



**ÉXITO O FRACASO:  
LOS SERVICIOS DE MÁRKETING RELACIONAL DE LAS CADENAS  
HOTELERAS.  
UNA APROXIMACIÓN AL CASO AC**

José Manuel Hernández Mogollón    [jmherdez@unex.es](mailto:jmherdez@unex.es).

José Antonio Folgado Fernández    [jafolgado@unex.es](mailto:jafolgado@unex.es).

Facultad de Estudios Empresariales y Turismo. Universidad de Extremadura  
Av. de la Universidad s/n 10071 Cáceres (España)  
Teléfono: 927-257480. Fax.: 927-257481

## **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 su decisión final de compra. El objetivo que es entablar contacto directo con el cliente para profundizar en su conocimiento y así poder facilitarle ofertas personalizadas, y crear 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 desde 1992 en España, 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.

## **PALABRAS CLAVE**

*Marketing relacional, cliente, calidad, marca.*

## **SUMMARY**

For many years behind, the activity of the hotel sector was living of backs to the proactive knowledge of his clients. In the middle of increasing options hosteleras where not always it gives priority to the loyalty towards a mark, very sophisticated actions of retention think about how on the part of the ensigns to practice to influence his final decision of buy. The target that is looked is to begin direct contact with client to study in depth his knowledge and power like that to facilitate to him personalized offers, and to create certain grade of loyalty and interactivity with his thoughts and tendencies To listen, to inform the client and to assure the fulfillment of his expectations constitutes three basic props of the service of attention to the consumer of any hotel Spanish chain. These services of marketing relational that go working of form generalized from 1992 in Spain have turned into one of the channels of communication more active and the most agile tie between the consumers and the hotel marks. The approach of the first Spanish chains, AC hotels, us shows one the increasing importance of the marketing relational in the sector.

## **KEY WORDS**

*Marketing relational, client, quality, mark.*

## 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 fidelizado 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.

La gestión y retención de los clientes va unida a un proceso que parte de un conocimiento 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 fieles 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.

Para García Méndez (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.



Fig. 1: Problemática - Cliente Marca Hotelera. Fuente: Elaboración propia.

Para Sarabia Sánchez (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.

## **2. EL CASO AC HOTELES: PRINCIPALES HERRAMIENTAS DE MÁRKETING 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 carreteras 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.

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 que «lo podemos hacer mejor». AC investiga de forma permanente con objeto de desarrollar primero los estándares de calidad más exigentes y, posteriormente, aplicarlos con absoluto rigor y 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 ha 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 definen como urbanos y dirigidos al cliente de negocios y empresa, registrando una mayor ocupación de lunes a jueves. Desde la propia dirección del hotel, se busca al cliente joven y al familiar que pueda 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.

En definitiva, se necesita conocer bien a todos nuestros clientes y futuros clientes, para fidelizarlos de manera permanente.

### **2.1. La web y las AC news**

A nuestro juicio, la web AC hoteles ofrece estilo, interactividad e innovación. Dicha página está diseñada especialmente para transmitir los distintos emplazamientos y ciudades y los servicios hoteleros. Además AC dispone de una web atractiva, elegante y funcional, que 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, pero además sus dos hoteles de referencia cuentan 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 una buena funcionalidad.

Podemos 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 news*.

### **2.2. La revista AC World magazine**

De cuidado diseño y aspecto, busca un vínculo de distinción con el cliente. Impresa en español e inglés tiene un contenido refinado con fotos de los hoteles, sus enclaves y su entorno, buscando un toque vanguardista y con múltiples referencias culturales y culinarias. Se editan cuatro ejemplares al año coincidiendo con las estaciones y se distribuye gratuitamente en el hotel como vínculo diferenciador al conceder numerosos “*guiños*” al cliente AC.

### 2.3 El servicio de atención al cliente 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 línea.

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.

*Divide y vencerás*

¿Pero somos todos los clientes iguales? No.

Para AC tampoco. En las intercomunicaciones con la empresa, encontramos en primer lugar una gruesa línea de división:

Dependiendo del tipo de acción o llamada que el cliente realice al SAC directamente, al hotel en cuestión o contacte a través de su página web, la comunicación será redirigida al asesor correspondiente especializado en la materia concreta atendiendo a un determinado *perfil de cliente*:

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

**Cientes 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. Se trata 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 perfil de cliente 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. Gan lujo al servicio de los clientes más especiales.

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

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.

La segmentación se realiza en dos grandes grupos:

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

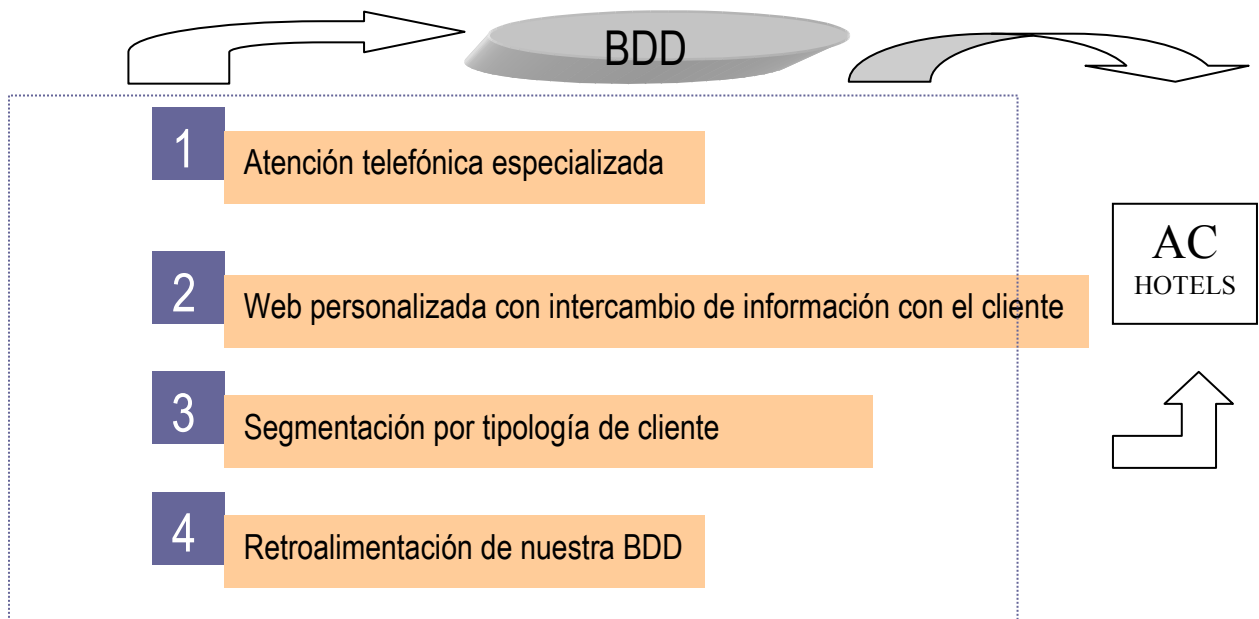


Fig.2 Proceso retroalimentación Atención al Cliente. Fuente: Elaboración propia.



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 y posibles clientes.

Para Sarabia Sánchez (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. Registro es un conjunto de campos mutuamente relacionados con la información que se maneja. Precisamente para acceder a la base de datos es necesario proporcionar información en algún campo.

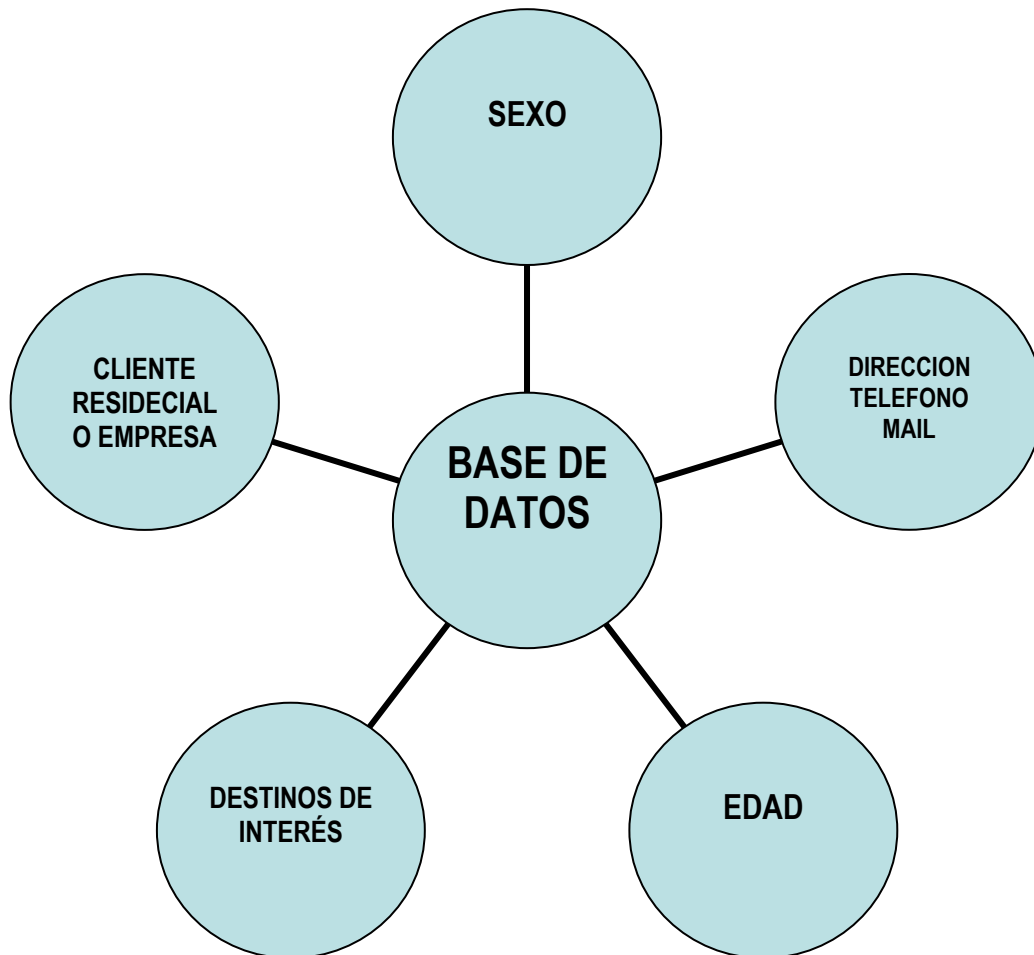


Fig.3 Campos clave BDD AC hoteles. Fuente: Elaboración propia a partir de los distintos medios de contactar con Atención al Cliente AC.

#### 4. VALORACIÓN DEL CASO. PLANTEAMIENTO DE LA INFORMACIÓN EMPIRICA

A partir de los datos de la muestra, se ha elaborado el análisis DAFO correspondiente:

<p style="text-align: center;"><b><u>DEBILIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Concentración del negocio de lunes a jueves.</li><li>2. Imagen de hoteles para empresas.</li><li>3. Pocas herramientas eficaces de marketing</li></ol> <p style="text-align: center;"><b><u>FORTALEZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Formación e implicación de todos los empleados.</li><li>2. Imagen de marca positiva para empresas e instituciones.</li><li>3. Presencia en toda la geografía española.</li></ol>	<p style="text-align: center;"><b><u>AMENAZAS</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Sector afectado por la crisis.</li><li>2. Crecientes competidores multinacionales</li><li>3. Freno a su expansión internacional por turbulencias en mercado</li></ol> <p style="text-align: center;"><b><u>OPORTUNIDADES</u></b></p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Aprovechamiento de fines de semana para turismo residencial.</li><li>2.- Creación de un Dpto. especializado en Marketing Relacional.</li><li>3. Creación de segunda marca más económica en viajes de empresas.</li></ol>
--	---

Fuente: Elaboración propia.

#### ***Ficha técnica:***

**Diseño y realización:** La encuesta ha sido desarrollada por los autores del trabajo

**Universo:** Operadores del SAC de AC Hoteles Basics.

**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.

**Nivel de 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.

#### 5.- PRINCIPALES HALLAZGOS

El trabajo de campo se centra en la atención dispensada por el servicio telefónico de atención al cliente de AC.

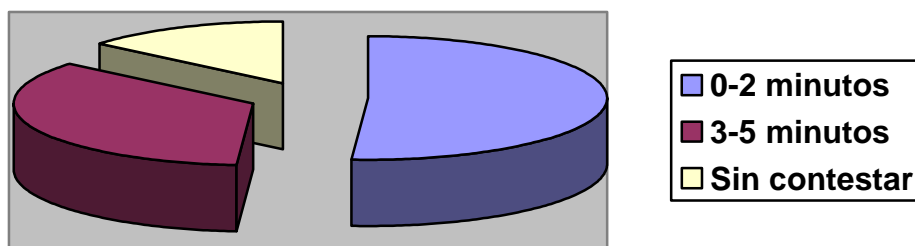
Intentaremos medir la eficacia de las respuestas de este servicio con tres variables, que a nuestro entender, condensan un parte importante de la atención al cliente, *los tiempos de gestión:*

Tiempo en responder a la llamada, duración de nuestra solicitud de información y tiempo empleado en una reserva ficticia.

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

### 5.1 Tiempo en responder a nuestra llamada.

- Entre 0 y 2 min: 51 % de las llamadas
- Entre 2 y 5 min: 35 % de las llamadas
- Sin contestar (más de 5 min): 14 % de las llamadas.



---

Gráfico 1: Tiempo en responder a nuestra llamada. Fuente: Elaboración propia.

La mayoría de las llamadas son atendidas en un tiempo razonablemente corto, menos de dos minutos. La música en espera resulta agradable para ese corto período de tiempo.

Por su parte, un tercio de nuestras llamadas son atendidas entre 2 y 5 minutos, período límite a nuestro juicio para atender a un cliente por vía telefónica.

Sobrepasando ese límite de los 5 minutos, entendemos la llamada sin contestar, que ocurrió en un preocupante 14% de la muestra.

### 5.2 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:

- Entre 1 y 3 minutos: tardaron en ofrecer la información solicitada al 59% de las llamadas atendidas.

- Entre 4 y 6 minutos: al 33% de las llamadas atendidas
- Más de 7 minutos: al 8% de las llamadas atendidas.

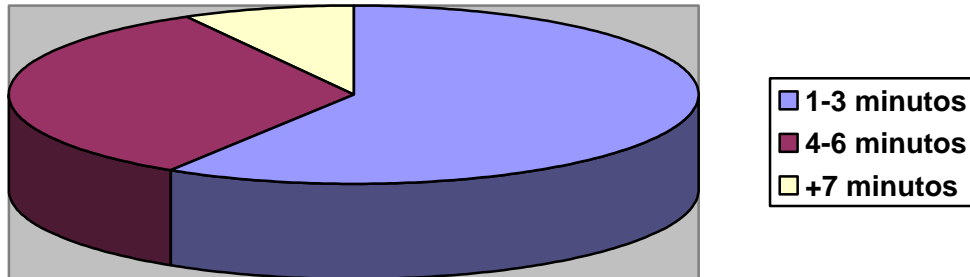


Gráfico 2: Duración de nuestra solicitud de información. Fuente: Elaboración propia.

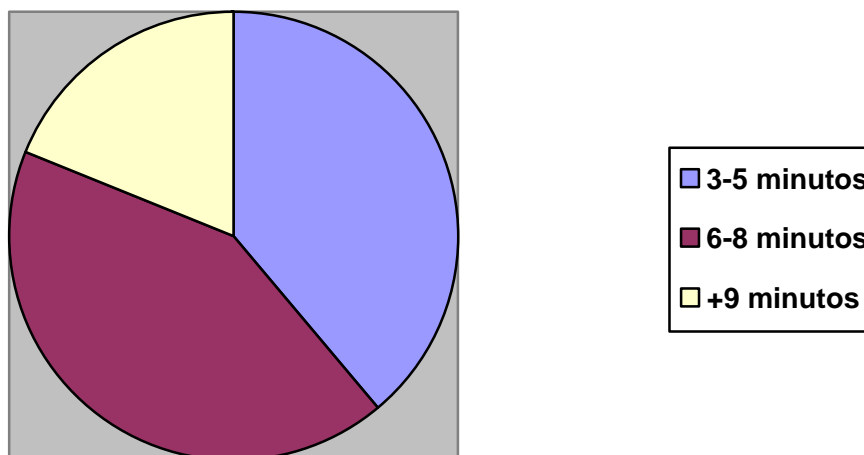
Casi el 60% de las llamadas reciben la respuesta sobre información antes de 3 minutos, el 33% la recibe entre 4 y 6 minutos, tiempos razonables y lógicos para conocer la existencia o no de disponibilidad de habitaciones en un hotel al azar de la cadena.

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.

### **5.3 Tiempo empleado en realizar una reserva.**

- Entre 3 y 5 minutos: 39% de las llamadas atendidas
- Entre 6 y 8 minutos: 42% de las llamadas atendidas
- Más de 9 minutos: 19% de las llamadas atendidas.

Cuando pedimos realizar una reserva (ficticia que es anulada a posteriori ) nos encontramos que en el 81% 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 9 minutos en un 19% de los casos tratados como llamadas atendidas.



**Gráfico3: Tiempo empleado en realizar una reserva. Fuente: Elaboración propia.**

## **5. CONCLUSIONES Y REFLEXIONES FINALES**

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 cuatro 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 si cliente quiere felicitarles lo hará 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 SAC 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 dos 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 caso de las reservas en la que se demanda mucha información al cliente para procesarla.

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 más protagonismo como fórmula de reserva final alternativa del SAC telefónico.

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 el calendario de fines de semana y vacaciones.

También sería relevante conocer la puntuación y valor que se le da al uso de materiales ecológicos y reciclados por los distintos departamentos del hotel. El cliente quiere que todo esté en orden y correcto pero le gusta que el papel sea reciclado y los materiales que están a su alrededor no sean nocivos para el medio ambiente... ¿Ha nacido el espíritu ecológico en el cliente?

## 8.- BIBLIOGRAFÍA

Barabba, Vicent; Zaltman, Gerald (1992): *La voz del mercado*. McGraw-Hill. Madrid.

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

Christopher, Martin; Payne, Adrian; Ballantine, David (1994): *Marketing relacional integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Díez de Santos. Madrid.

Del Castillo, Javier (1999): *El sueño español*. Espasa Calpe. Madrid

Díez de Castro, Landa Bercebal (1998): *Merchandising. Teoría y práctica*. Pirámide. Madrid.

Díez de Castro, Martín Armario, Sánchez Franco (2002): *Comunicaciones de marketing. Planificación y control*. Pirámide. Madrid.

García Méndez (1997): *La cultura del error*. Planeta. Madrid.

Quintana, M.A. (1997): *Principios de marketing*. Deusto. Bilbao

Reinares, Pedro (2005): *Los 100 errores del CRM*. Esic. Madrid

Sarabia, F.J. (1999): *Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas*. Pirámide. Madrid.

Salomón, Michael (2008): *Comportamiento del consumidor*. Pearson Prentice Hall. Méjico.

Zotita Lloreda, Enrique (2000): *Marketing promocional*. Esic. Madrid.