



Programa de Asistencia  
a Pequeños Hoteles  
de la Región Andina



FEMCIDI  
Organización de los  
Estados Americanos

Estimado Empresario Hotelero:

Hemos elaborado este manual a fin de que Usted lo distribuya entre sus empleados.

Como podrá observar al recorrer sus páginas, es de fácil lectura e intenta detallar pautas mínimas de competitividad de un establecimiento hotelero a partir de las variables de valorización de la demanda turística.

Esperamos que pueda sacar un buen provecho de esta publicación y que el mismo contribuya a mejorar el posicionamiento y la competitividad de su establecimiento en el mercado turístico.

“COMPETITIVIDAD & TURISMO”

PROGRAMA DE CAPACITACIÓN VIRTUAL



## CRITERIOS DE VALOR EN LA ELECCIÓN DE UN PEQUEÑO HOTEL

LUIS ALBERTO GRÜNEWALD



FUNDACIÓN  
TURISMO  
PARA TODOS

Autor: **LUIS ALBERTO GRÜNEWALD**

- Consultor, Investigador y Capacitador especializado en Planificación y desarrollo de destinos y empresas turísticas

Se desempeña como:

- Miembro y Coordinador del Capitulo de Calidad de la Red latinoamericana para el fomento de la Mipyme turística. Organización de Estados Americanos - OEA- / Organización Mundial del Turismo -OMT-

- Miembro del Cuerpo Técnico del Programa de Asistencia a Pequeños Hoteles de Centroamérica de la Organización de Estados Americanos -OEA- y el Consejo Centroamericano de Turismo - CCT/SICA- .

- Presidente de la Fundación Turismo para Todos.

- Investigador y Docente de la Universidad Nacional de Quilmes en programa de formación empresaria para establecimientos de alojamiento turístico.

Se ha desempeñado como Consultor, Asesor técnico e Instructor de las siguientes instituciones públicas y privadas: Naciones Unidas.Latin America and Caribbean SURF, UNDP; Secretaria de Turismo de Argentina, Consejo Federal de Turismo. Argentina, Consejo Federal de Inversiones -CFI-. Argentina, Dirección de Turismo de la provincia de La Pampa. Argentina, Secretaria de Estado de Turismo de la provincia de Jujuy. Argentina.



### **FUNDACIÓN TURISMO PARA TODOS**

Departamento de Economía y Competitividad

Dr. Roberto O. Sartoris

Departamento de Comunicación

Dip. Ivanna Grünewald

Todos los derechos reservados. Ninguna parte de la presente publicación se puede reproducir, almacenar en un sistema de datos o transmitir en ninguna forma o por ningún medio electrónico, mediante fotocopiadora, registro o de cualquier otro modo, a menos que se obtenga previamente el permiso escrito del editor.

[www.turismoparatodos.org.ar](http://www.turismoparatodos.org.ar)

Copyright © FUNDACIÓN TURISMO PARA TODOS [info@turismoparatodos.org.ar](mailto:info@turismoparatodos.org.ar)

## **PRESENTACIÓN**

Desde principios del siglo XX los pequeños hoteles en su gran mayoría, por no decir todos, responden a establecimientos independientes donde una creciente demanda de alojamiento ha creado hoteles cuya actividad socio-económica se ha basado predominantemente en dar una respuesta a una necesidad: el descanso del Huésped, o sea, darle una cama.

La función básica e instrumental del establecimiento desarrollado en este modelo era y es ser barato, y generalmente no establece variables de calidad en el servicio ya que los mismos están estructurados de acuerdo a las necesidades del prestador y no a las necesidades del cliente.

El nuevo milenio, la nueva cultura del ocio como la globalización de la información ha llevado a plantear la definición del producto hotelero en función de identificar las necesidades y deseos de la demanda a fin de satisfacer las mismas desde la óptica funcional y psicológica.

Es sumamente importante para ser competitivos conocer al Huésped, conocer sus necesidades, hábitos, costumbres, motivaciones y beneficios buscados.

Por lo expuesto en esta publicación se apunta al análisis de los criterios de valor en la elección de un establecimiento hotelero.

A continuación les presentamos los distintos íconos que encontrará en las distintas páginas de esta publicación



Definiciones de conceptos



A modo de síntesis



Recordar!!



Mensajes que recuerdan conceptos, muestran relaciones o realizan aclaraciones

## Criterios de valor en la elección de un Pequeño Hotel

Posicionamiento de un establecimiento hotelero en el mercado turístico

Las nuevas estrategias de marketing plantean **la definición del producto hotelero en función de identificar las necesidades de la demanda a fin de satisfacer las mismas desde la óptica funcional y psicológica.**



### Concepto

**El marketing no es una técnica ni un método para desarrollar la actividad sino de una concepción integral de pensamiento y acciones que permiten la materialización de la política de un empresario hotelero.**

Esto nos permite establecer que el eje estructural de una estrategia de marketing en el campo de la hotelería es **lograr la satisfacción del Huésped** - entendiendo por esto que no hay diferencia entre lo que la demanda espera y lo que la demanda encuentra al utilizar los servicios de un establecimiento hotelero.

### La visión tradicional de los prestadores de servicios

El elaborar una estrategia de marketing debe llevar previamente a establecer un diagnóstico general del comportamiento por un lado del prestador de servicios hotelero y por otro de los hábitos, costumbres y necesidades del Huésped. Generalmente encontra-

mos en el caso del prestador de servicios hotelero un conjunto de individuos que responden a las siguientes pautas:

- Quienes piensan que todo funciona correctamente y no debe pensarse en establecer un permanente análisis del funcionamiento de su establecimiento.
- Aquellos que creen que todo lo saben con expresiones como "...que me van a decir a mí como manejar un hotel si hace veinte años que estoy al frente de uno...".
- Aquellos que creen que la única manera de mejorar los servicios es solo la que ellos conocen y no dicen.
- Quienes piensan y actúan de manera individualista.
- Prestadores que viven recordando un pasado que fue mejor.
- Quienes no consideran que el 90% de los clientes no se quejan ante un mal servicio o una atención incorrecta.
- Aquellos prestadores que reducen costos olvidándose de la calidad.
- Aquellos prestadores que desvalorizan a los huéspedes de acuerdo a la estacionalidad, destacándose expresiones como "... no lo voy a tratar igual y dar los mismos servicios que el cliente de enero si este viene en temporada baja y paga menos...".
- Aquellos propietarios o empleados en contacto directo con el huésped que no valorizan su función en la empresa y trabajan a desgano o prestan una mala atención al cliente.

## La relación entre la empresa hotelera y el huésped

Surge un conjunto de variables de alta valoración para el cliente de un establecimiento de alojamiento, se destacan como puntos importantes en este proceso de relación:

**- Falta de información al cliente:** Una primera afirmación que podemos hacer de la relación entre la empresa hotelera y el huésped es que **los sistemas de operadores y el establecimiento hotelero propiamente dicho, no proporcionan una información suficientemente clara y precisa al huésped.**

Generalmente no se le informa de **los aspectos intangibles**, como las variables de calidad de atención que recibirá durante su estadía en el establecimiento, como tampoco se le informa sobre **los aspectos tangibles -físicos-** donde la información es generalmente parcial, anticuada y difiere entre un prestador y otro.

**- Gran confusión al valorar la calidad ofrecida por los prestadores de servicios:** Esta afirmación parte de que primero la demanda compra inicialmente una **"ilusión"** al operador y luego **consume los servicios**, estableciéndose un conjunto de expectativas que muchas veces no se materializan en el establecimiento al hacer uso de los servicios. Un ejemplo en este caso es el material de promoción del establecimiento, donde la mayoría de los folletos de los establecimientos hoteleros muestran las características físicas del establecimiento; destacándose en los mismos casi siempre una foto de la habitación del hotel. Esta foto motiva en muchos casos la elección de este establecimiento y se observa generalmente al arribar al destino que esta habitación no tiene relación de imagen y calidad de aquella observada en el folleto, recibiendo muchas veces como respuesta que esa habitación ya esta ocupada o como ocurre en muchos casos, simplemente no existe ya que esta fue preparada solo para la foto del material publicitario.

**- Dificulta o imposibilidad de valorar la relación Calidad-Precio:** Es importante definir que **siempre el cliente compra por la necesidad y paga por la diferencia o beneficios que le otorga la empresa.** El valor percibido, es decir el precio que estaría dispuesto a pagar y que muchas veces no guarda ninguna relación con el costo del producto o servicio que le ofrecemos, lleva a afirmar también que la "relación calidad-precio" es una noción totalmente subjetiva y debe ser cuidadosamente analizado ya que todo beneficio que incorporamos para el cliente debe ser parte de una estrategia de diferenciación sin perder rentabilidad para la empresa.

**- Competencia desleal entre "buenos" y "malos" prestadores de servicios:** En muchas oportunidades la oferta de precios de alojamiento que se establece a través de medios de publicidad no responden a los costos reales, ya que generalmente el costo para

el cliente siempre es mayor que el ofertado en el medio comunicacional. Por competir se colocan en el aviso los servicios mínimos imprescindibles, pero que llevarán a otros gastos necesarios que no se han tomado en cuenta o fueron omitidos - cómo impuestos, desayuno, etc.; y que modifican los costos finales para el cliente.



### A modo de síntesis

Un diagnóstico global sobre la imagen de la oferta de alojamiento hotelero que hay en el mercado es que **los establecimientos hoteleros independientes son generalmente**

- **Idénticos, caros y despersonalizados**
- **De baja calidad y precios altos**

Se destacan los siguientes puntos a partir de estas afirmaciones:

- **Encontramos una mala calidad de atención en las distintas áreas del establecimiento:** De acuerdo a distintas experiencias se puede hacer un diagnóstico general del personal en contacto directo con el Huésped, que permite establecer la siguiente hipótesis:

- **El latinoamericano es generalmente un mal prestador de servicios.**
- **Falta calidad humana y tecnológica**



La realidad percibida puede ser ejemplificada a partir de una historia plagada de desencuentros con cuatro personajes - **Todos, Alguien, Cualquiera y Nadie** - que dice:

“HABIA QUE HACER UN TRABAJO IMPORTANTE Y *todos* SABIAN QUE *alguien* LO HARIA Y QUE *cualquiera* PODRIA HACERLO, PERO *nadie* LO HIZO. *alguien* SE ENOJO CUANDO SE ENTERO, PORQUE LE HUBIERA CORRESPONDIDO A *todos* .

EL RESULTADO FUE QUE *todos* CREIAN QUE LO HARIA *cualquiera*, Y *nadie* SE DIO CUENTA QUE *alguien* NO LO HARIA.

COMO TERMINA LA HISTORIA?

*alguien* REPROCHO A *todos* PORQUE EN REALIDAD *nadie* HIZO LO QUE HUBIERA PODIDO HACER *cualquiera*.”.

Esta historia de desencuentros simboliza una realidad que muchas veces percibe el Huésped de la atención en un establecimiento donde la responsabilidad esta diluida y segmentada, donde las responsabilidades se delegan, las culpas son de terceros y donde no se evalúa que cada empleado en contacto con el huésped es en el fondo, la imagen de la empresa.

- **Miedos del hotelero:** Se observa en el hotelero un miedo consciente o inconsciente a la información del huésped en la posventa o luego del consumo de un servicio, como por ejemplo dar respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿ *El servicio que recibió es el que esperaba?*
- ¿ *la comida solicitada fue de su agrado ?*,
- ¿ *La habitación fue de su agrado?*,
- ¿ *Sugiere algún cambio en los servicios que tuvo durante su estadía?*,
- ¿ *Tiene alguna sugerencia sobre el personal que lo atendió?*.

Son preguntas que generalmente no se realizan porque pueden llevar a la luz respuestas que se sabe no son las deseadas por el prestador.

Se plantea hoy la necesidad de crear una filosofía empresarial que comprometa a todos los participantes de la oferta de alojamiento desde los puestos gerenciales hasta la mano de obra menos calificada en el conocimiento de las necesidades de la demanda para lograr su plena satisfacción durante su estadía en el establecimiento.

- **Impera el modelo del mercado de la necesidad y no de los valores agregados:** Encontramos en la oferta de alojamiento establecimientos que responden a dos orientaciones de los servicios:

- **Mercado de NECESIDAD**
- **Mercado de los VALORES AGREGADOS**

En el primer caso la función básica e instrumental del establecimiento **es ser barato**, generalmente no establece variables de calidad en el servicio ya que los mismos están estructurados de acuerdo a las necesidades del prestador y no a las necesidades del cliente. Este modelo es altamente vulnerable ya que solo satisface una necesidad del momento - la reducida capacidad de ahorro del Huésped- y no satisface sus deseos - la mayor cantidad de beneficios y una excelente calidad del servicio -; por lo que apenas establece una capacidad de ahorro superior a la de ese momento, migra hacia otro prestador que si responda a sus expectativas:

### **NECESIDADES + DESEOS = BENEFICIOS**

En el caso del mercado de valores agregados la estrategia de competitividad y comparación se basa fundamentalmente en los beneficios que permanentemente se le ofrecen al Huésped, que le permiten un claro posicionamiento de éxito en el mercado.

- **No se detecta una estrategia de comercialización competitiva** y comparativa: La actual oferta permite observar que continúa el modelo histórico **de esperar la llegada del huésped en la temporada**, no hay una estrategia agresiva de:

- **Captación de una demanda objetivo**
- **Fidelización de la demanda actual**

- **Hay un desconocimiento cualitativo y cuantitativo de la demanda real:** Se desconoce las motivaciones, hábitos y costumbres de la demanda real de la oferta de alojamiento a partir por ejemplo de los modelos tradicionales como:

- Demográficas (Edad, sexo, tamaño de la familia, etapa del ciclo de vida familiar, nacionalidad, etc.)
- Socioeconomicas (Ingresos, ocupación, educación, clase social, etc.).
- Actitudinal (Estilo de vida, personalidad, actitudes, intereses, etc.).

Es a su vez más reducida la información sobre el nuevo/viejo modelo de los **Nichos de demanda** que consideran las motivaciones, ocasión de compra, beneficios buscados, número de llegadas de huéspedes temporales, capacidad adquisitiva, área geográfica de dispersión, tendencias, hábitos de consumo, imagen de los destinos y de los productos y servicios, etc., a fin de tener el perfil más preciso del Huésped.

- **El impacto de la estacionalidad:** En los destinos que dependen prioritariamente de la actividad turística, la alta concentración de la estacionalidad turística genera un problema de orden integral que involucra por un lado **el cierre temporal del establecimiento** produciendo una alta capacidad ociosa de la oferta de plazas con costos fijos permanentes, disminuyendo por ende la rentabilidad económica.

Esta situación en muchos casos produce **la rotación anual del personal por la precariedad del empleo donde este tipo de situación lleva a la contratación de personal golondrina** - personal muchas veces foráneo que migra cada temporada- **y a la falta de profesionalidad de este personal principalmente en el trato directo con el huésped por la falta de identificación del personal con la política de servicios de la empresa.**

El conjunto de las variables expuestas permiten tener un perfil general de la oferta de alojamiento hotelero de la región.





### A modo de síntesis

El éxito de un establecimiento hotelero esta condicionado a que

- Los prestadores de servicios respondan a pautas mínimas de calidad de servicios de acuerdo a las necesidades de la demanda y no a sus necesidades personales -generalmente vender como sea su oferta de productos y servicios-
- La alternativa de satisfacción primaria del huésped es la calidad humana del personal durante la consumición del servicio.

## Necesidades, deseos, hábitos y costumbres del Huesped

### Pautas conceptuales básicas

La búsqueda permanente de bienestar que tiene el hombre como objetivo de vida tiene en el tiempo libre destinado al turismo y la recreación un valor importantísimo para su desarrollo personal y social.

Al analizar el comportamiento de la demanda se debe considerar la interrelación entre cuatro variables fundamentales:

- NECESIDADES,
- DESEOS,
- VALORES y
- BENEFICIOS.

### Recordar!!



El primer impulso que tiene un individuo es una **necesidad** o privación percibida que se transforma en un **deseo** al comunicar sus necesidades y que lo lleva de acuerdo a la oferta del mercado a estructurar un producto turístico o recreativo que le permita satisfacer esa necesidad, así el conjunto de personas que se proponen satisfacer sus necesidades de ocio en el mercado se transforma en la **demanda turística o recreativa**.

Consciente o inconscientemente este individuo establece una **escala de valores** para la selección del destino y prioriza aquel que establezca los **mejores beneficios** desde la óptica psicológica, funcional y económica.

Como se ha expuesto en el módulo anterior **los establecimientos independientes son generalmente idénticos, despersonalizados y caros**, por lo cual se comenzará a establecer en el presente punto un conjunto de conductas estadísticamente dominantes de valoración que tiene la demanda con relación a la oferta de alojamiento.

### Perfil del huesped

La elección de un establecimiento de alojamiento debe ser analizada a partir de los dos segmentos principales de huéspedes que tiene el mercado:

- El turista por placer
- El viajero de negocios

Ambos tienen patrones de comportamiento distintos en un mismo establecimiento, entre las que se destacan:

- **El turista por placer:** Como concepto primario se puede decir

que el Huésped por placer compra inicialmente una “**ilusión de pleno confort**” ya que busca evadirse de las rutinas cotidianas y se encuentra en la **búsqueda permanente de un estado de bienestar integral**, por lo que busca productos y servicios de alojamiento integrales en establecimientos que le ofrezcan los mejores beneficios psicológicos y económicos, que le permitan obtener el más alto grado de satisfacción durante la totalidad de su estadía.

Este grupo humano contiene un conjunto de individuos que busca la evasión de sus rutinas diarias - una demanda que no quiere preparar el desayuno, cocinar, hacer las camas, etc.- y otro subsegmento que evalúan la elección de un establecimiento a partir de que le permita contar con todos los servicios que habitualmente tiene en su lugar de residencia habitual - demanda con personal de servicio permanente

- **El viajero de negocios:** este tipo de huésped, que tiene un uso generalmente “obligado” del establecimiento por sus actividades, valora aquellas actitudes y servicios que le permiten establecer comparaciones con su sistema de necesidades primarias en su lugar de residencia habitual.

**Su alojamiento no es sólo un lugar para pernoctar, sino que se transforma en su “hogar transitorio”,** ya que parte de una necesidad primaria de bienestar que permita mitigar el sentimiento de soledad ante la falta del marco de referencia de su hogar. El **hotel es un lugar donde además de dormir, trabaja, realiza reuniones, descansa y desarrolla** - con las lógicas limitaciones- **sus hábitos normales de vida.** Este segmento comprende subsegmentos como:

- **Viajantes de comercio**
- **Técnicos o profesionales de empresas**
- **Gerentes o directivos de empresas**

En todos los casos se debe dividir a su vez a cada uno de ellos en viajeros de negocios de sexo femenino o masculino, cada uno con sus propias necesidades, hábitos y costumbres.

## Variables de valorización del Turista en la elección de un Establecimiento Hotelero

### Tendencia de la demanda hotelera

Cada segmento, tanto el turista por placer como el viajero de negocios, tiene una percepción del establecimiento (entendiendo por percepción una selección e interpretación sensorial de la oferta), que lleva a la satisfacción o insatisfacción por las experiencias en el hotel.



#### Recordar!!

Hoy cada vez más el huésped es egocéntrico, permanentemente trata de obtener una oferta a su medida ya que psicológicamente se considera único y desea ser tratado como tal.

Es importante percibir esta necesidad inconsciente que es la identificación personalizada del Huésped por parte del personal del hotel desde el mismo momento de su ingreso al establecimiento, lo que generara una satisfacción del mismo durante su estadía.

La elección de un establecimiento parte de un sentido racional que es el servicio de base del establecimiento: una cama **para pernoctar.**

La realidad competitiva y comparativa en el actual mercado hotelero plantea que la elección del establecimiento parte de la evaluación de un conjunto de **servicios complementarios** entendidos como un “valor añadido” al servicio de base - la cama para pernoctar -. Este conjunto de valores son las respuestas a un conjunto de conductas estadísticamente dominantes de cada segmento.



**Recordar!!**

Resulta fundamental entender al plantear una estrategia de posicionamiento en el mercado que la demanda compra primero un producto imaginario -"una ilusión"- y luego consume un producto físico funcional - el servicio de alojamiento, recreación, gastronomía, etc.- y ambas expectativas deben responder a la plena satisfacción de esta demanda. Es claro que el consumo actual consiste no en un elemento que satisfaga una necesidad física, sino en una necesidad psicológica, un servicio integral que atribuye valores de significación al usuario y permite su más alto grado de satisfacción.

Es importante tener en claro que la demanda en primer lugar "compra" un producto imaginario vendido por un operador turístico o por la valoración de un tercero próximo a él, valoración expresada por el sistema más tradicional de comunicación de la actividad turística que es el "boca a boca"; para luego, ya en el destino, proceder a "consumir" un producto físico-funcional que debe mínimamente responder al concepto ya expresado que dice que la expectativa generada durante la compra debe ser igual a la realidad percibida durante el uso del servicio a fin de obtener la satisfacción del cliente.

Se detectan un conjunto de variables en la elección de un establecimiento, donde se destacan en primer lugar las **racionales**, cuyos referentes son **la calidad de los servicios y un precio accesible**. En segundo lugar encontramos variables de carácter **irracionales**, producto de la sociedad y del mercado cuyos referentes más destacados son **la publicidad, el status y la moda**.

En tercer lugar encontramos variables de carácter **institucionales** elaboradas por la empresa hotelera o las instituciones que las agrupan - Cámaras o Asociaciones- que son el producto de la interrelación de **la Marca - reputación -, la Imagen -prestigio- y la Seguridad -confianza- que transmite el establecimiento en el mercado**.

**Criterios de selección de un hotel**

La elección de un establecimiento tiene como pauta inicial la relación *excelencia de los servicios - precio accesible*.

**Recordar!!**

Es importante tener claramente definido el concepto competitivo y comparativo que dice que **expectativas generadas deben ser iguales a las realidades percibidas lo que permitirá obtener la plena satisfacción del huésped**, esto lleva a meditar por parte de la empresa sobre **cuál es la calidad ofrecida, que la misma puede diferir de la calidad percibida y puede no coincidir con la calidad esperada por parte del cliente** llevando esto último a la insatisfacción del mismo.

El objetivo ideal es que el 100% de la demanda este satisfecha y que **esta satisfacción este dicha por ellos y no por los prestadores del servicio**.

**Recordar!!**

Encontramos un principio básico para el posicionamiento en el mercado que dice que:

- Hoy cada cliente es más exigente.
- El cliente es difícil de captar.
- El cliente es fácil de perder
- El cliente es mucho más difícil de mantener.

La combinación más conveniente para el éxito de un emprendimiento empresario es que se pueda obtener **la rentabilidad de la oferta** (Relación utilidad económica / inversión) junto a **la rentabilidad de la demanda** (Relación utilidad subjetiva / precio accesible), estableciéndose por ende una **rentabilidad común** - la satisfacción para ambos grupos humanos -.

Las principales pautas de mayor valoración para la elección inicial de un hotel son:

- **Higiene y Limpieza:** La higiene y cuidado de la habitación en primer lugar y del establecimiento en su conjunto es la primera pauta de valoración para el Huésped.

- **Precio accesible:** El espectro de libertad en un proceso de competitividad entre establecimientos hoteleros que puede tener una empresa en la fijación de precios depende de diversos factores, interrelacionados entre sí, los cuales pueden ser resumidos globalmente en:

- La competencia real de otras empresas con la misma categoría o servicios.
- La competencia potencial de otras empresas con la misma categoría o servicios.
- El grado de conocimiento de la demanda real y potencial.
- Etapa del ciclo de vida comercial en que se encuentra la empresa.
- El grado de diferenciación con otras empresas con el mismo servicio.
- Los beneficios ofrecidos.
- La imagen en el mercado.
- La incidencia de otras variables (atención personalizada, singularidad de la oferta, etc.).

Podemos afirmar que hay una regla general desde la óptica económica para el desarrollo de la actividad turística: **cuanto mayor sea el precio, menor será la demanda que utilizara los servicios de este establecimiento.** Se puede plantear una teoría de valores de

disminución del impacto de la variable precio a través de distintos factores que influyen en la demanda con relación a la oferta para la determinación de la elección de un establecimiento:

- **Empresa única en el mercado:** la demanda es menos sensible a los precios cuando la empresa es la única para el servicio elegido en el mercado.

- **Desconocimiento de un prestador de servicios alternativo:** es menos sensible a los precios cuando desconocen la existencia de prestadores de servicios alternativos para el mismo servicio.

- **Desconocimiento de los servicios de otra empresa:** es menos sensible a los precios cuando no pueden comparar fácilmente la calidad de los servicios ofrecidos por el otras empresas con el mismo servicio.

- **Bajo costo:** es menos sensible a los precios cuando más baja sea la proporción del costo de un paquete turístico con respecto a sus ingresos económicos y con respecto a los beneficios que va a recibir ante otros paquetes alternativos idénticos sobre la base de un mismo servicio.

- **Costo compartido:** es menos sensible a los precios cuando parte del costo es sufragado por otra persona o grupo de personas. - es el caso de descuentos a contingentes.

- **Inversión financiada:** es menos sensible a los precios cuando un paquete turístico se adquiere a través de distintos sistemas de financiamientos.

- **Precio-calidad:** es menos sensible a los precios cuando supone que una empresa ofrece valores de calidad, prestigio y exclusividad.

- **Ubicación conveniente:** La elección del establecimiento en cuanto a su ubicación geográfica en el destino tiene pautas de selección de acuerdo al motivo del viaje. A modo de ejemplo podemos decir que en el caso del huésped que busca tranquilidad y descanso, tiende a seleccionar establecimientos fuera de áreas de actividades recreativas intensivas; en el caso del viajero de negocios, este tiende a ubicarse generalmente en áreas céntricas con buenas posibilidades de desplazamiento por el destino.

- **Excelencia en el servicio:** ¿Que espera el Huésped del estable-

cimiento hotelero?,

Se destacan cinco puntos fundamentales:

- **Confiability:** espera recibir todos los servicios acordados, así como excelencia en la prestación de los servicios durante su estadía.
- Seguridad
- **Imagen institucional:** consideran como aspecto tangible importante la calidad de las instalaciones así como la predisposición del empleado a cumplir los requisitos solicitados por el cliente en los aspectos intangibles.
- **Empatía:** es el nivel o grado de atención que la empresa brinda a su cliente *El cliente espera ser considerado la persona más importante para la empresa* - **Capacidad de respuesta:** es la rapidez de respuesta a las necesidades del cliente, principalmente en situaciones de conflicto - no esta la habitación asignada / falta un tramite para el pasaje, etc.-.
- **Atención personalizada eficiente y eficaz:** Desde el acceso al establecimiento y durante la estadía se produce un proceso de comunicación permanente o puntual - un mensaje- que requiere de una particular atención a fin de lograr en el caso del huésped la plena satisfacción por la atención recibida. Podemos observar que los elementos primarios desde la comunicación en nuestro caso son:

- **Emisor:** El huésped
- **Receptor:** El empleado del establecimiento
- **El mensaje**
- **La circunstancia** o momento en que se produce la transmisión del mensaje.

Esto lleva a prestar una importante atención a:

- **Lo que se dice**
- **Cómo se dice**
- **A quien y en que circunstancia se dice este mensaje**

Al mensaje de relación entre las personas, se debe considerar la forma en que el mismo se transmite y receptiona, por lo que es

de suma importancia que la interpretación de este mensaje por el huésped sea la correcta de acuerdo al objetivo inicial del mensaje solicitado por él al agente de empleado. Esto lleva a considerar tres pautas de relación paralelas:

- **Verbal:** se debe prestar atención a las preguntas que se formulan como a los comentarios que se hacen al huésped. En el caso de la comunicación verbal los tonos de voz, la rapidez al hablar como el gritar o hablar bajo e ininteligiblemente puede establecer una imagen pobre del empleado y por ende de la empresa por parte del huésped.

La comunicación verbal es un sistema en dos direcciones y la misma delata sentimientos y emociones conscientes e inconscientes que pueden afectar la relación de los actores si no están bien resueltas. Se deben adecuar las palabras según el interlocutor - jóvenes, adultos, tercera edad, etc.- y de acuerdo a las reacciones del oyente.

- **Visual:** se debe atender a los gestos y expresiones del huésped así como a los gestos y la imagen del empleado. La comunicación visual expresada por los gestos de la cara y el movimiento del cuerpo impactan tanto o más que las palabras emitidas por el empleado. Muchas veces el gesto - una sonrisa forzada, no mirar al interlocutor - y el movimiento del cuerpo en forma consciente o inconsciente contradicen la palabra emitida; por lo que es muy importante transmitir con los gestos una actitud de servicio, de atención, de respeto hacia el interlocutor.

- **La imagen personal del empleado.** En el caso de la imagen personal del representante del orden es fundamental como primera impresión del interlocutor, por lo que el control del aspecto (sobriedad, elegancia, discreción y limpieza) conforma un aspecto también de la comunicación personal.

**Recordar!!**

**Debemos considerar que ante la actual competitividad en todos los campos de la actividad turística la diferencia entre un prestador y otro es la calidad de la atención**, fundamentalmente una atención personalizada del huésped, siendo esta una variable fundamental que determina la elección de un establecimiento al programar el tiempo libre destinado al turismo. Esta estrategia permite evitar que **los huéspedes pierdan esa sensación de anonimato**, característica de la mayoría de los establecimientos de alojamiento.

Esto nos permite establecer una primera afirmación: **una atención personalizada permite lograr la satisfacción de la demanda.**

La calidad debe ser un proceso continuo por parte de la empresa prestadora de servicios, esta debe mejorar en todos los niveles de la misma a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes en forma eficiente y efectiva, ya que debemos considerar que **el éxito empresario del establecimiento es el resultado de un fenómeno de referencias por parte de la demanda.**

Se puede establecer una segunda afirmación que dice que **la falta de una atención personalizada al huésped lleva inevitablemente a la insatisfacción de la demanda.**

**Recordar!!**

En una conferencia sobre calidad de los servicios se planteo que del 100% de los clientes insatisfechos se detecta que generalmente:

- El 6% no se queja
- El 4% se queja y vuelve a comprar
- El 90% no se queja, pero no vuelve a comprar.

Este 90% se transforma a su vez en un agente multiplicador ya que difunde su disconformidad a un número importante de personas su mala experiencia por los servicios recibidos a través del medio más tradicional de comunicación, el "boca a boca", en una situación que impide cualquier defensa de nuestro producto o servicio por la imposibilidad de acceder a estas personas, generándose una mala imagen de nuestro establecimiento.

Por ejemplo la mala atención hoy día ya ha sido evaluada por el sector empresario y tiene valores estadísticos, a modo de ejemplo podemos tomar el diagnóstico de la empresa Compaq en la Argentina:

*"...Por cada cliente que se queja, hay 15 (quince) que se callan y deciden cambiar de proveedor. Cada cliente mal atendido difunde su disconformidad a 20 (veinte) personas. La calidad del servicio y la garantía de posventa son determinantes para que un cliente vuelva a confiar en una marca o en un negocio..." (2).*

Este diagnóstico debe ser tenido muy en cuenta por los prestadores de servicios, en este caso de alojamiento, ya que **la calidad del servicio es determinante para que la demanda confíe en el prestador de servicio turístico.**

- **La marca o reputación de un establecimiento:** La utilización de marcas en el mercado del alojamiento turístico **le permite suponer a la demanda que tendrá Garantías de calidad**, ya que el valor de una marca se consolida por distintos medios, siendo el más tradicional y efectivo las referencias de terceros, **por lo que un establecimiento debe ser considerado siempre como el resultado de un fenómeno de referencias por parte de la demanda.**



El concepto de “marca” debe ser entendido como un nombre, término, signo, símbolo o combinaciones de ellos que permitan diferenciarlos de la competencia. **Las marcas permiten identificar a la empresa asociándola a un determinado origen que, se cree, garantiza calidad y características constantes a través del tiempo.**

Se definen tres tipos de comportamientos ante la marca de un prestador de servicios hotelero:

- **Encontramos los “adictos”** a las marcas, es decir, los consumidores fieles que privilegian este establecimiento ante cualquier otro.

- **los “habitúes”** son el segmento de conservadores, segmento tradicionalista con gusto por las cosas establecidas.

- **Los “switcher”** o consumidores favorables a las marcas pero susceptibles de cambiarlas según las promociones y los precios. Responden a la publicidad o a otros medios de comunicación para cambiar sus hábitos.

- **Beneficios económicos:** El modelo motivacional que impera en la demanda generalmente con relación a este tema responde a las “3 B” del turismo: **Bueno, Bonito y Barato.**

**El precio es en todos los campos un valor de comparación y elección.**

El precio - que lo fija el mercado- se mueve entre dos variables

para la demanda, una de **máxima** - por encima del cual la demanda no compra el producto o servicio porque considera que es caro- y una de **mínima** - por debajo del cual la demanda no compraría el producto o servicio por la falta de confiabilidad de la calidad de la oferta -.

En el campo de la actividad hotelera la incidencia del factor económico adquiere una importancia significativa en la elección de un establecimiento por lo **cual el posicionamiento de una empresa en el mercado requerirá tener globalmente una estrategia de precios accesibles a la economía de los distintos segmentos de la demanda real y objetivo, y un conocimiento sobre los precios fijados por otras empresas con relación al mismo producto y servicios.**

## Hábitos negativos del huésped

Es importante destacar algunos hábitos del huésped a partir de las experiencias de los prestadores de servicios que llevan a destacar algunas pautas de comportamiento negativo como ser:

- Huéspedes que se roban objetos como souvenirs (ceniceros, batas, etc.).
- Huéspedes que utilizan las paletas de los ventiladores de techo como tendederos de ropa.
- Huéspedes que cuelgan sus ropas de las ventanas del hotel o que utilizan las pantallas de los veladores del dormitorio para secar ropa.
- Huéspedes que tienen definido su menú para almuerzos o cenas por contrato y solicitan el menú a la carta del establecimiento.
- Niegan llamados de teléfono realizados y registrados.
- Gritan a la madrugada al regresar a sus habitaciones.
- Utilizan el frigobar como heladera domestica y reponen con productos adquiridos en comercios del destino el producto consumido del refrigerador.
- Limpian sus zapatos con las toallas o con el cubrecama.
- Quemán las alfombras con las planchas o calentadores eléctricos.
- Rompen las flores del parque



- Usan innecesariamente el servicio eléctrico, con respuestas como por ejemplo “si total ya lo pague”.

Al detectarse este tipo de acciones e informársele al huésped de su incorrecta actuación, estos huéspedes declaran luego que se sienten perseguidos por el personal del establecimiento.

## Que no debemos olvidar nunca

Se pueden también enumerar un conjunto de pautas de valoración desde la óptica de la demanda para el éxito de un emprendimiento empresario en el campo del alojamiento:

**- Necesidades básicas que pide la demanda sobre la habitación.** Básicamente el huésped espera encontrar en su habitación:

### - Limpieza

**- Luz:** a partir del impacto de la iluminación natural o artificial sobre el ambiente se va conformando el espacio de residencia del huésped que debe buscar permanentemente sensaciones de bienestar para el mismo, resultando de suma importancia para el éxito de este emprendimiento la utilización del color.

El color debe ser considerado como un elemento básico de calidad espacial, ya que el color influye en los estados de animo del huésped produciendo el rechazo o atracción del espacio donde el mismo se desenvuelve. Debe ser considerado a partir de la interrelación de la intensidad, el matiz y el tono que lleva a un conjunto de combinaciones básicas que va desde la monocromía - diferentes tonos o intensidades a partir de un solo color- o el contraste - colores opuestos a partir del círculo cromático -a fin de obtener un conjunto armónico del ambiente que le permita el mayor grado de bienestar durante su estadía.

**- Diseño y calidad espacial:** En este caso se plantea la interrelación entre los materiales de decoración del ambiente y el equipamiento. Los materiales como alfombras, revestimientos - maderas, cerámicas, revoques, etc.- que permiten la decoración del ambiente, generan de acuerdo a la utilización de las mismas distintas sensaciones en el huésped - calidez, sobriedad, frialdad, elegancia, etc.-

**- Equipamiento adecuado:** El mobiliario y los amenities conforman la base para este punto. El equipamiento como muebles, adornos - cuadros, lámparas, espejos, etc.- junto a las cortinas o herramientas informáticas en el caso de los viajeros de negocios, conforman pautas importantes para lograr una sensación de permanente confort; debiendo ser utilizados en cada caso adecuadamente y armónicamente para obtener espacios de alta valoración para la demanda.

En el caso de los amenities, la incorporación de estos elementos - cepillos de dientes descartables, pantuflas, golosinas, etc.-, los mismos generan sensaciones de trato personalizado y valoración de acuerdo a cada grupo de demanda.

**- Confort:** En este caso se plantea la alta valoración por ejemplo que presta el servicio de refrigerio en la habitación, ya que la misma genera sensaciones de independencia en el huésped.

**- Comodidades para negocios:** El viajero de negocios presenta un conjunto de necesidades complementarias como el equipamiento informático -PC, impresora y scanner- e informativo - fax, e-mail e internet- permanente para sus actividades. Así mismo valora la existencia de espacios para encuentros de negocios que permitan utilizar el establecimiento como una oficina temporal.

**- Búsqueda de autenticidad cultural:** Hablar de la identificación de un establecimiento en el mercado, entendiendo por identidad **el conjunto de significados convencionalizados entre un conjunto de individuos, es definir un sistema de significados producto del patrimonio acumulado por los años que se ve reflejado en la conformación de la caracterización del establecimiento turístico.**

Cada establecimiento se genera a partir de un proceso dinámico, donde se interrelacionan la naturaleza humana, la geografía urbana, la autenticidad cultural de la comunidad y la experiencia histórica de la actividad; conformando en su conjunto un objeto simbólico que trasciende y da identidad al establecimiento en el mercado. Esto nos lleva a reflexionar sobre la importancia de la identidad de cada establecimiento como base para construir su reputación en el mercado turístico.



Es de suma importancia establecer que el desarrollo de la actividad turística genera un contacto entre dos culturas - la cultura del prestador de servicios y la cultura del visitante- que comienza a producir en los destinos por mecanismos sociales y psicológicos, dos procesos paralelos y superpuestos que transforman la estructura, la forma y la función de las actividades humanas. El primero es la **transculturación** que es un proceso de imitación de los hábitos y costumbres de la demanda visitante que lleva a cambios de conductas y actitudes hacia la misma por parte del prestador. El segundo proceso es la **aculturación**, que es cuando dos culturas distintas entran en contacto y se produce una tercera, resultante de ambas, pero con características propias en ese deseo de responder a las necesidades que plantea la demanda.

Estos procesos ocurren por la adhesión a marcos de referencia que no le son propios, lo cual puede generar situaciones **de pérdida de identidad del establecimiento para la demanda, como ya se ha expuesto en el diagnóstico general que dice que la mayoría entiende que la oferta se caracteriza por establecimientos idénticos, despersonalizados y caros con la consiguiente pérdida permanente y progresiva del posicionamiento en el mercado turístico**. Ambas situaciones contribuyen a desarrollar un proceso de deterioro de los valores tradicionales; valores que mutan por la impronta intencional o involuntaria de la acción humana ante la interpretación de las necesidades de la demanda.

Generalmente el prestador en contacto con la demanda se olvida que parte de la motivación de la misma al visitar el destino es conocer la sociocultura local desarrollada por un proceso natural de adquisición histórica o sea, las tradiciones, usos y costumbres insertas en una geografía urbana tradicional y que esta demanda no busca a la mutación que por el contacto con el visitante da como resultado una nueva cultura generalmente sin identidad y sin contenidos.

- **Búsqueda de calidad ambiental:** El concepto de **medio ambiente sustentable debe ser entendido como un sistema integrado cultural y natural de conservación de la biodiversidad** y se plantea en el caso de la oferta hotelera la necesidad de alcanzar un espacio sustentable con un equilibrio entre las necesidades de las personas - personal de planta y visitantes- y de los recursos am-

bientales que soportan estas necesidades

En el mercado comienza a identificarse un nuevo modelo de establecimientos que se denominan **hoteles ecológicos**, cuyas características distintivas son que estos establecimientos incorporan en su oferta por ejemplo especialidades gastronómicas integradas con productos orgánicos, introduce la educación en el uso de toallas y cambio de sábanas, utiliza productos de limpieza biodegradables y promueven el aire puro en el hotel - delimitando el espacio para fumadores- junto a la iluminación natural - disminuye el consumo de energía- y el aire natural - disminuye el consumo energético del aire acondicionado -; así como alientan a disminuir el consumo de agua y de la energía en general, promueven la disminución de la producción de residuos, el uso de productos reciclados y el control de las aguas residuales entre otras diferencias comparativas y competitivas.

- **Servicios de recreación.** Surge en este caso la pregunta sobre que tipo de recreación hace generalmente la gente en el establecimiento hotelero?. Se acostumbra a instrumentar o promocionar actividades deportivas competitivas como eje de la política recreativa, sin evaluar que el deporte ocupa solo el 16% de ese tiempo recreativo no competitivo. Las estadísticas dicen que siete de cada diez personas no realiza deportes pero se recrean pasivamente (toman mate, conversan, leen libros o diarios, etc.).

Se destaca dentro de la oferta de un establecimiento la existencia de **un programa de animación integrado por actividades lúdicas y deportivas orientadas al aprendizaje, a la recreación y a la competencia**, como un factor diferencial con otros establecimientos. Las ventajas de este tipo de oferta esta en aumentar el grado de satisfacción del Huésped al programarse actividades de recreación y diversión para el tiempo muerto dentro del hotel - días de lluvias, diversión para los niños en horas de descanso de sus padres, la integración social de los huéspedes, etc.-. Paralelamente, si está correctamente organizado asciende la rentabilidad ya que aumenta el tiempo de permanencia en el hotel y en el caso de la organización de eventos se produce un incremento de los gastos del Huésped - en el consumo de bebidas y comidas, se puede sponsorar las actividades y produce a mediano plazo la fidelización de los clientes.

- **Seguridad:** El caso de la seguridad merece un párrafo aparte ya que la misma debe ser considerada desde cuatro puntos de vista:

- **Seguridad pública:** sistema que permite el libre desplazamiento del Huésped por el establecimiento, disminuyendo el porcentual de situaciones de conflicto, principalmente los casos de robos y hurtos.
- **Seguridad médica:** sistema de prevención y emergencia que permita la asistencia médica al Huésped.
- **Seguridad informativa:** sistema de información que permita el libre desplazamiento de la demanda por el establecimiento y el destino.

## Crterios de rechazo en la elección de un hotel

Podemos encontrar en el cliente tres pautas generales tradicionales de resistencia al cambio de prestador de servicios de alojamiento, como son:

- **Inseguridad por desconocimiento de la relación calidad-precio de otro establecimiento**
- **Temor al cambio**, que lleva a actualizar el dicho tradicional "... más vale malo conocido que bueno por conocer...".
- **Inercia**

Pero se pueden establecer un conjunto de pautas que ya fueron definidas como pautas de valoración pero que la falta de los mismos genera el rechazo de un establecimiento hotelero:

- **Falta de limpieza**
- **Falta de seguridad**
- **Precios altos**
- **Personal descortés**
- **Poca o inadecuada oferta recreativa**
- **Escasas comodidades para la realización de encuentros de negocios**

Se suman a estas, un conjunto de variables personales entre las que se destacan:

- **Ruido:** Los problemas de aislación acústica entre habitaciones, de la infraestructura de servicios - ascensores, aire acondicionado, etc.-, servicios de recreación - juegos electrónicos, bar, etc.- así como de las actividades propias del hotel - el uso de aspiradoras y lustradoras en horarios inapropiados, etc.-, producen un alto grado de insatisfacción en el Huésped en su búsqueda de tranquilidad ya que impide el reposo y el descanso físico.

- **Camas incómodas:** A partir que más del 30% de los argentinos tienen problemas para dormir por factores orgánicos, psicológicos o hábitos nocivos como el abuso de ciertos medicamentos e infusiones o cambios de horario; lleva a buscar la correcta combinación de los distintos elementos que aporta el establecimiento - colchón, sábanas, almohada- que permitirá un descanso placentero del Huésped ya que se ha comprobado científicamente que una buena calidad de vida se inicia con una buena calidad de sueño ya que el incorrecto descanso resulta perturbador de las actividades diarias expresándose con síntomas de cansancio, dolores musculares y falta de motivación para la realización de actividades.

- **Televisión:** Se genera un alto grado de insatisfacción en el Huésped cuando no funciona el televisor en la habitación o no se hace entrega del control remoto al acceder a la misma.

- **Mantenimiento inadecuado:** El mantenimiento inadecuado de servicios básicos como la calefacción y el aire acondicionado y el servicio de ascensores, cortinas de enrollar que no se pueden bajar o subir, tapas de inodoro rotas, las puertas con ruido como la falta de reposición de elementos que se rompen, generan malestares e inconformidad en el huésped.

- **Problemas con el control de temperaturas:** La falta de un control de la temperatura en el caso de la utilización de sistemas de calefacción o refrigeración de los distintos ambientes, que general-

mente debería variar entre 20 y 22\* C, produce un alto grado de malestar en el pasajero.

- **Equipamiento diario insuficiente:** La falta de toallas y perchas, así como la provisión de jabones insuficientes junto a las camas mal hechas se transforman en variables de alto grado de insatisfacción en el Huésped.

- **La falta de la lista de precios por los servicios**

- **La falta de higiene en los sanitarios públicos**

- **Falta de privacidad por la intromisión en la intimidad del cliente por el personal de planta** - las mucamas por ejemplo -.

- **Detección periódica en los pasillos de bandejas con comida.**

- **Falta de capacitación del personal:** La atención mecánica y anónima que fundamenta el concepto de que **un cliente se pierde por la ineficiencia de la atención del personal**, permite observar la falta de calidad humana en el empleado en contacto con el cliente. Se destacan acciones como:

- Personal arrogante e irritativo ante consultas del Huésped.
- Botones que aparecen o desaparecen dependiendo del tipo de equipaje
- Desconocimiento del nombre del Huésped en el caso de llamadas telefónicas.
- Fallas en el servicio de las llamadas programadas.
- Reubicación de pasajeros en habitaciones interiores cuando se les prometió habitaciones con vistas a áreas naturales o urbanas.
- Cambios de habitación durante la estadía
- La imposición coercitiva de las propinas por el personal del establecimiento.
- Falta de control a la salida del pasajero, encontrándose prendas olvidadas del anterior ocupante de la habitación.

- **La falta de personalización de las habitaciones:** La decoración de las habitaciones generalmente se caracterizan por ser despersonalizadas y responden a un modelo decorativo internacional carente de identidad. Se observa una mayor valoración cuando se incorporan productos e imágenes del destino, que permite crear espacios con identidad y que muestren una relación con la cultura del destino visitado.

- **La falta de información:** La falta de información sobre actividades de recreación o diversión en el establecimiento y en el destino -discotecas, excursiones, gastronomía, etc.-; debe llevar a estructurar un sistema informativo que responda al paradigma de la “aspirina”, que dice que debemos tener información las 24 horas del día, los 365 días del año allí donde se la requiera.

### Conclusión

La empresa hotelera debe generar negocios para la fidelización de su demanda actual y para la captación de una demanda objetivo; por lo que el rol de un negocio es:

- **Maximizar la rentabilidad de su oferta de productos y servicios.**
- **Aumentar el valor percibido de los productos o servicios ofrecidos para el visitante.**



#### Recordar!!

Como ya hemos expuesto, es importante tener claramente definido el concepto competitivo y comparativo que dice que **EXPECTATIVAS GENERADAS deben ser iguales a las REALIDADES PERCIBIDAS lo que permitirá obtener la SATISFACCION DEL HUESPED**, lo mínimo que debe recibir un Huésped es lo prometido, siempre debemos tender a darle algo más a fin de que logre su plena satisfacción.

Partimos en este concepto que la característica principal en el consumo es que **si responde con la plena satisfacción de la demanda el consumo es repetitivo**, pero es necesario considerar que para lograr ello es necesario en primer término, **generar un grado de satisfacción de una magnitud suficiente como para impulsar al cliente a volver a comprar el destino y el servicio.**

Se debe propender a que **dicha expectativa no sea frustrada al momento del primer consumo**, puesto que si así fuere no se lograrían consumos posteriores. **En la mayoría de los casos el sistema de venta empleado genera una expectativa mayor que la que después otorga el prestador de servicios** y poco importara entonces lo que realmente ofrezca el producto sea bueno o muy bueno, siempre será menor que la expectativa generada originalmente por el vendedor y entonces no se repetirá el consumo del servicio.

#### Recordar!!



Es de suma importancia comprender que en la actividad turística se venden valores subjetivos en primer lugar - lo que comúnmente denominamos "ilusiones"- y luego valores objetivos -servicios- por lo cual es importante comprender las conductas del cliente y las interpretaciones que el mismo hace de los servicios.

Para competir con éxito se destacan un conjunto de pautas de competitividad empresaria básicas como son:

- Mayor información de la relación Calidad-precio.
- Información actualizada de los aspectos tangibles - equipamiento y servicios.
- Información permanente de los aspectos intangibles - atención al cliente.
- Información útil y comprensible para el Huésped.

#### Recordar!!



Nunca debe olvidar un prestador de servicios hotelero que:

- Los clientes determinan la calidad del producto, de la atención y de la razonabilidad del precio.
- Las expectativas de los clientes están formadas con relación a lo que ofrece la competencia en materia de valor agregado. El cliente hoy cada vez más busca lo que podemos denominar "El diseño a la carta".
- La calidad de la atención crea mayores ventajas competitivas que la calidad del producto.
- Las expectativas de los clientes son dinámicas, estas cambian en forma continua al igual que el mercado.
- Es necesario desarrollar e implementar políticas tendientes a la retención del cliente. Según estudios realizados, adquirir un cliente nuevo cuesta seis (6) veces más que retener un cliente actual.
- Es necesario conocer con la mayor precisión posible cualitativa y cuantitativa la afluencia de Huéspedes al establecimiento con un conocimiento segmentado de la misma.

Este conjunto de valores son las respuestas a un conjunto de conductas estadísticamente dominantes de cada segmento, que deben ser resueltas durante la estadía del Huésped en el establecimiento.

**Recordar!!**

La demanda siempre busca “comprar” beneficios funcionales y psicológicos.

Así se destacan establecimientos que ofrecen como parte de su oferta sin costos al cliente servicios como:

- Una copa de bienvenida
- Una tarjeta personalizada de bienvenida en la habitación con una golosina.
- Una llamada gratis a su casa al ingresar al establecimiento.
- Una golosina cada noche en la habitación con una tarjeta que diga “que tenga un buen descanso”.
- Un periódico gratuito
- Un souvenir al retirarse del establecimiento.
- La prolongación del horario de salida si su transporte no esta programado en el horario habitual de egreso del hotel.
- Un vehículo gratuito para el traslado a la terminal de transporte.
- etc., etc., etc.

**Recordar!!**

La única manera de **asegurarnos el consumo repetitivo**, que es el resultado de la “**satisfacción repetitiva**” de nuestro servicio, es que la “ilusión” de la primera venta coincida totalmente con la oferta consumida y en la gran mayoría de los casos “reciba algo más”, un beneficio complementario a lo que esperaba.

## La importancia de la capacitación de la “Linea de fuego”

Lentamente las empresas comienzan a reconocer que uno de los factores del éxito de un emprendimiento hotelero es la capacitación de lo que podemos denominar la “línea de fuego”, denominación que corresponde al conjunto de empleados de la empresa que más contacto directo y personal tienen con el huésped. Este grupo de personas, responsable de la atención directa de los clientes, son los que permiten una relación altamente satisfactoria por medio de sus actitudes, cordialidad y eficacia así como son también responsables de que estos no vuelvan más y divulguen su insatisfacción a otros clientes actuales o potenciales.

Se observa generalmente un escaso reconocimiento al conjunto de personas que conforman la denominada “línea de fuego” y que nos debe llevar a preguntar a modo de ejemplo quien influye más sobre la lealtad de los huéspedes: un conserje o el gerente contable?.

Lo expuesto nos lleva a revalorizar la actuación de este segmento en el desarrollo empresario del establecimiento que para el éxito del emprendimiento logran generar relaciones duraderas con los clientes, por lo que su capacitación permanente así como su revalorización constante permitirá un crecimiento con desarrollo del negocio.



### A modo de síntesis

La alternativa competitiva de acuerdo al comportamiento actual del mercado nos lleva a la necesidad de estructurar un servicio personalizado, integral y que permanentemente le permita al huésped percibir que es alguien especial que constantemente puede recibir sorpresas agradables.

**Un emprendimiento en el campo del alojamiento requiere hoy más que nunca ser interpretado como un negocio, o sea un proyecto competitivo de un emprendimiento existente o a desarrollar por una empresa en el mercado que permite maximizar la rentabilidad para un empresario y el mayor grado de satisfacción para el huésped.**

Actualmente la demanda esta saturada de ofertas de productos y servicios con características similares, por lo **que debemos tender a obtener una diferencia competitiva y comparativa con nuestros competidores** que no pueda ser copiado por nuestra competencia y que tenga una alta valoración por los clientes.

### Referencias

(1) Publicación técnica: "DEMANDA TURÍSTICA: el valor psicológico de las vacaciones". LUIS GRÜNEWALD - SILVIA DI SANTO. Documentos de Turismo N° 2. UNIVERSIDAD DEL SALVADOR / SECRETARIA DE TURISMO DE LA NACION. 1998. Página 6.

(2) "La queja se extiende" Diario Clarín 17 de junio de 1995. Sección Economía pag. 22.



Contenido  
Fundación  
Turismo para Todos

Editado por  
M&C Marketing &  
Comunicación



Paseo 111 N° 348  
Villa Gesell (7165) Bs. As.- Argentina  
(54) 2255 462130  
Info@turismoparatodos.org.ar  
www.turismoparatodos.org.ar

Miranda 1751 - B1686EV6  
Hurlingham - Argentina  
(54) 11 4665 - 5344  
iugolini@m-y-c.com.ar  
www.m-y-c.com.ar

Diseño y Arte:  
Arq. Ilda Ugolini - M&C Marketing & Comunicación  
Viñeta de Tapa:  
Colombo & García Baescochea