

Gestión Global de Clientes para Establecimientos Hoteleros

**José Guadix Martín, Juan Nicolás Ibáñez Rivas, Pablo Cortés Achedad,
María del Carmen Delgado Román**

Dpto. de Organización de Empresas y Gestión de Empresas. Universidad de Sevilla. Camino de los Descubrimientos s/n, 41092 Sevilla. guadix@esi.us.es, juannicolas@us.es, pca@esi.us.es, mdelgadoroman@hotmail.com

Resumen

Analizando la situación que se vive actualmente, se llegó a la conclusión de que en el panorama actual, el sector de la hotelería presenta limitaciones importantes respecto a la posibilidad de aumentar la cuota de mercado por reducción directa de los precios, debido a lo ajustado de los mismos. El camino elegido para intentar enmendar estas limitaciones, fue centrarse, en una mejora de la calidad, que permita diferenciarse de los competidores a través de un servicio actual y personalizado, adaptable en la medida de lo posible a las características de cada cliente. En contra, de lo que estas empresas han venido haciendo hasta el momento, centrando sus esfuerzos en una mejora de las instalaciones y un aumento del número de servicios, lo que les impedía recortar gastos para reducir los precios.

Palabras clave: Gestión de Servicios, Relaciones con los Clientes, Fidelidad

1. Ámbito de la Gestión Global de Clientes

Analizando la situación que se vive actualmente en el sector hostelero, se llegó a la conclusión de que el panorama actual presenta limitaciones importantes respecto a la posibilidad de aumentar la cuota de mercado por reducción directa de los precios, debido a lo ajustado de los mismos.

El camino elegido para intentar enmendar estas limitaciones, fue centrarse, en una mejora de la calidad, que permita diferenciarse de los competidores a través de un servicio actual y personalizado, adaptable en la medida de lo posible a las características de cada cliente. En contra de lo que estas empresas han venido haciendo hasta el momento, centrando sus esfuerzos en una mejora de las instalaciones y un aumento del número de servicios, lo que les impedía recortar gastos para reducir los precios.

De otra parte, el análisis realizado nos dio cuenta de que muchas de las empresas del sector, con más de un establecimiento repartido por distintos puntos de la geografía, suelen prestar servicio a sus clientes de forma independiente con respecto a la gestión de los mismos.

Esta gestión independiente de los clientes, actualmente ya no es admisible. Ya que los clientes que suelen acudir a los hoteles de la misma empresa requieren las mismas condiciones de seguimiento, trato y calidad, independientemente del hotel en que se encuentren en ese momento. Además de que, por ejemplo, los clientes preferentes deberían tener condiciones especiales y particularizadas a su historial.

En este camino de cambio hacia una homogenización de la empresa, la dirección debe instar a todos sus establecimientos a una revisión profunda, y a un cambio de mentalidad, que permita pasar de centrarse en una mayor cantidad de servicio a hacerlo en la mayor calidad de éste. Es decir, se propone la implantación de un CRM a lo largo y ancho de estas empresas, que permita la integración de todos los establecimientos de la firma, en un único gran sistema de información hotelero. Compartiendo en todo momento y en los distintos lugares, la misma información sobre los clientes. Todo esto supone profundas reflexiones sobre la modernización de los métodos de trabajo.

Para conseguir este cambio hará falta una política de sensibilización y de formación de todo el personal implicado, y un compromiso de cambio por parte de la dirección de la empresa. Se hace imprescindible un esfuerzo importante para mejorar el funcionamiento interno de los distintos departamentos implicados, con idea de mejorar su capacidad de servicio. Y cabe la posibilidad de que haya que contratar a personal adicional especializado para el mantenimiento del sistema.

Es muy importante, destacar que el éxito del nuevo sistema estará totalmente sujeto a la aceptación de las personas a las que va dirigido: los clientes. Por eso es fundamental, sobre todo al principio, justo tras su implantación, que el hotel disponga los distintos medios a su alcance para que el cliente tome conciencia de los nuevos cambios, sus ventajas y la mayor comodidad que se le ofrece con ellos; para habituarlo a su uso. Aquí jugarán un papel fundamental el contacto directo con los clientes, y el departamento de Reclamaciones e Incidencias. Además de la aceptación de sugerencias de parte de los clientes, para conocer los posibles fallos del cambio, lo que permitirá una adaptación y mejora constantes hasta conseguir satisfacer a la mayoría de los huéspedes.

La idea es empezar aplicando el estudio a una empresa de dimensión media, como es el caso de este grupo, para que luego pudiera extenderse a establecimientos de mayor o menor dimensión, de forma que pudiera obtenerse un modelo genérico para la gestión de clientes, básicamente aplicable a las pymes, aunque con la suficiente flexibilidad para adaptarse a superficies mayores. Este es pues, el objetivo del estudio, la gestión global del cliente.

Su adaptación a establecimientos más pequeños, se reducirá, en la mayoría de los casos, a eliminar los campos relativos a los servicios no disponibles, y en caso de hoteles más complejos, a añadirlos, pero se pretende que el resto de datos a recoger, sean los mismos, para mantener así, las mismas posibilidades en la gestión de clientes, independientemente del tamaño del hotel.

El objetivo es conseguir un plan de acción que permita a las pequeñas y medianas empresas funcionar de forma casi idéntica a como lo hace una gran compañía, en lo que respecta a la relación y gestión de sus clientes. Pero aprovechando al mismo tiempo la mayor flexibilidad que ofrecen las pymes.

El plazo marcado para llevar a cabo este proyecto de cambios en una empresa es de dos años, y el objetivo de este estudio es realizar una primera aproximación a lo que debería ser el sistema de gestión de clientes que se desea en la empresa.

2. Customer Relationship Management

Está claro que el objetivo de toda empresa es optimizar sus ganancias, estableciendo una política de dividendos que maximice la riqueza de sus accionistas, y consolide los valores de la empresa tanto en crecimiento como en su permanencia en el tiempo. Si esos resultados son buenos, significa que se están haciendo bien las cosas.

Guiados por este fin, en el pasado, las empresas dedicaban la mayor parte de sus esfuerzos a captar nuevos clientes, responsabilidad que recaía principalmente sobre la fuerza de ventas, apoyada por la publicidad. Pero ese marketing tradicional ha tocado techo. Los cambios experimentados en los mercados, las percepciones de los consumidores hacia los productos, la forma de actuar de la competencia, y las nuevas tecnologías dibujan un panorama muy distinto al de hace unos años.

Actualmente la tarea primordial de una empresa ha dejado de ser la de “captar clientes”, para pasar a la idea fundamental de “retener al cliente”, creando un vínculo que permita a la compañía mantener una relación permanente con él. La cuestión, es pues, determinar cómo ser excelentes en los procesos y servicios ofrecidos, para satisfacer a los accionistas al mismo tiempo que a los clientes. El servicio al cliente se transforma así, en un elemento fundamental para el desarrollo de las empresas y una de las armas más poderosas para lograr la diferenciación y aumentar la ventaja frente a la competencia. Para seguir siendo competitivas las empresas deben ampliar y potenciar continuamente sus paquetes de valor agregado. Esta es la clave del nuevo marketing relacional. Una de las opciones para crear ese valor agregado en los clientes es ofrecer garantías extraordinarias, compensando de alguna forma la fidelidad del cliente.

Se suele afirmar de estudios realizados que: “conseguir un cliente nuevo es entre 5 y 7 veces más caro que retener a uno antiguo”. Descubrir en qué puede beneficiar la empresa al cliente es el secreto que le permitirá dar un paso al frente antes que sus competidores. Trasladar a la realidad esta perspectiva del marketing, es lo que pretende el ‘Customer Relationship Management’ (CRM) o Gestión de las Relaciones con los Clientes.

CRM es una estrategia de negocio que busca la optimización del beneficio, el aumento de los ingresos y la satisfacción de los clientes, a través de una combinación de cambios estratégicos, y procesos organizativos, dentro de la compañía. Implica la adquisición y desarrollo de conocimientos sobre los clientes para usarla en los puntos de contacto. Llevando a cabo una segmentación, con el fin de comprender y satisfacer las necesidades individuales de cada cliente a través de un servicio personalizado, en un entorno laboral favorable y en constante desarrollo, que añada valor a su relación con la empresa. Haciendo que ésta perdure con los años.

De esta manera, actualmente el CRM ha conseguido estar de nuevo en boca de todos. En el año 2005 se estima que el mercado, que mueve poco menos de 3000 millones de euros, creció en torno aun 5% en Estados Unidos, y a un 1,5% en Europa. Siendo la pyme una de las principales apuestas para esta fase. Un mercado que no ha acusado tanto como la gran empresa el parón en la inversión en tecnología.

Por tanto, en contra de lo que podríamos pensar al considerar el CRM como algo exclusivo de las grandes organizaciones, las empresas medianas serán el principal motor del CRM en los

próximos años, ya que han comenzado a percibir el enorme potencial que tienen sus aplicaciones para la elaboración de estrategias comerciales.

3. Principios básicos del CRM en el Sector Hotelero

La demanda turística no se limita al turismo de vacaciones, el sector turístico y hotelero abarca también, la demanda de viajes de: negocios, de empresas, de convenciones, de congresos, etc. Y cada una de estas especialidades, requiere una oferta específica y una calidad específica. Es decir, la demanda en este sector tiene perfiles muy distintos y específicos, y cada uno de ellos, engendra un cliente tipo con necesidades y exigencias distintas.

Así, conseguir un servicio de gran calidad en el sector hotelero, es más difícil que hacerlo en el sector industrial, porque en el sector servicios, cada cliente, es diferente, distinto, con sus peculiares características humanas y sociales, mientras que en el sector industrial, esto no ocurre. Requiere, por tanto, un personal altamente cualificado. Si el cliente se siente plenamente satisfecho, tenderá a repetir su estancia en el hotel que ha visitado y creará una fidelidad al mismo o a la cadena. Lo contrario, creará un rechazo y no volverá a repetir la experiencia, y la empresa habrá perdido un cliente.

Estas relaciones obligarán al cuidado esmerado del cliente de forma, que él se sienta único. Para ello deberemos estar en el momento oportuno, y con respuestas rápidas y precisas, conociendo anticipadamente lo que espera el cliente.



Figura 1. Trato al Cliente

Llegados a este punto, se comprueba que sería una tarea imposible el poder desarrollar todo esto sin un soporte tecnológico básico, aunque éste sea anotando datos con lápiz y papel (la tecnología más básica de todas). Lo que nos lleva a reconocer la importancia de alinear la estructura tecnológica de que disponga la organización con sus estrategias comerciales.

Los aspectos fundamentales que se integran en la Tecnología operativa de un CRM son:

- Por un lado la entrada masiva de datos para la realización de consultas y reportes de datos históricos con información depurada que los responsables departamentales extraen y consultan, y que se guardan físicamente en estructuras separadas (técnicas de 'datawarehouse'), y herramientas que ayudan a predecir futuras tendencias y comportamientos en función del módulo al que se destinan, permitiendo tomar decisiones

pro-activas y conducidas por un conocimiento acabado de la información (técnicas de ‘datamining’), y

- Por el otro herramientas de comunicación que posibilitan la relación con nuestros clientes (y potenciales clientes) y los demás agentes participantes de las diferentes áreas de responsabilidad de la empresa.

3.1. La Tecnología y los procesos que involucra un CRM en el negocio hotelero

La aparición de las tecnologías de la información asociadas a la comunicación y el conocimiento, junto a la evolución del mundo de las telecomunicaciones para integrarlas en el ámbito empresarial, unido a los efectos de la globalización exigen cambios a las empresas que inciden en su cultura organizacional, en su estructura empresarial y en la necesidad de disponer de soportes tecnológicos que posibiliten el éxito de esta transformación.

Para la implantación de un CRM, no hay fórmulas mágicas; cada compañía ha de encontrar su formato CRM a través de un proceso iterativo que integrado en la estrategia de la empresa, actúe a corto plazo mejorando el sistema, para consolidarlo a medio y largo plazo.

En nuestra relación con el cliente y en los procesos que lo soportan, estos cambios exigen:

- Un trato homogéneo y continuado con el cliente con independencia del canal que utilicemos.
- Descubrir factores emocionales en nuestras relaciones con ellos mientras mejoramos nuestras aptitudes, para fomentar actitudes de comportamiento en los clientes.
- Sistemas de información a la alta dirección de la empresa, que caigan en cascada a los diferentes agentes responsables, para identificar la salud de nuestra ‘Cartera de Clientes’.
- La formación continuada que permita una autonomía en la gestión de la relación y el trato con el cliente.

Se trata pues de buscar una sinergia con el cliente. Y de eso, el sector hotelero, sabe mucho. Llevando a cabo una segmentación de los empleados en función de la segmentación de los clientes.

El impacto de una buena gestión de personal puede ser tremendo; su influencia se extiende. Unos empleados satisfechos harán que los encuentros con los clientes también sean satisfactorios.

3. Análisis y Situación

A consecuencia del cambio de estrategia de la empresa, los diferentes establecimientos deben evaluarse a sí mismos y definir en que grado de implantación se encuentran, en el proceso de CRM, ya que en la mayoría de los casos, la importancia de una buena gestión de los clientes se ha relegado a los últimos lugares.

Se deben analizar los factores que afectan a las cinco dimensiones de la empresa: Organización, Procesos de negocio, Sistemas, Personal y Formación, a lo largo de las distintas fases del proyecto. Estas cinco dimensiones deberán ser analizadas simultánea e interconectadamente. Recordemos que el éxito de una implantación CRM depende aproximadamente en un 75% de la organización, los procesos de negocio y del personal y su formación y, en un 25% de los sistemas empleados.

No hay que olvidar que el objetivo último que se pretende es conseguir una mejor gestión de los clientes, obteniendo la satisfacción y fidelidad de estos. Este hecho, conlleva introducir mejoras técnicas para posibilitar respuestas más rápidas y eficaces ante las demandas de los clientes. Pero, reducir la implantación de un CRM a la renovación de los sistemas informáticos de la empresa llevará de forma irrevocable al fracaso del proyecto, al llegar a la siguiente igualdad:

$$\text{Antigua organización} + \text{Sistemas nuevos} = \text{Antigua Organización Cara}$$

Se expone a continuación, la forma en que se van a desarrollar las distintas fases. Empezaremos analizando la situación inicial de que se parte, realizando una serie de entrevistas y reuniones de trabajo con los miembros de cada uno de los hoteles, previamente citados mediante las correspondientes comunicaciones. La información obtenida deberá ser estructurada para su mejor análisis, y de esta forma llegar a tener una clara imagen de la forma actual de trabajo, y del punto en que se encuentran cada una de las cinco dimensiones que se consideran vitales: Organización, Procesos de negocio, Sistemas, Personal y Formación.

Por último se definirá la situación futura, con los procesos CRM ya implantados, volviendo a supervisar la nueva forma de trabajo, y las mismas dimensiones. Lógicamente este análisis se centrará exclusivamente en la gestión de clientes y en su aplicación a un CRM.

Como tarea a parte, además de alcanzar un sistema de trabajo totalmente integrado sobre los clientes, se planea diseñar y construir una herramienta informática de gestión que permita optimizar esta relación con los clientes. La determinación de llevar a cabo este sistema informático de gestión viene motivada como paso previo a la integración informática de toda la empresa. Un esquema resumen de las fases por las que discurrirá el proyecto:

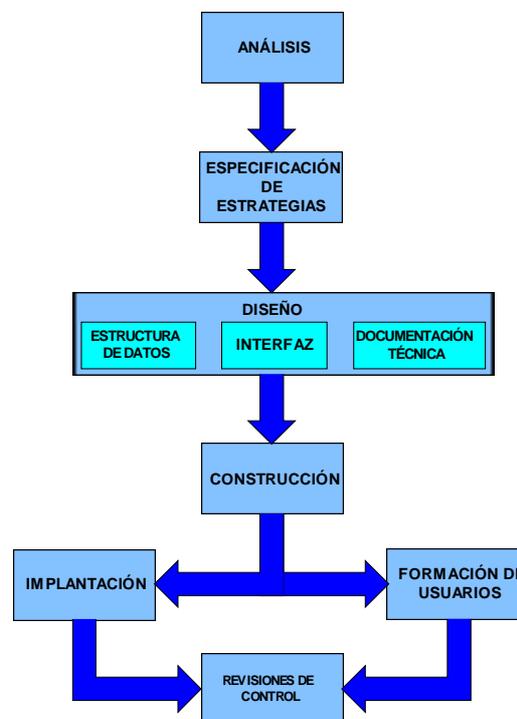


Figura 2. Esquema de Fases del Proyecto

3.1. Planificación y Entrevistas

Antes de comenzar el proceso de obtención de información dentro del hotel, hay que informar al personal de cual va a ser el objeto del proyecto, su alcance, quienes van a colaborar en él y mostrarle una planificación de fechas de reuniones de trabajo y entrevistas. Por otra parte, también se realizarán una serie de reuniones para el seguimiento del proyecto, de las que saldrán comunicados sobre la situación del proyecto a toda la empresa.

Y además de los riesgos contemplados en toda implantación CRM, ya tratados, hay que advertir a la empresa que deben contemplar también los siguientes:

- Se producirá una mayor informatización de los procesos implicados. Incluyendo aquellos que hasta la fecha se han hecho de forma manual, luego se requerirá una gran gestión del cambio.
- La inversión inicial para implantar el nuevo CRM puede tener un largo plazo de retorno. Por este motivo se ha de buscar un patrocinio de parte de la cúpula de la compañía. El proyecto puede condicionarse a este patrocinio.
- Como factores críticos de éxito deben señalarse, la necesidad de la total involucración de la directiva de la compañía que deberá coordinar a todos los establecimientos, y el compromiso del personal de cada uno de ellos.

Para captar la información necesaria, se escogió un grupo de personas, procedentes de los distintos establecimientos hoteleros de la empresa (habrá de hacerse así cuando sean varios), que en su conjunto representasen a todas las áreas departamentales del hotel tipo. Al hacerlo de esta forma, se contempla todo el funcionamiento cotidiano, pudiendo además discutir las posibles incidencias particulares que afectan a cada departamento.

Se realizaron tres reuniones con el responsable de clientes del hotel 'El Fuerte', así como con los responsables de la atención de consultas, reclamaciones e incidencias por separado. Estas reuniones se celebraron en las seis primeras semanas de esta fase de análisis.

Las reuniones comienzan solicitando información acerca de sus métricas actuales y, de la información que se recoge, se constató que no se utilizaban métricas y se convino en facilitar la información recogida por los diferentes departamentos. La empresa solicitó que con esa información que actualmente manejan, se definieran algunas métricas para usar a partir de ese momento, y otras futuras, para usarlas una vez se comience a almacenar información adicional.

Como parte del trabajo se realiza una completa documentación de todos los procesos futuros, su trazabilidad con el resto de procesos implicados y todo lo concerniente a las otras dimensiones.

Las dos partes convienen que la forma de trabajar de los empleados, debe variarse lo menos posible para facilitar el cambio, así como aprovechar al máximo posible los sistemas actuales, con objeto de reducir costes.

A continuación se expone la operativa de las entrevistas. Para poder realizar el análisis de las cinco dimensiones simultáneamente, se les solicitó que se centraran en la operativa de gestión de clientes, es decir, su forma de trabajar. A partir de esos Procesos, la implicación del resto de las dimensiones se traza de forma automática: Organización, Sistemas, Personal y

Formación. Realizando todo esto, se consigue una visión estructurada de la forma de trabajo actual.

3.2. Definición de métricas de Servicios

Como paso previo al proceso de mejora que se va a emprender, se deben definir una serie de métricas o indicadores que permitan medir la situación actual y compararla con los resultados de la situación futura. Para esta definición de métricas se tendrán en cuenta varios aspectos:

- Tener claros los objetivos que se quieren lograr con el proyecto. Se deberán fijar una serie de objetivos y ver qué se necesita medir. Definir el nombre y propósito de la métrica.
- Establecer una serie de hitos. Se deben fijar unos objetivos principales en función del tiempo que hay para llevarlos a cabo y de cómo afectan a los demás.
- Obtener los datos necesarios para poder calcular las métricas. Analizar los datos y comprobar si son de confianza o no, definir una frecuencia de recogida de datos y de cálculo de la métrica. Determinar el método de cálculo de la métrica y sus unidades.
- Indicar en qué procesos se realizan y su dificultad de medición.

Teniendo en mente estas ideas, y a partir de la información que se obtenga en las reuniones y entrevistas sobre los métodos de trabajo y sus procesos actuales, será conveniente identificar oportunidades de mejora en todo lo descrito anteriormente.

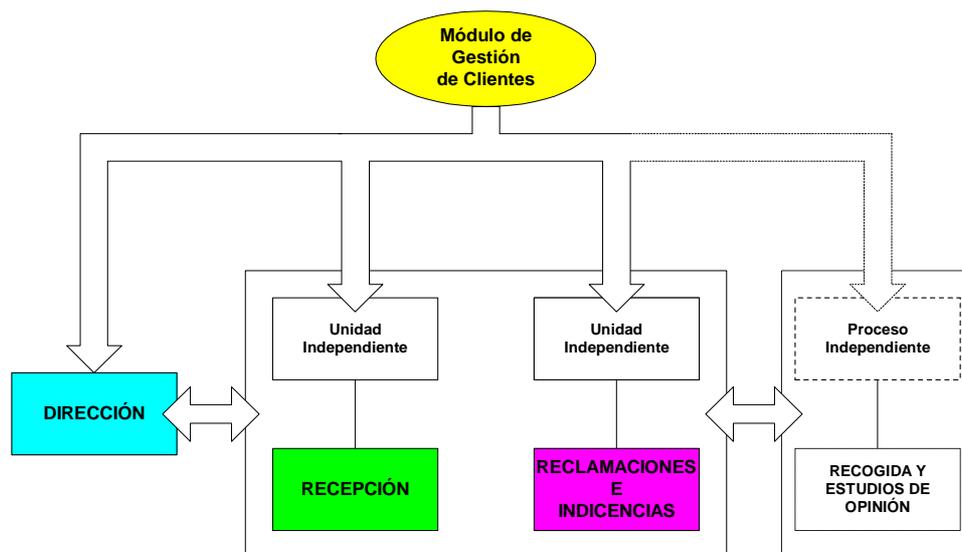


Figura 3. Situación particular del hotel 'El Fuerte'

De la información recibida de los entrevistados, pueden deducirse una serie de actividades típicas desarrolladas en la gestión de clientes. A continuación se enumeran, y posteriormente se explica el proceso que se sigue en cada una de ellas, para su formalización, así como los medios y sistemas disponibles en la actualidad.

1. Búsqueda de Clientes
2. Creación del Registro de Cliente
3. Consulta de información del Cliente
4. Validación de datos
5. Modificación/Actualización/Gestión de datos
6. Baja de Cliente

7. Reclamaciones e Incidencias

Tras las entrevistas, y después de realizar el análisis inicial de la situación de la empresa, puede decirse que se tienen ya los conocimientos suficientes sobre los procesos de gestión de clientes, sus problemas, puntos débiles, oportunidades de mejora que presentan y las posibles soluciones.

A raíz de esto, la solución relativa a los sistemas ha quedado como se expone a continuación. Se deberá modificar la estructura actual de gestión de clientes, unificar la gestión de Recepción y la de Reclamaciones e Incidencias en un conjunto de procesos directamente relacionados, definir una base de datos común que sea fácil de administrar, añadir los métodos de control de opiniones, e integrar todo esto con los diferentes canales de contacto cara al público. Usando para todo ello, la misma aplicación informática que se va a desarrollar.

Hay que comprobar también la capacidad que presentan los sistemas para adaptarse a los cambios y soportar el nuevo software, pero después del estudio preliminar, no parece que esto vaya a ser un problema. La necesidad de recursos tecnológicos, queda perfectamente cubierta con los equipos disponibles actualmente en los hoteles.

La forma en que se desea que se desarrollen los distintos procesos es:

- Mostrar cómo se produce la interacción con los clientes y cómo deriva en el resto de actividades del departamento de atención al cliente.
- Realizar con éxito la recogida de datos en el menor tiempo posible, y evitando, cuando se pueda que el cliente tenga que facilitar de nuevo datos personales redundantes.
- Atender las consultas de los clientes de la forma más rápida y eficaz, tratando de obtener información adicional después de cada contacto.
- Gestionar las incidencias de la forma más rápida y eficiente posible, dando una clara imagen de control y dedicación a los clientes. Estas incidencias tienen en la mayoría de los casos, carácter interno.
- Es importante también, destacar que es objetivo fundamental del trabajo, la buena integración y desarrollo de las tareas relativas a la recogida de opiniones tras recibir los cuestionarios.

3. Conclusiones

Algunas de las consideraciones a tener en cuenta en este proceso de cambio son las siguientes:

- No hay que olvidar nunca que el éxito de una estrategia CRM radica en entenderla como una estrategia de negocio, y en mantener el foco principal en el cliente y en su satisfacción (no habrá empresa sin clientes). Solamente así se pueden obtener los verdaderos beneficios de esta herramienta.
- Debemos ser conscientes de que la implantación de un CRM supone algo más que un mero proyecto tecnológico. Esta tecnología no sirve de nada si no se ve acompañada de un cambio de mentalidad en la empresa, que sitúe al cliente en el centro del negocio.
- El CRM afecta a todas las dimensiones de la compañía. Afectando a los procesos, a la organización, a los sistemas y a las personas. Es un cambio global, en el que no hay que olvidar que el personal de la empresa es el primer mercado a atender.

- Como consecuencia, es conveniente que en la medida de lo posible, se mantengan los esquemas de trabajo inicial, para que la implantación del CRM no suponga una alteración excesiva en el ritmo de trabajo (que tendría el efecto contrario al deseado, un aumento del coste en el aprendizaje).
- Las ventajas más apreciables de la implantación de un CRM se reflejan en una mejora del servicio, ahorrando en costes y aumentando los ingresos. Otras ventajas intangibles son, la mejora de la imagen de la compañía y la mayor fidelización de los clientes
- El proceso de cambio es complejo, por lo que también hay que considerar los posibles riesgos. Contemplando que el retorno de la inversión inicial así como los beneficios, serán a largo plazo. Y es fundamental que el cliente perciba también esos beneficios, que sienta que está recibiendo más por lo que paga.
- Las exigencias del cliente, la fragmentación de los mercados y el aumento de la competencia por conseguir clientes fieles, son indicativos claros que llevan a optar por este tipo de soluciones.
- La introducción del CRM cambia la visión que la empresa tiene de sus mercados y clientes. El CRM ofrece así la posibilidad de abrir mercados totalmente nuevos, y plantea las bases para mejorar la capacidad de innovación en los productos y servicios ofrecidos al cliente.

Agradecimientos

Los autores agradecen el apoyo financiero que el Ministerio de Educación y Ciencia presta a esta línea de investigación para la colaboración de las Universidades: Carlos III, Madrid, Oviedo y Sevilla en el proyecto coordinado ref. DPI2005-09132-C04-00.

Referencias

- Arthur Andersen (1994). La posición competitiva del sector turístico español. *Estudios turísticos. Instituto de Estudios Turísticos D.G. de Política Turística, nº 123.*
- Bravo, S. (2004). La competitividad del sector turístico. *Dirección General del Servicio de Estudios. Boletín económico, Banco de España.*
- Federación Española de Hoteles (2001). El sector hotelero en España. *Informe anual de la FEH.*
- Garrigós Simón, F. y Narangajavana, Y. (2002): La demanda hotelera en España: Estudio retrospectivo de la década 1990-2000. *Cuadernos de Turismo.*
- Montilla, J. (2005). El sector turismo. *Informe al Consejo de Ministros.*