

Comercialización en empresas turísticas: cadenas hoteleras

Daniel Gutiérrez Fernández

RESUMEN

Como punto de partida para la comercialización de cualquier producto, y por supuesto del hotelero también, es esencial posicionar y definir dicho producto dentro del mercado.

El estudio de las características de explotación permitirá, además de una aplicación más correcta de la política de precios, trasladar con eficacia, al potencial cliente, todo aquello que se pretenda destacar a través de unos métodos de operación adecuados.

Si se pretende que la comercialización sea un éxito, no sólo la pura labor de ventas lo permitirá si no es combinada con tres facetas de comercialización, a veces olvidadas, como son el merchandising, las relaciones públicas y la publicidad, los cuales ofrecen una amplísima gama de posibilidades e iniciativas.

Director General de HOTASA

Este trabajo estará centrado en la empresa turística referida a la hostelería, y más concretamente, dentro de ella, en las cadenas hoteleras, cuya concepción, explotación y comercialización tienen características muy peculiares que las hacen diferentes al resto de los alojamientos turísticos.

La importancia de la definición del producto

Hablar de comercialización sin abordar antes, aunque sea de pasada, la importancia de la definición del producto hotelero, sería no enfocar adecuadamente el tema.

Con frecuencia se sorprende uno al ver que en la empresa turística hotelera se emprenden acciones de comercialización dispares, descabaladas y sin cohesión, porque el que comercializa ni siquiera se ha planteado que es lo que quiere vender y qué lo que el público, y en definitiva el futuro cliente, tiene que identificar como rasgos más esenciales de aquello que se le ofrece.

Se ha repetido hasta la saciedad que vender turismo hoy, y más concretamente vender hoteles, no es sólo ofrecer un buen clima (sol, playa, montaña o nieve), ni es tampoco ofrecer una buena cama y una correcta comida.

Es esencial tipificar el producto que se desea vender, y para tipificarlo, cuando se trata de una cadena hotelera, conviene, como siempre en este tipo de casos, analizar los puntos fuertes y débiles de sus establecimientos para poner el acento en los primeros y tratar de paliar en lo posible los defectos de los segundos.

Si se analiza la evolución y el crecimiento de las cadenas hoteleras en nuestro país, se llegará a la conclusión de que las mismas se han formado por aglutinamiento y adhesión paulatina de establecimientos, cuya incorporación a la cadena se ha efectuado sin un programa preestablecido y sin una estrategia previa, sino que más bien han sido las oportunidades del mercado, bien sea mediante la adquisición de establecimientos o bien mediante contratos de alquiler, administración o gestión de diversa índole, las que han dado lugar al crecimiento y formación de las cadenas hoteleras, que en nuestro país, entendiéndose por tales las que cumplen un mínimo de requisitos, no llegan a la decena.

Esa falta de planificación previa en lo que se refiere a la concepción de establecimientos y su incorporación a la cadena es lo que debe dar lugar a un análisis muy detallado de las posibilidades de tipificar un producto de forma que el cliente potencial, tanto el mayorista que comercializará a gran escala, como los minoristas y los usuarios futuros, puedan al menos identificar en alguno de sus rasgos, que hacen a una cadena hotelera peculiar, y con una idiosincrasia determinada.

El nombre de los hoteles siguiendo un tema determinado, sus logotipos, la estructura, forma y color de sus carteles luminosos, el anagrama diferencial de la cadena, la normalización de impresos y documentos que utilizará la clientela, la señalización interior de las dependencias del hotel, la uniformidad del personal, el tipo y tamaño de la cristalería, cubertería, mantelería, etc., son otros tantos factores que la cadena hotelera debe utilizar para identificar y tipificar su producto.

Pero la definición del producto hotelero no debe quedarse en rasgos accidentales como los que antes hemos relacionado, sino que la dirección de explotación de la cadena o los jefes de producto de la misma, si ésta se encuentra estructurada por productos tipo basados en la categoría de los hoteles, el tipo de sus puntos de venta, etcétera, tienen que definir y potenciar los métodos de operación para que sus establecimientos se conozcan en el mercado y se posicionen dentro de él por sus características específicas.

Estas características de explotación, que hacen definitivas al producto y que servirán de base posteriormente para su comercialización, pueden estar ligadas a:

- La bondad de la planta física (perfecto mantenimiento, magnífica higiene, limpieza impecable, equipamiento actualizado, etcétera).
- La peculiaridad de la restauración (potenciación de platos regionales, organización de semanas gastronómicas, diversificación de restaurantes con tema, etc.).
- La animación en todas sus facetas, tanto cultural como deportiva, social o infantil. Etcétera.

La combinación de los aspectos anteriores con aquellos accidentales a los que antes se aludía, servirá para su definición y posicionamiento y su posterior identificación por el cliente.

La comercialización de la cadena hotelera

La comercialización de los establecimientos de una cadena hotelera exigirá, como base de partida, un análisis de sus diferentes tipos de hoteles, su situación geográfica y su división en hoteles turísticos y hoteles de ciudad, ya que ambos tipos requieren una comercialización específica y diferenciada, puesto que tanto el tipo de clientes como los canales de distribución son diferentes para ambos, aunque a veces sean complementarios al coexistir en algunos mayoristas y agencias de viajes la comercialización de ambas clases de hoteles.

Será esencial para la comercialización de los establecimientos el correcto conocimiento de los costos de explotación, tanto directos como indirectos, de forma que pueda aplicarse en todo momento, y en función de los plannings de ocupación previstos, el principio de la marginalidad, ya que, como tantas veces he repetido, la característica esencial del producto hotelero es la imposibilidad de su «stockage» y la pérdida de su potencial de producir ingresos en una fecha, cuando ésta ya ha pasado.

Un conocimiento exhaustivo de los presupuestos de explotación es esencial para la dirección comercial de la cadena, ya que el mantenimiento de unas tarifas firmes en época de gran demanda es tan importante como una intensa flexibilidad en períodos que, por coincidir con fines de semana, cambios de estación u otras circunstancias, hacen necesario el trabajo en marginal para al menos cubrir los gastos fijos de los establecimientos.

Pero la comercialización no tiene que circunscribirse solamente a una gestión puramente de ventas, ya que éstas son el remate de todo el proceso comercial que se inicia en la concepción del producto hotelero y la decisión de invertir, y que finaliza en la firma de un contrato con un mayorista o agencia de viaje, o en la recepción de un hotel ante un cliente de paso.

Por ello el director comercial de la cadena hotelera deberá prestar especial atención a tres facetas de la comercialización que a veces se olvidan, al centrarse los comerciales en la pura labor de ventas y que, sin embargo, son no solamente el catalizador de éstas, sino también factores esenciales que coadyuvan a que la comercialización sea un éxito.

Todo esto referido concretamente al merchandising en los establecimientos y en las oficinas minoristas de distribución cara al cliente, a las relaciones públicas en todas sus facetas, y a la publicidad.

Merchandising y producto hotelero

No conviene entrar aquí en definiciones clásicas, de todos conocidas, sobre merchandising, sino que sería deseable llamar la atención sobre cómo hay que concebir el merchandising hotelero, teniendo en cuenta que el producto que se vende tiene mucha connotación psicológica y que, por tanto, las técnicas habituales de merchandising en lo que se refiere a acercamiento del producto al cliente, envoltorio del mismo, etc., tienen que adaptarse aquí a las específicas características de los establecimientos hoteleros.

Merchandising, en definitiva, no es más que acercar un producto al cliente, poniendo de manifiesto sus ventajas e incitando al futuro consumidor a que se decida por ese producto y no por otro de la competencia.

Merchandising y publicidad interior dentro de un establecimiento se confunden a veces, ya que ésta última es uno de los medios con los que el hotelero cuenta para poner de manifiesto y hacer resaltar los puntos positivos de su producto y acercarlo al cliente.

La señalización interior del establecimiento y sus puntos de venta, los nombres atractivos de los mismos, los tents-carts en habitaciones para promocionar bares, restaurantes, room-service, servicio de lavado y planchado, etc., los posavasos y cartas, son otros tantos medios que debemos utilizar dentro de los establecimientos hoteleros para que el cliente, en primer lugar, conozca todas las posibilidades que el hotel ofrece, y para que posteriormente se decida a utilizar los servicios que con tanta atención se han planificado para él.

Pero el merchandising dentro de un establecimiento hotelero no acaba en las acciones a que antes hemos aludido, sino que va íntimamente ligado al concepto de las diferentes áreas del hotel y sobre todo a su decoración.

Es tendencia hoy generalmente admitida en los establecimientos hoteleros el que la decoración sirva sobre todo para potenciar los atractivos de los productos que en los diferentes puntos de venta se ofrecen, evitando sobre todo barreras arquitectónicas tan utilizadas hace algunos años, en aras de una mal entendida intimidad.

Relaciones públicas

Teniendo en cuenta que difícilmente, por muy importante que sea una cadena hotelera, los costos de la publicidad de masas, principalmente los de televisión, prensa diaria y revistas de gran difusión, hacen prohibitiva la utilización de este tipo de acciones para dar a conocer a los establecimientos hoteleros, las relaciones públicas, a un costo razonable, deben sustituir a la publicidad de medios anteriores, con objeto de lograr la imagen de la cadena hotelera que deseamos, haciendo llegar tanto a los profesionales especializados como al público, cliente objetivo, las características definitorias de la cadena a las que al principio de este trabajo se hacía referencia.

Hay que tener en cuenta que el hotel puede ser hoy día perfectamente un lugar de encuentro para múltiples actividades, que en una determinada ciudad puede convertirse un poco en la casa de todos, sustituyendo a tradicionales lugares de reunión como casinos, clubs, etcétera, que con el paso del tiempo han ido cayendo en desuso, y como una casa admite cualquier tipo de actividad ligada a la vida humana, un hotel admitirá también que en su seno se alberguen y potencien todo tipo de manifestaciones que, además de servir de solaz, recreo y formación para los que a ellas asistan, servirán también para que se hable en los medios adecuados de los establecimientos que queremos posicionar, logrando que el público los conozca y los identifique con aquella serie de actividades que podemos definir a priori para conformar el perfil de nuestros productos.

Las relaciones públicas pueden ir enfocadas, en la línea anterior, a facetas tales como:

- Culturales: mediante la organización de concursos y exposiciones de pintura, escultura, fotografía, arte culinario, concursos periodísticos, conferencias, teatro leído, coloquios taurinos, deportivos, etc.
- Sociales: mediante la organización y celebración en los es-

tablecimientos de pases de modelos, concursos de belleza, tómbolas, partys con fines benéficos, etc.

En definitiva, se trata de que se hable, y se hable bien, de los establecimientos de nuestra cadena, para lo cual es imprescindible marcarse el objetivo de «crear» siempre noticias que interesen y en las que de forma velada, pero también patente, se hable de los establecimientos y actividades que deseamos potenciar y que queremos que el cliente identifique con la forma de vida que podrá encontrarse en uno de nuestros hoteles.

La publicidad

Como antes se ha dicho, aun cuando es esencial realizar publicidad de los establecimientos de una cadena, y a pesar de que precisamente por tratarse de un número normalmente importante de establecimientos, los costos directos imputables a éstos por publicidad quedarán más diluidos que en el caso de hoteles aislados, difícilmente se justificará, y la experiencia demuestra que es así, la utilización de medios de presupuesto importantes como pueden ser la televisión, la radio, la prensa diaria y las revistas de gran difusión.

No quiere decir ello que la publicidad en medios de la importancia y difusión antes citados, deba quedar totalmente descartada, ya que en el caso de una cadena hotelera, y por el efecto «cadena» al que nos referiremos más adelante, este tipo de acciones puede incluso llegar a ser muy rentable, si se planifican cuidadosamente para lograr que la imagen de la empresa salga reforzada, y se transmitan al gran público las características más esenciales de sus establecimientos y el perfil del servicio y atenciones definitivas de sus hoteles.

Pero donde verdaderamente la publicidad debe jugar un papel muy importante es en todo tipo de publicaciones especializadas, ya que es fundamental que mayoristas, agencias de viaje, centrales de reservas, etc., se familiaricen con el nombre de la cadena, con el de sus establecimientos, con su situación geográfica y con las peculiaridades específicas de cada uno de ellos.

Como quiera que los costos por estancia de la publicidad en publicaciones especializadas pueden absorberse sin mayor dificultad cuando el número de aquéllas al cabo del año sobrepasen los dos millones, una vez definida una línea publicitaria podrán utilizarse los siguientes medios:

- Revistas turísticas de información general.
- Revistas técnicas turísticas dirigidas a profesionales.
- Revistas de viajes con canales de distribución similares a los de la prensa diaria y revistas de información general.
- Guías de viajes y gastronómicas de todo tipo.
- Guías hoteleras.
- Guías de télex.

- Folletos de tarifas nacionales e internacionales de mayoristas y agencias de viajes para grupos y circuitos.
- Folletos vacacionales de TT. OO.

La publicidad en estos casos debe cuidar especialmente el que el mensaje que se desea transmitir sea directo, sin perderse en querer hacer llegar al público todas las connotaciones de los establecimientos de la cadena, centrándose solamente en aquellas dos o tres más definitorias de la misma, poniendo especial atención en la confección de los artes finales que prepara el publicista, en los que, si es posible, todos los establecimientos de la cadena, con sus nombres y logotipos, deben estar presentes y en que de manera fácil se haga referencia a la forma de realizar reservas o efectuar consultas, procurando, a ser posible, que éstas sean centralizadas, sobre todo si se dispone, como es el caso en la mayoría de las cadenas hoteleras, de una central o centrales de reservas que coordinan el booking de los diferentes establecimientos.

Mención especial requieren las campañas de lanzamiento y sostenimiento de nuevos puntos de venta dentro de un establecimiento determinado y las de posicionamiento en el mercado de nuevos hoteles.

Dichas campañas, que jugarán un papel decisivo en el futuro desarrollo económico de los establecimientos, deben en todo caso centrarse en un tema concreto, buscando slogans simples pero muy explicativos del nuevo producto que se desea comercializar.

La publicidad de una cadena hotelera no debe crear nunca falsas expectativas, pero «vendiendo siempre verdad», debe poner especial énfasis en provocar en el cliente potencial ese impacto imprescindible que, como hemos dicho con anterioridad, forma parte de la psicología del entorno hotelero, que haga que sea precisamente uno de los establecimientos de nuestra cadena el que se elija al consultar, por ejemplo, un folleto antes de unas vacaciones.

El departamento de publicidad de la cadena, sin necesidad de estar dotado de medios muy importantes, deberá estar en estrecho contacto con la dirección comercial y con la dirección de explotación de la misma, ya que para que los creativos publicitarios de la agencia elegida puedan hacer llegar el mensaje que se desea transmitir a clientes e intermediarios, es imprescindible un conocimiento muy a fondo de cada uno de los establecimientos y sus diferentes puntos de venta, y también un profundo conocimiento de los canales de distribución en los que posteriormente se realizará la venta, así como de la psicología de mayoristas y agencias para que nuestra presencia en sus publicaciones esté coordinada con su forma de aproximarse al cliente.

Publicidad y merchandising se hermanan en el caso de folletos vacacionales de mayoristas, ya que, dentro de la filosofía de acercar el producto al consumidor, hay que procurar que las páginas de los folletos en las que nuestros establecimientos están presentes, estén bien elegidas, compensadas en textos y fotografías, redactadas en un estilo similar al que se hace en todas nuestras campañas, de forma que el futuro consumidor se acostumbre al cabo de los años

a elegir precisamente establecimientos de nuestra cadena, ya que la fidelidad a la utilización de un determinado TT. OO. se acrecienta cada día más en los países emisores de turismo para nuestro país, identificando año tras año en los folletos de los TT. OO. precisamente aquellas innovaciones que desde el punto de vista de restauración, animación, etc., ha ido observando en vacaciones de años anteriores en nuestros hoteles y que le han decidido a utilizar nuestros establecimientos.

Mención especial, como se ha hecho también dentro del apartado merchandising, merece la publicidad dentro de los establecimientos, que debe estar dirigida a potenciar el conocimiento de aquellas actividades y puntos de venta que por cualquier motivo deseamos incrementar y a que, en estrecha conexión con la señalización interna del hotel, no haya ningún cliente que pase por el mismo que no pueda conocer a fondo las diferentes posibilidades de servicios, actividades, etc., que ponemos a su disposición, sin caer para ello en convertir las habitaciones y zonas comunes, en una jungla de mensajes, tents-carts y motivos proporcionales que, en lugar de facilitar el conocimiento del establecimiento, crea en el cliente, principalmente en el turista de masas, que por su nivel adquisitivo y entorno social no está muy acostumbrado a este tipo de acciones, un verdadero confusiónismo y un rechazo de principio a lo que puede considerar como una agresividad excesiva y un intento de acabar con su intimidad en las vacaciones.

Pero la publicidad interior no debe quedar sólo circunscrita a los puntos de venta y servicios del propio establecimiento, sino que ésta debe servir también de escaparate para mostrar las posibilidades de la cadena y para despertar en el usuario el deseo de utilización en el futuro de otros establecimientos de la misma.

Para ello la mención a los diferentes establecimientos de la misma debe ser aprovechada en cuantos elementos a los que nos hemos referido en el apartado merchandising se utilizan en el hotel, tales como posavasos, cartas, etc., prestando especial atención a aquéllos, tales como pósters, tarifas, etc., que, situados cerca de las áreas con las que el cliente tiene más contacto diario (recepción, conserjería, oficina de relaciones públicas, oficina de ventas, etc.), podrán ser un excelente medio de promoción sin costos suplementarios importantes y dirigidos precisamente a aquellas personas que, por ser clientes de la cadena, ya tienen una preferencia inicial a la utilización de sus establecimientos.

Quedan en último lugar, dentro de este apartado, por su importancia en la creación de la imagen de la cadena y en su gran papel en cuanto a las relaciones públicas y publicidad de la misma, las revistas informativas sobre sus actividades, que en la mayoría de los casos se editan con cadencia trimestral o cuatrimestral, en la mayor parte de las cadenas hoteleras importantes que existen en el mercado.

Estas revistas deben ser un vehículo de promoción en los establecimientos y un muestrario de las múltiples actividades que en los campos cultural, social, gastronómico, deportivo, etc., se realizan en los hoteles de la cadena, ya que las horas que inevitablemente el

cliente pasa a veces en su habitación, bien sea en hoteles de turismo como en hoteles de ciudad, son unos momentos muy oportunos para que, a través de una revista amena y, a ser posible, multilingüe, logre una idea de conjunto de lo que nuestros establecimientos pueden ofrecer, marcando el acento en las diferentes actividades que somos capaces de organizar adaptadas a las diferentes estaciones del año.

La promoción

Teniendo en cuenta, como se ha dicho antes, que, debido al tamaño de las cadenas hoteleras, es muy difícil utilizar de forma rentable la publicidad en medios de gran difusión, como, por ejemplo, la televisión, habrá que procurar, a través de la promoción directa, el conocimiento del producto tanto por los comercializadores del mismo (mayoristas, agencias de viajes, centrales de reservas, etc.) como por el gran público.

El departamento de promoción, que tradicionalmente se ubica dentro de la dirección de ventas en las cadenas hoteleras, puede jugar un papel muy importante, y perfectamente coordinado con el de relaciones públicas y publicidad, para lograr el objetivo antes citado.

La promoción de una cadena hotelera puede enfocarse a través de múltiples acciones, algunas de ellas muy clásicas y que están en la mente de todos (ferias, exposiciones, «work-shops», seminarios, etcétera) y otras que, combinadas con las anteriores, pongan a prueba la creatividad de los responsables de la promoción, logrando fijar la atención de los consumidores potenciales precisamente en los establecimientos de nuestra cadena.

Aun cuando habría mucho que decir sobre la efectividad de la promoción, no cabe duda de que es imprescindible para la comercialización de una cadena hotelera, siendo sus frutos siempre rentables, a condición de que las acciones que se planteen se realicen de forma rigurosa, con un programa bien estudiado y donde no se deje nada a la improvisación y con un «timing» de cada una de las acciones que se emprendan, que permita aprovechar todos y cada uno de los minutos en que estemos en contacto con nuestros clientes, para lograr que fijen su atención precisamente en nuestra cadena y en las características esenciales de nuestros productos.

Los medios que una cadena hotelera suele utilizar para su promoción son múltiples y muy variados, pero sin pretender ser exhaustivo, cabe citar los siguientes:

- Stands no recuperables o reutilizables para su montaje en ferias y exposiciones.
- Programas audiovisuales de anteproyección o retroproyección de uno o múltiples proyectores.
- Vehículos que, a modo de oficinas volantes, hagan promoción

con circuitos preestablecidos, tanto en las ferias como en ciudades que no estén dentro del radio de acción de las ferias turísticas tradicionales.

- Programas audiovisuales para su proyección en videos, tanto en el interior de los hoteles de la cadena como para ser mostrados en las oficinas principales y delegaciones de TT. OO. y minoristas.
- Pósters, tent-carts y otros medios para acercar la cadena hotelera al cliente en las oficinas de los minoristas, e incluso, como ya ha realizado alguna cadena hotelera española, en medios de transporte público, con objeto de que el cliente potencial conozca el nombre y las connotaciones de sus hoteles.
- Viajes de familiarización y educacionales de vendedores de mayoristas y minoristas donde, combinando lo festivo con lo profesional, podemos hacer palpar in situ al personal de reservas, mostrador y booking, las excelencias y peculiaridades de los establecimientos de nuestra cadena.

Lo importante en cualquier manifestación de promoción es fijar la atención del público al que está dirigida nuestra acción, y para ello, como queda dicho anteriormente, la creatividad de los promotores debe ponerse a prueba, como afortunadamente se ha podido constatar en los últimos años en las grandes ferias europeas de turismo, y también en nuestro país en FITUR, donde, desde su creación, tanto cadenas hoteleras como agencias de viajes compiten en ofrecer a los visitantes esa idea feliz promocional y diferenciadora que en forma de robot, de personajes disfrazados, de medios electrónicos de vanguardia, etc., sirva para provocar su interés.

Pero entre todas las promociones posibles, es la promoción puerta a puerta la más eficaz y la que la cadena hotelera debe fomentar con más ahínco, puesto que, debido en muchos casos al cierre de sus establecimientos de temporada en invierno, dispone de un personal humano de capacidad ideal para este tipo de promoción, ya que el personal directivo de dichos establecimientos, que tiene la ventaja de conocer perfectamente su producto, puesto que lo gestiona durante la alta temporada, une a dicho conocimiento en casi la totalidad de los casos el perfecto dominio de una o varias lenguas extranjeras, que hará su contacto con el personal de ventas de mayoristas y minoristas más fácil y efectivo.

También en estos casos de promoción directa debe insistirse hasta la saciedad en la buena programación de las acciones y no debe dejarse a la improvisación el texto de estas campañas, que si bien no son muy costosas en medios materiales, sí lo son en tiempo del personal que a ellas se dedica.

Este tipo de promoción puerta a puerta, a la que con tanto éxito recurren en periodos de baja temporada las cadenas hoteleras españolas, tiene la ventaja de que puede coordinarse perfectamente con actuaciones similares de nuestros mayoristas clientes cerca de sus redes de distribución, permitiendo una introducción a los embajadores de la cadena muy profesional y de la que fácilmente se ven los frutos de la temporada siguiente.

Hay que insistir en que la promoción es uno de los vehículos mejores y más económicos para la buena comercialización de una cadena hotelera, pero es condición imprescindible para que sea eficaz, una planificación muy rigurosa a priori que no deje nada a la improvisación y que permita aprovechar al máximo tanto el tiempo de nuestros promotores como los medios económicos y de todo tipo que al servicio de la misma se hayan puesto.

Dentro del capítulo de la promoción, y como complemento de lo que antes se ha comentado al hablar de relaciones públicas y publicidad, merece especial mención, y en ello conviene hacer hincapié a riesgo de ser reiterativo, la promoción de la imagen de la cadena, que, como en el caso de productos de gran consumo que están en la mente de todos, no debe centrarse tanto en el nombre del producto en sí ni en su contenido, sino en la creación de una imagen de prestigio cuya motivación eligirá cada cadena en función de sus planes de marketing, y que puede ir orientada a las facetas cultural, deportiva, juvenil, familiar, social, etc., según los casos.

A este respecto, seminarios culturales, concursos artísticos, ciclos de conferencias y mesas redondas, exposiciones de todo tipo, organización de concursos de belleza, de competiciones deportivas o folklóricas, etc., son otros tantos medios que puede utilizar una cadena hotelera para apoyar su imagen y, por consiguiente, su futura comercialización, sin que en estas acciones se incurra directamente en una acción pura y específica de venta.

Una acción promocional muy en boga en las cadenas hoteleras hoy en día, pero que hay que estudiar y poner en práctica con sumo cuidado por el efecto innegable de competencia que representa para las agencias de viaje, es la de las tarjetas VIP, que sin ser tarjetas de crédito, permiten a las cadenas disponer de un fichero de clientes potenciales a los que, mediante un trato preferente a la presentación de dicha tarjeta y, por qué no decirlo, un descuento en sus tarifas (y de ahí la posible colisión con las agencias de viajes), podemos convertir en clientes fieles de nuestros establecimientos, siempre y cuando verdaderamente, al utilizar dicha tarjeta, tengan la sensación de ser tratados con una atención especial.

En un mundo en que el dinero en billetes o monedas se sustituye cada vez más por lo que se ha llamado el dinero de plástico, hay que ser conscientes de que los usuarios sólo llevarán junto a las varias tarjetas de crédito de que habitualmente disponen, la tarjeta VIP de una cadena hotelera cuando ésta sea verdaderamente el pasaporte de un trato preferente y a unas condiciones de estancia peculiares.

También este tipo de tarjetas se están utilizando últimamente para que nuestros clientes VIP, aquellos que queremos hacer fieles a nuestra cadena, tengan acceso exclusivo a otros puntos de venta de nuestros establecimientos, tales como discotecas, discobares, saunas, etc., donde de facto se limita el acceso al gran público indiscriminado, para lograr un nivel de relación y ambiente que distinga ese punto de venta de otros similares y más masificados de la competencia.

El departamento de promoción de la cadena y el de relaciones públicas y publicidad, en estrecho contacto con la dirección comer-

cial de la misma, debe aprovechar el fichero generado por las tarjetas VIP para canalizar, con la ayuda de la informática, ya que de otra forma serían de muy difícil seguimiento, acciones promocionales personalizadas, como felicitación de onomásticas y cumpleaños, aniversarios, etc., y genéricas, que permita a ese gran colectivo de usuarios distinguidos el conocimiento de cuantas acciones comerciales dirigidas al consumidor directo puedan ponerse en marcha, así como la información puntual de la incorporación de nuevos establecimientos a la cadena, la creación o relanzamiento de nuevos puntos de venta a medida que se vaya produciendo, etc.

La estructura de tarifas

Comercializar una cadena hotelera no es tarea fácil, y el punto de partida, una vez bien definido el producto, debe ser, sin duda, la creación de una buena estructura de tarifas, que tenga en cuenta, sin limitarse a ello, las peculiaridades de cada uno de sus establecimientos, su estacionalidad— tanto mensual como diaria dentro de la semana en los establecimientos de ciudad—, su situación geográfica, la competencia de otras cadenas y establecimientos particulares, el poder adquisitivo y nacionalidad de los clientes potenciales, la capacidad de distribución cerca de los minoristas de nuestros TT. OO. clientes, etc.

No se puede pretender en escasas líneas exponer una teoría de cómo debe estructurarse una política de tarifas. No hay intención una vez más en ser exhaustivo, pero hay que estudiar a fondo, y en base a un avance anual del presupuesto de cada uno de los establecimientos de la cadena y del consolidado de la misma, la estructura de tarifas para cada uno de los segmentos siguientes:

- Precios oficiales.
- Clientes de paso.
- Clientes individuales de agencias de viaje.
- Cupos para agencias de viajes.
- Cupos para mayoristas.
- Tarifas de grupos.
- Tarifas de series y circuitos.
- Tarifas para empresas y personal de las mismas dotados o no de tarjetas VIP de la cadena.
- Centrales de reservas.
- Tarifas especiales (tercera edad, turismo juvenil, fines de semana, paquetes combinados), etc.

Ante todo, lo más importante en la estructuración de tarifas es la coherencia, ya que ninguno de nuestros clientes, sean individuales, de agencias mayoristas o de minoristas, perdonará nunca un trato discriminatorio a igualdad de condiciones comerciales, ni el agravio comparativo de preferencias en precios, sobre todo cuando, como ocurre en hoteles de vacaciones, los clientes alojados en los mismos tienen mucho tiempo, precisamente por estar de vacaciones,

para comentar entre ellos, y principalmente entre aquellos de la misma nacionalidad, los precios satisfechos por los mismos servicios.

A este respecto es muy importante tener en cuenta, y de ahí la gran ventaja en la comercialización de la cadena hotelera, lo que se ha dado en llamar «el efecto cadena», que permite a nuestros comerciales el disponer de un *mix* de oferta, que, al contar con hoteles que disponen de gran demanda por razones de ubicación, de moda, etcétera, ayudan de forma muy eficaz a la colocación de cupos, grupos, circuitos, etc., en establecimientos que por sus características o emplazamiento no son tan solicitados y que, tanto los mayoristas como las agencias de viajes admiten con agrado el comercializar, aunque sólo sea para disponer de plazas en los establecimientos «estrella» de nuestra cadena, en cuantía y fechas para ellos primordiales.

La relación calidad/precio

Intimamente ligada a la definición de nuestra política de tarifas y, es más, a toda la comercialización de los productos de una cadena hotelera, está la relación calidad/precio de cada uno de sus establecimientos y de los puntos de venta de los mismos.

Pasaron ya los tiempos en que a la hora de comercializar se hablaba simplemente de un precio caro o barato, ya que dicho calificativo no significa en sí nada, si no se contrasta con la bondad o deficiencia del producto comercializado.

Sinceramente, si se habla de cadenas hoteleras en nuestro país, la relación calidad/precio que se ofrece pasa sin ninguna dificultad el aprobado alto, cuando no llega al notable o al sobresaliente.

La dirección comercial de la cadena, el departamento de promoción, los jefes de ventas, los vendedores y promotores comerciales tienen que ser conscientes de que están vendiendo un producto que no tiene un precio objetivo en sí mismo, considerado como servicio aislado, sino que dicho precio va íntimamente relacionado con la calidad y bondad de los servicios que se ofrecen al futuro cliente.

A este respecto es muy importante el que, a través del contacto directo con los mayoristas y agencias de viajes, la cadena hotelera tenga algo más que decir en la estructura final del precio que llega al consumidor del servicio hotelero, ya que a veces una deficiente estructuración de dicho precio final puede hacer que la relación calidad/precio se descompense, por factores ajenos al precio del propio servicio hotelero, como puede ser el precio del transporte, la incidencia de los gastos generales del mayorista o un margen comercial mal estudiado, dando como resultado una relación negativa del cliente cara al establecimiento hotelero, cuando en realidad, si el usuario conociera el precio al que se está comercializando por parte de la cadena hotelera el servicio que se le presta, comprendería perfectamente que la relación calidad/precio de que está disfrutando no solamente es correcta, sino a veces muy favorable para el mismo.

La venta

Aun cuando todos los apartados anteriores tienen, evidentemente, una trascendental importancia en la comercialización de los establecimientos de una cadena hotelera, es precisamente en la venta donde deben concretarse, de forma rentable para la cadena, y siempre pensando en la satisfacción de los clientes, todos los esfuerzos de comercialización y las acciones de marketing previamente establecidas.

Y al hablar de la venta no podemos obviar, aunque sea citar de pasada, el tan debatido tema de la sobrecontratación, overbooking en castellano como lo adjetivó jocosamente el director de contratación de un conocido tour-operador inglés en una reciente mesa redonda sobre contratación turística, que se ha convertido en el caballo de batalla tanto de tour-operadores como de hoteleros en las altas temporadas turísticas con la consiguiente repercusión en los medios de comunicación de masas que a veces juzgan muy duramente al hotelero, por no disponer de una información precisa y en profundidad de las causas que generan dicho fenómeno, que, hoy por hoy, como tantas veces se ha reconocido tanto por las autoridades turísticas como por los profesionales del sector, es inevitable en tanto subsistan las condiciones de contratación de este mercado.

La sobrecontratación, el overbooking, se genera necesariamente desde el momento en que los contratos que en la actualidad se firman entre mayoristas y agencias de viaje, por una parte, y hoteleros, por otra, son meramente, de hecho, cartas de intención en las que los primeros realizan la promesa de una determinada ocupación, obteniendo en contrapartida unos precios más favorables que los de tarifa en función de su volumen potencial de venta y de la historia de cumplimiento de este compromiso de cupo experimentada por el hotelero, pero que en la mayor parte de los casos carecen del soporte de una debida garantía, entendiéndose como tal la única posible, que es la penalización económica, mientras que el hotelero se compromete a poner a disposición de los clientes, de los mayoristas o de las agencias de viaje un determinado número de plazas para el período contratado.

Se ve a primera vista que este tipo de contrato está descompensado, toda vez que el riesgo del mayorista o agente de viajes es solamente el moral de cumplir con su teórico compromiso, mientras que el del hotelero es absolutamente real al tener que responder de las posibles sanciones de la Administración tanto estatal como autonómica, en caso de incumplimiento de cupos, y también al tener que hacer frente a la diferencia económica, en algunos casos muy considerable, a que da lugar la relocalización de los clientes en hoteles del mismo «resort» en los casos de turismo vacacional, o de la misma ciudad, en el caso de clientes de negocios, grupos o circuitos, cuando no tiene que correr con los gastos, si el overbooking es de consideración, del transporte, anulación de plazas y daños y perjuicios que le repercute el tour-operador o la agencia de viajes afectada.

En todo caso, teniendo en cuenta una vez más que la característica principal del producto hotelero es su imposibilidad de alma-

cenamiento, la cadena hotelera, que dispone en la mayoría de los casos de una gran flexibilidad de plazas en determinadas ciudades y zonas turísticas por la composición de su cartera de oferta, prefiere el riesgo de una sobrecontratación teórica, que muy pocas veces se concreta en una sobrecontratación real, afrontando los costos que ello lleva consigo, tanto económicos como comerciales, como única forma de lograr una optimización de las ocupaciones de sus hoteles y, en definitiva, de sus ventas y resultados.

Como queda dicho antes, debido en la mayor parte de los casos a mala información, el problema, cuando se presenta, se magnifica, pero las experiencias demuestran que con sobrecontrataciones muy importantes sobre el papel, que superan en algunos establecimientos aislados de una cadena el 200 por 100 de la capacidad en camas de los mismos, el costo real por sobrecontratación no supera el 0.3 por 100 de la facturación global anual de la cadena, lo que, por otra parte, es, desde el punto de vista de ésta, insignificante si se compara con la mejora sensible que dicha sobrecontratación supone para su cuenta de resultados.

En el juego de la sobrecontratación, mayoristas, agencias de viajes y cadenas hoteleras son conscientes de este problema y afortunadamente los primeros, salvo agresiones comerciales muy evidentes por parte del hotelero, son tolerantes con una situación cuya solución —la garantía económica real— sería prácticamente inviable desde el punto de vista comercial, al menos mientras persista la situación de competencia en la que hoy vivimos, a condición de que dicha sobrecontratación esté controlada y no se presente como un mal de última hora que tiene en ese caso muy difícil o imposible solución.

A este respecto, y como dato anecdótico y para apoyar mis exposiciones anteriores, conviene señalar que al inicio de la actual temporada, y ante los casos de overbooking que se dieron en algunas zonas turísticas españolas al inicio de la misma, en mayo y primeros días de junio de 1983, se crearon comisiones de coordinación del overbooking que han conseguido que se palie perfectamente y sin mayor trascendencia la situación que en un principio se preveía como descontrolada, si bien es cierto que también ha colaborado a ello el que, a pesar de las previsiones más optimistas, las ocupaciones en los meses de julio y agosto pasados en las mencionadas zonas no han llegado a las cotas tan favorables e incluso desorbitadas que al principio de temporada se preveían.

Una vez, pues, asignados los cupos, con un margen de sobrecontratación prudencial, para el que no pueden darse normas estrictas, y para el que el sexto sentido del director comercial de la cadena debe jugar el papel primordial, se materializarán los contratos con los grandes mayoristas y agentes de viaje aplicando la estructura de tarifas a la que anteriormente se ha aludido.

A diferencia de lo que cree el profano, no es en las fechas, ni en los work-shops, ni en los seminarios de ventas donde se realizan estos contratos, ya que, como se ha mencionado en el capítulo «Promoción», estas manifestaciones han quedado reducidas a una potenciación de la imagen de los establecimientos de la cadena y de

ésta como aglutinadora de los mismos, realizándose las negociaciones comerciales y la concreción de la venta, es decir, la firma de los contratos, bien sea en la sede central de la cadena hotelera, o bien en la del mayorista o agencias de viaje implicadas, en función del peso específico de cada una de ellas con relación a la otra parte contratante y también, por qué no decirlo, en función de la demanda prevista para la temporada que se contrata y del prestigio y calidad de los establecimientos cuyas plazas se comercializan.

Realizada la contratación, es esencial disponer en la cadena de una o varias centrales de reservas, perfectamente coordinadas, cuya misión es, con el apoyo cada día más esencial de la informática, el optimizar la ocupación, permitiendo en la medida de lo posible la venta de última hora a precio marginal para conseguir la máxima rentabilidad económica de todos y cada uno de sus establecimientos.

Por muy centralizada que esté la venta en la dirección comercial de una cadena hotelera, no debe olvidarse que, precisamente por la característica tan perecedera de nuestro producto, la descentralización de la venta hasta el nivel de establecimientos debe ser muy flexible, a condición de que toda ella se coordine por las centrales de reservas, cuya supervisión final es responsabilidad del director comercial de la cadena, para evitar así que por mala información, descoordinación de reservas, excesivos márgenes de seguridad para evitar overbooking, etc., se dejen de ocupar plazas, cuya venta puede suponer, ni más ni menos, que el beneficio final de la empresa en un determinado ejercicio.

Al principio de este trabajo se hacía mención a la importancia de la definición del producto hotelero para su comercialización, y ahora, llegado al apartado de la venta, conviene resaltar el hecho de que en una cadena de cierta consideración sería imposible que todos los comerciales vendieran todos los productos, sino que, por el contrario, hay que ir cada día más a una especialización por productos (hoteles de ciudad, hoteles turísticos), por actividades (turismo vacacional, turismo de negocios, congresos, incentivos), por categorías (gran lujo, cinco estrellas, etc.) o por mercados (cada país y cada mayorista dentro del mismo tiene sus especiales peculiaridades).

Pero la venta no culmina ni en el momento de la contratación ni en el momento definitivo de la reserva, sino que, al menos cuando se trata de una cadena hotelera que cuenta con unos mayoristas y agentes de viaje cuya fidelidad en el futuro es esencial para la supervivencia de la propia empresa, hay que hacer el seguimiento de la estancia de los clientes para contrastar, a la salida de los mismos y utilizando los medios oportunos, el grado de satisfacción alcanzado verificando sobre todo que el servicio prestado ha entrado en la banda calidad/precio definida a priori como característica de cada uno de los establecimientos de la cadena.

El servicio postventa

Cada día, en la industria turística en general y la hotelera en particular, al menos en nuestro país, donde el turismo de masas va cada día más ligado a la propia existencia de las cadenas ho-

RESUME

Pour pouvoir commercialiser un produit quiconque, et, par conséquent, celui de l'hôtellerie, c'est indispensable de placer et de définir le dite produit a l'intérieur du marché.

L'étude des caractéristiques d'exploitation permettra en plus d'une plus correcte mise en oeuvre de la politique des prix, mettre avec efficacité à la disposition du client potentiel tout ce que l'on veut faire ressortir avec l'aide des méthodes de procédure appropriées.

Si l'on souhaite que la commercialisation ait du succès, on sera obligé de combiner les ventes avec trois aspects de la commercialisation, parfois oubliés, comme par exemple le merchandising, les relations publiques et la publicité, lesquels nous offrent toute une série de possibilités et d'initiatives.

SUMMARY

As a starting-point for the commercialization of any product, and of course, also in hotels industry, it is essential to place and define the product in the market.

The study of the characteristics of operation will permit, besides a more correct application of price policy, to transfer efficiently to the potential client, all that we pretend to stand out through adequated methods of operation.

If we pretend the operation to become a success, the simple work of sales will not make it possible, unless we do not combine it with three basic elements, sometimes forgotten, like merchandising, public relations and advertising. All three offer a wide range of possibilities and initiatives.

ZUSAMMENFASSUNG

Als Ausgangspunkt fuer die Kommerzialisierung jeder Produktes - und dies gilt auch fuer das Hotelwesen - ist es vor allen Dingen erforderlich, das Produkt innerhalb des Marktes zu positionieren und zu definieren.

Ein Studium der Ausnutzungseigenschaften erlaubt es - ausser einer korrekten Anwendung einer Preispolitik - dem potenziellen Kunden alle Vorteile, die man hervorheben will, entsprechend naeher zu bringen mittels angepasster Operationsmethoden.

Wenn man beabsichtigt, dass die Kommerzialisierung erfolgreich sein soll, so erreicht man dies nicht nur durch die reine Verkaufsarbeit, sondern man muss diese mit 3 Facetten verbinden, die oft vergessen werden, d.h. Merchandising, Public Relations und Publizitaet, wodurch man ein breites Feld fuer Iniziativen und andere Moeglichkeiten zur Verfuegung hat.

teleras, los métodos de seguimiento de la venta se asemejan más a los utilizados en los productos de gran consumo y en otros de tipo industrial, por lo que en las cadenas hoteleras de cierta consideración se han implantado desde hace algunos años métodos para el control de calidad de los servicios para, con independencia de los que ya disponen los mayoristas y agencias de viaje, constatar a ser posible en el propio establecimiento hotelero y antes de la partida de los clientes, el grado de satisfacción alcanzado durante su estancia en el mismo.

Cuestionarios para mejorar la calidad de los servicios a rellenar por el departamento de control de calidad de la cadena a semejanza de las auditorías de calidad que desde hace años vienen realizando en períodos no lectivos los profesores de afamados centros de formación hotelera, como es el caso de la Universidad de Cornell, son hoy de uso normal en cadenas bien implantadas, que utilizan para su cumplimentación los servicios de personas ligadas a la hostelería y con profundos conocimientos de la misma que visitan el hotel de incógnito y como meros clientes para dar una más cumplida y correcta información a la dirección comercial y a la dirección general de la empresa del funcionamiento de los establecimientos que de esta forma pueden palpar sin mayor dificultad, y como muestra muy significativa, el servicio que realmente se ofrece a los clientes. Pero se ha llegado a más, ya que hoy día se utilizan también en los establecimientos de algunas cadenas hoteleras formularios para ser rellenados por los clientes a los que se invita a cumplimentarlos de forma desenfadada y contando con el apoyo del departamento de relaciones públicas o del departamento de animación del establecimiento y en los que se recoge información de su estancia, unos días antes de finalizar la misma, en lo relativo al servicio de los diferentes departamentos del hotel, procesando dicha información con el apoyo de medios informáticos, con objeto de tabular las respuestas, homogeneizar las mismas y así permitir un más detallado análisis en función de la procedencia, sexo, tipo, edad, etc., de los clientes encuestados.

Y para terminar, decir que, a pesar de que a lo largo del trabajo ha podido traslucirse una excesiva tecnificación de la comercialización de los establecimientos de una cadena hotelera, su autor es consciente de que el producto puesto a la venta en un servicio, a veces como en el caso de las vacaciones, el más deseado y soñado servicio acariciado durante todo el año y que, por consiguiente, en su comercialización no debe ni puede olvidarse el lado humano y artesanal del mismo, ya que, por muchos y sofisticados planes de marketing que realicemos, por muy modernas técnicas de gestión de venta que se utilicen, por más agresiva y sutil que sea la publicidad que empleados, el mejor promotor de nuestra venta será siempre, como lo ha sido a lo largo de toda la historia de la hostelería, un cliente satisfecho.