hospedaje de acuerdo a las necesidades y deseos específicos de las personas. Dichos lugares se describen a continuación:

Motel

Los servicios que proporciona este establecimiento hacen alusión a su nombre. Este vocablo se deriva de motor y hotel, en consecuencia, este lugar ofrece acomodo tanto para las personas como para sus automóviles.

Estas estructuras se construyen horizontalmente, permitiendo a los huéspedes estacionar sus automóviles cerca de sus habitaciones.

Los moteles se encuentran generalmente ubicados en las carreteras y pueden o no tener servicio de restaurante.

Motor – Hotel

Este tipo de establecimiento es otra modalidad del motel, es decir, alojamiento con estacionamiento integrado, sólo que estas estructuras están construidas verticalmente, lo cual permite una mayor capacidad en un terreno más reducido.

Estos establecimientos han tenido mucho éxito, no tan solo fuera de las ciudades, sino en las propias ciudades, razón por la cual se ha constituido como un importante avance en la evolución del concepto alojamiento, motivado por el constante uso del automóvil para viajar.

Condominios

Son edificios o grupos de edificios en los que los condóminos compran unidades por separado, convirtiéndose así en copropietarios de las instalaciones públicas, de la estructura y de sus áreas de recreo.

Los condominios se han hecho populares debido a que mucha gente desea poseer un segundo hogar para vacacionar. Sin lugar a dudas, muchos de los propietarios adquieren condominios por este motivo, sin embargo, otros disfrutan de ellos durante sus vacaciones, rentándolos durante el resto del año, pudiendo así cubrir con los ingresos obtenidos el precio de la compra y los costos de mantenimiento.

Pensiones o casas de huéspedes

Constan por lo general de diez habitaciones aproximadamente. Algunas ofrecen pensión completa, aunque la mayoría proporciona exclusivamente alojamiento con desayuno continental.

Albergues

Son refugios ubicados particularmente en zonas montañosas, en los cuales suelen pernoctar los alpinistas.

Departamentos

Son unidades amuebladas con cocineta integrada a un edificio, las cuales prestan servicio de alojamiento. Se rentan generalmente por semana, quincena o mes.

Bungalows

Unidades semejantes a los departamentos ya que se rentan amueblados y con cocineta, solo que tienen independencia entre sí. Se localizan en carreteras o playas.

Cabañas

Estas unidades suelen localizarse cerca de lagos, playas o bosques y son unidades semejantes a los departamentos, por rentarse amueblados y con cocinetas.

Coche – Habitación

Es un pequeño hogar móvil también conocido como carricoche o acampador. Estas unidades están provistas de espacios para dormir, así como de estufa y refrigerador.

Esta otra modalidad de alojamiento ha sido lograda gracias al automóvil que la remolca. Mucha gente acostumbra también acarrear tiendas y otro equipo con el cual puede instalar un hogar temporal.

Existen prestadores de servicios para estas unidades en los campamentos para coches - habitación, los cuales disponen de instalaciones que incluyen, además del espacio, agua, electricidad y teléfono.

Marinas

Son instalaciones ubicadas en el mar, las cuales proveen de servicios semejantes a los que obtienen los propietarios de coches – habitación, para los propietarios de yates y embarcaciones en general que hacen uso de ellos como alojamiento durante las travesías marítimas.

Club Crucero

Es también conocido como sistema de tiempo compartido. Esto es un sistema de camarotes en condominio, en el que los miembros del club pueden disponer de sus respectivos camarotes en el barco durante veinte años en épocas preestablecidas.

Los compradores de acciones se asocian para obtener derecho al uso y disfrute del crucero, teniendo asimismo las siguientes ventajas:

- Usar su camarote.
- Rentar su semana camarote ellos mismos.
- Darlo en renta a la Corporación Naviera Intercontinental.
- Rentarlo a las oficinas de intercambios de la mencionada empresa.
- Acumular hasta tres semanas camarote, y si es trascanal hasta seis semanas.
- Traspasar el camarote.

CAPÍTULO 11

APLICACIÓN DE LA LEY FEDERAL DE TURISMO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

11. APLICACIÓN DE LA LEY FEDERAL DE TURISMO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

De acuerdo a lo dispuesto en su artículo 1º. , la Ley Federal de Turismo es de interés público y observancia general en toda la República, correspondiendo su aplicación e interpretación en el ámbito administrativo, al Ejecutivo Federal, a través de la Secretaría de Turismo.

Debido a la amplia aplicación de tal Ley en diversos sectores, para efectos de la presente investigación únicamente se hará referencia a aquellos aspectos normativos relacionados con el tema en cuestión, es decir, la industria hotelera.

11.1 Estructura de la Ley Federal de Turismo

Antes de referir las principales disposiciones que concentra la Ley Federal de Turismo en el ámbito de la hotelería, se ha considerado importante presentar la estructura general de la misma, la cual es la siguiente:

Título Primero

Capítulo único. Disposiciones generales (Art. 1 – 7)

Título Segundo

De la planeación de la actividad turística

Capítulo I. Del programa sectorial turístico (Art. 8)

Capítulo II. Turismo social (Art. 9 -12)

Capítulo III. Zonas de desarrollo turístico prioritario (Art. 13 – 16)

Título Tercero

De la descentralización de funciones

Capítulo único. Órganos estatales y municipales de turismo (Art. 17 – 18)

Título Cuarto

De la promoción y fomento al turismo

Capítulo I. De la promoción turística (Art. 19 – 22)

Capítulo II. Del Consejo de la Promoción Turística de México (Art. 23 – 25)

Capítulo III. Fondo Nacional de Fomento al Turismo (Art. 26 – 29)

Capítulo IV. Capacitación turística (Art. 30 – 31)

Título Quinto

Aspectos operativos

Capítulo I. Operación de los prestadores de servicios (Art. 32 – 35)

Capítulo II. Del Registro Nacional de Turismo (Art. 36)

Capítulo III. Protección al turista (Art. 37 – 40)

Capítulo IV. De la verificación (Art. 41 – 46)

Capítulo V. De las sanciones y del recurso de revisión (Art. 47 – 55)

10.2 Artículos referentes a la Industria Hotelera

Una vez presentada la organización de la Ley Federal de Turismo, corresponde señalar su aplicación en el sector del hospedaje, exponiendo los principales artículos de la misma relacionados con ello.

Art. 2. Uno de los principales objetivos de esta Ley es optimizar la calidad de los servicios turísticos.

Art. 4. Se consideran servicios turísticos los prestados a través de: Hoteles, moteles, albergues y demás establecimientos de hospedaje, así como campamentos y paradores de casas rodantes que presten servicios a turistas. Dentro de los servicios turísticos también pueden incluirse restaurantes, cafeterías, bares, centros nocturnos y similares que se encuentren ubicados en los establecimientos de alojamiento anteriormente mencionados, así como en aeropuertos, terminales de autobuses, estaciones de ferrocarril, museos y zonas arqueológicas.

Art. 19. Para efectos de la Ley Federal de Turismo, se entiende como promoción turística, la planeación y programación de la publicidad y difusión, por cualquier medio, de la información especializada, actividades, destinos, atractivos y servicios (tales como hoteles, entre otros) que el país ofrece en materia de turismo, dentro del marco de la misma Ley, de la Ley de Planeación y de las disposiciones que al efecto determine el Ejecutivo Federal, así como las actividades de promoción derivadas de los convenios que se suscriban con los gobiernos de los Estados, de los municipios y del Distrito Federal, y con los particulares interesados en incrementar la afluencia turística de México.

Art. 20. La Secretaría de Turismo, en el ejercicio de sus atribuciones en materia de promoción turística, nacional e internacional, será auxiliada por la empresa de participación estatal mayoritaria de la administración pública federal denominada Consejo de Promoción Turística de México.

Art. 21. El Consejo de Promoción Turística de México se integra por representantes de los sectores público y privado, teniendo por objeto el planear, diseñar y coordinar, en coadyuvancia con la Secretaría de Turismo, las políticas y estrategias de promoción turística a nivel nacional e internacional.

Art. 25. El Consejo de Promoción Turística de México tiene dentro de sus principales objetivos, suscribir convenios con los gobiernos de los estados, municipios y del Distrito Federal, así como con organismos mixtos, estatales y municipales, en el ámbito de sus respectivas competencias, para instrumentar campañas de promoción turística.

- Un ejemplo de los mencionados convenios efectuados entre el Consejo de Promoción Turística y los estados, es el programa denominado Tesoros de Michoacán, el cual agrupa a los principales hoteles y restaurantes en el estado que cuentan con los más altos niveles de calidad. Dicho programa es dado a conocer mediante publicidad impresa y en página Web, permitiendo que quienes desean viajar a nuestro estado, cuentan con una referencia genuina de los servicios de hospedaje y alimentación que se ofrecen. Cabe mencionar que todos los establecimientos de hospedaje incluidos en este programa como parte del Club de Calidad Tesoros de Michoacán, son hoteles boutique.

Art. 30. La Secretaría de Turismo participará en la elaboración de programas de capacitación turística y promoverá en coordinación con las dependencias y entidades de la administración pública federal, gobiernos de las entidades federativas, municipios y organismos públicos, sociales y privados, nacionales e internacionales, el establecimiento de escuelas y centros de educación y capacitación para la formación de profesionales y técnicos en ramas de la actividad turística.

- Las actividades desempeñadas por Calidad Mexicana Certificada (CALMECAC), tratadas en el apartado anterior, muestran la coordinación existente entre la Secretaría de Turismo y dicho organismo.

Art. 32. Las relaciones entre los prestadores de servicios turísticos y el turista se regirán por lo que las partes convengan, observándose la Ley Federal de Turismo y la Ley Federal de Protección al Consumidor.

En la prestación de servicios turísticos no habrá discriminación por razones de raza, sexo, discapacidad, credo político o religioso, nacionalidad o condición social.

Art. 34. Corresponde a la Secretaría de Turismo expedir las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) relacionadas con la prestación de los servicios turísticos, siempre que el contenido de las mismas no sea competencia de otra dependencia de la administración pública federal.

La calidad y clasificación de los servicios turísticos (como los hoteles) serán materia exclusiva de Normas Mexicanas (NMX) en los términos de la legislación aplicable.

Art. 35. Los prestadores de servicios turísticos deberán anunciar ostensiblemente en los lugares de acceso al establecimiento sus precios y tarifas así como los servicios que éstos incluyen. También tendrán que cumplir con los servicios, precios, tarifas y promociones, en los términos anunciados, ofrecidos o pactados.

Art. 36. Corresponde a la Secretaría de Turismo la operación del Registro Nacional de Turismo, el cual tiene por objeto la inscripción voluntaria de los prestadores de servicios turísticos.

Art. 37. Los prestadores de servicios turísticos deberán describir claramente en que consiste el servicio que ofrecen, así como la manera en que se prestará.

Los prestadores de servicios están obligados a respetar los términos y condiciones ofrecidos o pactados con el turista.

Art. 38. En el caso de que el prestador del servicio turístico incumpla con uno de los servicios ofrecidos o pactados o con la totalidad de los mismos, tendrá la obligación de rembolsar, bonificar o compensar la suma correspondiente al servicio incumplido, o bien podrá prestar otro servicio de la misma calidad o equivalencia al que hubiere incumplido, a elección del turista.

Art. 39. Para determinar si el servicio prestado cumple con la calidad ofrecida, se tomarán como referencia las Normas Mexicanas (NMX) y a falta de estas, las establecidas por organismos internacionales, salvo que el prestador de servicios haya descrito claramente las características y la forma de la prestación del servicio.

Art. 41. Es facultad de la Secretaría de Turismo realizar visitas de verificación a los prestadores de servicios turísticos, a efecto de constatar el debido cumplimiento de las obligaciones a su cargo establecidas en la Ley Federal de Turismo, en su reglamento y en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) que se expidan de acuerdo con la misma.

Art. 43. Las visitas de verificación que efectúe la Secretaría de Turismo se practicarán en días y horas hábiles, por personal autorizado que exhiba identificación vigente y la orden de verificación respectiva, la cual deberá ser expedida por la autoridad competente y en la que claramente se especifiquen las disposiciones cuyo cumplimiento habrá de verificarse y la manera de hacerse. Sin embargo, podrán practicarse visitas en días y horas inhábiles, en aquellos casos en que el tipo y la naturaleza de los servicios turísticos así lo requieran, pero dentro del horario de funcionamiento autorizado para el establecimiento.

Art. 44. Durante las visitas de verificación que se practiquen, los prestadores de servicios turísticos proporcionarán a la autoridad la información que les sea solicitada, siempre que se refiera a las disposiciones que expresamente se señalen en la orden de verificación.

Art. 45. A toda visita de verificación que se realice, corresponderá el levantamiento del acta respectiva, debidamente circunstanciada y elaborada en presencia de dos testigos propuestos por la persona que haya atendido la visita o por el verificador, si aquella se hubiere negado a designarlos.

Art. 47. Las infracciones a lo dispuesto en la Ley Federal de Turismo, su reglamento y a las Normas Oficiales Mexicanas (NMX) derivadas de ella, serán sancionadas por la Secretaría de Turismo.

En el supuesto de quejas presentadas por turistas, la Procuraduría Federal de Protección al Consumidor, conocerá de su recepción, desahogo y resolución, y en su caso, arbitraje y sanción, en los términos de la ley de la materia.

CAPÍTULO 12

CASO PRÁCTICO

12. CASO PRÁCTICO

12.1 Planteamiento de la hipótesis

Las empresas de servicios, a diferencia de aquellas dedicadas únicamente a la venta de bienes, son caracterizadas por incluir dentro de sus objetivos primordiales, brindar una atención de calidad al cliente la cual permita disfrutar mayormente los productos tangibles en existencia.

En relación a ello, los hoteles boutique son establecimientos que por su denominación misma y características, sugieren una experiencia de alojamiento memorable, vinculada directamente con el servicio ofrecido más allá de los bienes disponibles para el uso de los huéspedes, en especial en una ciudad con características tan distintivas como Morelia.

Toda organización de servicios necesita aplicar un conjunto de actividades coordinadas para lograr un suministro adecuado de productos intangibles, apoyándose de tangibles para satisfacer necesidades y deseos de las personas, lo cual a su vez permita alcanzar las metas organizacionales.

En el caso específico de los hoteles, tema referido en la presente investigación, se ha considerado que el éxito depende de dos factores principales: Evaluación positiva de los clientes y alto nivel de ocupación.

Una evaluación positiva de los clientes con respecto al hotel es de vital importancia ya que esta no solamente puede generar fidelidad en los clientes, si no además recomendación a otras personas para visitar el lugar, lo cual produce como resultado un alto nivel de ocupación, consiguiendo con ello, el éxito deseado.

Ambos factores a su vez son resultado de la adecuada aplicación de las actividades anteriormente mencionadas y cuya denominación es: Marketing de Servicios.

En base a ello se realiza el planteamiento de la hipótesis a comprobar, la cual es la siguiente:

“La aplicación del Marketing de Servicios puede ser un factor clave para el éxito de los Hoteles Boutique de la ciudad de Morelia”

Analizando la hipótesis sujeta a demostración, surgen las dos variables componentes de la misma, las cuales son:

Variable independiente. La aplicación del marketing de servicios.

Variable dependiente: El éxito de los hoteles boutique de la ciudad de Morelia.

Es importante mencionar que en toda hipótesis, la variable independiente refleja la causa y la variable dependiente expresa el efecto surgido de dicha causa. Por ello se ha deducido que el éxito de los hoteles boutique de la ciudad de Morelia puede depender de la aplicación del marketing de servicios, el cual es un factor independiente por ser de aplicación opcional.

12.2 Descripción del caso práctico

Con la finalidad de comprobar la hipótesis planteada se procedió a realizar una investigación de campo dentro del universo elegido, es decir, la ciudad de Morelia, cuyo resultado, una vez terminada la misma, permitiera convertir la suposición presentada en una realidad demostrada.

Para tal efecto, se tomó la decisión de aplicar cuestionarios en cada uno de los hoteles boutique de la ciudad, con el objetivo de obtener la información correspondiente que pudiera sustentar la veracidad de la hipótesis.

Tales cuestionarios fueron aplicados tanto a gerentes como a huéspedes, ya que estos últimos son el elemento principal que marca la supervivencia de cualquier empresa.

Por ello, se consideró de gran importancia conocer la opinión no solamente de aquellos que dirigen los hoteles, si no también de las personas que los visitan, ya que como se menciono en un capítulo anterior, los clientes representan la manera más factible de medir el éxito de dichos establecimientos a través de evaluación positiva de los mismos y un alto nivel de ocupación resultado de esa misma evaluación.

Cabe señalar que las preguntas contenidas en los cuestionarios, fueron elaboradas utilizando como base principal la información obtenida en la investigación documental realizada, la cual ha sido presentada en el marco teórico.

Resulta importante mencionar que aún cuando se elaboraron dos cuestionarios distintos, para gerentes y huéspedes, cada pregunta fue formulada de tal manera que en la presentación de resultados, las respuestas pudieran ser relacionadas entre sí mediante un comparativo de las mismas, proporcionando de esta manera mayor confiabilidad para la comprobación de la hipótesis.

Durante la realización de la investigación de campo, también fue aplicada la técnica de observación directa, con el fin principal de conocer los bienes y servicios proporcionados por los hoteles, logrando con ello la obtención de datos importantes para realizar un registro diferencial, formato contenido al igual que los cuestionarios piloto y definitivo aplicados a huéspedes y gerentes, en la sección de anexos.

12.3 Descripción de los Hoteles Boutique de la ciudad de Morelia

A continuación se procede a explicar las principales características los hoteles que fueron visitados con el objeto de obtener la información correspondiente, necesaria para la comprobación de la hipótesis planteada.

La Casa de las Rosas

Antigua casona moreliana en el corazón de la ciudad a unos pasos de los principales edificios, donde se ofrece un concepto de hospedaje para satisfacer los gustos más refinados, en una contrastante atmósfera de privacidad inmersa en el bullicio citadino. El hotel cuenta con 2 master suites (de los Ángeles, de Monarcas), una junior suite (de las Rosas) y una standard suite (del Portal).

Cada una de las habitaciones se encuentra excelentemente decorada de acuerdo a su denominación con muebles hechos a mano y una selección de artesanías y antigüedades que crean rincones de gran belleza.

Su restaurante ofrece comida regional con un toque internacional acompañada de una selección de vinos nacionales e importados.





Los Juaninos

Al finalizar el siglo XVII el Virrey Capitán General de la Nueva España y XIV Obispo Don Juan Ortega y Montañés, mando construir en este lugar de privilegiada ubicación en el centro de la ciudad, el Palacio Episcopal. Sin embargo, debido al lujo que ostentaba el edificio, el Obispo fue orillado por las críticas a cederlo a la orden de los Juaninos en 1700, quienes fundaron y administraron por más de un siglo el Real Hospital de San Juan de Dios. El edificio fue secularizado en 1857 y así en 1886 el edificio fue adaptado como hotel por el Ing. Guillermo Woddon de Sorinne. Finalmente en 1998, el edificio es intervenido y restaurado para reinstituirle su función de hotel, incluyendo estilos románticos, neo-aztecas y art-nouveau. La armonía de los diversos elementos decorativos ha creado una atmósfera donde predominan la sobriedad de los detalles y las sugerencias refinadas. Las habitaciones que conforman el hotel, 3 master suites, 7 junior suites y 20 superior, han sido decoradas de forma única e individual. Su restaurante ofrece comida mexicana contemporánea y fusión de platillos tradicionales michoacanos.





Suites San Miguel

Construcción localizada en un punto estratégico del centro histórico de la ciudad, cuya parte alta del mismo, es la utilizada para brindar el servicio de hospedaje.

El lugar tiene a disposición de las personas 8 habitaciones, una presidencial, una que lleva por nombre catedral, 4 suites y 2 standard familiar, cada una de ellas decorada con un estilo sobrio.

Debido a su ubicación, a corta distancia pueden visitarse varias de las atracciones turísticas de la capital Michoacana.

El hotel cuenta con bar y restaurante. Sin embargo, actualmente estos no se encuentran en funcionamiento debido a conflictos administrativos.

En años anteriores, el restaurante ofrecía platillos de la cocina francesa gourmet y española, así como de cocina fusión.





Mansión San Francisco

Luego de una extensa remodelación y adaptación, esta antigua casa del siglo XVIII se convirtió en un bello lugar por su ubicación. El interior y el exterior se conservan por mas de 200 años con todas sus características originales, como los amplios y largos corredores con sus columnas y techos altos, sus ventanas y gruesas paredes de cantera original lo convierten en el lugar ideal para escapar de la agitada vida citadina. Actualmente la construcción del hotel Mansión San Francisco es catalogada como patrimonio de la humanidad ya que en su fachada alberga en número 2 el cual indica que es la segunda casa edificada en la calle Bartolomé de las Casas, nombre que alude a quien dio la orden de llevar a cabo esta construcción. Enmarcado por comunidades tradicionales y típicas de la región el hotel cuenta con 9 suites de nombre Orquídea, Hortensia, Alcatraz, Tulipán, Girasol, Dalia, Gardenia, Violeta y Clavel, las cuales se encuentran decoradas con estilo mexicano, piezas de artesanía mexicana, paredes de cantera y pisos de terracota. A corta distancia del hotel puede disfrutarse de tiendas, restaurantes, cines, teatros y otras atracciones turísticas propias de la ciudad. El lugar no cuenta con servicio propio de restaurante.





Suites Casa Morelia

Antigua casona situada en el centro histórico de la ciudad, reconstruida en el mes de marzo del año 2006. Su remodelación y acondicionamiento para su establecimiento como hotel, tuvo una duración de dos años y seis meses.

El general Epitacio Huerta, quién fue militar y gobernador de Michoacán, compró esta mansión a Félix Alba, quien anteriormente la había obtenido gracias a la Ley Lerdo promulgada el 26 de junio de 1856, en la cual se retiraba a la iglesia todo derecho de posesión de bienes inmuebles. Por su historia y antigüedad, el edificio está catalogado como histórico por el Instituto Nacional de Antropología e Historia.

El lugar todavía conserva algunos artículos que se utilizaban durante aquella época, tales como un espejo antiguo, una balanza, fonógrafos, una máquina Amount Purchased, escopetas, máquinas de escribir, baúles y quinqués, entre otros objetos de colección, los cuales actualmente son utilizados como elementos decorativos de las habitaciones y del hotel en general.

El establecimiento cuenta con una suite presidencial, 3 master suites, 4 suites, 2 junior suites y 4 habitaciones standard.

A poca distancia se pueden encontrar los principales atractivos turísticos de la ciudad. El hotel no ofrece el servicio de restaurante.





Casa de la Loma

Construcción de estilo colonial mexicano, ubicada estratégicamente en la zona de la Loma de Santa María, desde donde se aprecia toda la ciudad y a sólo unos minutos del Centro de Convenciones y de la zona comercial.

Este hotel se encuentra conformado por 2 master suites, 3 junior suites, 3 suites y 6 habitaciones standard, cada una de ellas decoradas con un estilo colonial mexicano.

Disfrutar del santuario “Oxygen Zone”, el cual se encuentra en el hotel, es una forma de desconectarse de la rutina diaria, logrando el equilibrio interno a través de los elementos de la naturaleza mediante la tecnología de oxigenación para el bienestar.

El servicio “Cama de los Sueños” permite descansar cómodamente y hacer de la estancia del huésped una experiencia más placentera, ya que esta cama cuenta con almohada, sábanas y cobijas, elaboradas con los más altos estándares de calidad y con los materiales adecuados para proporcionar un descanso único.

En su restaurante “Anaho”, se ofrecen platillos nacionales e internacionales.





Villa Montaña

Construcción de estilo colonial ubicada en las colinas de Santa María, desde donde se admira una extraordinaria panorámica de Morelia.

El hotel ofrece para un excelente descanso, una suite presidencial, 10 master suites, 12 junior suites y 13 habitaciones standard. Cada una de ellas, esparcidas entre amplios jardines y terrazas, ha sido individualmente decorada con obras de arte, antigüedades y piezas de grandes artesanos, combinando las comodidades de nuestro tiempo.

Su selecto spa de alta tecnología ofrece tratamientos para lograr el equilibrio y la armonía interior.

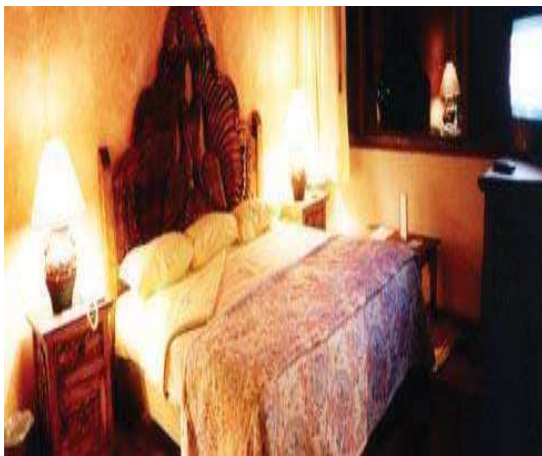
En su restaurante, alta cocina mexicana, fusionando con la cocina francesa.





Villa San José

Edificación con arquitectura estilo rústico mexicano que ofrece una excelente posibilidad de hospedaje. Desde algunos recovecos y terrazas, distribuidos en 5000 metros cuadrados de jardines, se tiene una cautivante vista de la Morelia colonial, debido a su ubicación en las colinas de Santa María. Las habitaciones, 2 master suites, 2 senior suites, 13 junior suites y 26 rústicas de lujo, han sido decoradas con pinturas de reconocidos artistas michoacanos, algunas de ellas con espectaculares vistas a la ciudad, lo cual otorga una belleza especial a la decoración de las mismas. El restaurante es de cocina regional e internacional donde se puede disfrutar de carnes variadas, pescados y mariscos acompañados de selectos vinos.





Casa en el Campo

Lugar de tranquila belleza situado sobre 6000 metros cuadrados en el campo, a veinte minutos del centro histórico. La transición de los jardines al campo es imperceptible.

El hotel comprende tres conjuntos arquitectónicos de estilo mexicano minimalista, sol, luna y triángulo, cada uno de ellos con amplios ventanales, dentro de los cuales se encuentran las habitaciones que conforman el hotel.

Los arquitectos diseñadores de estas tres construcciones son Jorge Solórzano y Laura Carballo, quienes siguieron el género de Luis Barragán.

Existen 7 master suites (Sol-Manzanos, Sol-Alamillo, Luna-Fuente, Luna-Magnolias, Luna-Nubes, Luna-Sandía, Triángulo –Peces) y 7 junior suites (Sol-Helechos, Sol-Palmas, Sol-Agapandos, Luna-Luna, Luna-Mirador, Triángulo-Aves, Triángulo-Mariposas), cada una de ellas decoradas con selectas obras de arte y artesanías michoacanas.

Los jabones y otros productos en los baños están hechos a base de aceite de aguacate de Uruapan.

Casa en el campo se caracteriza por tener una filosofía ecologista, debido a ello, se hace lo posible por conservar el medio ambiente, utilizando la calefacción solar, planta de tratamiento y máquinas para hacer composta. Es un lugar de no fumar, sin embargo, se cuenta con bellas áreas para personas que fuman.

Su restaurante “Los Naranjos” está diseñado para una experiencia única en un espacio de abundante luz natural y vegetación, rodeado por naranjos y el sonido de una caída del agua. Utilizando ingredientes locales y regionales, se crean platillos con un toque tanto local como internacional. Siguiendo el enfoque natural característico del hotel, también existe un bar de jugos.

En el spa “La Ceiba”, se ofrece una gran variedad de masajes y tratamientos de acuerdo a las necesidades personales de salud y relajación.





12.4 Determinación de la muestra y aplicación de cuestionarios

Para proceder con la investigación de campo correspondiente, resultó necesaria la determinación de la muestra, es decir, la especificación del universo considerado para la aplicación de cuestionarios a gerentes y huéspedes del campo de acción estudiado.

Después de un previo análisis en Morelia, pudo conocerse que existen 9 Hoteles Boutique, ubicados en diferentes zonas, lo cual, es un número adecuado considerando el tamaño, estilo de la ciudad y tiempo de surgimiento de este tipo de establecimientos. En base a este conocimiento, se determinó como universo de investigación la **totalidad de Hoteles Boutique en la localidad**, expresada a su vez en el **número de habitaciones** pertenecientes a cada uno de ellos.

Decidió considerarse el total del número de hoteles y del número de habitaciones, debido a la necesaria aplicación de cuestionarios a gerentes y también a huéspedes, buscando la demostración de la suposición presentada.

Tamaño de la muestra

Al consistir el tamaño del universo en un número reducido, se decidió aplicar el criterio de censo, en donde el número de cuestionarios aplicados es igual al número de hoteles en el caso de los gerentes, y al número de habitaciones en el caso de los huéspedes. Para ello se consideraron los siguientes datos:

Hotel	No. de Habitaciones
Casa de las Rosas	4
Los Juaninos	30
Suites San Miguel	8
Mansión San Francisco	9
Suites Casa Morelia	14
Casa de la Loma	14
Villa Montaña	36
Villa San José	43
Casa en el Campo	14
TOTAL	172

En base a lo anterior, con el objetivo de obtener un grado de confiabilidad del 100% en la investigación y para lograr una comprobación integral de la hipótesis planteada, se optó por aplicar un total de 9 cuestionarios a los gerentes, lo cual corresponde a un cuestionario por hotel, y 172 cuestionarios a los huéspedes, repartidos en el número de habitaciones disponibles en cada hotel boutique.

12.5 Presentación de resultados

Una vez concluida la aplicación de cuestionarios a gerentes y huéspedes de los hoteles boutique de Morelia, se consideró indispensable la concentración e interpretación de los datos obtenidos, ya que de esta manera podría realizarse la comprobación de la hipótesis, considerando el éxito o fracaso actual de los hoteles en base a su aplicación del marketing de servicios.

Para ello, se decidió llevar a cabo una presentación de resultados independiente para cada hotel, en la cual se muestran los datos obtenidos durante la investigación de campo en cada uno de los establecimientos visitados. De esta manera pudo efectuarse un comparativo verificando si en realidad la aplicación del marketing de servicios es un factor clave para el éxito de los hoteles boutique de la ciudad de la ciudad de Morelia.

Resulta importante mencionar que los gráficos presentados, refieren a las respuestas de los huéspedes, ya que el porcentaje de aplicación del cuestionario elaborado para ellos fue mayor, además de que la estructura del mismo se conformó únicamente por preguntas cerradas, característica que favorece la tabulación de resultados, a diferencia del cuestionario realizado para gerentes, cuyo porcentaje de aplicación fue menor y donde se incluyeron preguntas abiertas y cerradas.

Sin embargo, al término de cada gráfico, se presenta una interpretación relacionada en la cual se explica si existe concordancia o discordancia de cada respuesta de los huéspedes con cada respuesta del gerente en cuestión.

Para tal efecto se realizó el siguiente tabulador, que permitiera interpretar de forma coherente las respuestas de los cuestionarios.

Relación de Preguntas

Huéspedes	Gerentes
1	1, 2
2	11, 12
3	3, 4, 14
4	6, 7
5	4, 5
6	6, 11, 12, 13
7	3, 7
8	8, 9, 10
9	17
10	17, 18
11	17

Como puede observarse existen algunas preguntas realizadas a los gerentes las cuales son de criterio compartido, es decir que se relacionan con dos o más preguntas realizadas a los huéspedes.

Cabe mencionar que las preguntas 15 y 16 del cuestionario aplicado a los gerentes, no se relacionó en el tabulador, ya que son interrogaciones que expresan criterios totalmente distintos de acuerdo a la opinión personal de cada gerente, por lo cual muestran la visión global que ellos tienen acerca del marketing, de una forma muy particular.

Debido a ello, las respuestas proporcionadas en estas preguntas, son explicadas de forma independiente.

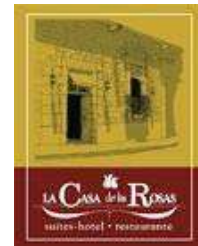
Al inicio de la presentación de resultados de cada hotel se mencionan los datos de identificación de cada uno de ellos.

De forma posterior a la presentación gráfica se ha incluido el perfil de los clientes, especificando las características principales de las personas a las cuales se aplicaron los cuestionarios durante la investigación.

Como factor para señalar la comprobación de la hipótesis planteada, al término de la presentación de resultados de cada lugar que se visitó, se muestran los dos indicadores que conforman el éxito en los hoteles en base a una adecuada aplicación del marketing de servicios: evaluación positiva de los clientes y alto nivel de ocupación.

La evaluación de los clientes pudo ser conocida mediante las respuestas proporcionadas durante la aplicación de cuestionarios. En el caso del nivel de ocupación, cabe señalar que existieron hoteles los cuales tuvieron que ser visitados en más de tres ocasiones, ya que sus habitaciones no se encontraban ocupadas y por lo tanto no existían clientes para realizar las preguntas correspondientes, a diferencia de otros establecimientos en los cuales, las veces que se acudió, se caracterizaban por tener una ocupación total o casi del 100%.

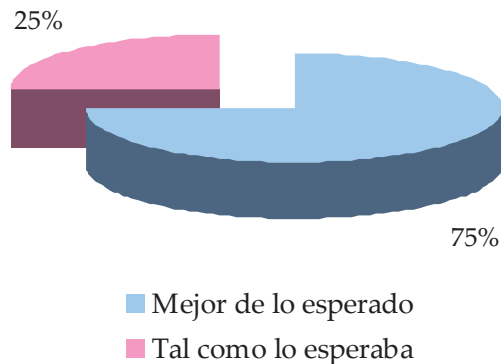
12.5.1 La Casa de las Rosas



Propietario: Ing. Víctor Alanis
Gerente: Raymundo Chávez
Dirección: Guillermo Prieto No.125 Col. Centro
Teléfonos: 312 45 45, 312 38 67

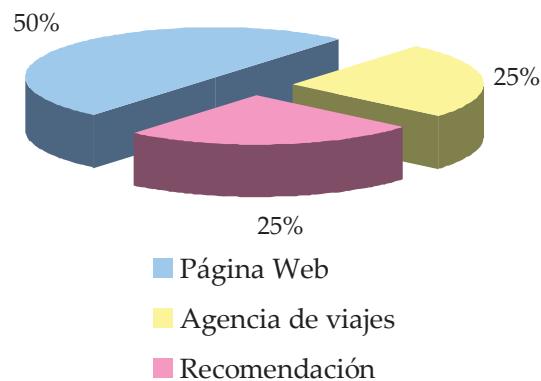
Tarifas:
Master Suite \$ 3,774.00
Junior Suite \$ 3,135.60
Standard Suite \$ 2,550.60
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que tiene ahora al respecto es:



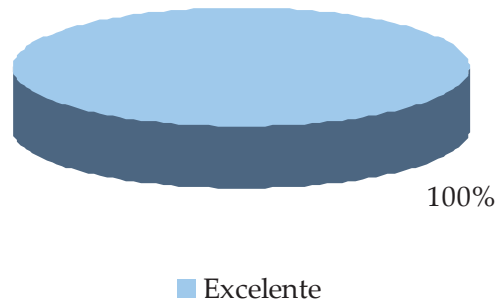
El 75% de los huéspedes afirmó tener una impresión del hotel mejor de lo esperado, opinión que presenta *concordancia* con las respuestas del gerente, ya que él considera que los ofrecimientos formulados al cliente corresponden exactamente a lo que se ofrece, los cuales a su vez siempre son cumplidos, situación que permite incluso superar las expectativas de las personas y generar una buena impresión de la empresa.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



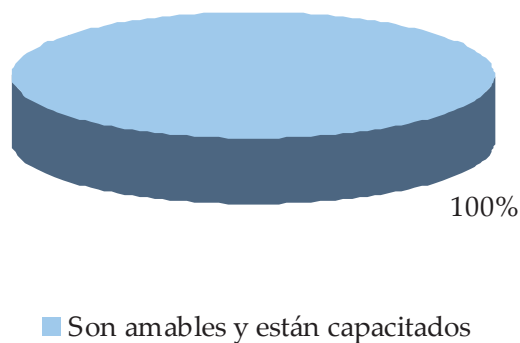
Un 50% de los huéspedes tuvo conocimiento de la existencia del hotel mediante página Web, un 25% a través de una agencia de viajes y otro 25% decidió visitar el hotel por recomendación de otras personas, repuestas que tienen *concordancia* con lo manifestado por el gerente, debido a que reconoció que los medios más utilizados para dar a conocer el hotel son la página Web y posteriormente la agencia de viajes. Dentro de la página Web se incluye no solo la propia del hotel, si no también la de Club de Calidad Tesoros de Michoacán y la de Hoteles Boutique de México, asociaciones a donde pertenece dicho hotel. La recomendación es indicador de un buen servicio.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



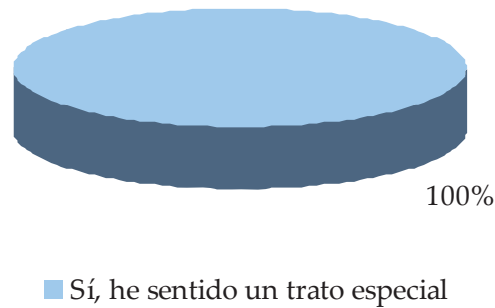
El 100% de los clientes consideró que la atención del personal fue excelente, criterio que muestra *concordancia* con las respuestas del gerente, manifestando que para él es de gran importancia dar una atención especial a los clientes actuales de acuerdo a sus necesidades y deseos, considerando siempre las quejas o inconformidades como una oportunidad para mejorar el servicio.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



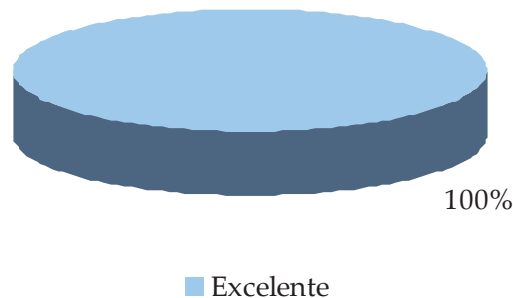
La opinión total de los huéspedes fue que los empleados son amables y están capacitados para desempeñar sus labores, lo cual tiene *concordancia* con lo respondido en la gerencia donde se manifestó que la capacitación del personal es un aspecto indispensable. Asimismo considera que los empleados deben ser tratados cuidadosamente ya que esto se refleja en el desempeño de sus labores.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



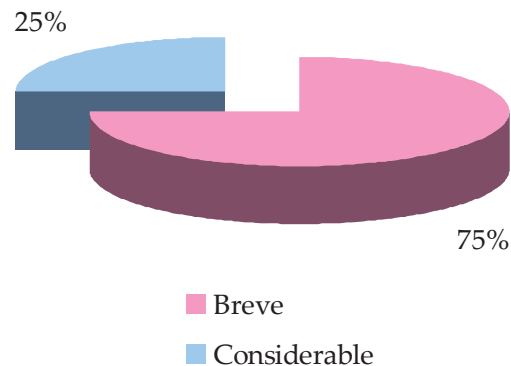
El gerente del hotel considera que cada uno de los clientes debe ser tratado de forma diferente, ya que cada uno de ellos presenta diferentes necesidades y deseos, logrando con ello una relación exclusiva. Tal opinión demuestra *concordancia* con la respuesta de los huéspedes, ya que el 100% sintió un trato especial durante su estancia.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



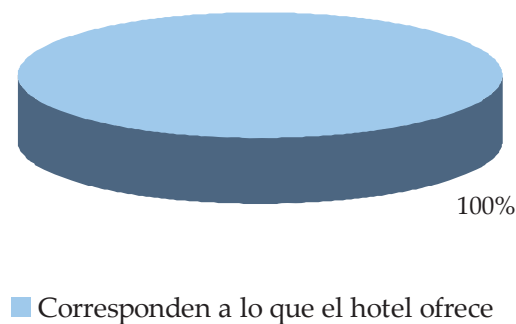
La totalidad de huéspedes opinó que las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación cuentan con una excelente apariencia, lo cual manifiesta *concordancia* con las respuestas gerenciales, donde se afirmó que cuando los empleados están satisfechos, esto también se manifiesta en su apariencia. Para el, la apariencia de los materiales de comunicación y los agentes intermediarios, así como la decoración del hotel, también es de gran importancia para generar confiabilidad en el cliente.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:



La mayor parte de los clientes consideró que el tiempo de espera para ser atendido fue breve, lo cual presenta *concordancia* con la opinión del gerente, quien piensa que los clientes deben tener un trato especial y que el personal debe estar capacitado. Ambos aspectos pueden reflejarse en un tiempo de atención breve al cliente lo cual es adecuado. Sin embargo es importante recordar que un tiempo de atención excesivamente breve puede dar una imagen de servicio de poca calidad. Ese no fue el caso de este hotel.

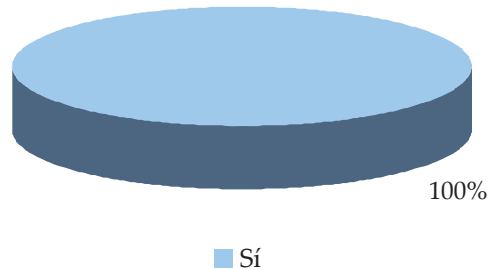
8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:



El 100% de los huéspedes consideró que las tarifas del hotel son totalmente equitativas con lo que este ofrece, opinión que tiene *concordancia* con lo respondido por el gerente quien también considera esta relación totalmente equitativa.

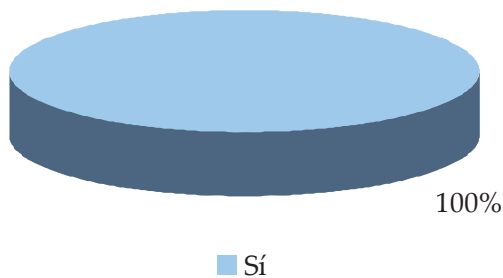
Cabe mencionar que las temporadas altas de este hotel son noviembre, diciembre, enero y abril, las temporadas bajas son febrero, mayo, junio, agosto y septiembre. Durante estas temporadas no se presenta ninguna modificación a las tarifas.

9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?

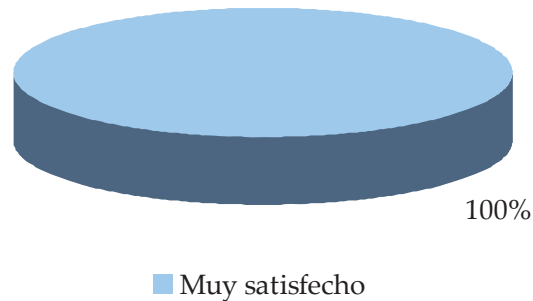


El 100% de los huéspedes respondió que recomendaría a otras personas visitar el hotel lo que indica total *concordancia* con la percepción del gerente al manifestar que cuando los huéspedes dejan el hotel, la mayor parte de estos se van muy satisfechos. Al estar muy satisfechos recomiendan el servicio.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



El 100% de los clientes manifestó que volvería a acudir al hotel en alguna otra visita a la ciudad, aspecto que manifiesta *concordancia* con la opinión del gerente quien cree que la mayor de los huéspedes se van muy satisfechos. A tal aspecto es agregado el hecho de que se ofrecen descuentos futuros a los clientes para promover la fidelidad de visitas.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?

Todos los huéspedes afirmaron estar muy satisfechos con el servicio ofrecido por el hotel, indicador que muestra total *concordancia* con la opinión del gerente al considerar que la mayor parte de sus clientes se van muy satisfechos.

El hotel La Casa de las Rosas no cuenta con departamento de marketing debido a que según la respuesta del gerente, se requeriría un mayor espacio para la existencia de esta área, lo cual por el momento no es posible.

Sin embargo, cree que la existencia de un departamento de este tipo si es muy importante, para manejar más adecuadamente los aspectos mercadológicos relacionados con el hotel.

Perfil de clientes: La mayor parte de las personas a las cuales se aplicaron los cuestionarios fueron procedentes del Distrito Federal, con edades entre los 35 y 42 años, dedicados principalmente a la gerencia administrativa.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Positiva

Nivel de ocupación: Alto

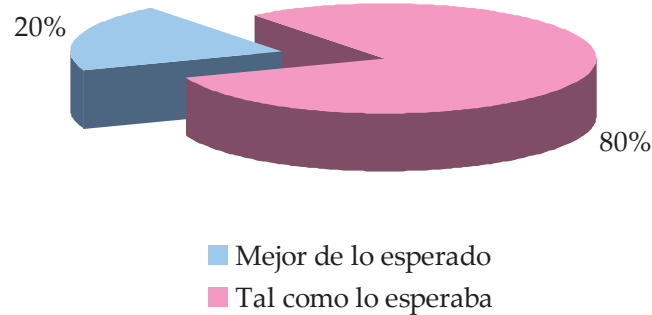
12.5.2 Los Juaninos



Propietario: Arq. Fernando Pérez Córdoba
Gerente: Lic. Lorena Morales Muñoz
Dirección: Av. Morelos Sur No.39 Col. Centro
Teléfono: 312 00 36

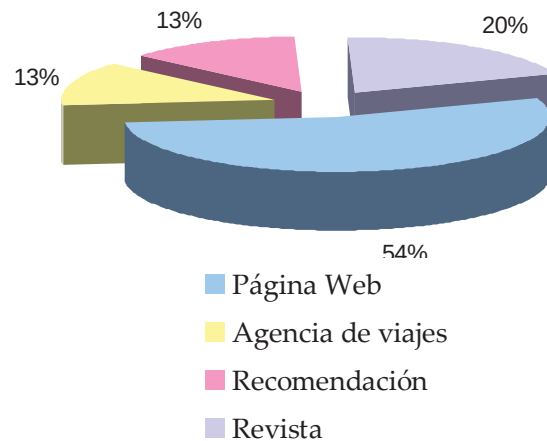
Tarifas:
Master Suite \$ 3,586.00
Junior Suite \$ 2,475.00
Superior \$ 2,082.00
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que ahora tiene al respecto es:



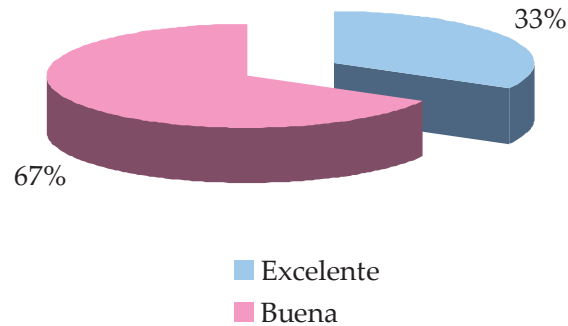
La mayor parte de los huéspedes afirmó tener una impresión del hotel tal como lo esperaba de acuerdo a sus expectativas y a los ofrecimientos hechos, dicha opinión presenta *concordancia* con las respuestas de la gerente, quien manifestó que lo que el hotel ofrece es exactamente lo que se puede brindar y que estos compromisos siempre son cumplidos.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



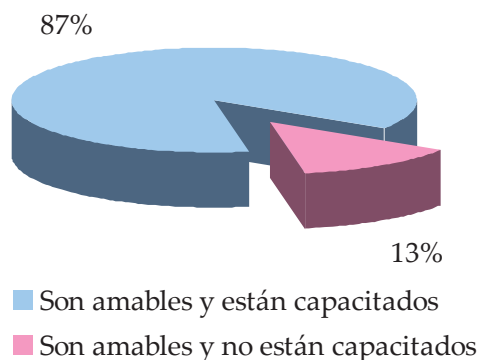
En este caso la respuesta de los clientes con respecto a la de la gerente presenta *concordancia*, ya que ella afirmó que el medio más utilizado para dar a conocer el hotel es la página Web, posteriormente las revistas que proporciona el Club de Calidad Tesoros de Michoacán así como la intermediación de agencia de viajes.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



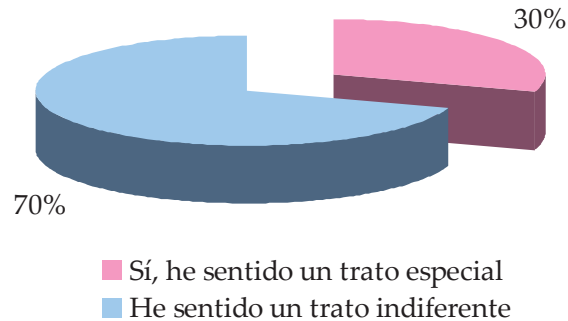
El 67% de los huéspedes consideró que la atención brindada fue buena sin llegar a la excelencia, respuesta que presenta cierta *concordancia* con lo manifestado por la gerente cuando respondió que se debe brindar especial atención a los clientes actuales y de igual manera a los que aún no han utilizado el servicio. El marketing de servicios enseña que las empresas deben enfocarse mayormente a los clientes actuales, probablemente en este hotel, el enfoque a clientes y otras personas que no lo son, hace que la atención sea buena pero no excelente. La gerente también opina que los clientes deben ser tratados de forma diferente y que las quejas siempre son una oportunidad para mejorar el servicio.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



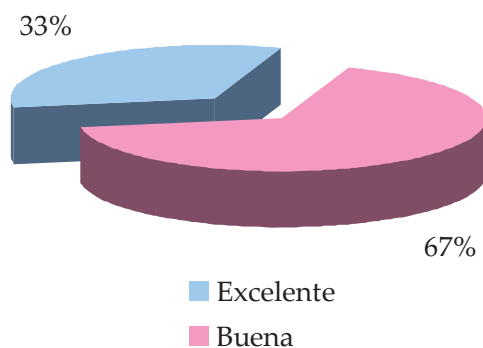
La mayoría de los clientes opinó que los empleados del hotel son amables y están capacitados, lo cual presenta *concordancia* con lo dicho en gerencia, donde su titular respondió que los empleados deben ser tratados adecuadamente para que esto se refleje en su amabilidad y que la capacitación hacia los mismos es un aspecto indispensable.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



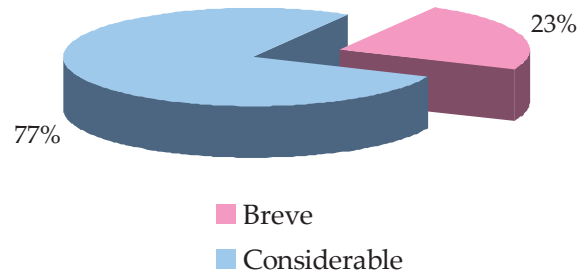
La mayoría de los huéspedes sintió un trato indiferente, opinión que presenta *discordancia* con lo afirmado por la gerente, la cual respondió que los clientes deben ser tratados de forma diferente según sus necesidades y deseos y que generar una relación exclusiva con los clientes es muy importante y trascendental. Dichas respuestas no se reflejan en el sentir de los huéspedes.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



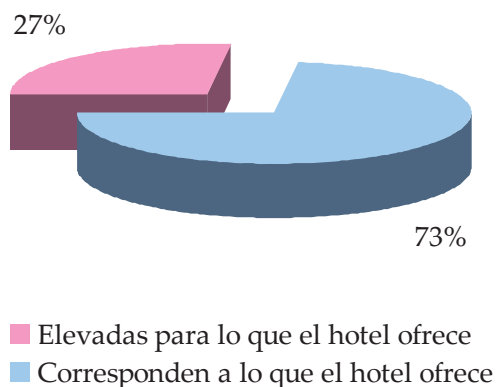
En el caso de la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación, las respuestas de gerencia presentan *concordancia* con la opinión de los huéspedes. Para la gerente la imagen de los empleados es muy importante, así como de los agentes intermediarios, medios de comunicación y por supuesto las instalaciones del hotel, cuidando siempre detalladamente este aspecto. La mayor parte de los clientes consideró que la apariencia de los aspectos anteriormente mencionados es buena.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tienen que esperar el cliente para ser atendido es:



El 77% de los clientes opinó que el tiempo que se tiene que esperar para ser atendido es considerable, consideración que muestra *concordancia* con las respuestas de la gerente quien afirma que se debe tratar con cuidado a los clientes, para ello se requiere de un personal capacitado. El tiempo de atención por parte del personal es muy importante, un tiempo considerable es adecuado, ya que este no debe ser muy breve ni tampoco excesivo.

8. La tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:

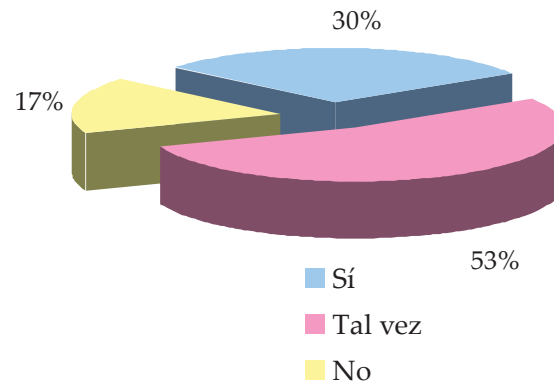


El 73% de los huéspedes respondió que las tarifas corresponden a lo que el hotel ofrece, con ello se muestra *concordancia* con las opiniones gerenciales, en donde se dijo que la relación calidad – precio en el hotel es totalmente equitativa.

Las temporadas altas del hotel Los Juaninos son básicamente enero, abril, julio, agosto y diciembre. Las bajas son febrero, marzo, mayo, junio y octubre.

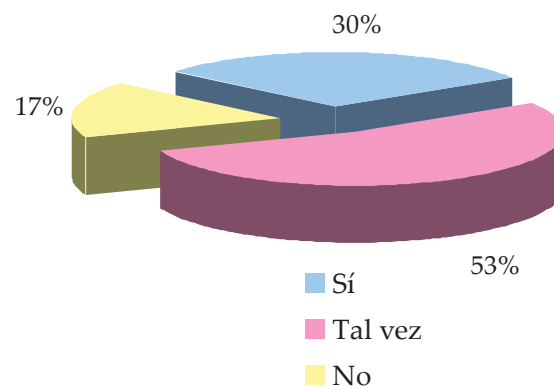
Las tarifas son fijas, solo existen tarifas especiales para los clientes y tarifas corporativas para empresas.

9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?



La mayor parte de los clientes contestó que probablemente recomendaría el hotel a otras personas, opinión que presenta *discordancia* con lo respondido por la gerente quien mencionó que la mayor parte de los huéspedes dejan el hotel con un grado de satisfacción muy elevado. Esta afirmación no corresponde a las respuestas de los huéspedes ya que si estos tuvieran un alto grado de satisfacción seguramente recomendarían el hotel, y no hubieran respondido un tal vez.

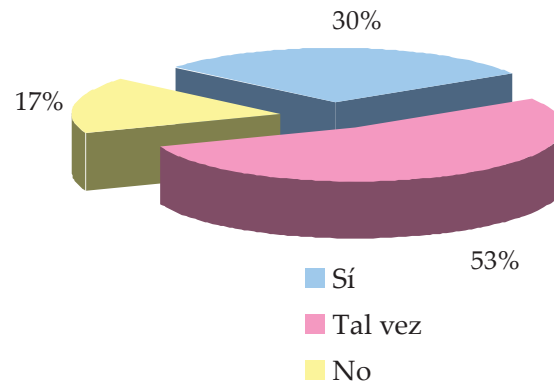
10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



El 53% de los huéspedes manifestó que tal vez visitaría el hotel en otra ocasión, lo cual muestra *discordancia* con las respuestas gerenciales, las cuales sustentan un grado de satisfacción de los clientes muy elevado, el cual, si fuera así, haría que las personas aseguraran visitar nuevamente el lugar.

Un aspecto que puede influir para que no exista seguridad en los huéspedes para volver al hotel, es la existencia nula de programas para promover la fidelidad de visita.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?



La mayoría de los huéspedes afirmaron encontrarse satisfechos después de visitar el hotel. Dicha opinión presenta *discordancia* con la respuesta de la gerente, ya que ella aseguró que cuando los clientes dejan el hotel estos no solo se van satisfechos, sino muy satisfechos.

El hotel Los Juaninos no tiene un departamento de marketing, la razón principal es que según respuesta de la gerente, las funciones de marketing son adecuadamente realizadas por ella misma, cuestión que probablemente no es muy cierta, ya que los clientes no se encuentran del todo satisfechos. Sin embargo opina que la existencia de un área de marketing en los hoteles si es importante para realizar una adecuada publicidad, criterio errado ya que el marketing no maneja únicamente la publicidad.

Perfil de clientes: La gran mayoría de las huéspedes que colaboraron respondiendo a las preguntas del cuestionario fueron originarios del Distrito Federal, Estado de México y Monterrey, dedicados a la medicina general, a gerencia de sucursal o desempeñando puestos de empleados bancarios. Las edades oscilaron entre los 30 y 48 años.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Positiva/Negativa

Nivel de ocupación: Medio

12.5.3 Suites San Miguel



Propietarios: Consejo de Administración

Gerente: C.P Ana Laura García Garza

Dirección: Av. Morelos Sur No.71 – Altos Col. Centro

Teléfono: 312 01 22

Tarifas:

Presidencial \$ 2,925.00

Catedral \$ 2,691.00

Standard Familiar \$2,223.00

Suite \$ 1,989.00

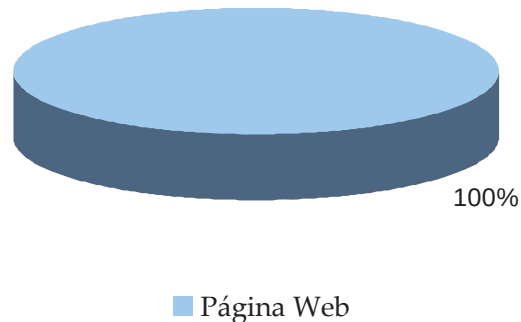
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que tiene ahora al respecto es:



La totalidad de los huéspedes manifestó tener una impresión del hotel peor de lo esperado, opinión que presenta una total *discordancia* con las respuestas de la gerente quien considera que los ofrecimientos que hace el hotel son exactamente lo que el mismo ofrece y que estos siempre son cumplidos.

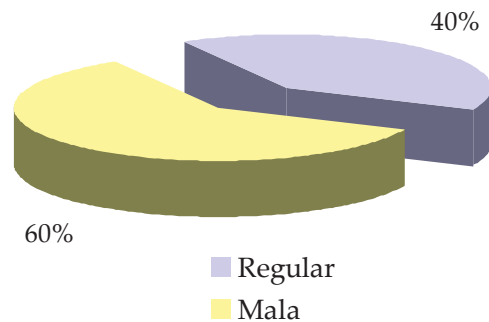
2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



El 100% de los clientes tuvo un primer conocimiento del hotel por medio de su página Web, respuesta que presenta *discordancia* con lo dicho por la gerente quien aseguró que los medios que mayormente se utilizan para dar a conocer el hotel son las ventas por teléfono y el apoyo de agencia de viajes.

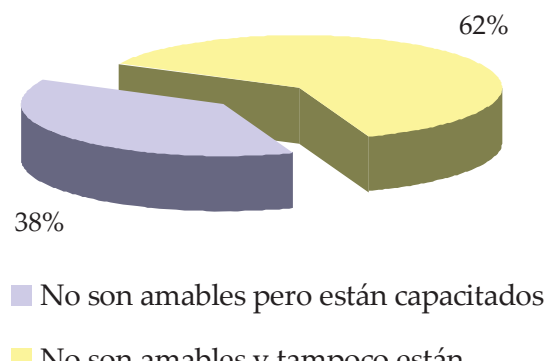
Ella comentó que la página Web no es muy necesaria para publicitar el lugar, sin embargo todos los huéspedes cuestionados visitaron el hotel debido a que supieron de su existencia por medio de Internet.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



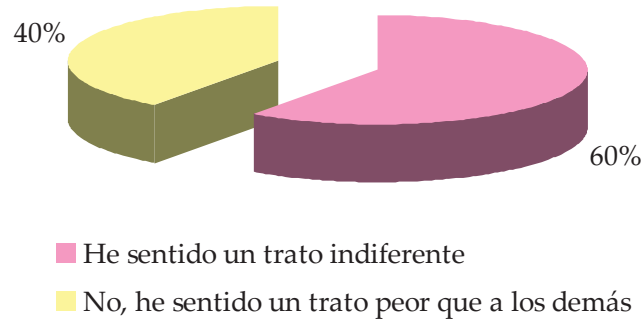
Un 60% de las personas hospedadas en el hotel opinó que existe un mal trato por parte del personal. En este aspecto nuevamente existe *discordancia* con las respuestas de la gerencia en donde se afirmó que la empresa debe tener especial cuidado con los clientes actuales y que las quejas siempre son una oportunidad para mejorar el servicio, lo cual no es evidente en el trato a la clientela. Posiblemente un aspecto que no favoreció al hotel en las respuestas otorgadas al realizar esta pregunta es la política que la gerencia tiene establecida respecto a tratar a todos los clientes por igual, sin importar sus necesidades y deseos únicos.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



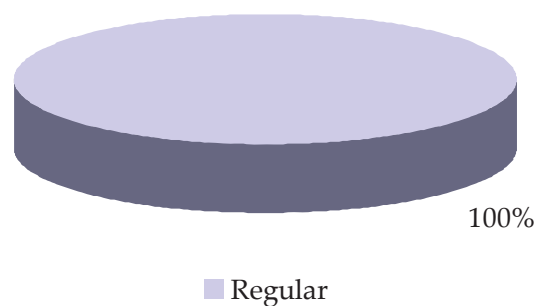
La mayor parte de los clientes consideró que los empleados del hotel no son amables y tampoco están capacitados. Dicha respuesta tiene cierta *concordancia* con lo dicho por la gerente cuando manifestó que los empleados solo deben ser tratados adecuadamente en algunas ocasiones y que la capacitación hacia los mismos es un aspecto importante pero no indispensable. En relación a esta opinión de la gerencia, algunos empleados manifestaron que nunca son capacitados. Con ello puede deducirse que el trato que el personal tiene con los huéspedes es un reflejo del trato de la gerencia hacia los empleados.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



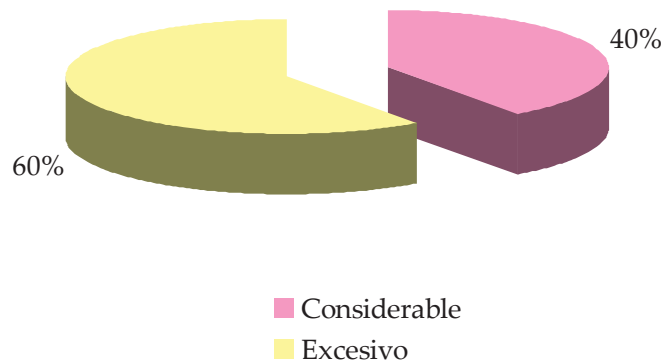
El 60% de los huéspedes se sintió tratado de forma indiferente durante su estancia en el hotel. Tal sentir presenta *concordancia* con la opinión de la gerente, ya que considera que todos los clientes deben ser tratados de forma igual y no con atenciones especiales. Por esta razón tampoco se busca generar una relación exclusiva con los clientes, ya que no se desea tener trato especial con nadie. El hecho de que exista concordancia de respuestas en este aspecto, no es indicador de que las respuestas sean adecuadas desde el punto de vista del marketing de servicios.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



La totalidad de los clientes opinó que la apariencia que presenta el hotel en general es regular. Esto manifiesta *concordancia* con lo dicho por la gerente quien considera que los empleados solo deben ser tratados adecuadamente en algunas ocasiones. Asimismo, ella cree la imagen de los medios de comunicación, intermediarios, y la decoración del hotel en general, no es algo trascendental.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:



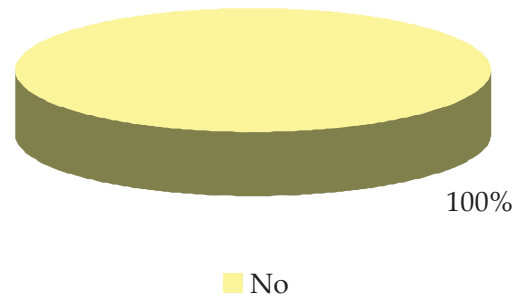
La mayor parte de los huéspedes consideró que el tiempo que se tiene que esperar para ser atendido es excesivo, criterio que tiene *discordancia* con lo manifestado por la gerente al contestar que se debe tener una especial atención con los clientes actuales, capacitando a los empleados para brindar un buen servicio. Dentro de un servicio adecuado se encuentra el tiempo de espera.

8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:

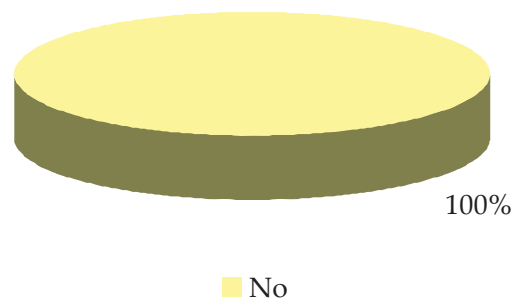


Todos los huéspedes respondieron que las tarifas del hotel son elevadas en relación a la calidad que este ofrece, lo cual presenta *discordancia* con las respuestas gerenciales en donde se manifiesta que la relación calidad – precio es totalmente equitativa.

Las temporadas altas del hotel son abril, julio, agosto y diciembre, las bajas son marzo, mayo, septiembre y octubre. Durante estas temporadas no se presenta una modificación de tarifas, estas son siempre fijas.

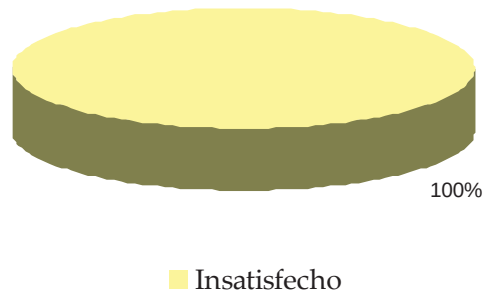
9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?

Todos los clientes que respondieron a las preguntas del cuestionario, aseguraron no recomendar el hotel a otras personas, lo cual es un indicador muy negativo para este lugar, presentando *discordancia* con la opinión de la gerente, quien considera que los huéspedes se van satisfechos.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?

El 100% de los huéspedes afirmó que no volvería a Suites San Miguel en otra ocasión, preferiría visitar otras opciones con un mejor servicio. Esto es señal de *discordancia* con las respuestas de gerencia en donde se manifiesta que los huéspedes presentan satisfacción al dejar el hotel. Si esto fuera así lo más probable es que regresaran. Tal vez un factor que también es negativo en este sentido es que el hotel no ofrece ningún beneficio futuro en otras visitas.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?



El total de los clientes manifestó encontrarse insatisfecho con el servicio proporcionado en el hotel, aspecto que presenta total *discordancia* con la opinión de la gerente quien aseguró que la mayoría de las personas que llegan a ese hotel se van satisfechas.

El hotel Suites San Miguel no cuenta con departamento de marketing, tampoco existe el interés por llegar a tenerlo, ya que según opinión de la gerente, no se necesita invertir en un área de este tipo cuando ella misma puede encargarse adecuadamente de todas las funciones del hotel. Según su criterio el invertir en un departamento de marketing resulta un gasto innecesario.

Además, considera que la existencia de un área de esta naturaleza no es importante en el hotel que ella dirige y tampoco en ningún otro, ya que de acuerdo a su criterio, la recomendación de las personas es lo más importante para atraer nuevos clientes y no hacen falta estrategias de publicidad, ventas, promociones, y otros aspectos que maneja el marketing.

Las opiniones manifestadas en la gerencia de este hotel, son equivocadas desde la perspectiva del marketing de servicios, ya que este puede llegar a ser un factor clave en el éxito de los hoteles, lo cuál ha sido el objeto de la presente investigación buscando comprobar la hipótesis correspondiente. En cierta forma resulta contradictorio que la gerente opine que el marketing es innecesario, que lo único que importa es la recomendación de los clientes, cuando es importante recordar que las personas no pueden recomendar un lugar cuando se les brinda un mal servicio y cuando además los elementos tangibles no se encuentran en buen estado. Si no existe una evaluación positiva de los clientes no existirá un nivel alto de ocupación y entonces no puede existir un indicador de éxito.

Perfil de los clientes: La gran parte de los huéspedes que respondieron el cuestionario fueron personas dedicadas a la gerencia de diferentes negocios, provenientes del Distrito Federal y Guadalajara, entre los 29 y 40 años de edad.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Negativa

Nivel de ocupación: Bajo

12.5.4 Mansión San Francisco



Propietario: Cecilia Ruiz González

Gerente: Lorena Chora

Dirección: Bartolomé de las casas No.261 Col. Centro

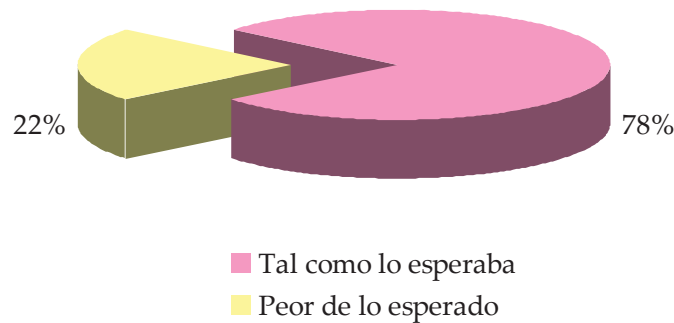
Teléfonos: 317 05 84, 313 31 32

Tarifas:

Suite \$1,200.00

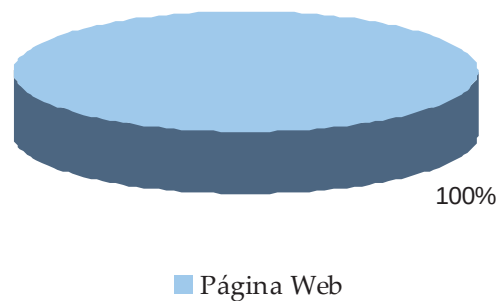
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que tiene ahora al respecto es:



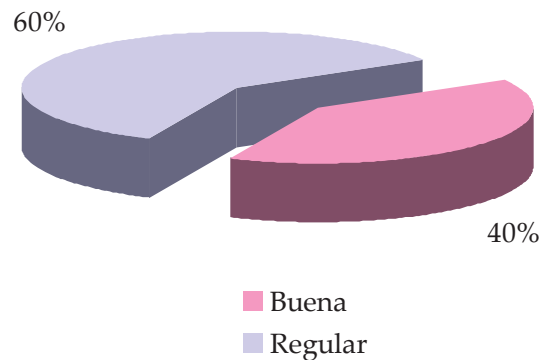
La mayor parte de los huéspedes manifestó tener una impresión tal como lo esperaba respecto a sus expectativas y ofrecimientos hechos por el hotel. Esta cuestión presenta *concordancia* con las respuestas de la gerente quien aseguró que lo que el hotel ofrece es realmente lo que se puede brindar y que dichos ofrecimientos siempre son cumplidos. Sin embargo el hotel no superó las expectativas de los clientes, ya que nadie dijo haberse encontrado con algo mejor de lo esperado, mientras que otros si opinaron tener una impresión peor de lo que realmente esperaban.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



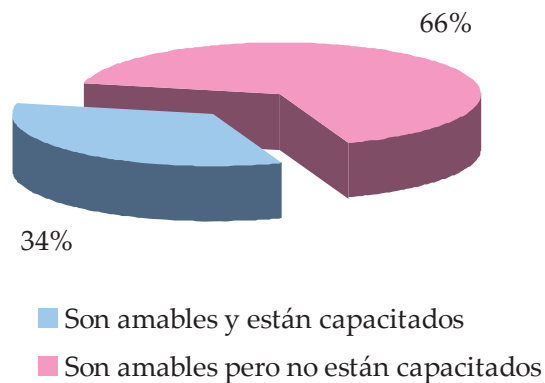
La totalidad de los huéspedes tuvo conocimiento de la existencia del hotel a través de su página Web, lo cual tiene *concordancia* con lo respondido por la gerente, quien dijo que el principal medio que se utiliza para dar a conocer el hotel es la página en Internet. También manifestó que se realizan visitas personales para promocionar el lugar, sin embargo puede deducirse que estas no tienen resultados favorables ya que no existió alguien que respondiera estar en el hotel debido a una visita personal.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



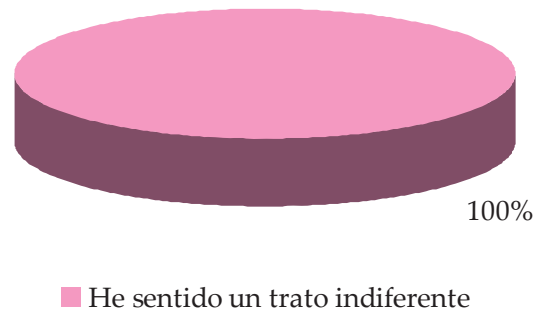
El 60% de los clientes consideró que la atención del personal fue regular, lo cual indica *concordancia* con las opiniones en gerencia, donde se dijo que la empresa debe enfocar su atención en los clientes actuales pero también en las personas que no han utilizado el servicio. Esto no permite dar una especial atención a los huéspedes. Asimismo se manifestó que todos los clientes deben ser tratados igual y que las quejas pueden llegar a ser una oportunidad para mejorar el servicio.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



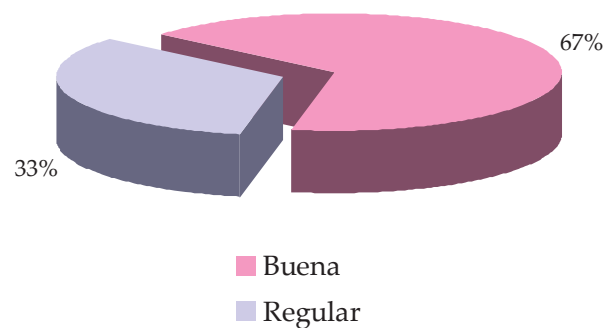
Gran parte de los huéspedes manifestó que los empleados del hotel son amables pero no están capacitados. Esta opinión presenta *concordancia* con las respuestas de la gerente quien dijo que los empleados deben ser tratados como clientes a cuidado y atenciones para que ellos también sean amables. Sin embargo opinó que la capacitación de los mismos es un aspecto importante pero no llega a ser indispensable.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



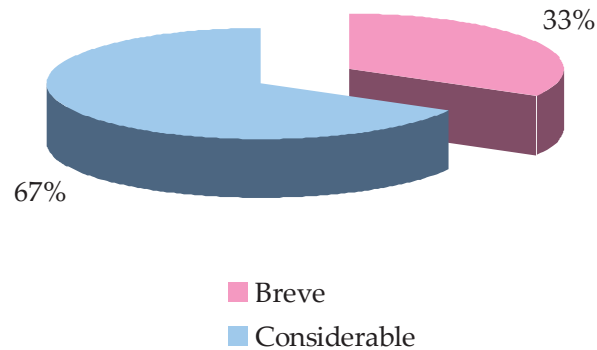
Todos los huéspedes que respondieron a las preguntas se sintieron tratados de forma indiferente durante su estancia lo cual indica *concordancia* con la contestación de la gerente al decir que los clientes actuales son importantes, pero no se debe dar toda la atención a ellos, sino que se debe buscar atraer a otras personas. También manifestó que no debe existir un trato individualizado.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



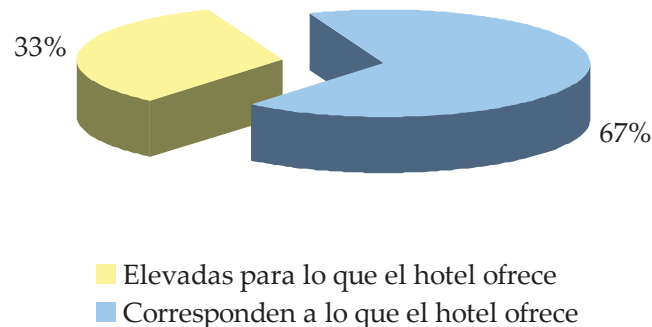
La mayor parte de los clientes opinó que la apariencia del hotel en general y materiales de comunicación es buena, lo cual muestra *concordancia* con las respuestas gerenciales en las cuales se aseguró que la imagen de los empleados es importante así como de los intermediarios, medios de comunicación e instalaciones, todo ello para dar confianza al cliente. Sin embargo en las respuestas de los huéspedes puede comprobarse que la apariencia de estos elementos es buena, pero no se ha hecho un esfuerzo por llegar a la excelencia.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:



El 67% de las personas respondió que el tiempo que se tiene que esperar para ser atendido es considerable, lo cual desde el punto de vista del marketing de servicios es adecuado y presenta *concordancia* con las respuestas de gerencia las cuales muestran que la capacitación de los empleados es importante para dar un buen servicio al cliente actual, parte de ello es el tiempo de atención.

8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que el hotel ofrece son:

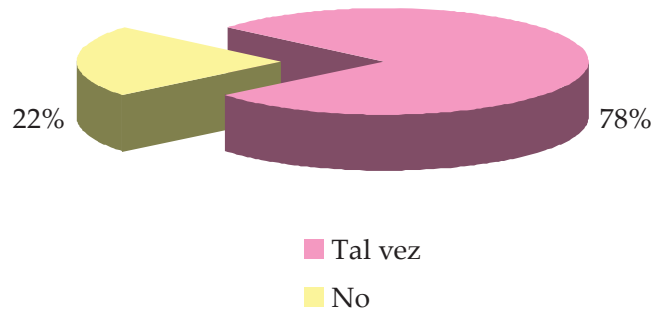


La mayoría de los huéspedes opinó que las tarifas del hotel corresponden a la calidad que este ofrece, criterio que tiene *concordancia* con lo dicho por la gerente quien manifestó que la relación calidad precio que existe es totalmente equitativa.

Las temporadas altas de este hotel son julio y agosto, mientras que la temporada alta es principalmente el mes de junio.

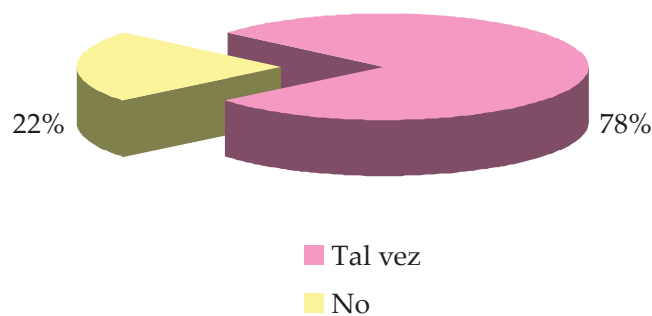
Durante estas fechas existe siempre una modificación de tarifas, correspondientes para la condición de cada periodo.

9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?



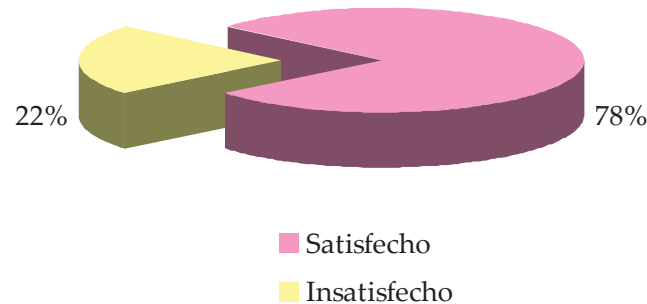
El 78% de los huéspedes contestó que probablemente recomendaría el hotel a otras personas, sin embargo, no existió una seguridad en ello, por lo cual se presenta una *concordancia* con la pregunta correspondiente realizada a la gerente a la cual respondió que cuando los clientes dejan el hotel, se van satisfechos. Esto muestra que si existe satisfacción por parte de las personas pero no la suficiente como para hacer una recomendación.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



La mayor parte de los clientes mencionó que tal vez visitaría nuevamente el hotel, opinión que tiene *concordancia* con las respuestas de la gerente al decir que los clientes se van satisfechos, pero no muy satisfechos. Esta satisfacción sin superar las expectativas es lo que probablemente no genera en las personas una seguridad para regresar al hotel. Además no se tienen ningún programa implementado para promover la fidelidad de visita de los huéspedes.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?



El 78% de los huéspedes manifestó encontrarse satisfecho después de su estancia en el hotel, opinión que tiene *concordancia* con la respuesta de la gerente quien aseguró que los clientes dejan el hotel encontrándose satisfechos.

Sin embargo puede comprobarse que no existe una satisfacción muy elevada que supere lo que el cliente esperaba del hotel.

Mansión San Francisco no tiene un departamento de marketing, la razón según criterio de la gerente es que hasta el momento este no es necesario porque ella se encarga de todas las actividades relacionadas con este aspecto, lo cual probablemente no se está realizando de una manera adecuada, ya que en cierta parte de sus huéspedes existió insatisfacción suficiente para no recomendar el hotel y tampoco regresar a él.

Sin embargo, la gerente también reconoció que la existencia de un área de esta índole se es importante para un manejo correcto de la publicidad. Aún así, cabe recordar que el marketing no sólo es publicidad.

Perfil de los clientes: Los huéspedes del hotel que colaboraron en responder a las preguntas del cuestionario, fueron en su mayoría Contadores Públicos y empleados bancarios entre los 28 y 40 años de edad, procedentes del Distrito Federal y Guadalajara principalmente.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Positiva/Negativa
Nivel de ocupación: Bajo

12.5.5 Suites Casa Morelia



Propietario: Eleuterio Salgado Barajas

Gerente: Eleuterio Salgado Barajas

Dirección: Hermenegildo Galeana No.229 Col. Centro

Teléfonos: 317 52 86, 317 52 38

Tarifas:

Suite Presidencial \$ 3,200.00

Master Suite \$ 1,900.00

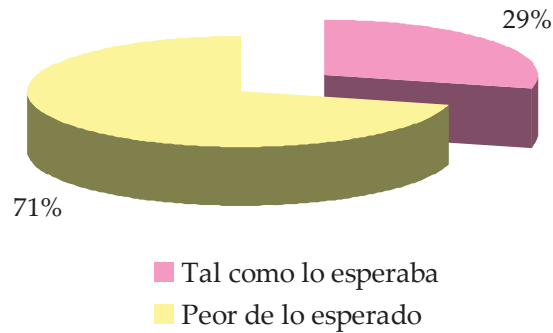
Suite \$ 1,400.00

Junior Suite \$ 1,200.00

Standard \$ 900.00

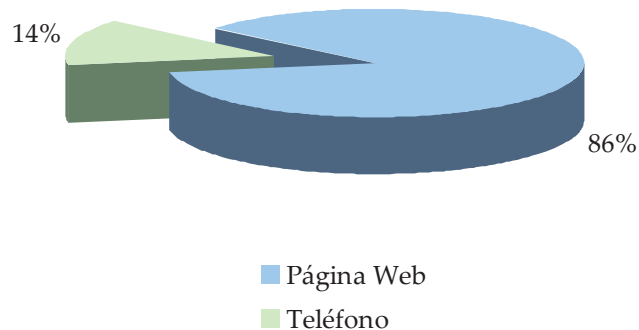
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que ahora tiene al respecto es:



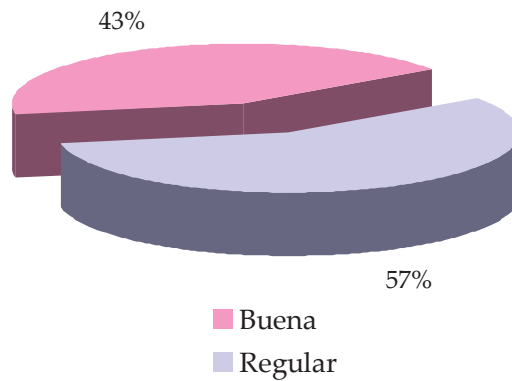
El 71% de los clientes dijo tener una impresión peor de lo que esperaba con respecto a los ofrecimientos hechos por el hotel. Tal opinión presenta *discordancia* con las respuestas del gerente, el cual afirmó que el personal y la publicidad ofrecen lo que el hotel realmente puede brindar y que estos compromisos se cumplen casi siempre.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



La mayor parte de las personas tuvo un primer conocimiento del hotel por medio de su página Web. Dicho aspecto muestra *concordancia* con las respuestas gerenciales en donde se aseguró que el medio más utilizado para dar a conocer el hotel es el Internet y posteriormente las ventas por teléfono. También se comentó que con el hotel participa como intermediario una agencia de viajes. Sin embargo, como puede observarse en la gráfica, ninguno de los clientes acudió al lugar por medio de dicha agencia.

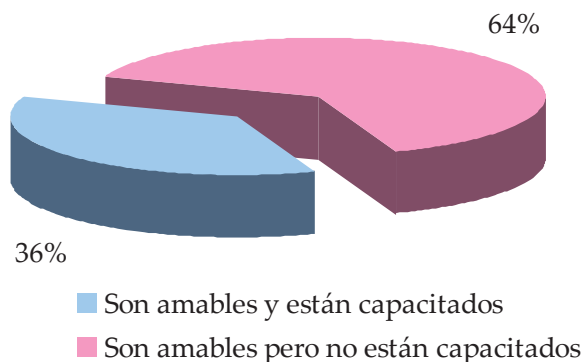
3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



Un 57% de las personas que respondieron el cuestionario opinó que la atención por parte del personal durante su estancia fue regular. En este aspecto se manifiesta una *concordancia* con las respuestas del gerente. El considera que la empresa debe enfocar su atención de igual manera a los clientes actuales y a los que todavía no lo son. Dicha actitud puede desviar la atención que se debe tener con los clientes actuales, proporcionándoles una atención poco adecuada.

El gerente también respondió que los clientes deben ser tratados de forma igual, sin importar deseos y necesidades particulares y que las quejas en ocasiones pueden ser solo un capricho de las personas.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



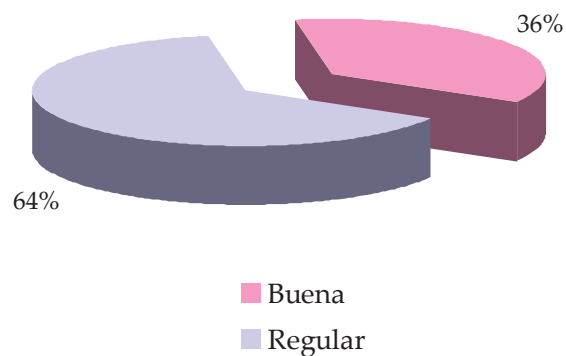
La mayoría de los huéspedes consideró que los empleados del hotel son amables pero no están capacitados, opinión que tiene *concordancia* con las respuestas del gerente, el cual aseguró que los empleados deben ser tratados como clientes en cuanto al cuidado que se tiene con ellos, sin embargo también dijo que la capacitación del personal es un aspecto importante pero no indispensable.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



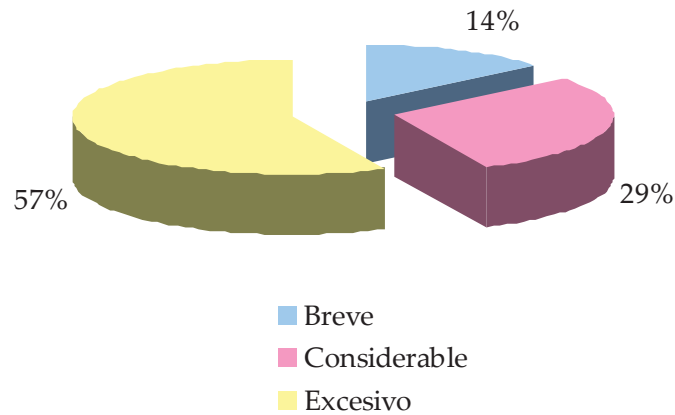
La totalidad de los clientes se sintió tratado de forma indiferente, lo cual tiene *concordancia* con la opinión del gerente, la cual es que los huéspedes no deben tratarse de forma individualizada y que generar una relación exclusiva con ellos es importante pero no de tal manera que llegue a ser trascendental, ya que según sus comentarios, siempre pueden buscarse nuevos clientes.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



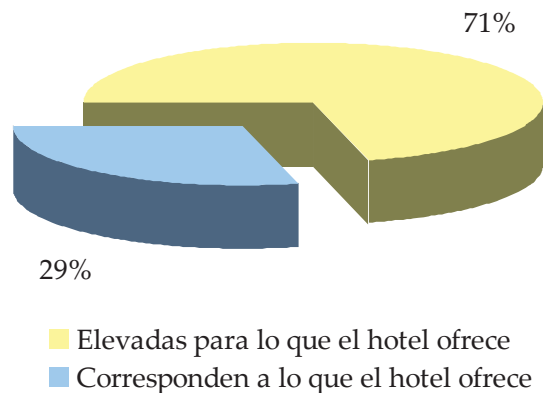
El 64% de los huéspedes consideró que los aspectos antes mencionados presentan una regular apariencia. En este aspecto se muestra *discordancia* con las opiniones de gerencia en donde se manifestó que parte de la motivación que debe darse a los empleados incluye también la relacionada con su apariencia. Asimismo se dijo que la decoración del hotel debe ser cuidada siempre y que la apariencia de las instalaciones y materiales de comunicación es de gran importancia. Sin embargo, pudo verificarse que los clientes no consideran que la apariencia de cada uno de estos elementos del hotel, sea muy adecuada.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:



La mayor parte de las personas a las que se aplicó el cuestionario respondió que el tiempo que debieron de esperar para ser atendidos fue excesivo, lo cual indica *concordancia* con las opiniones proporcionadas por el gerente en las cuales se argumenta que los empleados no deben enfocar toda su atención a los huéspedes actuales sino que siempre deben buscarse más. Además, según su criterio, la capacitación no es indispensable solo importante. Dicha falta de ésta, puede verse reflejada en el tiempo excesivo que los clientes deben esperar.

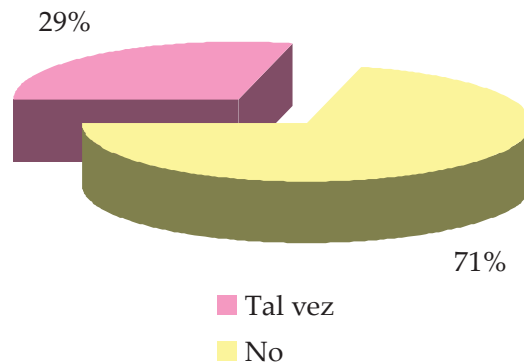
8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:



De acuerdo a la opinión del 71% de los clientes, las tarifas del hotel son elevadas para lo que realmente se ofrece. Esto representa *discordancia* con lo dicho por el gerente, respecto a que la relación calidad precio es totalmente equitativa.

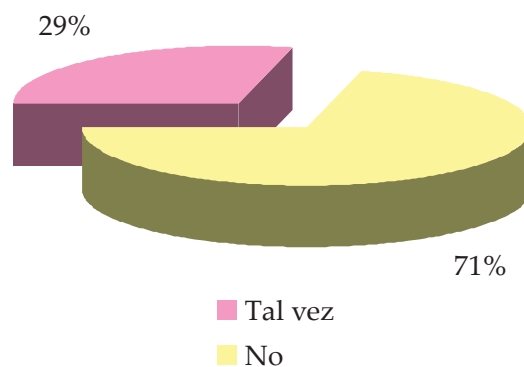
Las temporadas altas de este hotel son enero, abril, julio, agosto y diciembre. Las bajas son mayo y junio. Durante estas temporadas se presenta siempre una modificación de tarifas. Aún con ello los clientes consideran que las tarifas siguen siendo altas.

9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?

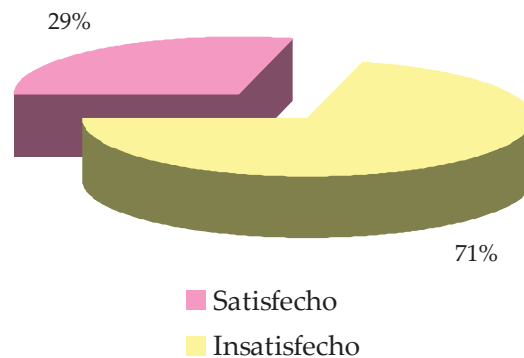


La mayoría de las personas hospedadas en el hotel dijo que no lo recomendaría a otras personas, aspecto negativo para el establecimiento que indica total *discordancia* con la percepción que tiene el gerente con respecto a que sus huéspedes después de su estancia se van muy satisfechos. Cuando existe satisfacción lo más probable es que exista recomendación.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



El 71% de los huéspedes manifestó que no regresaría al hotel en otra ocasión, lo cual muestra la insatisfacción de los mismos, aún cuando el lugar ofrece descuentos futuros en próximas visitas. Tal situación tiene *discordancia* con la afirmación del gerente en cuanto a un grado de satisfacción muy elevado por parte de los clientes, lo cual, si fuera así, haría que los mismos aseguraran volver posteriormente.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?

En cuanto al nivel de satisfacción, existe *discordancia* ya que el mayor parte de los huéspedes mencionó encontrarse insatisfecho después de su visita al hotel, mientras que el gerente afirmó que la mayor parte de los clientes dejan el hotel muy satisfechos.

Suites Casa Morelia no tiene departamento de marketing. La razón, argumenta el gerente es por falta de espacio en las instalaciones, sin embargo, admite que un área de este tipo es muy importante para dar una mejor publicidad al hotel. En este hotel al igual que en otros, se piensa que el marketing se refiere únicamente a la publicidad. En un futuro, el deseo del gerente de este hotel es contar con un departamento así, ya que reconoce que realmente hace falta en este lugar.

Perfil de los clientes: La mayor parte de los huéspedes de Suites Casa Morelia fueron personas entre los 29 y 45 años de edad, dedicados a la medicina general o a la enseñanza en educación básica, originarios del Distrito Federal y Estado de México.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Negativa

Nivel de ocupación: Bajo

12.5.6 Casa de la Loma



Propietario: Ing. Salvador Abud Mirabent

Gerente: Juani Yanes

Dirección: Mozart No.380 Col. La Loma

Teléfono: 324 89 01

Tarifas:

Master Suite \$ 2,796.00

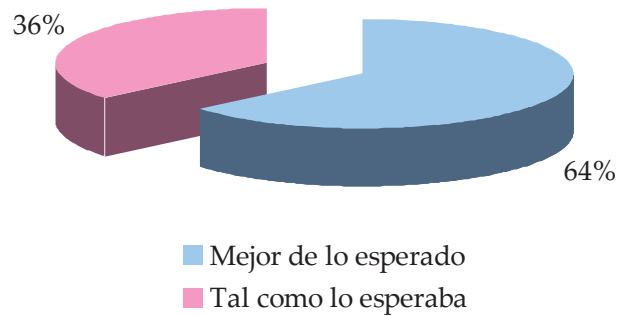
Junior Suite \$ 1,697.00

Suite \$ 1,697.00

Standard \$ 1,498.00

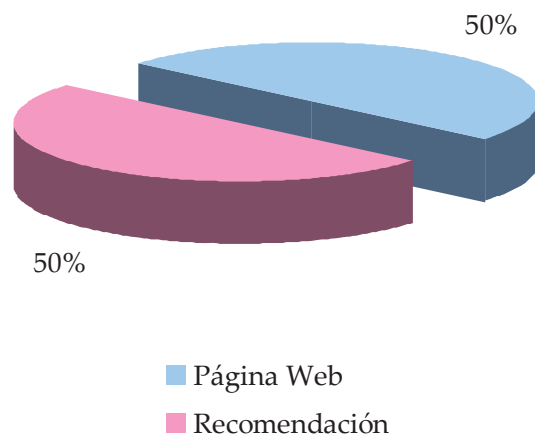
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que ahora tiene al respecto es:



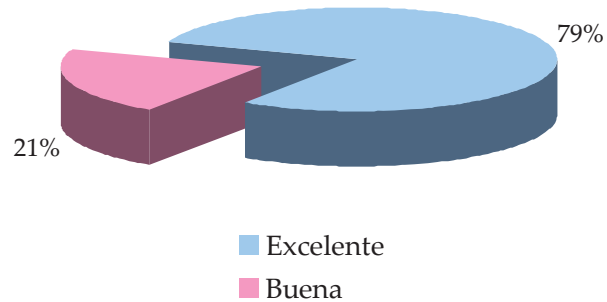
El 64 % de los huéspedes mencionó tener una impresión del hotel mejor de lo que esperaba, lo cual presenta *concordancia* con la opinión de la gerente, quien aseguró que los ofrecimientos formulados generalmente mediante la publicidad y el personal, son exactamente lo que se puede proporcionar, y que estos siempre se cumplen.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



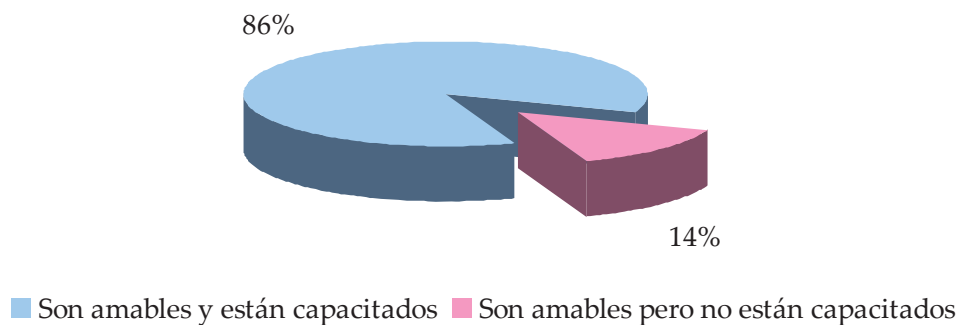
La mitad de las personas acudió al hotel debido a que tuvo conocimiento del mismo por medio de su página Web, el otro 50% decidió visitar el lugar debido a la recomendación de otras personas. Tal aspecto tiene *concordancia* con las respuestas de la gerente, quien dijo que el medio más utilizado para dar a conocer el hotel es el Internet, ya sea mediante la página del mismo, o bien a través del sitio del Club de Calidad Tesoros de Michoacán. La recomendación es una señal favorable para el hotel, ya que refleja que existen buenas opiniones al respecto.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



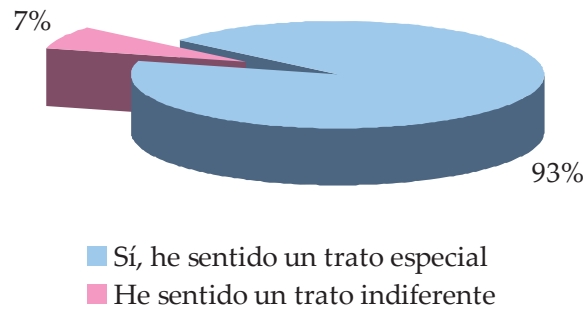
El 79% de los clientes calificó como excelente la atención del personal, opinión que tiene *concordancia* con lo manifestado en gerencia, con respecto a que los clientes deben ser tratados con especial atención conforme a sus necesidades y deseos, considerando que una oportunidad para mejorar el servicio son las quejas presentadas, ya que mediante estas el hotel puede conocer aspectos en los cuales se está fallando.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



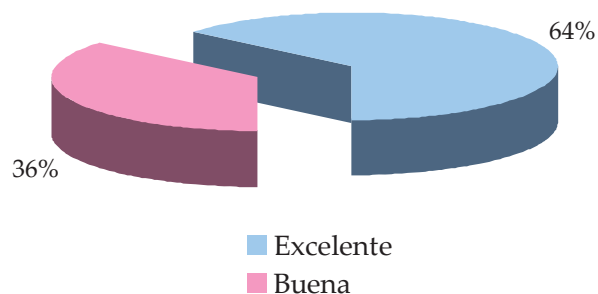
La gran mayoría de los huéspedes consideró que los empleados son amables y también están capacitados. En este aspecto existe *concordancia* con lo manifestado por la gerente, quien mencionó que los empleados contentos desempeñan mejor sus labores, y que por ello es necesario tratarlos adecuadamente para que ese trato se refleje en la atención al cliente. Asimismo manifestó que de acuerdo a su criterio, la capacitación del personal es indispensable para brindar un buen servicio.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



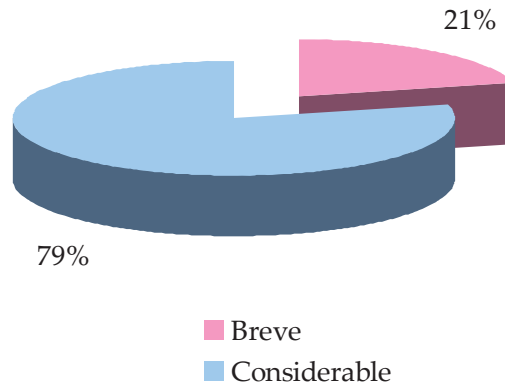
La mayor parte de las personas que respondieron el cuestionario, aseguraron haberse sentido tratados de forma especial durante el tiempo que estuvieron en el hotel, lo cual tiene total *concordancia* con las respuestas de la gerente, quien dijo que los clientes deben ser tratados de forma individualizada, con lo cual puede lograrse crear una relación exclusiva cliente – empresa, lo cual no solo es importante, sino también trascendental.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



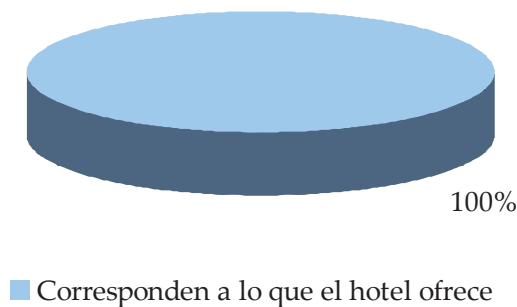
El 64% de los huéspedes consideró excelente la apariencia de los elementos antes mencionados, presentando *concordancia* con la opinión de la gerente, la cual sustenta que parte de que un empleado sea tratado de una manera adecuada es manifestado en su apariencia. De acuerdo a sus palabras, la imagen de intermediarios, materiales de comunicación y los elementos físicos que integran el hotel, son de gran importancia, ya que muestran una primera impresión al cliente acerca de lo que la empresa es en general.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:



De acuerdo al marketing de servicios, el tiempo de atención ideal es de un rango considerable. El 79% de los clientes expresó que el tiempo que se tiene que esperar en el hotel para ser atendido es así, lo cual tiene *concordancia* con lo manifestado en gerencia, donde se dijo que se debe prestar especial atención a los clientes, incluso en el tiempo de atención y que para ello, la capacitación de los empleados es de gran importancia.

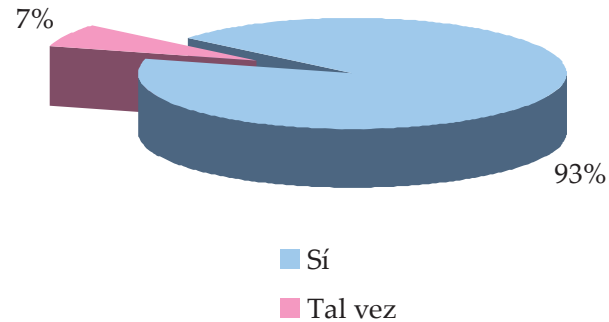
8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:



La gerente afirmó que en el hotel, la relación calidad – precio es totalmente equitativa, opinión que presentó *concordancia* con lo respondido por la totalidad de los huéspedes.

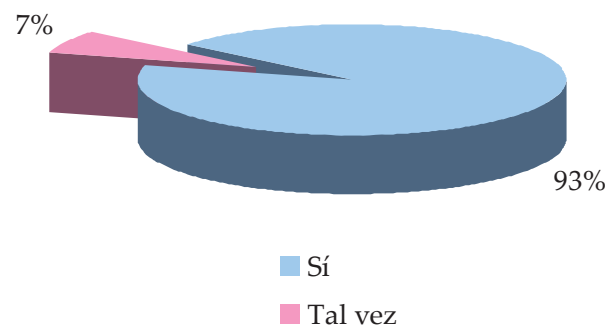
Los meses de enero, abril, julio, agosto y diciembre, son las temporadas altas del hotel. Las temporadas bajas son febrero, marzo, junio, septiembre y octubre. Las tarifas son fijas, únicamente destaca la existencia de aquellas que son especiales para los clientes y de otras que son corporativas para empresas.

9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?

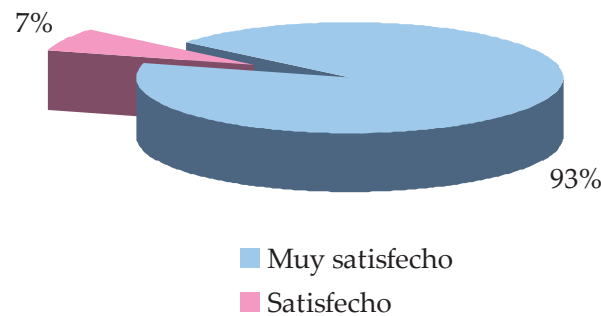


La mayoría de los huéspedes aseguró recomendar el hotel a otras personas, afirmación que tiene *concordancia* con la opinión de la gerente, quien mencionó que de acuerdo a su perspectiva, cuando los clientes dejan el hotel, estos se van muy satisfechos. Una de las principales acciones que indican satisfacción en los clientes es la recomendación.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



Aún cuando no se tiene implementado ningún programa para promover la fidelidad de visita, el 93% de los clientes respondió que sí volvería a visitar el hotel en otra ocasión, lo cual presenta *concordancia* con la opinión gerencial con respecto a que la mayoría de los huéspedes manifiestan un elevado nivel de satisfacción, factor que en este caso resulta suficiente para producir una próxima visita al lugar.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?

Un gran porcentaje de los huéspedes dijo encontrarse muy satisfecho con respecto al hotel en general después de su estancia en el mismo. En este aspecto se muestra *concordancia* con lo percibido por la gerente una vez que los clientes dejan el hotel, la cual la lleva a sustentar que las personas que visitan el lugar, se retiran muy satisfechos a consecuencia del servicio proporcionado.

El hotel Casa de la Loma no cuenta con un área de marketing debido a falta de espacio para el establecimiento de un departamento de este tipo. Tal afirmación fue realizada por la gerente, sin embargo, considera que la existencia del área propiamente de dicha, es de gran importancia en los hoteles para atraer a una mayor cantidad de huéspedes y mantener a los clientes actuales, convirtiéndolos en parte de la empresa.

Perfil de los clientes: La mayor parte de los huéspedes que colaboraron respondiendo a las preguntas de los cuestionarios correspondientes fueron gerentes, funcionarios de gobierno y profesores universitarios, principalmente provenientes del Distrito Federal, Monterrey y también de España, con edades entre los 27 y 42 años.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Positiva

Nivel de ocupación: Alto

12.5.7 Villa Montaña

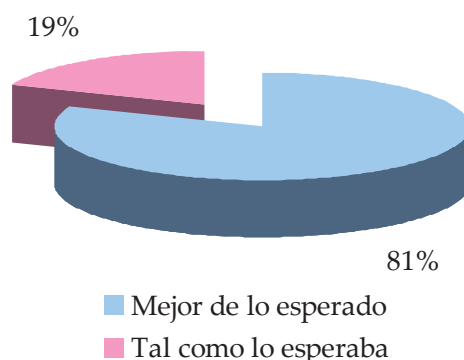


Propietario: Phillipe de Reiset
Gerente: Ana Compeán
Dirección: Patzimba No.201 Col. Vista Bella
Teléfonos: 314 02 31, 314 01 79

Tarifas:

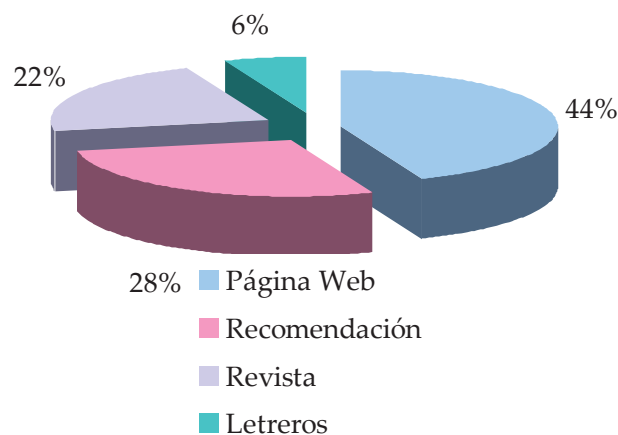
Presidencial Suite \$ 5, 478.00
Master Suite (2 recámaras) \$ 5,104.00
Master Suite \$ 3,921.00
Junior Suite \$3,237.00
Standard \$2,365.00
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que ahora tiene al respecto es:



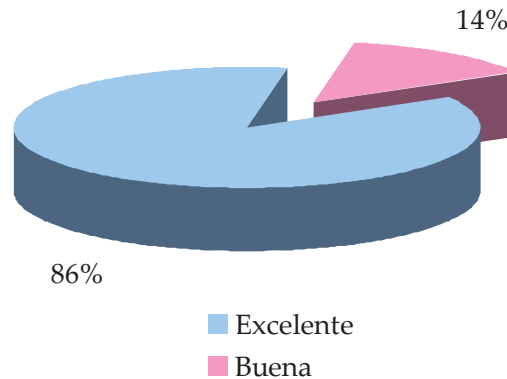
La mayor parte de los huéspedes respondió tener una impresión del hotel mejor de lo mejor de lo esperado en relación a sus expectativas y promesas de servicio ofrecidas, lo cual manifiesta *concordancia* con las opiniones gerenciales en las cuales se aseguró que los ofrecimientos realizados al cliente siempre son cumplidos, debido a que estos son exactamente lo que se puede brindar. En esto caso tal situación permitió no solo cumplir con las expectativas de las personas, sino incluso superarlas.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



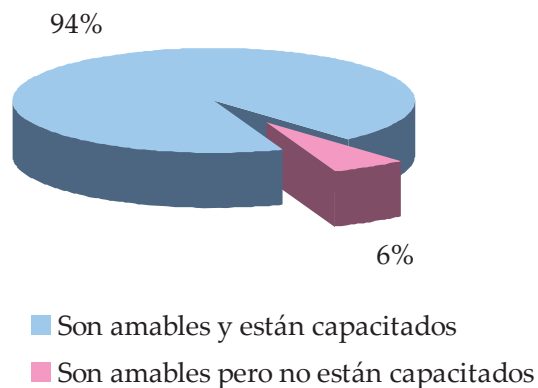
La mayor parte de las personas tuvo un primer conocimiento del hotel por medio de la página Web del mismo, del Club de Calidad Tesoros de Michoacán o de la Asociación de Hoteles Boutique de México. De forma posterior algunos acudieron al lugar debido a una recomendación y otros debido a que tuvieron conocimiento del mismo a través de una revista o letreros en la ciudad. Esta situación presenta una total *concordancia* con la información proporcionada en gerencia, la cual señala que el medio más utilizado para dar a conocer el hotel es la página Web. Sin embargo, se mencionó que para llegar a una mayor cantidad de personas, también se utilizan en gran manera otros medios tales como las revistas de destinos turísticos o bien las proporcionadas por el club de calidad Tesoros de Michoacán, también algunos letreros e incluso para que las personas conozcan un poco más del hotel, se han realizado programas de radio y televisión desde las instalaciones del mismo.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, reclamaciones y problemas?



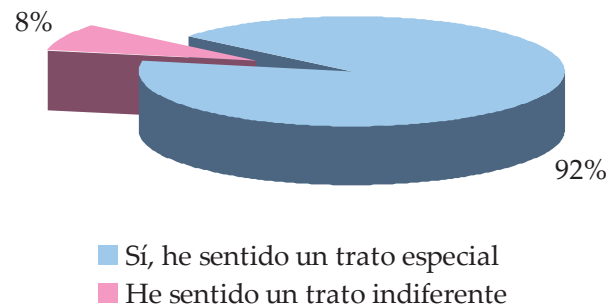
El 86% de los huéspedes calificó la atención del personal hacia ellos como excelente, situación que tiene *concordancia* con lo respondido por la gerente quien manifestó que la empresa debe enfocar su atención principalmente en los clientes actuales, comentario que es adecuado de acuerdo a lo que enseña el marketing de servicios. Asimismo, mencionó que los huéspedes deben ser tratados de forma individualizada ya que cada uno es diferente esperando por lo tanto cosas distintas, y que las quejas presentadas siempre deben considerarse como una oportunidad para mejorar el servicio.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



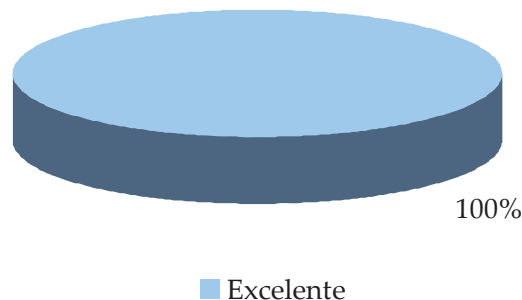
El 94% de los clientes consideró que los empleados son amables y están capacitados para desempeñar su trabajo. Tal opinión muestra *concordancia* con las respuestas gerenciales en las cuales se dijo que un empleado debe ser tratado con atenciones y cuidado para que esto se refleje en el trato a los clientes y que la capacitación es de gran importancia para tener las menores fallas posibles.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



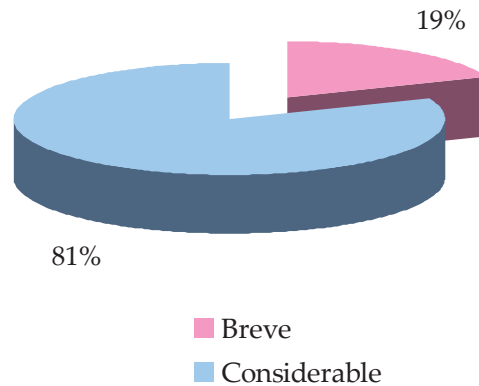
La mayoría de las personas hospedadas en el hotel manifestó que durante su estancia se sintieron tratados de forma especial, lo cual es una situación favorable y presenta *concordancia* con el criterio de la gerente en cuanto a que los clientes deben ser atendidos conforme a sus necesidades y deseos para generar una relación exclusiva con ellos, lo cual es muy importante y trascendental.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



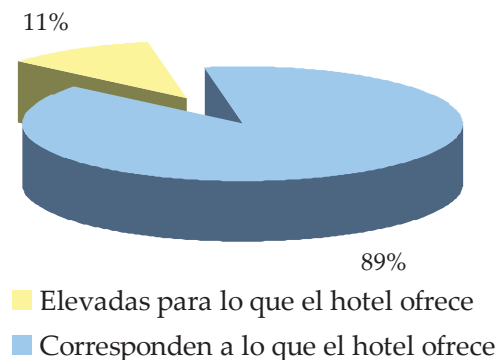
La totalidad de los clientes consideró como excelente la apariencia del hotel en general, incluyendo personal y materiales de comunicación. Dichas respuestas tienen *concordancia* con lo dicho por la gerente, quien cree que la apariencia de los empleados es muy importante para dar mayor seguridad a las personas, al igual que la imagen de los agentes intermediarios y medios de comunicación. De igual forma, para ella, la decoración y ambientación es un aspecto que siempre debe cuidarse detalladamente.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:



Una gran parte de los clientes manifestó que el tiempo que tuvo que esperar para ser atendido fue considerable, lo cual es correcto desde el punto de vista del marketing de servicios y tiene *concordancia* con lo respondido por la gerente, la cual considera que siempre se debe buscar la mayor satisfacción de los clientes actuales y que para ello es indispensable la capacitación del personal en la cual se incluye el tiempo de atención al huésped el cual no debe ser muy breve o excesivo.

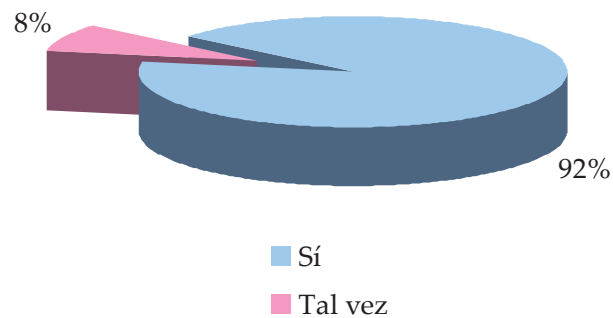
8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:



Aún cuando las tarifas de este hotel son las más elevadas en lo correspondiente a todos los hoteles boutique de Morelia, los huéspedes opinaron que estas realmente corresponden a lo que se ofrece ya que el servicio del lugar es de alta calidad. Esto presenta *concordancia* con la respuesta de la gerente en relación a que la calidad y el precio son elementos totalmente equitativos.

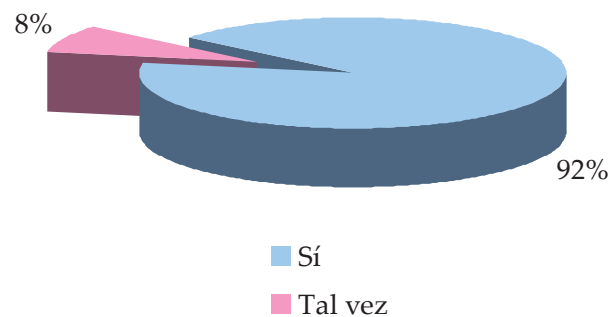
Las temporadas altas para el hotel son los meses de enero, febrero, marzo, abril, octubre, noviembre y diciembre, mientras que las bajas son mayo, junio y julio. Durante estos meses del año no se presenta una modificación de tarifas, únicamente existen para los clientes aquellas que son especiales y para las empresas las corporativas.

9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?



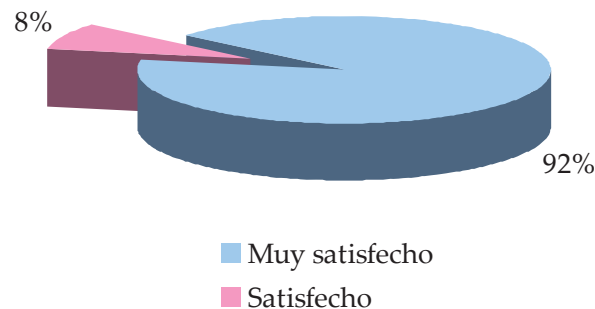
El 92% de los huéspedes dijo que sí recomendaría el hotel a otras personas, porcentaje que muestra *concordancia* con lo manifestado por la gerente al afirmar que la mayor parte de las personas que dejan el hotel lo hacen muy satisfechas. Señal de dicha satisfacción es la recomendación a otros para utilizar el servicio.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



La gran mayoría de los clientes aseguró que visitaría nuevamente el hotel, lo cual indica un grado elevado de satisfacción en ellos. Tal situación tiene *concordancia* con las respuestas proporcionadas en gerencia en las que se dijo que los huéspedes después de su estancia en el lugar, realmente se encuentran muy satisfechos. Aún cuando no existe ningún programa implementado para promover la fidelidad de visita, en este caso el servicio proporcionado origina el regreso al hotel.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?



El 92% de los huéspedes dijo encontrarse muy satisfecho después de haber visitado el hotel, manifestaciones que presentan total *concordancia* con la respuesta de la gerente quien aseguró que ella percibe que cuando los clientes dejan el hotel, estos se van muy satisfechos.

El hotel Villa Montaña no cuenta físicamente con un área de marketing, sin embargo, si existen personas que se dedican al específicamente al manejo del mismo, ya que de acuerdo a la opinión de la gerente, es necesario contar con personal que maneje únicamente el marketing para llevar a cabo una buena publicidad, satisfacer a los clientes actuales y buscar nuevos mercados.

Para ella, la existencia de un departamento de este tipo en los hoteles es muy importante para publicitar el lugar de tal manera que siempre puedan atraerse más clientes y mantener el hotel de la forma más adecuada para el servicio de los huéspedes.

Perfil de los clientes: La mayor parte de los huéspedes con los que se tuvo contacto en este hotel fueron gerentes, médicos y arquitectos entre los 30 y 52 años de edad, procedentes principalmente del Distrito Federal, Guadalajara, Monterrey y Estados Unidos. Cabe mencionar que en el caso específico de este hotel, existen 2 huéspedes provenientes de Alemania, los cuales son clientes frecuentes que visitan el lugar como mínimo cada 2 meses desde hace aproximadamente un año. Tal situación muestra como el hotel ha logrado fidelizar a estas personas que viajan desde otro país para recibir el servicio de Villa Montaña.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Positiva

Nivel de ocupación: Alto

12.5.8 Villa San José



Propietario: C.P Juan Manuel Abud Mirabent

Gerente: C.P Juan Manuel Abud Mirabent

Dirección: Patzimba No.77 Col. Vista Bella

Teléfonos: 324 45 45, 315 17 38

Tarifas:

Master Suite \$ 3,340.00

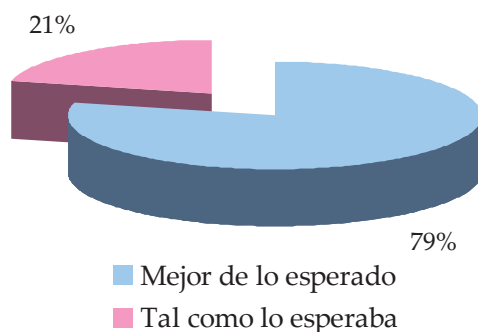
Senior Suite \$ 2,258.00

Junior Suite \$1,895.00

Rústica de lujo \$ 1,605.00

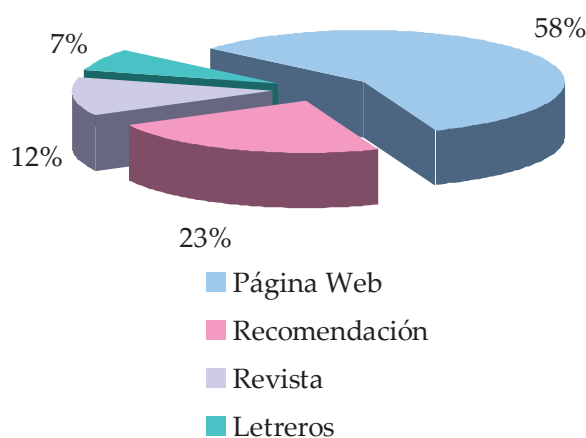
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que tiene ahora al respecto es:



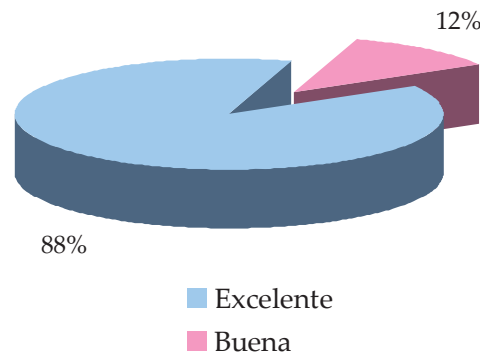
La mayor parte de los clientes afirmó tener una impresión mejor de lo esperado con respecto a las expectativas y promesas de servicio ofrecidas por el hotel, opinión que presenta *concordancia* con las respuestas del gerente, donde manifestó que siempre trata de ofrecerse exactamente lo que el hotel puede proporcionar a las personas para asimismo cumplir con ello.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



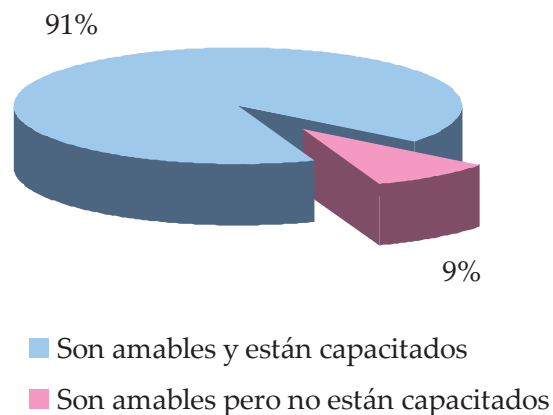
El 58% de las personas hospedadas decidieron acudir al lugar después de visitar su página Web o bien el sitio en Internet del Club de Calidad Tesoros de Michoacán. El 23% visitó el hotel por recomendación de otros y en porcentajes menores, las revistas de destinos turísticos o las proporcionadas por el Club de Calidad anteriormente mencionado así como algunos letreros en la ciudad colaboraron para que las personas tuvieran un primer conocimiento del establecimiento. Tales porcentajes obtenidos muestran *concordancia* con lo dicho por el gerente con respecto a que el medio más utilizado para comunicar las principales características del hotel es su página Web y que para tal comunicación también existe el apoyo de agencia de viajes y Club Tesoros. Mencionó que también se utilizan algunos letreros. En este caso no se encontró ninguna persona que acudiera al lugar por medio de agencia de viajes, aunque existe convenio entre esta y el hotel.

3. ¿Cómo califica la tensión por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



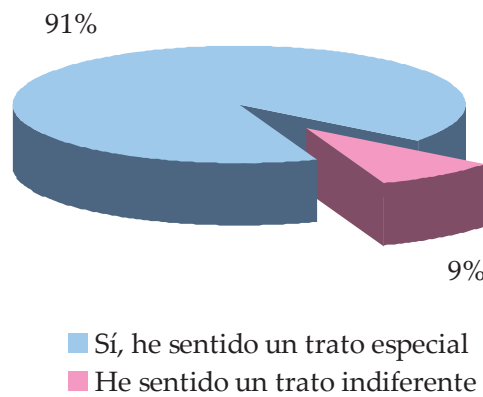
La mayoría de los huéspedes opinó que la atención brindada por parte del personal fue excelente, lo dicho tiene *concordancia* con las respuestas del gerente, quien mencionó que los clientes actuales deben ser tratados de forma especial, considerando siempre los deseos y necesidades de cada uno de ellos. Asimismo manifestó que las quejas son una oportunidad para mejorar el servicio, corrigiendo las fallas existentes.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



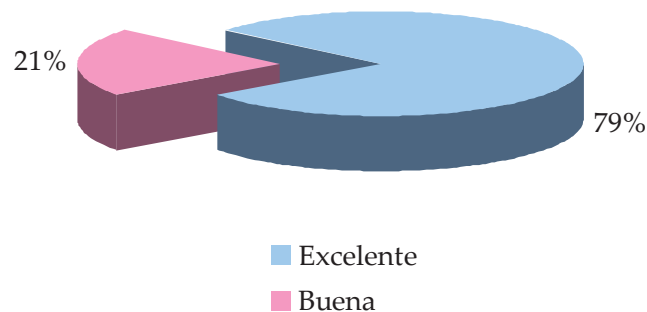
En lo referente a este aspecto, el 92% de los huéspedes expresó que los empleados del hotel son amables y están capacitados, lo cual muestra una total *concordancia* con las respuestas gerenciales en las que se afirmó que es importante tener una buena relación con los empleados y brindarles un trato adecuado para que ellos sean amables con los clientes. Asimismo se dijo que la capacitación del personal para brindar el mejor servicio posible no es solo un aspecto importante, sino indispensable.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



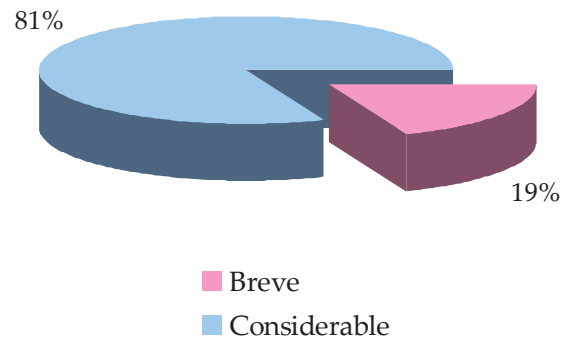
El 91% de los clientes se sintió tratado de forma especial durante el tiempo de permanencia en el hotel. Tal afirmación indica *concordancia* con la opinión del gerente respecto a que los clientes deben ser tratados de forma individualizada para llegar a generar una relación exclusiva entre ellos y la empresa. Para él tal situación es muy importante y trascendental.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



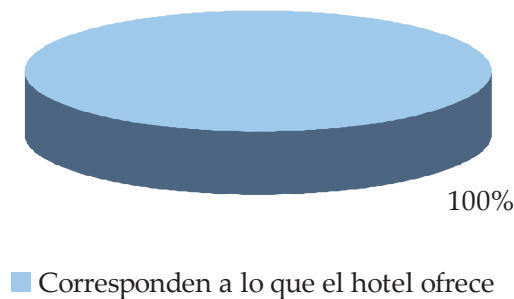
Para el gerente del hotel, el trato adecuado a los empleados también implica tener especial cuidado con su imagen. De igual manera, manifestó que el aspecto de los agentes intermediarios, medios de comunicación e instalaciones del hotel en general son de vital importancia para brindar confianza y seguridad al cliente acerca de lo que el hotel ofrece. Estas opiniones tienen *concordancia* con lo respondido por el 79% de los clientes, quienes consideran que la apariencia del hotel en general, personal y material informativo es excelente.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar para ser atendido es:



Gran parte de los huéspedes manifestó que el tiempo que tuvieron que esperar en diversas ocasiones para ser atendidos, fue considerable, situación que tiene *concordancia* con las opiniones de gerencia en las cuales se sustenta que la empresa debe tener especial atención con los clientes en cualquier aspecto. Para ello, la capacitación del personal es indispensable, en la cual debe incluirse factor tiempo. Un tiempo de espera considerable es el más adecuado.

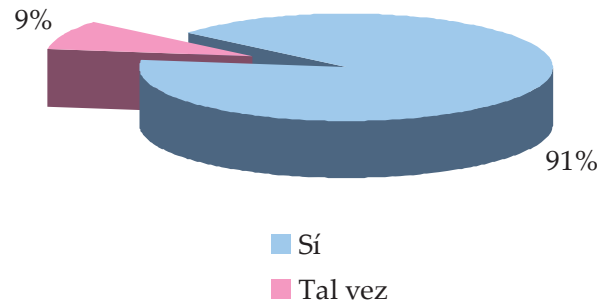
8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:



El total de las personas hospedadas opinaron que las tarifas corresponden completamente a la calidad que el lugar brinda, manifestación que muestra *concordancia* con lo dicho por el gerente quien aseguró que la relación calidad – precio es totalmente equitativa.

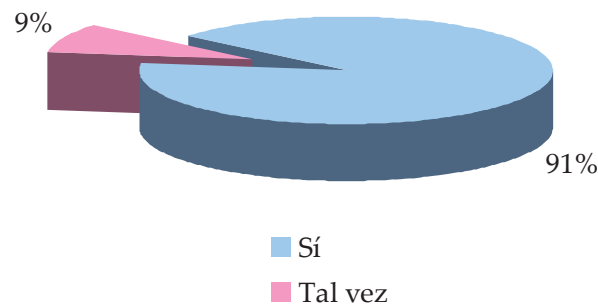
En el hotel, las temporadas altas son básicamente los meses de abril, noviembre y diciembre. En cambio, las temporadas bajas son enero, febrero y septiembre. Las tarifas son fijas, no existe una modificación durante estas temporadas, sin embargo a los clientes frecuentes se ofrecen tarifas especiales y a las empresas tarifas corporativas.

9. ¿Recomendaría el hotel a otras personas?



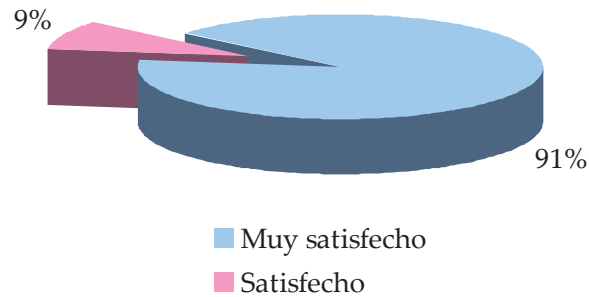
El 93% de los clientes aseguró recomendar el hotel a otras personas, porcentaje mayoritario que tiene *concordancia* con la percepción del gerente, la cual es que cuando los huéspedes dejan el hotel, la mayor parte de estos se van muy satisfechos. Un grado elevado de satisfacción genera recomendación.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



La mayor parte de los huéspedes respondió que sí volvería a visitar el hotel, lo cual es un signo muy importante de posible fidelidad y que manifiesta *concordancia* con la opinión del gerente en cuanto a que la mayoría de las personas que visitan el establecimiento presentan un alto grado de satisfacción, lo cual genera una próxima visita, aún cuando en este caso, no se tiene implementado ningún programa donde se proporcionen descuentos futuros, bonos de alimentos u otra clase de beneficios futuros para los clientes.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?



La mayoría de las personas manifestaron encontrarse muy satisfechas después del tiempo que permanecieron hospedadas, mención que tiene *concordancia* con la respuesta gerencial donde se sustento el elevado nivel de satisfacción que presentan los clientes cuando dejan el hotel, una vez que han utilizado el servicio.

El hotel Villa San José si cuenta con departamento de marketing debido que el gerente considera que es de gran importancia contar con un área de este tipo que permita manejar detalladamente la publicidad y demás aspectos que trata el marketing, tales como precios y promociones.

Para él, según opinión propia, un departamento de este tipo siempre es importante en los hoteles básicamente para saber como dirigirse a los clientes de tal forma que prefieran un hotel en específico sobre la competencia, decidan visitarlo y regresar a él nuevamente.

Perfil de los clientes: La mayor parte de las personas que respondieron a los cuestionarios aplicados fueron originarias del Distrito Federal, Guadalajara y Monterrey, principalmente funcionarios de gobierno y gerentes de empresas con edades entre los 25 y 49 años.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Positiva

Nivel de ocupación: Alto

12.5.9 Casa en el Campo



Propietario: Antonio Gálvez Guzzy

Gerente: Diana Ordóñez

Dirección: La Camelina No.830 Col. San José del Cerrito

Teléfono: 320 06 20

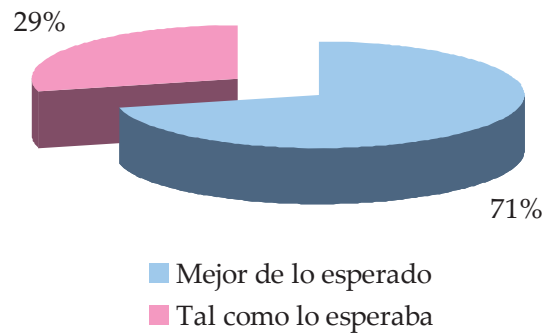
Tarifas:

Master Suite \$ 1,638.00

Junior Suite \$ 1,287.00

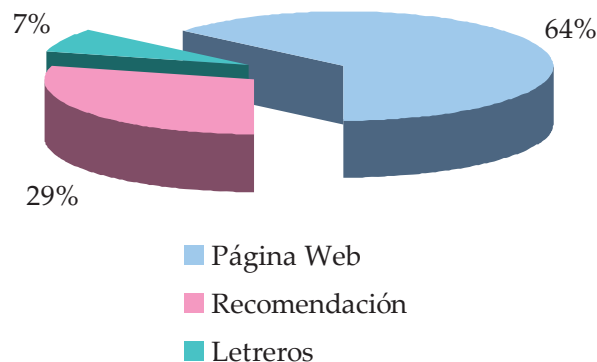
* Impuestos incluidos

1. En relación a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que ahora tiene al respecto es:



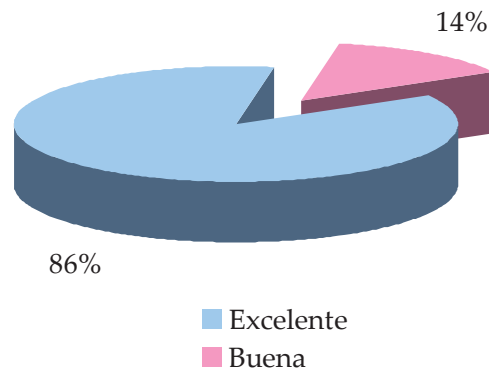
El 71% de los clientes manifestó tener una impresión mejor de lo que esperaba con respecto al hotel en general, conforme a sus expectativas y a las promesas de servicio ofrecidas, lo cual presenta *concordancia* con las respuestas de la gerente quien afirmó que los ofrecimientos formulados por el hotel siempre son cumplidos y que para que esto se logre es necesario prometer al cliente exactamente lo que se puede brindar, buscando siempre su mayor satisfacción para incluso llegar a superar sus expectativas.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?



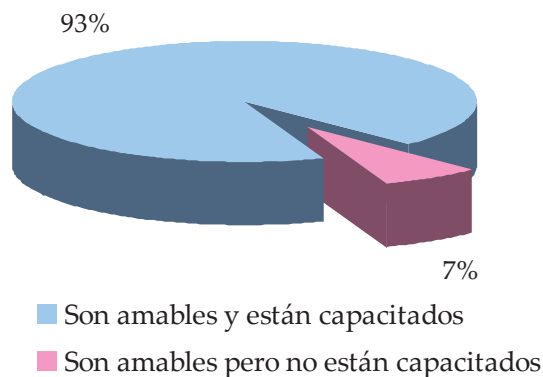
La mayor parte de las personas decidió visitar el hotel después de analizar los ofrecimientos del mismo en su página Web. Otros acudieron por recomendación lo cual es un factor favorable para el lugar y en un menor porcentaje, algunos llegaron al establecimiento por medio de letreros. Esta situación tiene *concordancia* con lo dicho por la gerente, la cual manifestó que los principales medios utilizados para dar a conocer el hotel son el Internet y algunos letreros, ya que este es relativamente nuevo y su ubicación en uno de los extremos de la ciudad, requiere anuncios que guíen a la personas para llegar y conocer de él.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?



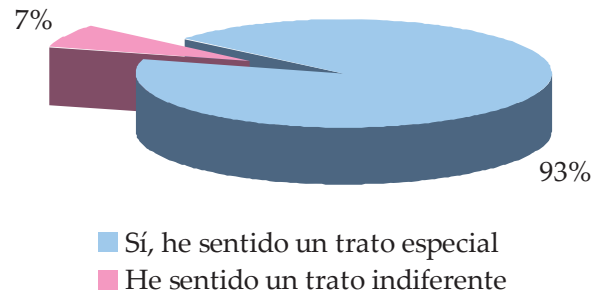
La mayoría de los huéspedes calificó como excelente la atención por parte del personal, opinión que muestra *concordancia* con las respuestas de gerencia en donde se sustentó que los clientes actuales son muy importantes y que cada uno de ellos es diferente, por lo tanto debe ser atendido de acuerdo a sus necesidades y deseos, considerando las quejas como una oportunidad para corregir lo que está mal y así mejorar cada vez más el servicio.

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:



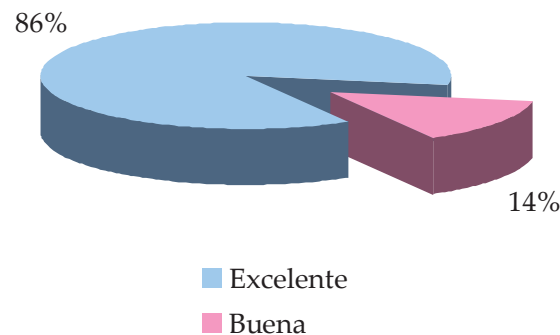
La gerente del hotel considera que los empleados contentos desempeñan mejor sus labores y que para esto se requiere un buen trato por parte ella y del propietario para así motivarlos a realizar sus labores de la mejor manera posible. Asimismo mencionó que la capacitación es un aspecto indispensable. Dichas manifestaciones tienen *concordancia* con lo que respondieron la mayor parte de los clientes, quienes dijeron que los empleados del hotel son amables y están capacitados.

5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?



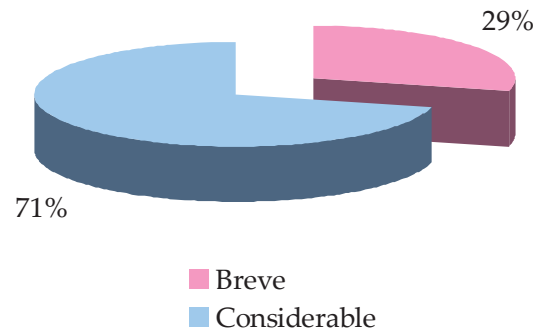
El 93% de los huéspedes sintió un trato especial durante su estancia, aspecto adecuado desde el punto de vista del marketing de servicios, lo cual a su vez, manifiesta *concordancia* con las respuestas gerenciales relacionadas las cuales fueron que los clientes actuales son muy importantes y por ello, debe brindárseles un trato especial e individualizado.

6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?



El 86% de las personas que respondieron a las preguntas del cuestionario consideraron como excelente la imagen del hotel en general así como de su personal y materiales de comunicación. Tal opinión tiene *concordancia* con lo dicho por la gerente en relación a que la apariencia de los empleados es muy importante y es reflejo de la motivación para desempeñar adecuadamente su trabajo. También manifestó que la imagen de los agentes intermediarios y medios de comunicación es un factor que genera seguridad en los clientes. En este caso en específico, por el estilo que maneja el hotel, la decoración y ambientación es un aspecto que se cuida con gran detalle para hacer del lugar algo único y diferente.

7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:



Un elevado porcentaje de los clientes dijo que el tiempo de espera conforme a lo que se solicita es considerable, situación que presenta *concordancia* con lo respondido en gerencia, donde se afirmó que es importante buscar siempre brindar la mejor atención posible a los clientes incluso en el tiempo de atención, para lo cual la capacitación del personal resulta un aspecto indispensable.

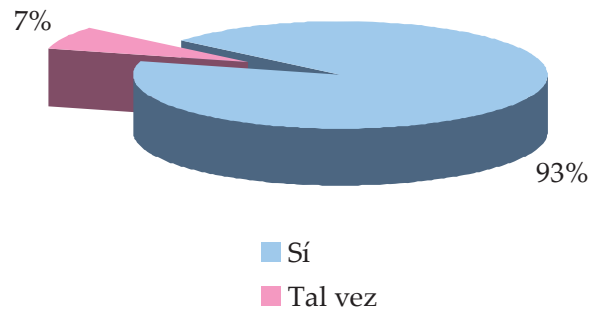
8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:



La totalidad de los huéspedes opinó que las tarifas del hotel corresponden a lo que este realmente ofrece, manifestación que muestra total *concordancia* con la aseveración de la gerente en cuanto a que la relación de la calidad con el precio es totalmente equitativa.

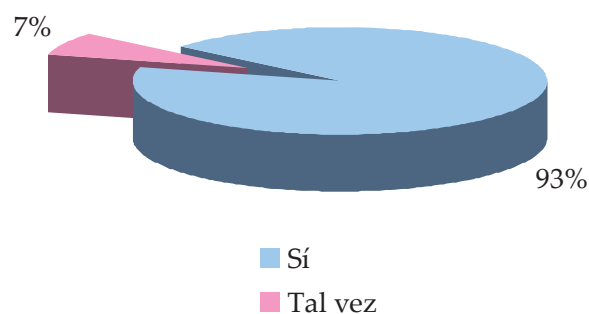
Debido a que el tiempo de apertura que tiene el hotel es relativamente corto, no pueden afirmarse temporadas altas y bajas por su periodo de ocurrencia. Sin embargo se manifestó que en el periodo que el lugar tiene de servicio al público, las temporadas de mayor ocupación han sido los meses de abril, julio y agosto y las de menor ocupación, febrero, marzo y junio. Durante estas fechas ha existido una modificación de tarifas respectivamente, y se pretende que cuando el hotel cuente con un mayor tiempo de servicio, esto continúe así.

9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?

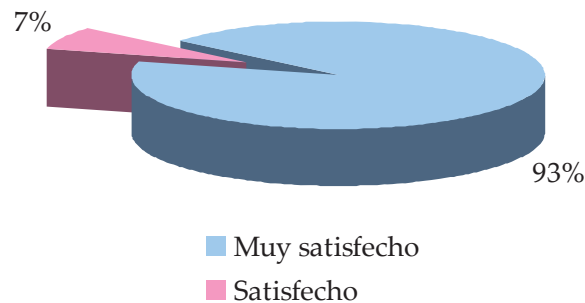


El 93% de los clientes aseguró recomendar el hotel a otras personas debido a la calidad en el servicio ofrecido, lo cual presenta *concordancia* con la percepción de la gerente, según la cual cuando los huéspedes dejan el hotel, la mayor parte de estos se van muy satisfechos. De acuerdo al marketing de servicios, la satisfacción es reflejada entre otras situaciones, por la recomendación.

10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?



Aún cuando hasta el momento no se tiene implementado ningún programa para promover la fidelidad de visita en los huéspedes, de acuerdo a lo dicho por la gerente, el servicio brindado en el hotel fue lo suficientemente satisfactorio para que el 93% de los huéspedes respondiera con gran seguridad que volvería a visitar el lugar, situación que muestra *concordancia* entre las respuestas de los clientes y las de gerencia.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?

En relación al nivel de satisfacción, existe una total *concordancia*, ya que los huéspedes dijeron encontrarse muy satisfechos después de haber visitado el hotel, mientras la gerente también respondió con seguridad que cuando los clientes dejan el hotel, manifiestan gran satisfacción por el servicio recibido.

El hotel Casa en el Campo no cuenta con departamento de marketing, según lo dicho por la gerente, porque es un hotel relativamente nuevo y aún no se cuenta con la adecuación del mismo que en un futuro se espera tener. Sin embargo, para el diseño del hotel y el concepto ecológico que se maneja, el propietario y la gerente fueron asesorados por personas con conocimiento del tema, y se tienen planes de implementar en un futuro un área de esta naturaleza.

Asimismo, para la gerente la existencia de un departamento de marketing en los hoteles es de gran importancia para conocer la forma de satisfacer al cliente y también atraer a nuevos huéspedes.

Perfil de los clientes: La mayoría de los huéspedes que colaboraron respondiendo a los cuestionarios fueron médicos, empleados de oficina y estudiantes, cuyas edades oscilaron entre los 22 y 45 años de edad, provenientes principalmente del Distrito Federal y Estado de México. Se deduce que debido a la orientación ecológica del hotel, gran parte de sus visitantes eran procedentes de los lugares anteriormente mencionados, cuyo índice de contaminación es elevado.

Indicadores de Éxito

Evaluación de los clientes: Positiva

Nivel de ocupación: Alto

CONCLUSIONES

Debido a la estructura de la presente tesis, se decidió finalizar la misma, mostrando primeramente las conclusiones de los principales datos obtenidos en la investigación documental. Posteriormente se presenta la conclusión final, relacionando los datos documentales con la investigación de campo, exponiendo así el resultado obtenido en la comprobación de la hipótesis planteada.

En base a lo anterior, al término de la investigación realizada referente al tema *“El Marketing de Servicios como factor clave para el éxito de los Hoteles Boutique de la ciudad de Morelia”*, pudo concluirse lo siguiente:

- Un servicio es un producto, al igual que un bien, ya que ambos pueden ofrecerse a un mercado para la atención, adquisición, uso o consumo que podría satisfacer un deseo o una necesidad. Sin embargo este tipo de productos, es decir, bienes y servicios, pueden acompañarse entre sí.
Para realizar una distinción entre ellos y saber a que categoría pertenecen es importante considerar que cuando la importancia del bien es mayor a la del servicio, el producto se llama bien, en cambio, cuando la importancia del servicio es mayor que la del bien, el producto es un servicio.
- Existen diferentes clasificaciones de servicios, sin embargo la más completa es aquella que considera el comportamiento del consumidor. Tal clasificación divide a los servicios en aquellos que son de conveniencia, los cuales son adquiridos con frecuencia o por costumbre; los que son de compra, en los cuales el consumidor busca información suficiente antes de realizar la adquisición; los de especialidad, en donde la credibilidad de quien brinda el servicio es muy importante; los especiales, los cuales exigen un esfuerzo de compra por parte del consumidor debido a las características especiales del servicio; y finalmente los no buscados, que son aquellos no conocidos o bien no desean comprarse, aunque a veces las personas tienen que hacerlo.
- Las características diferenciales de los servicios son: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad y caducidad.
La intangibilidad se refiere a que el servicio no puede apreciarse por los sentidos antes de ser adquirido, lo cual supone un riesgo para los consumidores por el temor de resultar insatisfechos.
La inseparabilidad muestra que los servicios se producen, venden y consumen al mismo tiempo.
La heterogeneidad en los servicios permite que estos no sean estandarizados. Un mismo servicio puede variar según quien lo proporcione, lo cual es un caso muy común en los hoteles.
Los servicios no pueden ser almacenados, si no se utilizan en un determinado momento se pierden, tal situación recibe el nombre de caducidad.

A consecuencia de considerar los elementos anteriormente mencionados que distinguen a los servicios de los bienes, surge el llamado marketing de servicios, el cual ha evolucionado considerablemente durante las dos últimas décadas logrando una separación del marketing tradicional enfocado a los bienes.

- El marketing de servicios tiene tres dimensiones: Marketing externo, interactivo e interno, las cuales a su vez se dividen en otras dimensiones.
- El marketing externo se refiere a la formulación de promesas por parte de una empresa en relación a lo que los clientes pueden esperar y recibir.
El marketing interactivo tiene como base el hecho de que la calidad percibida del servicio dependerá en gran medida de la interacción entre el comprador y el vendedor. A este tipo de marketing le corresponde cumplir con las promesas formuladas. Para ello, utiliza el marketing de frecuencia o retención el cual permite brindar incentivos a los clientes para producir una mayor negociación con la empresa.
También considera el marketing 1-to-1 el cual sustenta que todos los clientes deben ser tratados de una forma distinta, teniendo como fundamento el hecho de que no existen personas iguales.
Otro tipo de marketing empleado en esta dimensión es el asociativo el cual busca asociar al cliente a la empresa de tal manera que este no se vaya, ofreciéndole un servicio que no puede brindársele en otro lugar.
- El marketing externo, también denominado endomarketing, está basado en tratar a los empleados como clientes, satisfaciendo sus necesidades, lo cual incluye capacitación y motivación.
- La aplicación del marketing de servicios en sus diferentes dimensiones, genera resultados favorables en cualquier empresa y su evaluación de forma específica en el sector hotelero puede realizarse considerando dos factores principales: evaluación positiva de los clientes y alto nivel de ocupación.
- La mezcla de marketing para los servicios está conformada por: producto, precio, distribución, comunicación, personas, evidencia física y proceso.
- En las empresas de servicios, los clientes son testigos de la elaboración del producto. Dicho producto tiene cuatro diferentes niveles. El producto principal proporciona una solución inmediata al consumidor; el producto auxiliar es necesario para el uso del producto principal, el producto de apoyo sirve para aumentar el valor del producto principal y diferenciarlo del de la competencia; el producto aumentado incluye la facilidad de acceso, el ambiente, la interacción del cliente con el sistema de entrega, la participación del cliente y la interacción de los clientes entre sí.
Al igual que en el caso de los bienes, los servicios tienen un ciclo de vida formado por la etapa de introducción, crecimiento, madurez y declinación.

- El precio es la cantidad de dinero que se cobra por un producto. Es la suma de los valores que los consumidores intercambian por los beneficios de poseer o utilizar el producto. En el precio de los servicios el valor interactúa con la calidad. Este elemento es el único del mix de marketing que produce ingresos, todos los demás representan costos. Un error en la fijación de precios puede conducir a un fracaso del negocio, aún cuando todos los demás componentes de la mezcla sean sólidos, por ello, es un aspecto que debe tratarse con especial cuidado, considerando las diferentes estrategias que existen para su establecimiento, logrando elegir la mejor conforme a los objetivos de la empresa.
- Una distribución del servicio bien dirigida marca la diferencia entre un líder en el mercado y una organización que lucha por sobrevivir. Para ello se requiere de un canal de distribución adecuado que permita que el servicio esté disponible para los consumidores. El canal que se usa frecuentemente para los servicios incluye un agente intermediario, el cual puede ser un agente viajes, una agencia de viajes mayorista, especialistas, representantes de hoteles, agencias turísticas, consorcios o bien, sistemas electrónicos de reservaciones.
- Las empresas también necesitan comunicarse continuamente con sus clientes actuales y potenciales. En el proceso de comunicación participan nueve elementos que permiten una transmisión adecuada de un determinado mensaje al consumidor. Estos elementos son: transmisor, codificación, mensaje, medios, decodificación, receptor, respuesta, retroalimentación y ruido. Es importante determinar el contenido del mensaje que se quiere transmitir, al igual que su estructura y formato.
- En el aspecto de comunicación debe considerarse la mezcla promocional, el cual es un programa integral de comunicaciones de marketing de una empresa, el cual está compuesto por publicidad, promoción de ventas, relaciones públicas y fuerza de ventas.

La publicidad consiste en cualquier forma pagada de presentación de ideas, bienes o servicios la cual es llevada a cabo por un patrocinador reconocido.

La promoción de ventas consiste en ofrecer incentivos a corto plazo para así fomentar la compra o la venta de un producto.

Las relaciones públicas se definen como el proceso mediante el cual una empresa crea una imagen positiva y logra las preferencias de los clientes por medio del apoyo de terceras partes, lo cual se logra estableciendo buenas relaciones con los diferentes tipos de público de la empresa.

La fuerza de ventas también llamada venta personal implica una interacción personal entre dos o más personas, la cual permite a cada una observar las necesidades y características de los demás y hacer rápidos ajustes. La venta personal puede generar no solo una relación de venta ocasional sino incluso una profunda amistad personal.
- En el caso de los servicios, las personas son todos los actores humanos que participan en la entrega del servicio y que influyen en las percepciones del

consumidor, es decir, el personal de la compañía, el cliente y los otros clientes que se encuentran en el ambiente de servicios.

La imagen y desempeño del personal puede ser favorable o desfavorable para la empresa así como las referencias o comentarios de otros clientes.

- La evidencia física es el ambiente en el cual se entrega el servicio y donde interactúan la empresa y el cliente, así como cualquier componente tangible que facilite el desempeño o la comunicación del servicio.
- El último elemento de la mezcla del marketing de servicios es el proceso, el cual se refiere a los procedimientos, mecanismos y el flujo de actividades necesarias para la prestación del servicio.
- Sin duda la calidad en la prestación de un servicio es fundamental. La calidad es la diferencia que existe entre las expectativas o deseos de los clientes y sus percepciones.
- Las expectativas del cliente son creencias relacionadas con la prestación del servicio, las cuales funcionan como referencia para juzgar el desempeño del mismo.
- La percepción es un componente de la satisfacción y es el elemento que en última instancia condiciona la evaluación del cliente sobre la calidad en el servicio.

El término satisfacción no debe confundirse con el de calidad, ya en este último influyen percepciones sobre las cinco dimensiones específicas del servicio, las cuales son mencionadas a continuación, mientras que en el primero influyen elementos adicionales tales como el precio, factores situacionales y personales.

- La calidad en el servicio es manifestada en cinco dimensiones: la confiabilidad, es decir, entregar lo que se promete; la responsabilidad, la cual consiste en la disposición para ayudar a los clientes; seguridad, la cual permite inspirar buena voluntad y confianza; empatía, para tratar a los clientes como personas; y los tangibles, que son la representación física del servicio.

Además de estas dimensiones, en la industria hotelera la calidad en el servicio depende de aspectos conductuales y técnicos.

Dentro de los aspectos conductuales se encuentran la presentación personal, la cortesía y las actitudes del personal. Los aspectos técnicos se refieren al manejo adecuado de materiales por parte de los empleados, el sistema de trabajo del hotel y el conocimiento del idioma extranjero para brindar un buen servicio en el caso de visitas internacionales.

- El factor tiempo, también es considerado como parámetro de calidad en el servicio, por lo cual este debe ser operado con especial cuidado ya que un tiempo de atención excesivo refleja un mal servicio al igual que un tiempo demasiado breve, el cual manifiesta falta de calidad. Debe encontrarse el equilibrio y atender al cliente en un tiempo considerable.

- Un modelo utilizado en diversas empresas durante su operación para tratar los aspectos referentes a la calidad, es el de las brechas sobre la calidad en el servicio. En este modelo el enfoque central es el cliente y cuya brecha debe cerrarse con la ayuda del marketing para así acortar la distancia entre las expectativas y las percepciones. La brecha 1 del proveedor se refiere a no saber lo que el cliente espera. La brecha 2 del proveedor se caracteriza por no tener los diseños y estándares correctos de calidad en el servicio. La brecha 3 del proveedor se manifiesta por no entregar el servicio de acuerdo con los estándares. La brecha 4 del proveedor es evidente cuando las promesas no son iguales al desempeño.

La clave para cerrar la brecha del cliente es cerrar las brechas 1 a 4 del proveedor y mantenerlas cerradas, por supuesto con la ayuda de técnicas de marketing.

- Cuando se presenta alguna falla en el servicio los clientes pueden responder de diversas formas. Existen personas que optan por quejarse de forma inmediata con la empresa, lo cual representa una oportunidad para ella, ya que puede responder de inmediato y lograr la satisfacción correspondiente. Hay otras personas que no reclaman inmediatamente, sino que lo hacen más tarde por teléfono o por escrito. En este caso también se presenta una oportunidad para recuperar el servicio. Sin embargo, una empresa también puede encontrarse con clientes los cuales no se quejan ante ella, pero si se dedican a hacer comentarios negativos sobre la misma, esta comunicación afecta en gran medida el prestigio de la organización.

Para lograr un servicio de calidad es importante que las quejas no sean consideradas como una molestia, sino como un regalo que permite mejorar los aspectos del mismo en donde existan fallas.

Además de manejar de forma adecuada cada uno de los aspectos mencionados hasta el momento, el marketing de servicios también debe analizar un factor de gran importancia como lo es el comportamiento del consumidor.

- Las compras del consumidor de servicios, generalmente se realizan en base a cuatro factores principales. Los factores culturales ejercen gran influencia sobre las adquisiciones realizadas por las personas, ya que estas consideran su cultura, subcultura y clase social. Los factores sociales como lo son la influencia de grupos y familia, así como la función y prestigio social de los individuos, también generan compras específicas. Aspectos como la edad, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y autoconcepto, los cuales son factores personales, también motivan determinadas adquisiciones. Dentro de los factores psicológicos que influyen en la decisión de compra se encuentran la motivación, la percepción, el aprendizaje, las creencias y actitudes.
- Para que la compra o adquisición de un servicio se lleve a cabo, es necesario que un primer término, el consumidor reconozca dicha necesidad. Posteriormente, este tiende a buscar información acerca de un producto que

pueda satisfacerle. Después, evalúa las alternativas de las cuales tiene conocimiento y toma la decisión de compra en la cual elegirá su servicio preferido. Posteriormente, si el cliente se encuentra satisfecho puede llegar a realizar otras compras, si no es así, seguramente emitirá una queja a la empresa o realizará comentarios negativos a otros.

Todos los aspectos mencionados son tratados de forma directa por el marketing de servicios. Cualquier empresa dedicada al suministro de productos intangibles debe considerarlos para la obtención de mejores resultados en su ciclo operativo y el logro de objetivos.

Los hoteles, como organizaciones de servicios, representan un campo fundamental y adecuado para la aplicación del tipo de marketing mencionado, debido a su naturaleza y características principales.

- Los orígenes de la industria hotelera se remontan al siglo VI A.C, cuando Roma, uno de los pueblos antiguos más destacados comenzó a extender su imperio en las tierras que rodeaban el Mediterráneo, lo cual provocó la construcción de caminos para llegar a otros lugares y también la necesidad de alojarse en algún sitio. En un principio los principales lugares de hospedaje eran las casas particulares o los templos paganos dentro de ciudades y campamentos fuera de ellas.

Fue hasta el año 1137 D.C, que comenzaron a fundarse los primeros hospitales que servían de albergue a ancianos y enfermos, y los cuales se multiplicaron posteriormente en los pueblos occidentales de Europa.

Originalmente los monasterios y algunas órdenes religiosas estaban a cargo de los hospitales sin recibir ninguna retribución pero posteriormente, estos lugares se convirtieron en posadas con fines de lucro.

- En el occidente, al final de la edad media aparecieron los primeros establecimientos de hospedaje, los cuales años más tarde se convirtieron en mesones y ventas. Los mesones eran casas públicas con fines lucrativos, localizados dentro de las poblaciones y donde se ofrecían alimentos y bebidas además de albergue. Las ventas también tenían fines lucrativos, solo que estas se localizaban en los caminos o fuera de las poblaciones.
- En el medio oriente surgieron las caravaneras las cuales eran instalaciones localizadas en las rutas comerciales de Asia, donde las caravanas podían encontrar alojamiento, algo para comer y también para beber, tanto para los hombres como para sus animales.
- En México, la industria hotelera tuvo una marcada influencia europea, debido a la cultura inculcada por los españoles durante la conquista.
En la época de la colonia, cuando en la Nueva España viajaba gente de la nobleza, los funcionarios civiles o eclesiásticos se alojaban en las casas de sus familias o amigos, mientras que los mercaderes, muleros y carreteros, se hospedaban en los mesones. En los caminos, nobles y plebeyos tenían que

alojarse forzosamente en las ventas, cuyos servicios eran superiores a los de los mesones, solo que carecían de suficientes habitaciones, por lo que en cada cuarto había de 3 a 10 personas.

- Durante 350 años aproximadamente, los mesones y ventas fueron los únicos establecimientos de alojamiento de que los viajeros en México disponían. Posteriormente comenzaron a surgir algunos hoteles, tales como el “Hotel de Gante” en la ciudad de México, el “Gran Hotel Ancira” en Monterrey, Nuevo León y el “Imperial” en Guadalajara, Jalisco.
- Se considera que la industria hotelera nace en el siglo XIX con el hotel “Tremont House”, construido en Boston, Mass en 1819 y el cual es considerado en “Adán y Eva de la industria hotelera moderna. Sin embargo, en México, la industria hotelera moderna se inicia en el año de 1936 con la inauguración del “Hotel Reforma” que tenía 380 habitaciones y el cual causó sensación por haber sido el primero en ofrecer habitaciones sencillas y dobles, baño privado y jabón. También fue el primero en utilizar el sistema de personal uniformado.
- Además de los hoteles surgieron otros establecimientos de alojamiento, tales como los moteles, motor-hoteles, condominios, pensiones o casas de huéspedes, albergues, departamentos, bungalows, cabañas, coche-habitaciones, marinas y clubes crucero principalmente, cada uno de ellos con características especiales.
- En la actualidad, un hotel es considerado como una institución de carácter público que ofrece al viajero alojamiento temporal, además de servicios adicionales tales como alimentos, bebidas y entretenimiento, exceptuando aquellos hoteles de tipo económico los cuales solo brindan hospedaje. En relación a ello existen cuatro diferentes planes de alojamiento. El plan europeo no incluye ningún alimento; el plan continental incluye un desayuno ligero que generalmente consta de café, pan, mantequilla y mermelada; el plan americano modificado consiste en el desayuno, la comida y la cena; el plan americano ofrece los tres alimentos.
- Las principales operaciones de un hotel mediante el control administrativo son: hospedaje, que inicia con el registro del huésped y posteriormente la apertura de su estado de cuenta; limpieza y supervisión de cuartos, en donde diariamente el departamento de limpieza deberá verificar físicamente el estado de los cuartos para atender el servicio de los mismos y reportar alguna falla en las instalaciones, el ama de llaves deberá elaborar un informe con estos datos, cuyo original deberá ser enviado a recepción y una copia al departamento de contabilidad, la recepción también tendrá la responsabilidad de elaborar un informe indicando el número de cuartos ocupados, vacíos, fuera de servicio, de cortesía, el número de personas y costo de habitación, por su parte el auditor nocturno se encargará de verificar los informes departamentales con sus respectivos ingresos; control de alimentos y bebidas, tanto en la cocina como en el comedor, conforme a costos, gastos e ingresos; y el manejo de ingresos,

mediante la utilización de mecanismos contables como la comanda, la cuenta cheque y notas especiales para otros servicios.

- Hoy en día, los hoteles pueden ser clasificados en base a diferentes sistemas, sin embargo, el más utilizado es el sistema de estrellas, en el cual la categoría óptima es cinco estrellas, descendiendo hasta una estrella. Con el paso del tiempo surgieron también los hoteles de categoría gran turismo y los hoteles boutique, también denominados categoría especial.
- En México existen diversos organismos encargados de certificar la calidad en los hoteles, otorgándoles alguna de las categorías anteriormente mencionadas, pero en Michoacán, la organización que generalmente realiza este proceso es CALMECAC (Calidad Mexicana Certificada A.C).
- CALMECAC lleva a cabo auditorias y programas de verificación, y en coordinación con laboratorios de pruebas acreditados, certifica la calidad de sistemas, bienes, servicios y personal de las actividades económicas, conforme a las Normas Oficiales Mexicanas (NOM), expedidas por la Secretaría de Turismo, y a las Normas Mexicanas (NMX), realizadas por un organismo nacional de normalización o bien, por la Secretaría de Economía.
Las Normas Oficiales Mexicanas están encaminadas a regular los productos, procesos o servicios, cuando estos puedan representar un riesgo para la seguridad o la salud de personas, animales, vegetales y el medio ambiente en general.
Las Normas Mexicanas tienen la finalidad de establecer los requisitos mínimos de calidad de productos y servicios.
- En el caso específico del sector hotelero, CALMECAC realiza las funciones de acreditamiento y aprobación ante la Secretaría de Turismo tomando como base las Normas Mexicanas correspondientes, las cuales son: NMX-TT-005, NMX-TT-006 y NMX-TT-007. Las NMX-00-005 contienen los requisitos de calidad para hoteles de 1 y 2 estrellas, las NMX-TT-006 presentan los requisitos que deben cumplir los hoteles de 3 y 4 estrellas y las NMX-TT-007 muestran los requisitos mínimos de los hoteles de 5 estrellas y gran turismo.
- Aunque las Normas Mexicanas establecen los requisitos de calidad para los hoteles Gran Turismo, CALMECAC no otorga esta certificación, sino que únicamente reconoce a los hoteles de 1 a 5 estrellas. Sin embargo la principal diferencia que resulta evidente entre los hoteles 5 estrellas y gran turismo, es que estos últimos pertenecen a un sistema de cadena.
- CALMECAC, a diferencia de otros organismos que realizan sus labores en forma gratuita, establece un determinado costo para realizar las visitas a los hoteles y realizar la verificación y certificación, sin embargo su prestigio y confiabilidad es sumamente reconocida.

- Para que un hotel obtenga la certificación correspondiente es necesario que primero entregue su solicitud y la documentación necesaria para que CALMECAC realice su evaluación. Posteriormente, realiza una visita preliminar y la auditoría, si todo es correcto, se toma la decisión sobre el otorgamiento de la certificación, la cual debe ser sometida a la aprobación del consejo del organismo en cuestión, si el tal está de acuerdo, se emite y entrega el certificado de calidad. Una vez obtenido el certificado por el hotel, CALMECAC realiza auditorías de mantenimiento para verificar que el funcionamiento del establecimiento sea el adecuado.
- Este organismo no solamente otorga estrellas, sino también diamantes. La principal diferencia es que las estrellas se conceden en base a los bienes del hotel y los diamantes de acuerdo a los servicios ofrecidos.
Sin embargo, actualmente, aquellos hoteles reconocidos por sus servicios, no son identificados por la cantidad de diamantes, sino por la denominación de boutique o categoría especial.
- Los hoteles boutique no son certificados por CALMECAC, por lo cual no existen requisitos específicos para obtener esta denominación, ya que estos hoteles no son considerados dentro de las Normas Mexicanas. Aún así, en México existe una asociación llamada Hoteles Boutique de México, la cual es la encargada de otorgar dicha categoría a los hoteles después de una revisión cuidadosa a los mismos.
En dicha revisión son consideradas principalmente dos características: el servicio personalizado y atributos que hagan sentir al huésped en un lugar único, tales como el diseño y servicios complementarios.
Existen algunos hoteles los cuales no forman parte de la asociación HBM y únicamente son autonombrados así por su tamaño íntimo.
- Los hoteles boutique se distinguen por sus excelentes instalaciones y un servicio profesional que puede responder a las exigencias del cliente nacional e internacional, debido a que su tamaño permite que la atención al huésped sea altamente personalizada, además se encuentran bien decorados y dotados con todas las comodidades necesarias, cuidando hasta el último detalle para crear un ambiente único y especial.

Es por estas características, y por la historia previa de la industria hotelera, que los hoteles boutique representan un tipo de empresa donde todos los aspectos que trata el marketing de servicios deben ser considerados para un mejor funcionamiento.

En la presente investigación se planteó la hipótesis siguiente:

“La aplicación del Marketing de Servicios puede ser un factor clave para el éxito de los Hoteles Boutique de la ciudad de Morelia “.

Para la comprobación de la misma se visitaron en la ciudad de Morelia cada uno de los hoteles de esta categoría, con el objetivo de conocer su grado de aplicación de

marketing de servicios, mediante la observación directa y la aplicación de cuestionarios a gerentes y huéspedes considerando la información documental obtenida.

De esta manera, y recordando que el éxito de los hoteles es manifestado a través de dos factores principales: evaluación positiva de los clientes y alto nivel de ocupación, fue posible concluir lo siguiente:

- Un 55% de los hoteles boutique visitados, aplica el marketing de servicios en diversos aspectos de su administración, afirmación que fue indudable al observar el sistema de trabajo de estos lugares, sus instalaciones y la atención brindada a los clientes, así como al analizar y comparar las respuestas de los cuestionarios de huéspedes y gerentes, las cuales mostraron una total coherencia en lo manifestado por ambas partes.

Al cuestionar a los huéspedes de estos hoteles sobre diversos aspectos del mismo, las opiniones al respecto fueron muy favorables, es decir, obtuvieron una *evaluación positiva de los clientes*.

Por su parte, los gerentes reconocieron que los clientes son el elemento más importante, por lo cual, siempre debe buscarse la manera de brindarles un mejor servicio apoyándose en técnicas de marketing.

Durante las visitas realizadas a todos los hoteles que constituyen el porcentaje anteriormente mencionado, pudo verificarse que en cada uno de ellos, existe un *alto nivel de ocupación*.

De acuerdo a lo anterior, resulta cierto que los hoteles en los cuales se demostró que se aplica el marketing de servicios, cumplen con los dos factores que conforman el éxito en el sector hotelero.

Cuando hay una evaluación positiva de los clientes, estos seguramente regresarán y además se producirá la recomendación a otras personas, lo cual favorece la existencia de un alto nivel de ocupación.

- Sin embargo, en algunos hoteles boutique de la ciudad de Morelia, existe desconocimiento sobre el marketing de servicios, el desconocimiento a su vez genera la falta de aplicación del mismo y por lo tanto, un funcionamiento deficiente que no satisface al cliente.

El 45% de los hoteles boutique a los cuales se acudió, no aplican el marketing de servicios, lo cual resultó evidente al observar las principales operaciones de los mismos, las instalaciones y el trato a los huéspedes, así como al verificar la falta de relación entre las respuestas dadas por los clientes y los directivos.

En el caso de estos establecimientos, la mayor parte de los gerentes afirmó no tener necesidad de utilizar el marketing para lograr buenos resultados, así como el hecho de que los clientes actuales no representan el todo para una empresa. También resultó notable la forma en que los gerentes relacionaron de forma inmediata el término marketing únicamente con la publicidad, lo cual indica, como se mencionó anteriormente, la falta de conocimiento del tema, ya que la publicidad solo es una de las muchas herramientas que el marketing emplea, pero no lo es todo como algunas personas lo piensan.

Las opiniones de los usuarios con respecto a estos hoteles en general, conllevan a un resultado desfavorable, es decir una *evaluación negativa de los clientes*.

En estos hoteles fue necesario realizar varias visitas, ya que cada vez que se asistía, no era posible terminar el censo correspondiente, debido al *bajo nivel de ocupación* existente.

Mediante lo anterior, se deduce que los hoteles que no aplican el marketing de servicios, no pueden cumplir con los dos indicadores de éxito que corresponden a esta industria.

Si existe una evaluación negativa por parte de los clientes, estos no regresan, no se produce una recomendación y por lo tanto el nivel de ocupación es bajo.

Conforme a los aspectos anteriormente mencionados, derivados de la información obtenida en la investigación realizada, se concluye de forma certera que efectivamente:

“ La aplicación del Marketing de Servicios es un factor clave para el éxito de los Hoteles Boutique de la ciudad de Morelia “

De esta manera se comprueba que la hipótesis planteada es verdadera.

De forma personal existe una gran satisfacción al finalizar la presente investigación, ya que esta permitió haber conocido con mayor profundidad la importancia de la aplicación del marketing de servicios en el sector de los hoteles boutique. Dicha satisfacción sería mayor si se pudiera aportar a algunos hoteles que actualmente no tienen éxito y los cuales no creen en el marketing, la evidencia manifestada en esta tesis de que realmente la utilización de este, puede producir el éxito y cambiar los aspectos negativos de cualquier hotel.

ANEXOS

CUESTIONARIO / EMPRESARIO
(Piloto)

Hotel: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

1. ¿Cuáles cree usted que son los principales beneficios que el hotel brinda a sus huéspedes? (Sesgo)
2. Dentro del sistema de trabajo del hotel, ¿se concede mayor importancia a los aspectos tangibles o al servicio al cliente? ¿Por qué? (Naturaleza e importancia de los servicios)
3. Considera que las promesas formuladas, generalmente mediante la publicidad y el personal, acerca de lo que el hotel ofrece son: (Mkt. Externo)

- ☐ Exageradas.
- ☐ Exactamente lo que el hotel ofrece.
- ☐ Poco para lo que el hotel realmente ofrece.

4. Dichas promesas al cliente son cumplidas: (Mkt. Interactivo)

- ☐ Siempre.
- ☐ Casi siempre.
- ☐ Nunca.

5. ¿Se otorgan algunos premios o regalos a los clientes en épocas determinadas (Temporadas festivas)? (Mkt. de Frecuencia o Retención)

- ☐ Sí, siempre.
- ☐ En ocasiones.
- ☐ No, nunca.

6. ¿Usted a que tipo de personas cree que la empresa deba enfocar mayormente su atención? (Mkt. de relaciones sociales)

- ☐ Clientes actuales.
☐ Personas que no han utilizado el servicio.
☐ Ambos por igual.

¿Por qué?

7. ¿Considera que cada uno de los clientes debe ser tratado de forma diferente de acuerdo a sus necesidades y deseos? (Mkt. 1to1 / Proceso)

- ☐ Sí, definitivamente.
☐ No, todos deben ser tratados igual.

8. ¿Qué tan importante es generar una relación exclusiva con los clientes, haciéndolos sentir parte del hotel? (Mkt. Asociativo)

- ☐ Muy importante y trascendental.
☐ Importante pero no trascendental.
☐ Poco importante y sin transcendencia.

9. ¿Cree que los empleados del hotel deben ser tratados como clientes en cuanto a cuidado y atenciones, motivándolos así a desempeñar bien su trabajo? (Mkt. interno)

- ☐ Si, un empleado contento desempeña mejor sus labores.
☐ En algunas ocasiones.
☐ No, nunca, solo son empleados y deben cumplir con su trabajo sin importar como se les trate.

10. La capacitación de los empleados para brindar el mejor servicio posible al cliente, es un aspecto: (Personas)

- ☐ Indispensable.
☐ Importante.
☐ Innecesario.

11. La relación calidad – precio en el hotel es: (Precio)

- ☐ Totalmente equitativa.
- ☐ La calidad es mayor que el precio.
- ☐ El precio es mayor que la calidad.

12. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas del hotel? (Precio)

Altas: _____

Bajas: _____

13. ¿Se presenta una modificación de tarifas durante estas temporadas? (Precio)

- ☐ Si, siempre.
- ☐ Algunas ocasiones.
- ☐ No, las tarifas son fijas.

14. ¿Existe algún tipo de agente intermediario que participe con el hotel para lograr que el servicio a los consumidores esté disponible? (Distribución)

- ☐ Si ¿Cuál?
- ☐ No

15. ¿Qué medio(s) de comunicación se utilizan principalmente para dar a conocer el hotel? (Comunicación)

- ☐ Teléfono.
- ☐ Correo.
- ☐ Periódico.
- ☐ Revistas.
- ☐ Radio.
- ☐ Televisión.
- ☐ Página – Web.
- ☐ Espectaculares.
- ☐ Letreros.

16. ¿Cree que la decoración y ambientación del hotel, es un aspecto que debe cuidarse detalladamente? (Evidencia física)

- ☐ Si, siempre.
- ☐ Algunas ocasiones.

17. Usted considera que las quejas presentadas por los clientes son: (Manejo de quejas)

- ☐ Una oportunidad de mejorar el servicio.
- ☐ Caprichos de las personas.

18. ¿El hotel cuenta con departamento de Marketing?

- ☐ Si.
- ☐ No.

¿Por qué?

19. ¿Cree que la existencia de un área de Marketing en los hoteles es importante?

- ☐ Si.
- ☐ No.

¿Por qué?

20. De acuerdo a la experiencia, usted percibe que cuando los huéspedes dejan el hotel, la mayor parte de estos se van: (Satisfacción)

- ☐ Muy satisfechos.
- ☐ Satisfechos.
- ☐ Insatisfechos.

21. ¿Por qué una persona debe hospedarse en este hotel y no en otro? (Sesgo)

CUESTIONARIO / HUÉSPEDES
(Piloto)

Hotel: _____

Nombre: _____

Edad: _____

Ocupación: _____

1. ¿Cuáles cree usted que son los principales beneficios que se ofrecen en este establecimiento? (Sesgo)

2. En relación a sus expectativas, la impresión que tiene ahora respecto al hotel en general es: (Expectativas de servicio)

- ☐ Mejor de lo esperado.
- ☐ Tal como esperaba.
- ☐ Peor de lo esperado.

3. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel? (Comunicación)

4. ¿Considera que el hotel ha cumplido con las promesas de servicio ofrecidas? (Confiabilidad)

- ☐ Totalmente.
- ☐ Parcialmente.
- ☐ Nulamente.

5. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas? (Responsabilidad)

- ☐ Excelente.
- ☐ Buena.
- ☐ Regular.
- ☐ Mala

6. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos: (Seguridad)

- ☐ Son amables y están capacitados.
- ☐ Son amables pero no están capacitados.

- ☐ No son amables pero están capacitados.
- ☐ No son amables y tampoco están capacitados.

7. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada? (Empatía)

- ☐ Sí, he sentido un trato especial.
- ☐ He sentido un trato indiferente.
- ☐ No, he sentido un trato peor que a los demás.

8. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación? (Tangibles)

- ☐ Excelente.
- ☐ Buena.
- ☐ Regular.
- ☐ Mala

9. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es: (El tiempo como parámetro de servicio)

- ☐ Breve.
- ☐ Considerable.
- ☐ Excesivo.

10. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son: (Precio)

- ☐ Elevadas para lo que el hotel ofrece.
- ☐ Corresponden a lo que el hotel ofrece.
- ☐ Bajas para lo que el hotel ofrece.

11. ¿Recomendaría este hotel a otras personas? (Publicidad)

- ☐ Sí.
- ☐ Tal vez.
- ☐ No.

12. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión? (Fidelización)

- ☐ Sí.
- ☐ Tal vez.
- ☐ No.

13. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción? (Satisfacción)

- ☐ Muy satisfecho.
- ☐ Satisfecho.
- ☐ Insatisfecho.

14. ¿Qué ventajas cree usted que tiene este hotel en relación a otros? (Sesgo)

**CUESTIONARIO DE APLICACIÓN A EMPRESARIOS DE LOS HOTELES
BOUTIQUE DE LA CIUDAD DE MORELIA**

Material informativo para Tesis Profesional

Hotel: _____

Nombre: _____

Puesto: _____

1. Considera que los ofrecimientos formulados, generalmente mediante la publicidad y el personal, acerca de lo que su hotel ofrece son:

- ☐ Exagerados.
- ☐ Exactamente lo que el hotel ofrece.
- ☐ Poco para lo que el hotel realmente ofrece.

2. Dichos ofrecimientos al cliente son cumplidos:

- ☐ Siempre.
- ☐ Casi siempre.
- ☐ Nunca.

3. ¿A que tipo de personas considera usted que la empresa deba enfocar mayormente su atención?

- ☐ Clientes actuales.
- ☐ Personas que no han utilizado el servicio.
- ☐ Ambos por igual.

¿Por qué? _____

4. ¿Considera que cada uno de los clientes debe ser tratado de forma diferente de acuerdo a sus necesidades y deseos?

- ☐ Sí, definitivamente.
- ☐ No, todos deben ser tratados igual.

5. ¿Qué tan importante es generar una relación exclusiva con los clientes, haciéndolos sentir parte del hotel?

- ☐ Muy importante y trascendental.
- ☐ Importante pero no trascendental.
- ☐ Poco importante y sin trascendencia.

6. ¿Cree que los empleados del hotel deben ser tratados como clientes en cuanto a cuidado y atenciones, motivándolos así a desempeñar bien su trabajo?

- ☐ Si, un empleado contento desempeña mejor sus labores.
- ☐ En algunas ocasiones.
- ☐ No, nunca, solo son empleados y deben cumplir con su trabajo sin importar como se les trate.

7. La capacitación de los empleados para brindar el mejor servicio posible al cliente, es un aspecto:

- ☐ Indispensable.
- ☐ Importante.
- ☐ Innecesario.

8. La relación calidad – precio en el hotel es:

- ☐ Totalmente equitativa.
- ☐ La calidad es mayor que el precio.
- ☐ El precio es mayor que la calidad.

9. ¿Cuáles son las temporadas altas y bajas del hotel?

Altas: _____

Bajas: _____

10. ¿Se presenta una modificación de tarifas durante estas temporadas?

- ☐ Si, siempre.
- ☐ Algunas ocasiones.
- ☐ No, las tarifas son fijas.

11. ¿Existe algún tipo de agente intermediario que participe con el hotel para lograr que el servicio a los consumidores esté disponible?

- ☐ Si ¿Cuál? _____
- ☐ No

12. ¿Qué medio(s) de comunicación se utilizan principalmente para dar a conocer el hotel?

- ☐ Teléfono.
- ☐ Correo.
- ☐ Periódico.
- ☐ Revistas.
- ☐ Radio.
- ☐ Televisión.
- ☐ Página – Web.
- ☐ Espectaculares.
- ☐ Letreros.

13. ¿Cree que la decoración y ambientación del hotel, es un aspecto que debe cuidarse detalladamente?

- ☐ Si, siempre.
- ☐ Solo en algunas ocasiones.

14. Usted considera que las quejas presentadas por los clientes son:

- ☐ Una oportunidad de mejorar el servicio.
- ☐ Caprichos de las personas.

15. ¿El hotel cuenta con departamento de Marketing?

- ☐ Si.
- ☐ No.

¿Por qué? _____

16. ¿Cree que la existencia de un área de Marketing en los hoteles es importante?

- ☐ Si.
- ☐ No.

¿Por qué? _____

17. De acuerdo a la experiencia, usted percibe que cuando los huéspedes dejan el hotel, la mayor parte de estos se van:

- ☐ Muy satisfechos.
- ☐ Satisfechos.
- ☐ Insatisfechos.

18. ¿Se tiene implementado algún programa para promover la fidelidad de visita en sus huéspedes?

- ☐ Si, se ofrecen descuentos futuros.
- ☐ Si, se ofrecen bonos de alimentos (a cambiarse en su próxima visita).
- ☐ Se ofrecen otra clase de beneficios futuros. ¿Cuáles? _____
- ☐ No se tiene ningún programa en ese sentido.

**CUESTIONARIO DE APLICACIÓN A HUÉSPEDES DE LOS HOTELES
BOUTIQUE DE LA CIUDAD DE MORELIA**

Material Informativo para Tesis Profesional

Hotel: _____

Procedencia: _____

Edad: _____

Ocupación: _____

1. En relación a sus expectativas y las promesas de servicio ofrecidas por el hotel, la impresión en general que tiene ahora al respecto es:

- ☐ Mejor de lo esperado.
- ☐ Tal como esperaba.
- ☐ Peor de lo esperado.

2. ¿Cómo fue que tuvo conocimiento de la existencia del hotel?

- ☐ Teléfono.
- ☐ Correo.
- ☐ Periódico.
- ☐ Revista.
- ☐ Radio.
- ☐ Televisión.
- ☐ Página – Web.
- ☐ Espectaculares.
- ☐ Letreros.
- ☐ Agencia de viajes.
- ☐ Recomendación.

3. ¿Cómo califica la atención por parte del personal en relación a sus solicitudes, preguntas, reclamaciones y problemas?

- ☐ Excelente.
- ☐ Buena.
- ☐ Regular.
- ☐ Mala

4. En cuanto a la amabilidad de los empleados y conocimiento para desempeñar su trabajo, considera que estos:

-
-
- ☐ Son amables y están capacitados.
- ☐ Son amables pero no están capacitados.
- ☐ No son amables pero están capacitados.
- ☐ No son amables y tampoco están capacitados.
5. Durante su estancia en el hotel, ¿se ha sentido atendido de forma cuidadosa e individualizada?
- ☐ Sí, he sentido un trato especial.
- ☐ He sentido un trato indiferente.
- ☐ No, he sentido un trato peor que a los demás.
6. ¿Cómo considera la apariencia de las instalaciones físicas, el equipo, el personal y los materiales de comunicación?
- ☐ Excelente.
- ☐ Buena.
- ☐ Regular.
- ☐ Mala.
7. En forma general, usted cree que el tiempo que tiene que esperar el cliente para ser atendido es:
- ☐ Breve.
- ☐ Considerable.
- ☐ Excesivo.
8. Las tarifas del hotel en relación con la calidad que este ofrece son:
- ☐ Elevadas para lo que el hotel ofrece.
- ☐ Corresponden a lo que el hotel ofrece.
- ☐ Bajas para lo que el hotel ofrece.
9. ¿Recomendaría este hotel a otras personas?
- ☐ Sí.
- ☐ Tal vez.
- ☐ No.
10. ¿Volvería a visitar el hotel en otra ocasión?

- ☐ Sí.
- ☐ Tal vez.
- ☐ No.

11. Respecto al hotel en general, ¿cuál es su nivel de satisfacción?

- ☐ Muy satisfecho.
- ☐ Satisfecho.
- ☐ Insatisfecho.

REGISTRO DE OBSERVACIÓN DIRECTA
(Formato utilizado)

Bienes y Servicios ofrecidos

Hotel: _____

Habitaciones:

- ☐ Televisión con cable – Satélite
- ☐ Calefacción - Aire acondicionado
- ☐ Chimenea
- ☐ Teléfono
- ☐ Internet
- ☐ Caja fuerte
- ☐ Obsequio de bienvenida
- ☐ Secador de cabello
- ☐ Amenidades
- ☐ Bata - Pantuflas
- ☐ Espejo de aumento
- ☐ Tina
- ☐ Minibar
- ☐ DVD - CD - Películas
- ☐ Hilo musical
- ☐ Calentador de toallas

Otros: _____

Hotel:

- ☐ Jardín - Terraza
- ☐ Alberca
- ☐ Jacuzzi
- ☐ Bar - Cafetería
- ☐ Restaurante
- ☐ Estacionamiento
- ☐ Spa
- ☐ Chimenea
- ☐ Niñera
- ☐ Bell boy
- ☐ Servicio en las habitaciones
- ☐ Gimnasio
- ☐ Putting green
- ☐ Lavandería - Tintorería
- ☐ Organización de actividades
- ☐ Salón (Centro de negocios, reuniones)
- ☐ Boutique
- ☐ Cancha de tenis
- ☐ Biblioteca – Sala de lectura
- ☐ Admisión de animales
- ☐ Guardaequipajes
- ☐ Alquiler de vehículos

Otros: _____

REGISTRO DE OBSERVACIÓN

Habitaciones

Bienes y Servicios ofrecidos	Casa de las Rosas	Los Juaninos	Suites San Miguel	Mansión San Francisco	Suites Casa Morelia	Casa de la Loma	Villa Montaña	Villa San José	Casa en el Campo
Televisión con cable - Satélite									
Calefacción - Aire acondicionado									
Chimenea									
Teléfono									
Internet									
Caja fuerte									
Obsequio de bienvenida									
Secador de cabello									
Amenidades									
Bata - Pantuflas									
Espejo de aumento									
Tina									
Minibar									
DVD - CD - Películas									
Hilo musical									
Calentador de toallas									

Hotel

Bienes y Servicios ofrecidos	Casa de las Rosas	Los Juaninos	Suites San Miguel	Mansión San Francisco	Suites Casa Morelia	Casa de la Loma	Villa Montaña	Villa San José	Casa en el Campo
Jardín - Terraza									
Alberca									
Jacuzzi									
Bar - Cafetería									
Restaurante									
Estacionamiento			*	*					
Spa	*							*	
Chimenea									
Niñera									
Bell boy									
Servicio en las habitaciones									
Gimnasio								*	
Putting green	*	*				*	*	*	
Lavandería - Tintorería	*		*	*			*	*	
Organización de actividades									
Salón (Centro de negocios, reuniones)			*		*				
Boutique									
Cancha de tenis									
Biblioteca - Sala de lectura									
Admisión de animales									*
Guardaequipajes									
Alquiler de vehículos								*	
Servicio de banquetes									
Bar de oxígeno									
Videoteca									
Asoleaderos									

* Bienes y servicios que no se encuentran dentro de las instalaciones del hotel pero que se ofrecen de forma adjunta en algún otro sitio.

BIBLIOGRAFÍA

1. Aguilar, Irma y Ultreras, Bertha. (2007). **Club de Calidad Tesoros de Michoacán: Hoteles y Restaurantes.** (pp. 10 – 19)
2. Baez, Sixto. (2002). **Hotelería.** 3ª ed. México, D.F. Ed. Cecsá.
3. De la Torre, Francisco. (2001). **Administración Hotelera. Primer curso: División de cuartos.** 2ª ed. México, D.F. Ed. Trillas.
4. Grande, Ildefonso. (2002). **Marketing de los Servicios.** 3ª ed. Madrid, España. Ed. Esic.
5. Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2003). **Fundamentos de Marketing.** 6ª ed. México, D.F. Ed. Prentice Hall.
6. Kotler, Philip; Bowen, John; Makens, James. (1997). **Mercadotecnia para Hotelería y Turismo.** Naucalpan de Juárez, Estado de México. Ed. Prentice Hall.
7. Lamb, Charles; Hair, Joseph; Mc Daniel, Carl. (2002). **Marketing.** 6ª ed. México, D.F. Ed. Thomson.
8. Stanton, William; Etzel, Michael; Walker, Bruce. (2004). **Fundamentos de Marketing.** 13ª ed. México, D.F. Ed. Mc Graw Hill.
9. Zeithaml, Valerie y Bitner, Mary Jo. (2002). **Marketing de Servicios. Un enfoque de integración del cliente a la empresa.** 2ª ed. México, D.F. Ed. Mc. Graw Hill.
10. www.calmecac.com
11. www.casadelaloma.com
12. www.casaenelcampo.com
13. www.cdctesoros.com
14. www.hotelesboutique.com
15. www.hoteljuaninos.com.mx
16. www.lacasadelasrosas.com
17. www.mansionsanfrancisco.com

18. www.sectur.gob.mx
19. www.suitessanmiguel.com
20. www.tesorosmichoacan.com
21. www.villamontana.com.mx
22. www.villasanjose.com.mx