

EL VALOR DE LA MARCA Y LOS SERVICIOS DE MÁRketing RELACIONAL EN LAS CADENAS HOTELERAS. UNA APROXIMACIÓN AL CASO AC

Por

JOSÉ ANTONIO FOLGADO FERNÁNDEZ
Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales
Centro Universitario de Plasencia
Universidad de Extremadura

JOSÉ MANUEL HERNÁNDEZ MOGOLLÓN
Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales
Facultad de Estudios Empresariales y Turismo
Universidad de Extremadura

SUMARIO: RESUMEN.- SUMMARY.- 1. INTRODUCCIÓN.- 2. REVISIÓN DE LA LITERATURA.- 3. AC HOTELES: IMPLANTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS EN LA ESTRATEGIA RELACIONAL.- 3.1. Segmentación de Hoteles Vs segmentación de clientes.- 3.2. La web y las AC Newsletter.- 3.3. El servicio de atención al cliente y central de reservas 902.- 4. ESTUDIO EMPÍRICO DEL S.A.C. TELEFÓNICO DE AC HOTELES.- 4.1. Análisis Dafo.- 5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES.- 6. BIBLIOGRAFÍA.

RESUMEN

Durante muchos años atrás, la actividad del sector hotelero vivía de espaldas al conocimiento proactivo de sus clientes. En medio de crecientes opciones hoteleras donde no siempre prima la fidelidad hacia una marca, se busca por parte de las enseñas ejercer acciones muy sofisticadas de retención para influir en la decisión final de compra. El objetivo es entablar contacto directo con el cliente para profundizar en su conocimiento y así poder facilitarle ofertas personalizadas, creando cierto grado de fidelidad e interactividad con sus pensamientos y tendencias. Escuchar, informar al cliente y asegurar el cumplimiento de sus expectativas constituyen los tres pilares básicos del servicio de atención al consumidor de cualquier cadena hotelera española. Estos servicios de marketing relacional que llevan funcionando de forma generalizada en España desde principios de los años 90, se han convertido en uno de los canales de comunicación más activo y en el vínculo más ágil entre los consumidores y las marcas hoteleras. La aproximación a una de la primeras cadenas españolas, AC hoteles, nos muestra la importancia creciente del marketing relacional en el sector turístico.

PALABRAS CLAVE: Turismo, marketing relacional, marca.

SUMMARY

For many years, activity in the hotel industry turned its back on pro-active knowledge of their customers. Amid growing hotel options that are not always raw loyalty to a brand, is looking to teach some of the most sophisticated exercise restraint actions to influence the final purchasing decision. The aim is to establish direct contact with clients to deepen their knowledge so they can provide tailored offerings, creating a degree of fidelity and interactivity with your thoughts and trends Play, inform the client and ensure the fulfillment of their expectations are the three pillars the service consumer of any Spanish hotel chain. Relationship marketing these services have been operating across the board since 1992 in Spain, have become one of the communication channels more active and more flexible link between consumers and hotel brands. The approach to one of the first Spanish chains, AC hotels, shows the growing importance of relationship marketing in tourism

KEY WORDS: Tourism, relationship marketing, brand.

1. INTRODUCCIÓN

La clave del éxito del negocio de hostelería es la confianza de los consumidores y de los clientes en sus servicios. Y este éxito se debe en gran medida a dos aspectos: la preocupación constante por intentar que los servicios satisfagan las necesidades de los consumidores, y los estrictos estándares de calidad que intentan establecer en la prestación de sus servicios.

Vender no es sólo ofrecer un producto con un precio adecuado para el consumidor dentro de un canal de distribución bien organizado. Se necesita, además, dar a conocer las distintas ofertas e identificar y conocer aquellas cualidades que puedan resultar más interesantes para el futuro cliente y tratar de conseguir estimular la demanda por medio de acciones promocionales apropiadas (Quintana, 1997)

Para Solomon (2008) los consumidores no siempre llevan a cabo un proceso de búsqueda racional en la toma de decisiones de compra, siendo la cantidad de búsqueda externa para la mayoría de las opciones sorprendentemente escasa.

La fidelización de los clientes implica el establecimiento de fuertes lazos y el mantenimiento de esas relaciones a largo plazo. Los beneficios de esa fidelidad por parte de los clientes son variados, destacando el aumento de los ratios de rentabilidad y la mejora de la imagen de la empresa. Un cliente leal aporta una entrada constante y creciente de ingresos a la empresa, al mismo tiempo que ayuda a disminuir costes de gestión.

Por esta razón, se deben emplear cada vez más recursos en realizar el mejor marketing relacional, es decir, en entender cómo vive, siente, piensa, qué hace y qué necesita el usuario del hotel. Se busca por tanto, conocer y entender las motivaciones del consumidor de servicios hoteleros en su sentido más amplio, con objeto de maximizar la relevancia de las distintas marcas y seguir innovando en nuevos servicios y promociones.

Como contrapunto a la visión actual del turismo global y de masas, la marca puede dar más rigidez a este servicio, permitiendo una oferta de mayor calidad y con un mayor margen de beneficio, como aportan la investigaciones de Berry (2000) y Davis et al. (2000) que estudian la marca como un factor valioso desde la perspectiva del servicio. Se trata de implantar la marca como un "todo" dentro de la organización para prestar más atención a la integración de la misma, y la creación de valor añadido a través de los procesos de experiencia con el cliente, el diálogo y el aprendizaje continuo como elementos de mejora y diferenciación.

El objetivo principal de este trabajo es analizar las relaciones que se establecen entre la cadena AC Hoteles y sus clientes. Para alcanzar dicho propósito, es necesario valorar el incremento de la competencia a la que se ven sometidas las marcas hoteleras, siendo necesario construir estrategias encaminadas a obtener ventajas diferenciadoras eficaces. Una vez revisada la literatura, se plantea una investigación empírica con dos subobjetivos:

1.- Analizar el valor del S.A.C.¹ telefónico de la cadena AC en un entorno seleccionado.

2.- Determinar las variables relevantes para evaluar el impacto que tienen sobre ellas el factor tiempo como medida de eficacia en la gestión.

Para llevar a cabo nuestro trabajo hemos realizado una revisión de la literatura, seguida de un análisis general de la cadena AC, y un estudio de campo donde se ha recogido información de los agentes telefónicos del S.A.C. de AC Hoteles a través del estudio de tres variables relacionadas con los tiempos de gestión empleados.

Concretamente, las variables medidas han sido el tiempo en responder a la llamada, la duración de nuestra solicitud de información y por último, el tiempo empleado en realizar una reserva

En la elección de la empresa AC, además de considerar el tamaño de la misma en el conjunto de los principales grupos que operan en España, también se ha tenido en cuenta la proyección, uniones estratégicas y consolidación de su marca en una apuesta decidida de relación continua y duradera con el cliente.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

La búsqueda de la diferenciación es característica implícita en las definiciones de la marca turística, dentro de un sector que camina hacia un entorno donde interactúan clientes cada vez más exigentes con competidores cada vez más innovadores.

Las marcas turísticas buscan un concepto de imagen diferenciada que responda a los valores y a los deseos de una parte del mercado, creando un valor añadido específico, único, creando sinergias y negocio para una determinada zona. (Memelsdorff, 1998). La marca tiene también una influencia directa en la

¹ S.A.C.: *Servicio de Atención al Cliente.*

percepción de los consumidores en el precio, disminuyendo la sensibilidad al mismo a medida que aumenta la reputación de la misma. (Erdem et al., 2002).

El concepto de marca en el sector turístico se encuentra en un proceso complejo de adaptación para el consumidor. Al tratarse de un servicio, y por tanto intangible, el turista no tiene capacidad de probar un destino hasta que no disfruta de él. (Eby et al. 1999). Así la marca turística aspira a suponer un valor para la decisión de optar por uno u otro lugar turístico, minimizando riesgos. La imagen de destino es clave para atraer a los turistas, es un elemento crítico en la elección del proceso de destino, con independencia de si es representativa de lo que un lugar tiene que ofrecer. Sin embargo, el alcance de los objetivos de la imagen, puede ser mayor si se realiza en el contexto de la marca. (Um y Crompton, 1990).

Kotler et al. (2003) sugieren que los consumidores tienen una positiva orientación a la compra cuando disponen de una buena imagen de marca de un producto antes de su obtención. De igual forma, si atendemos al consumo turístico, una ubicación con una imagen favorable conduciría a una mayor intención de viajar y a un mayor nivel de satisfacción.

La marca es un constructo multidimensional, y como tal, De Chernatony y McDonald (2003) delimitan la marca a partir de ocho características clave:

- 1) Funcionalidad.
- 2) Simbolismo.
- 3) Aporta valores rápida y concisamente.
- 4) Es un dispositivo legal.
- 5) Forma parte de un planteamiento estratégico.
- 6) Es un signo de diferenciación.
- 7) Reductor de riesgo para los clientes, y
- 8) Valor como propiedad.

Para Blain et al. (2005) la marca turística es el conjunto de actividades de marketing encaminadas a apoyar la creación de un nombre, símbolo o cualquier otro gráfico que identifica y diferencia un destino, que transmite de forma continua la expectativa de una experiencia asociada únicamente a ese destino, que sirven para consolidar y reforzar la conexión emocional entre el visitante y el destino, y que reduce costes y riesgos para el consumidor.

Verdura (1998) señala: "La imagen es la forma como percibimos las cosas, las empresas, los productos, los países, regiones y ciudades. Es un concepto simple, pero que engloba factores como credibilidad, consistencia, coherencia, o unifor-

midad, entre otros, que son los que al final determinan que esa percepción sea algo real, estable y suficientemente sólida como para actuar como verdadero rasgo diferencial".

Para Morgan et al. (2004) una marca es más que el nombre del lugar o el logotipo, se refiere a la impresión general que el destino crea en la mente de los turistas potenciales, incluyendo sus elementos funcionales y simbólicos. La marca incluye los atributos físicos del destino, servicios, atracciones, nombre, logotipo de la reputación, y los beneficios que estos ofrecen al visitante. Una marca reconocible facilita la elección de un turista de destino, ya que engloba lo que el destino tiene para ofrecerle.

Moon y Millison (2001) comparan la marca con la satisfacción primordial que un cliente espera y desea obtener en el momento de la compra y del uso posterior del producto o servicio. La marca expresa la misión de la compañía, sus valores principales, creencia, comunicación, la cultura y en general diseña una estrategia. Una marca conlleva un juego entero de atributos físicos y socio-psicológicos y la percepción de que son asociados con el producto. (Simoes y Dibb, 2001).

Yoon et al. (2002) sostienen que las marcas son percibidas con personalidad cuando muestran tres aspectos esenciales:

- 1.- Comportamiento,
- 2.- Interacción con el exterior
- 3.- Estabilidad de su rasgos característicos.

El concepto de marca entraña diversos significados dependiendo del punto de vista de quien lo defina. Para una empresa puede ser una vía segura generadora de ingresos ahora y en el futuro, mientras que para un consumidor constituye una suma de diversas asociaciones mentales, sentimientos, y memorias que están guardados en su mente y forman un todo.

Así, la evolución del turismo es un hecho que ha ocasionado grandes cambios en el mercado en los últimos años como la aparición de formas alternativas de viajar, el uso de nuevas formas de comercialización gracias al desarrollo y aplicación de las tecnologías de la información y la comunicación, la mayor apertura de mercados, etc. Existe una demanda turística cada vez más exigente, mayor diversificación de la oferta y más individualizada en función de la demanda de cada cliente y creación de alianzas o acuerdos de cooperación entre distintas empresas del sector para unir sus esfuerzos frente a la cada vez mayor competencia.

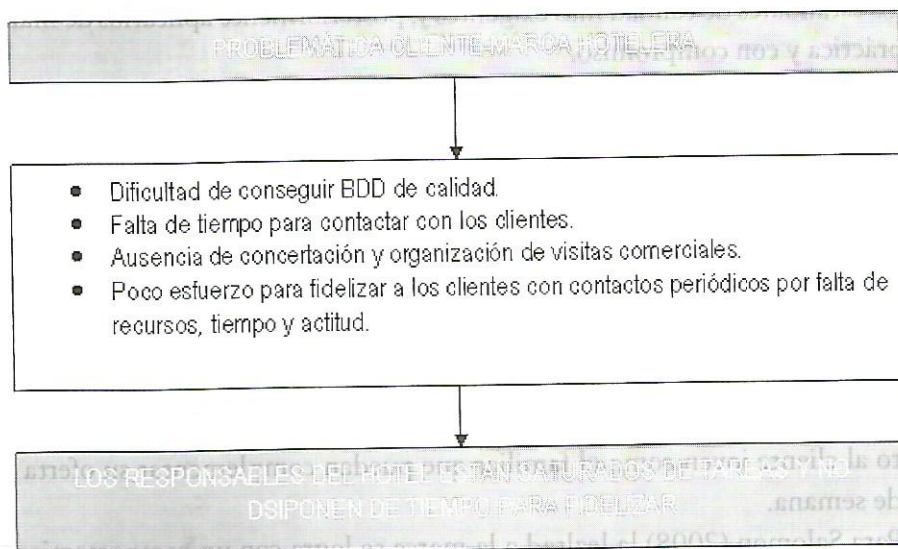
Para García (1997) las empresas excelentes conceden gran importancia al

aprendizaje de sus trabajadores y clientes, a la experimentación, respetan el error y se preocupan cada vez más por la eficacia en las tareas importantes para la empresa como es el conocimiento de sus principales actores: sus clientes.

La gestión y retención de los clientes va unida a un proceso que parte de un estudio exhaustivo de los mismos. Conocimiento que a su vez ayuda a obtener la información que nos permitirá acoplar el servicio al cliente concreto y conseguir una alta satisfacción con el servicio esperado. Para gestionar correctamente una herramienta de fidelización, partimos de la información sobre los clientes, los cuales agrupamos según su respuesta a las acciones de marketing promovidas, para posteriormente realizar una segmentación de los mismos formando grupos los más homogéneos posibles.

Los distintos programas de fidelización de las empresas no buscan necesariamente retener a todos los clientes durante extensos períodos de tiempo, tratan de aumentar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y muchas veces ello supone eliminar a muchos de los clientes poco o nada rentables y pasárselos a la competencia. Los clientes más leales traerán otros clientes, puesto que son receptivos hacia las acciones de marketing relacional y además, son menos sensibles a una subida de los precios pagados en la empresa en cuestión. En ocasiones existen dificultades para poder identificar a esos clientes claves (Ver Figura 1).

Figura 1. Problemática - Cliente Marca Hotelera



Fuente: Elaboración propia.

Para Grande (1999) existen motivos que invitan a que las organizaciones empleen información y bases de datos de clientes y futuros clientes, a través de los cuales: medir el tamaño y el potencial mercado; predecir el comportamiento de los consumidores por tendencia observadas; desarrollar actividades de comunicación más afectivas; conocer el perfil de mis clientes y estimar cuáles son los más importantes para mi negocio; encontrar nuevos nichos de mercado.

3. AC HOTELES: IMPLANTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS EN LA ESTRATEGIA RELACIONAL

Antonio Catalán, fundador de AC hoteles y anteriormente de la cadena hotelera NH, ya conocía lo que era servir platos a los camioneros en un bar de carretera con sólo doce años. En 1978 crea su primer hotel en Pamplona y nueve años después era el mayor accionista de NH. En ese momento decide desprenderse de ella y crear una nueva cadena partiendo de cero, naciendo las siglas AC. Su implantación recorre prácticamente toda la geografía española y parte de la italiana y portuguesa: 79 hoteles en España, 9 en Italia y 2 en Portugal.

La calidad es un imperativo para el negocio. Esta creencia, generalizada en la organización, es aceptada por todos, desde los empleados del servicio de habitaciones hasta los ejecutivos de máximo nivel. La creencia general es lo podemos hacer mejor. AC investiga de forma permanente con objeto de desarrollar primero los estándares de calidad más exigentes y, posteriormente aplicarlos de manera práctica y con compromiso.

En esta línea de convicción de perfeccionamiento y dentro de la nueva estrategia de localización se encuentra AC, cuyo objetivo es pensar y actuar con mayor autonomía local y ser un hotel modelo; lo que le ha llevado a constituirse como una herramienta básica de servicio y contacto directo con el usuario.

Dada la vocación de dar a conocer este servicio al mayor número de posibles usuarios, AC decidió utilizar como vehículo de promoción sus propios hoteles: *el ambiente AC*. Los hoteles AC se encuadran dentro del segmento urbano y están dirigidos al cliente de negocios y empresa principalmente, registrando una mayor ocupación de lunes a jueves. Desde la propia dirección de la cadena se busca tanto al cliente joven como al familiar que puedan complementar su oferta de fin de semana.

Para Salomon (2008) la lealtad a la marca se logra con un comportamiento de compra repetido que refleja la decisión consciente de continuar con la misma

marca. Dicha lealtad puede iniciarse por una preferencia basada en razones objetivas para luego pasar a tener un comportamiento emocional y afectivo, personal de cada individuo que haga que nos sintamos más identificados y felices con la misma sin saber bien por qué. Lambin (2004) sugiere que la fidelidad a una marca se asocia con niveles superiores de satisfacción del cliente asociados con elementos como grado de desempeño, calidad percibida, precio e imagen.

3.1. SEGMENTACIÓN DE HOTELES VS SEGMENTACIÓN DE CLIENTES²

Dependiendo del tipo de acción que el cliente realice con la cadena AC, la comunicación será redirigida a un asesor correspondiente especializado en la materia concreta, atendiendo a un determinado *perfil de cliente*:

- Clientes de AC Hotels Basics: Hoteles urbanos, bien situados y muy funcionales. Relación calidad precio ajustada, muy operativos para eventos y empresas.

- Clientes AC Grand Class: Más y mejores servicios que el anterior segmento.
- Clientes de Convenciones y Eventos: Se trata a su vez de empresas o instituciones que precisan de este tipo de servicios para ellos mismos o para terceros. Suelen tratarse de grandes grupo y su contacto es previo a través de la web.
- Clientes AC Selection: Hoteles en edificios históricos y emblemáticos en ciudades con encanto, para conocer los parajes desde dentro de un segmento exigente y con poder adquisitivo más elevado.
- Clientes AC Hoteles Gran Lujo: Se trata de los huéspedes de los dos hoteles más lujosos y exclusivos de la cadena. Gran lujo al servicio de los clientes más especiales.

Con la integración en junio de 2011 de AC Hoteles en el grupo hotelero Marriott International, presidido por J.W. Marriott Jr, presentan la nueva marca bajo la que operarán: "AC Hotels by Marriott". De esta forma, AC Hotels pasa oficialmente a formar parte del grupo hotelero líder a nivel mundial, junto a otras reconocidas marcas como Marriott Hotels & Resorts, JW Marriott, The Ritz-Carlton, The Autograph Collection, Renaissance, Residence Inn...

² A partir de la información de la página corporativa www.espanol.marriott.com/ac-hotels/busca-hoteles.mi

Esta nueva enseña incorporará el concepto y modelo operativo de hotel urbano con estilo de cuatro estrellas concebido por AC Hotels con los sistemas globales de distribución y plataformas comerciales, en especial Marriott Rewards, uno de los mayores programas de fidelización del mundo en el sector hotelero, con 33 millones de usuarios.

La nueva marca tiene el objetivo de convertirse en el líder de los mercados europeo y latinoamericano en el sector urbano de cuatro estrellas. A partir de ahora la estrategia y segmentación de hoteles cambiará a buen seguro y tenderá a simplificarse ante el paraguas que cobija Marriott Hoteles. La recién nacida compañía será dirigida por Antonio Catalán y su actual equipo desde la sede de Madrid.

3.2 LA WEB Y LAS AC NEWSLETTER

A nuestro juicio, la *web* de AC hoteles ofrece características de estilo propio, interactividad e innovación. Dicha página está diseñada especialmente para transmitir los distintos emplazamientos y ciudades además de los servicios hoteleros. La navegación *web* es funcional y permite a sus usuarios descubrir tanto las instalaciones de los hoteles como las actividades y puntos de interés.

Aglutina a todos los hoteles de la cadena, contando sus dos hoteles de referencia con *web* propia. Su construcción contempla efectos tridimensionales y espacios interactivos para dar vistosidad al *site*, así como formularios y herramientas fáciles de usar y que le proporcionan un buena funcionalidad.

Permite reservar en cualquier hotel de la cadena tanto habitaciones como servicios diversos de una manera rápida e intuitiva, aunque no siempre se finaliza de forma óptima al existir demasiadas barreras de seguridad. Se puede contactar con cada hotel o con la central, además podemos dejar nuestros datos para que nos envíen periódicamente por correo electrónico noticias y promociones relacionadas con la enseña: Las *AC newsletter*.

Para Buhalis (2002) las empresas que aprovechen las nuevas tecnologías al servicio de la empresa, mejorarán la competitividad en el futuro, mientras que aquellas otras que no tomen esta oportunidad tecnológica perderán mercado y se verán, finalmente, apartadas.

3.3 EL SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE Y CENTRAL DE RESERVAS 902

Junto con la web, es la auténtica joya de AC. Es la comunicación bilateral con más fuerza. El servicio de atención al consumidor de AC funciona gracias a un sistema centralizado de llamadas, que trabaja fundamentalmente como centro de recogida de datos y como generador de información al sistema. El servicio recoge y atiende también las demandas en línea³.

Desde su creación, el servicio atiende básicamente peticiones de información y reservas por un lado y llamadas de quejas o reclamaciones por el otro. Cuando el servicio de atención al cliente de AC recibe una llamada, la operadora recoge la petición o queja y la introduce en un registro informático. Inmediatamente se informa de la incidencia al departamento oportuno y éste activa los mecanismos necesarios para ofrecer una solución. En los casos en los que la queja está relacionada con un proceso de calidad (habitualmente en los procesos relacionados con la estancia en un hotel) AC recoge la incidencia, la analiza en el *laboratorio de ideas* y posteriormente informa al usuario en cuestión.

Cuando se estima oportuno, AC realiza el seguimiento posterior para conocer el grado de satisfacción del consumidor.

Para Aguiló y Alegre (2004) existe un consenso por el que el mercado turístico está cada vez más segmentado en grupos de clientes con intereses y necesidades específicas, aumentando la demanda de formas más activas e individualizadas de turismo. Así, para AC no todos los clientes son iguales. En las intercomunicaciones con la empresa, encontramos desde el primer momento una gruesa línea de división:

Una vez conocidos las tipologías de clientes para AC, nos podemos preguntar: ¿Qué tipo de incidencias o comentarios puedo tipificar para cada grupo de usuarios?

La siguiente división no es fácil pero ha de estar paquetizada para que el proceso no se demore, sea eficaz y encuentre el cliente una respuesta que le satisfaga. (Ver Figuras 2 y 3)

La segmentación se realiza en dos grandes grupos:

- Llamadas para información y reservas.
- Llamadas para quejas, reclamaciones o incidencias.

³ *A partir de información facilitada por la propia compañía hostelera.*

Figura 2. Proceso de retroalimentación en el Departamento de Atención al Cliente



Fuente: Elaboración propia.

Según la identificación del cliente en base a los parámetros descritos, se dará un trato u otro en cuanto a la rapidez y desenlace de la gestión. Con toda esta información, AC elabora una base de datos con información de sus clientes actuales y futuros.

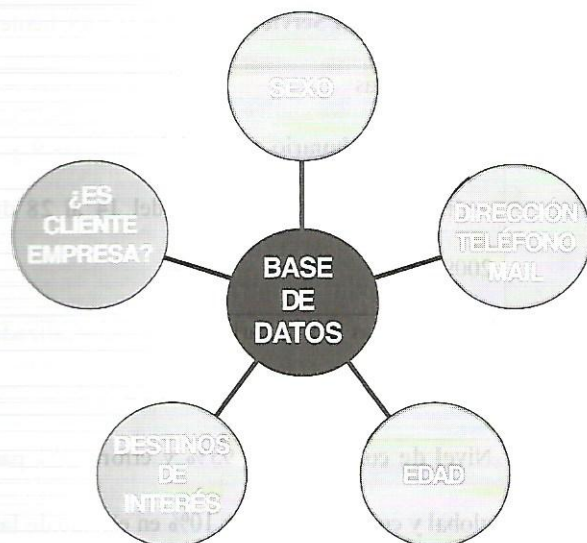
Para Grande (1999) las bases de datos se componen de registros, a veces llamados páginas, formados por campos. Entendiendo por campo de una base de datos un criterio, característica de información o cualidad para acceder a su contenido. El registro está formado por un conjunto de campos mutuamente relacionados con la información que se maneja. Para acceder a la base de datos es necesario proporcionar información en algún campo.

En un mercado actual, con mayor competencia derivado de la amplia oferta de productos y más global, hay muchas opciones para elegir y poco tiempo. La mayoría de los productos son similares en calidad y atributos físicos, y los consumidores tienden a basar sus elecciones de compra en la confianza y en la marca. Es por ello que la marca se constituye como el máximo valor de una empresa, en el que hay que trabajar permanentemente para su desarrollo. Hoy en día es el único de los activos a través de los cuales la empresa puede diferenciarse.

A modo de resumen, es relevante establecer mecanismos para la gestión y distribución de todo este conjunto de información. Principalmente, los elemen-

tos determinantes de una buena gestión de la información se basarán en la rápida identificación de las necesidades del cliente y en la facilidad de personalizar y mantener actualizada dicha información (Buhalis, 1998).

Figura 3. Campos clave B.DD. AC hoteles



Fuente: Elaboración propia a partir de los datos de la web y Servicios de Atención al Cliente 902

4. ESTUDIO EMPÍRICO DEL S.A.C. TELEFÓNICO DE AC HOTELES

El estudio empírico se centra en la atención dispensada por el servicio telefónico de atención al cliente de AC en base a los tiempos de respuesta (Ver Tabla I).

Intentamos medir la eficacia de este servicio con tres variables, que a nuestro entender condensan una parte importante de la atención al cliente, los tiempos de gestión:

- Tiempo en responder a la llamada
- Duración de nuestra solicitud de información.
- Tiempo empleado en una reserva.

Tabla I. Ficha Técnica de la Muestra

Tabla I. Ficha Técnica de la Muestra	
Diseño y realización	La encuesta ha sido desarrollada por los autores del trabajo
Universo	Operadores del Servicio de Atención al Cliente de AC
Tamaño de la muestra	100 llamadas
Muestreo	Llamadas en horario comercial (entre las 9 y las 20 horas) realizadas de forma aleatoria del 14 al 28 de Febrero de 2009.
Análisis confirmatorio	25 llamadas en horario comercial realizadas de forma aleatoria del 23 al 29 de Mayo de 2011.
Confianza	Nivel de confianza del 95% y error $\pm 5\%$ para el análisis global y con un error de $\pm 10\%$ en el caso de las reservas.
<i>Fuente: Elaboración propia</i>	

A partir de una muestra de 100 llamadas⁴ realizadas en horario aleatorio diurno al servicio de atención al cliente de AC hoteles, obtuvimos los siguientes resultados:

Tiempo en responder a nuestra llamada:

- Entre 0 y 3 minutos: 51 % de las llamadas
- Entre 3 y 7 minutos: 35 % de las llamadas
- Más de 7 minutos o sin contestar 14 % de las llamadas.

La mayoría de las llamadas son atendidas en un tiempo razonablemente corto, menos de tres minutos. La música en espera resulta agradable para ese período de tiempo. Por su parte, un tercio de nuestras llamadas son atendidas entre 3 y 7 minutos, período límite a nuestro juicio para atender a un cliente por vía telefónica.

⁴ Se realizó adicionalmente un Análisis Confirmatorio de 25 llamadas en horario comercial realizadas de forma aleatoria del 23 al 29 de Mayo de 2011.

Sobrepasando ese límite de los 7 minutos, entendemos la llamada sin contestar, que ocurrió en un preocupante 14% de la muestra.

Duración de nuestra solicitud de información:

La plataforma canaliza todos los datos que recoge del llamante y contesta a las demandas de información sobre disponibilidad de habitaciones en un determinado hotel de la cadena, o cualquier otra cuestión:

- Entre 0 y 3 minutos: tardaron en ofrecer la información solicitada al 59% de las llamadas atendidas.
- Entre 3 y 7 minutos: al 33% de las llamadas atendidas
- Más de 7 minutos: al 8% de las llamadas atendidas.

Casi el 60% de las llamadas reciben la respuesta sobre información antes de 3 minutos, el 33% la recibe entre 3 y 7 minutos, tiempos razonables y lógicos para conocer la existencia o no de disponibilidad de habitaciones en un hotel al azar de la cadena. El 8% restante recibe esa información transcurridos más de 7 minutos, que pueden hacerse demasiado largos según el momento del día de la llamada al SAC de AC hoteles.

Tiempo empleado en realizar una reserva:

- Entre 0 y 3 minutos: 19% de las llamadas atendidas
- Entre 3 y 7 minutos: 52% de las llamadas atendidas
- Más de 7 minutos: 29% de las llamadas atendidas.

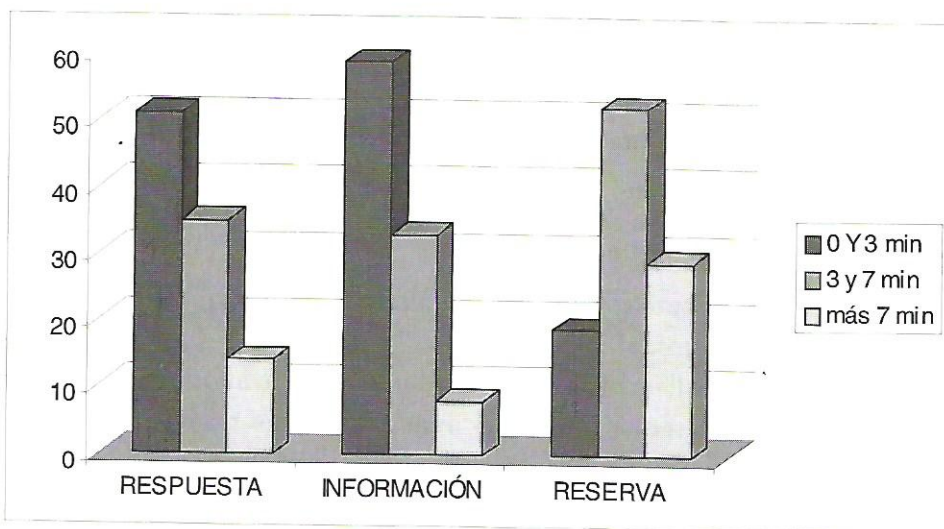
Cuando pedimos realizar una reserva (ficticia que es anulada a posteriori) nos encontramos que en el 71% de los casos dura menos de 8 minutos la operación, tiempo más que razonable para una operación de este tipo en la que debemos facilitar gran cantidad de datos personales y hasta nuestra tarjeta de crédito. Tan sólo tardamos más de 7 minutos en un tercio de los casos tratados como llamadas atendidas (Ver Gráfico 1, comparativo de las tres variables estudiadas).

4.1. ANÁLISIS DAFO

Las tendencias recogidas en el estudio ponen de manifiesto los principales puntos fuertes y débiles de AC Hoteles, así como las amenazas y oportunidades más relevantes que se muestran en la Figura 4 con el correspondiente análisis DAFO⁵.

En cuanto a las debilidades destacan el agrupamiento de la demanda de habitaciones en los días laborables de la semana, la conceptualización por parte

Gráfico 1. Comparativa del análisis de la muestra



Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos de la muestra

del usuario de que se trata de un *hotel para empresas* y las limitadas herramientas de marketing relacional de las que dispone. Sus amenazas son la crisis mundial persistente, la llegada de cada vez más competidores internacionales de prestigio y una expansión demasiado lenta en el exterior.

Por su parte, destacan como fortalezas de la compañía la alta formación e implicación de toda la organización, la imagen de marca positiva para empresas e instituciones y su amplia red nacional. Sus oportunidades pasan por completar sus habitaciones los fines de semana y festivos, redireccionando los esfuerzos hacia el *cliente no empresa* en esas fechas, así como la implantación de un departamento propio de Marketing Relacional como motor de su estrategia con el cliente, y la posibilidad del nacimiento de una segunda marca de hotel más económica que busque nuevas oportunidades y nuevos mercados.

⁵ El análisis DAFO constituye la herramienta más utilizada para conocer la situación estratégica que presenta una empresa. Este recurso fue creado a principios de la década de los setenta y significó una revolución en el campo de la gestión empresarial. El objetivo del análisis DAFO es determinar las ventajas competitivas de la empresa y la estrategia más conveniente en función de sus características y de las de su entorno.

Figura 4. Análisis DAFO

	Interno	Externo
Negativo	1.- Concentración del negocio de lunes a jueves. 2.- Imagen de hoteles para empresas. <i>Debilidades</i> 3.- Pocas herramientas eficaces de marketing relacional	1.- Sector afectado por la crisis. 2.- Crecientes competidores multinacionales <i>Amenazas</i> 3.- Freno a su expansión internacional por turbulencias en mercado.
Positivo	1.- Formación e implicación de todos los empleados. 2.- Imagen de marca positiva para empresas e instituciones. <i>Fortalezas</i> 3.- Presencia en toda la geografía española.	1. Aprovechamiento de fines de semana para turismo no empresa. 2.- Creación de un Dpto. de Marketing Relacional. <i>Oportunidades</i> 3. Creación de una segunda marca de hotel más económica

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de los datos de la muestra

5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES

Destaca la aplicación creciente de nuevas marcas, la competitividad existente y, las ventajas que le otorgan el desarrollo de estas marcas a sus respectivas empresas. Las compañías turísticas tienen siempre presente el factor del cambio y la ventaja competitiva se determina por la habilidad de una empresa de innovar y mejorar continuamente sus servicios.

La necesidad de creación de nuevas marcas por parte de las empresas hoteleras ha ido evolucionando, provocado en gran medida por los clientes más exigentes que impulsan segmentación de marcas hoteleras dentro de una misma enseña.

La marca hotelera es un elemento clave que permite diferenciarse de la competencia y ayuda a establecer una determinada posición en la mente de los consumidores (actuales y potenciales), se compromete a proporcionar de forma consistente un conjunto específico de características, beneficios y servicios en cada visita que el cliente realice.

En AC se piensa que las plataformas de marketing relacional han contribuido a crear una conciencia más crítica y activa entre los clientes. Desde su puesta en marcha, hace seis años, el servicio de atención al Cliente AC ha atendido más de dos millones de llamadas. El servicio ha experimentado desde su nacimiento un crecimiento espectacular. Su orientación y el mayor número de llamadas atendidas estuvieron relacionadas con reservas, seguido por las demandas de información y promociones.

Por su carácter de unidad de negocio de cada hotel, las reclamaciones suelen dirigirse a esas recepciones. Pese a ello, los empleados saben que el cliente felicita un buen servicio posiblemente en el propio hotel, pero si se trata de una queja intuyen que el canal utilizado cada vez más por el cliente será el S.A.C. o la web corporativa, con lo que ante una falta, al final el cliente siempre podrá ponerla en conocimiento de la dirección de AC.

El servicio de atención al cliente ha convertido en un soporte eficaz para todos los departamentos de la empresa con los que trabaja estrechamente. Gracias a la información que genera el servicio de atención al consumidor, la compañía analiza la evolución de los motivos de las llamadas, el perfil del cliente que utiliza este servicio, la procedencia y los comentarios de los consumidores, información que cada departamento utiliza para adaptar sus estrategias a estas demandas.

El plazo de respuesta, según las gestiones que sea necesario realizar, suele oscilar entre los tres minutos de una información base sobre disponibilidad de habitaciones en un hotel determinado y los siete minutos de una reserva. Entendemos que son tiempos razonablemente buenos, sobre todo para el último caso en el que se demanda mucha información al cliente para procesarla correctamente y realizar la reserva.

De manera puntual se analizaron tres reclamaciones puestas en conocimiento de AC a través de este servicio telefónico, siendo el tiempo de respuesta o resolución de siete días de media. La tendencia entendemos, será que la web cobre cada vez más protagonismo como fórmula de reserva final alternativa del SAC telefónico, sobre todo a raíz de la integración con Marriott Hoteles.

Para futuros estudios, sería recomendable analizar exhaustivamente los efectos motivadores de nuestros clientes para optar por una u otra cadena hotelera en una sociedad en continuo cambio y con nuevos valores. Así, nos parece relevante el enfoque a nivel de fidelidad a una marca hotelera, que puede hacer un cliente que habitualmente viaje con niños y podamos ofrecerle, por ejemplo,

habitaciones especiales más amplias y con mobiliario diferenciado para una estancia más relajada., así como rutas alternativas para los más pequeños.

Estaríamos antes un nuevo nicho de mercado para una cadena caracterizada por el cliente de negocios en calendario laboral, quedando libres la mayor parte de las habitaciones en fines de semana, puentes y vacaciones. También sería relevante conocer la valoración que se le da al uso de materiales ecológicos y reciclados por los distintos departamentos del hotel.

5. BIBLIOGRAFÍA

AGUILÓ, E.; ALEGRE, J. (2004): "La madurez de los destinos turísticos de sol y playa. El caso de las Islas Baleares" en *Papeles de Economía Española*, 102, pp. 250-270.

BARABBA, V.; ZALTMAN, G. (1992): *La voz del mercado*. Ed. McGraw-Hill, Madrid.

BERRY, L. (2000): "Cultivating service brand equity" en *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28, pp.128-37.

BLAIN, C., LEVY, S.; BRENT, J. (2005) : "Destination Branding: Insights and Practices from Destination Management Organizations" en *Journal of Travel Research*, vol.43, pp.328-338

BUHALIS, D. (1998): "Strategic use of information technologies in the tourism industry" en *Tourism Management*, Vol. 19, núm. 5, pp. 409-421.

BUHALIS, D. (2002): "Turismo y tecnologías de la información: pasado, presente y futuro" en *Estudios de Turismo de Cataluña*, junio, pp. 21-26.

CASTELLS, M. (1998): *La era de la información: Economía, sociedad y cultura*, Alianza Editorial, Madrid.

CHRISTOPHER, M., PAYNE, A.; BALLANTINE, D. (1994): *Marketing relacional integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Ed. Díez de Santos, Madrid.

- DAVIS, R., BUCHANAN-OLIVER, M.; BRODIE, R. (2000): "Retail service branding in electronic-commerce environments" en *Journal of Service Research*, 3 (2), pp.178-86.
- DE CHERNATONY, L.; MCDONALD, M. (2003): "Creating Powerful Brands in Consumer" en *Service and Industrial Markets*, 3ª ed., Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.
- DEL CASTILLO, J. (1999): *El sueño español*, Ed. Espasa Calpe, Madrid
- DIEZ, E., LANDA, F.; NAVARRO, A. (2006): *Merchandising. Teoría y práctica*, Ed. Pirámide, Madrid
- DIEZ E., MARTÍN, E.; SÁNCHEZ M. (2002): *Comunicaciones de márketing. Planificación y control*, Ed. Pirámide, Madrid.
- EBY, D., MOLNAR, L.; CAI, L. (1999): "Content Preferences for In-Vehicle Tourist Information System: an emerging information source" en *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* 6(3), pp. 41-58.
- ERDEM, T.; SWAIT, J. (1998). "Brand Equity as a Signalling Phenomenon" en *Journal of Consumer Psychology*,. 7, 2, pp.131-158 y pp.243-254.
- GARCÍA, J. (1997): *La cultura del error*, Ed. Planeta, Madrid.
- LAMBIN, J. (2004): *Marketing Estratégico*, Ed. McGraw Hill Interamericana, Méjico.
- KOTLER, P., BOWEN, J.; MAKENS J. (2003): *Marketing for Hospitality and Tourism*, Ed. Prentice Hall, 3ª ed., New Jersey.
- MEMELSDORFF, F. (1998): "Marketing estratégico en turismo: branding, identidad y cultura corporativa" en *Revista Valenciana d'Estudis Autonòmics*, 25, pp. 73-80
- MOON, M.; MILLISON, D. (2001): *Firebrands: como construir lealtad de marca en la era de internet*, Ed. McGraw-Hill, Bogotá.

MORGAN, N., PRITCHARD, A.; PRIDE, R. (2004): *Destination Branding: Creating the unique destination proposition*, Ed. Oxford: Elsevier Butterworth-Heinemann, Amsterdam

QUINTANA, M. (1997): *Principios de marketing*, Ed. Deusto, Bilbao

REINARES, P. (2005): *Los 100 errores del CRM*, Ed. Esic, Madrid

SARABIA, F.; GRANDE, I. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*, Ed. Pirámide, Madrid.

SALOMÓN, M. (2008): *Comportamiento del consumidor*, Ed. Pearson Prentice Hall. Méjico.

SIMÕES, C.; DIBB, S. (2001): "Rethinking the brand concept: New brand orientation", en *Corporate Communications*. 6, (4), pp. 217-224.

TANG, H.; LOUVIERIS, P. (2004): "Benefits of ICT Investments in International Hotel Chains: An ICT benefits scorecard approach" en *Information Technology and Tourism*. 7, pp. 489-500.

UM, S.; CROMPTON, J. (1990): "Attitude determinants in tourism destination choice" en *Annals of Tourism Research*, 17, 432-448.

VERDURA, M. (1993): "En busca de las bases de nuestro Posicionamiento" en *Boletín Económico del ICE*, 722, pp. 79-88

YOON, T., EKINCI, Y.; OPPEWAL, H. (2002): "When are brands perceived as personalities?" en *Proceedings of the Academy of Marketing Science Conference Nottingham*. Enero

ZOTITA, E. (2000): *Marketing promocional*, Ed. Esic, Madrid.

La Revista de Estudios Económicos y Empresariales recibió este artículo el 19 de julio de 2011 y fue aceptado para su publicación el 26 de septiembre de 2011.