

DIFERENCIACIÓN DE LA ATENCIÓN VIRTUAL COMO FACTOR DE VENTAJA COMPETITIVA EN HOTELES RESORT EN BRASIL

Marcos Antonio Gaspar^{*}
 Sílvio Aparecido dos Santos^{**}
 Edison Fernandes Pólo^{***}
 Diana Patrícia León Derísio^{****}
 Universidad de São Paulo - Brasil

Resumen: La industria brasileña de turismo probó profundas alteraciones en su estructura a partir de la década de 1990, especialmente en función de las grandes inversiones en hoteles de categoría lujo y súper lujo. Ese tipo de hospedaje tiene como estrategia la diferenciación por medio de oferta de servicios y experiencias singulares a los huéspedes. De esta manera, las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort. Este es un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa, hecho a partir de un levantamiento en el cual se efectuó un análisis de desempeño de las herramientas de atención virtual disponible, siendo que las más ampliamente utilizadas fueron: e-mail, formulario electrónico para sumisión, autoservicio y mapa del sitio. Por otro lado, las herramientas menos utilizadas fueron: e-mail de respuesta automática, FAQ, chat instantáneo, personalización del sitio, grupos de discusión y video-conferencia; siendo que las cuatro últimas fueron identificadas incluso en los hoteles resort investigados. Se pudo verificar también que aún los hoteles con alto desempeño, subutilizan las herramientas de la atención virtual, lo que parece que no contribuye de manera plena para la oferta de una experiencia singular y diferenciada en relación con la comunicación con sus clientes actuales, así como con los clientes potenciales.

PALABRAS CLAVE: hotel resort, atención virtual, ventaja competitiva.

Abstract: Differentiation on Virtual Customer Care Tools as a Competitive Advantage Factor in Brazilian Resorts. The Brazilian tourism industry experienced huge transformations in its structure from the 1990's on, due to big investments in luxury and super luxury hotels. This kind of lodging has as strategy the differentiation by offering unique services and experiences to the guests. Thus, the virtual customer care tools can contribute to compose the guest's loyalty from the differentiation of the services given to him by the resort. This is a descriptive-qualitative study, made from a survey in which it was analyzed the virtual customer care tools' performance found in 47 big luxury and super luxury resorts operating in Brazil. The main results indicate low use of the available virtual customer care tools. The most wide used were: email, electronic form for submission, auto-service and map of the site. On the other hand, the less used tools were: automatic e-mail answer, FAQ, chat, site

^{*} Doctor en Administración por la Universidad de São Paulo, Brasil; Professor de la Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, Brasil. E-mail: marcos.gaspar@uscs.edu.br

^{**} Doctor en Administración por la Universidad de São Paulo, Brasil. Pos doctorado en Administración por el Conservatoire National des Arts et Metiers, Universidad de São Paulo, São Paulo, Brasil; Profesor de la Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: sadsanto@usp.br

^{***} Doctor en Administración por la Universidade de São Paulo; Universidade de São Paulo, São Paulo, Brasil; Profesor de la Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. E-mail: polo@usp.br

^{****} Master en Administración por la Universidade Municipal de São Caetano do Sul, São Caetano do Sul, Brasil; Profesora de la Universidad Cidade de São Paulo, Brasil. E-mail: derisio@uol.com.br

personalization, discussion groups and video conference; and thus, the last four even were identified in the surveyed resorts. Also, it could be evidenced that even the resorts classified with high performance, underuse the virtual customer care tools, what seems to not contribute to offer a unique and differentiated communication experience to their current customers, as well as to their prospects.

KEY WORDS: resort, virtual guest service, competitive advantage.

INTRODUCCIÓN

A partir de mediados de la década de 1990 se pudo observar un representativo desarrollo del sector hotelero en el país. Muchas iniciativas y esfuerzos fueron emprendidos por los empresarios del sector en la construcción y modernización de los hoteles, mejora de la capacitación de la mano de obra, así como la implantación de innovaciones tecnológicas y gerenciales. Tal contexto se debe al aumento expresivo de la demanda por hospedaje originada tanto por el crecimiento del mercado doméstico como por la expansión advenida del mercado internacional.

A partir de este panorama positivo, el sector hotelero nacional vivió intensas modificaciones en sus segmentos, especialmente a partir de la revitalización o inauguración de diversos hoteles resort de categoría lujo y súper lujo. Este movimiento alteró el perfil de ese segmento específico de hotelería, exigiendo de esta forma una nueva manera de pensar sobre la estrategia practicada por las organizaciones insertadas en ese nuevo contexto. Según Porter (1996b), uno de los más respetados autores acerca de estrategia en el mundo, una empresa puede usar tres estrategias genéricas para enfrentar las fuerzas competitivas presentes en su segmento de actuación: liderazgo total en costes, enfoque y diferenciación. En relación con la estrategia de diferenciación, el autor apunta las posibles distinciones verificadas en las empresas en función de las diferencias ofrecidas en sus servicios, tales como precio, imagen, apoyo al cliente, calidad y diseño (*design*).

Específicamente en este tipo de acomodación turística, estrategias de diferenciación pueden ser llevadas a cabo a través del establecimiento de una comunicación eficaz que pueda introducir diferenciales perceptibles a los huéspedes, visando de esta manera la adquisición de su preferencia con relación a la elección del hotel. Para viabilizar la estrategia de diferenciación junto a los clientes actuales o potenciales, la internet se presenta entonces como un canal electrónico de comunicación importantísimo entre el hotel resort y los clientes. Las herramientas de tecnología de la información para comunicación y atención virtual al cliente pueden, si son bien usadas, acercar a las partes interesadas maximizando la comunicación entre ambas.

Teniendo como foco grandes hoteles resort en operación en Brasil, este trabajo tiene como objetivo: a) analizar las herramientas disponibles de atención virtual a los clientes y b) caracterizar el desempeño de las herramientas destinadas a la atención virtual a los clientes. Para este fin, se utilizó como metodología un estudio descriptivo de naturaleza cualitativa con levantamiento y análisis de

desempeño de las herramientas de atención virtual al cliente en 47 grandes hoteles resort de categoría lujo y súper lujo en operación en el país.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

La industria del turismo en Brasil y el segmento hotelero de resorts de lujo y súper lujo

El sector de servicios cada vez más se presenta como importante vertiente económica mundial. Correa & Caon (2002) apuntan que el sector de servicios en Brasil es responsable por 55% del PIB – Producto Interno Bruto. En ese panorama, la industria del turismo se presenta como importante exponente de la economía mundial. En muchos países, especialmente en Europa, asume posición destacada en la composición del PIB (Producto Interno Bruto), contando aún con un número de trabajadores mayor que otros segmentos de la industria y la agricultura (Zeithaml & Bitner, 2003).

Otro dato importante a ser considerado es el flujo de pasajeros entre los países. Según datos divulgados por la Organización Mundial del Turismo (OMT), la cantidad de desembarques internacionales en el mundo todo en 2007 aumentó 6% con relación al año de 2006, totalizando 898 millones, o sea, 52 millones a más que 2006 (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008).

La industria del turismo intensificó su desempeño en función principalmente de la pujanza de la economía mundial verificada en los primeros años de este milenio. Las actividades relacionadas a la industria del turismo se mantienen en posición de destaque en el escenario global. La OMT indica que Brasil respondió por 0,6% del total de viajes realizados en 2007. Sin embargo, “en los últimos años el desempeño del turismo receptivo en Brasil ha obtenido resultados bastante satisfactorios en lo que se refiere a entrada de extranjeros y la generación de divisas” (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008: 11).

De acuerdo con Pérez-Nebra & Rosa (2008), mucho de ese crecimiento reciente se debe también a la actuación del Gobierno Federal por medio de estrategias instituidas por la EMBRATUR a partir de 2003, especialmente en lo que se refiere a la modificación del posicionamiento de la imagen de Brasil en el exterior. De acuerdo con los datos disponibilizados por el Banco Central de Brasil, los gastos de los turistas extranjeros en visita al país en el periodo de abril-junio/2008 sufrieron un aumento de 17% en relación con mismo periodo de 2007. Con relación al turista doméstico para el mismo periodo, se verificó una situación de estabilidad (Brasil, 2008). El ministerio del turismo certificó el aumento de 14,76% en relación con los gastos de turistas extranjeros en Brasil, comparando el periodo 2006-2007 (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008).

Fuera de eso, la auto evaluación de los segmentos del turismo con relación al desempeño de su mercado de actuación indica una percepción de crecimiento de actuación de prácticamente todos los

agentes de la industria del turismo brasilera, incluyendo agencias, compañías aéreas, empresas de autobuses, coches de alquiler, hoteles, operadores de viajes y eventos (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008).

Tal percepción de los agentes relacionados con los diversos segmentos de turismo proviene de la realidad observada en la variación del promedio porcentual de los principales indicadores sectoriales. Hubo un en la facturación del orden de 14,8% en la industria de turismo como un todo. Aún en función de la situación económica favorable y del aumento constatado en la demanda, se puede verificar un aumento en la facturación consecutivamente en los últimos años: 17,5% en 2004; 23,5% en 2005; 12,0% en 2006 y 12,9% 2007, según los datos de la Pesquisa Anual de Conjectura Económica de Turismo hecha en conjunto por la EBAPE-FGV, EMBRATUR & el Ministerio del Turismo (2008).

En el sector hotelero, en especial, se puede acompañar un desarrollo expresivo desde mediados de la década de 1990. Corroborar esta tendencia histórica el hecho de que 90% de los empresarios del sector hotelero afirman que tienen la intención de invertir en mantenimiento, renovación o ampliación de las instalaciones existentes, tecnología de la información y entrenamiento de mano de obra (EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo, 2008). Hubo también un aumento del desempeño de los principales indicadores de los medios de hospedaje y la percepción optimista de los empresarios brasileños. Eso porque el saldo de las respuestas de la investigación (la diferencia entre las respuestas con percepción de crecimiento/ expansión y las respuestas con percepción de disminución/ retracción) es positivo para todos los parámetros investigados (elevación de la facturación, mantenimiento de precios y disminución de costos), según los datos de EBAPE-FGV, EMBRATUR & Brasil - Ministério do Turismo (2008).

Otra evidencia de la importancia del sector del hospedaje es apuntada por el Sebrae (Servicio Brasileiro de Apoio à micro y pequeña empresa del Brasil) en investigación efectuada sobre los impactos económicos de este segmento en la economía brasilera. En 2006 el sector de hospedaje empleó más de 300.000 trabajadores directos en el país, con facturación de más de R\$ 8,7 mil millones (U\$ 4,3 mil millones) (Sebrae, 2006). Además, los principales acontecimientos internacionales que Brasil acogerá en los próximos años (Copa del Mundo y Juegos Olímpicos) requerirán grandes inversiones en cadena hotelera del país.

Visando la estandarización de las categorías de los hoteles, el INMETRO (Instituto Nacional de Metrología, Normalización y Calidad Industrial), EMBRATUR (Instituto Brasileño de Turismo) y ABIH (Asociación Brasileira de Industria Hotelera) institucionalizaron el Sistema Oficial de Clasificación de Medios de Hospedaje (Deliberación Normativa no. 429 – 23 abr. 2002). El Cuadro 1 expone las categorías oficiales de los medios de hospedaje.

Cuadro 1: Categorías oficiales de los medios de hospedaje

Categoría	Símbolo
Super Lujo	★ ★ ★ ★ ★ SL
Lujo	★ ★ ★ ★ ★
Superior	★ ★ ★ ★
Turístico	★ ★ ★
Económico	★ ★
Simples	★

Fuente: EMBRATUR (2002).

Bonfato (2006) llama la atención sobre el inicio de la década de 1990, periodo en el cual se observaron grandes inversiones en los hoteles en el país, especialmente en grandes redes internacionales. En un periodo de diez años, entre 1992 y 2002 la cantidad de hoteles se duplicó. Cândido & Vieira (2003) también evidencian tal movimiento en ese periodo, apuntando el inicio de las actividades de grandes cadenas hoteleras nacionales e internacionales. No obstante, la importancia y la centralidad del papel ejercido por los hoteles en la red de negocios del turismo como un todo se destacan en un estudio sobre la industria del turismo en Brasil realizado por Donaire, Silva & Gaspar (2009).

Alban (2006) expone sus dudas en relación con la capacidad que esos emprendimientos tienen de ofrecer productos realmente diferenciados que demuestren una relación directa entre la alta calidad del servicio y el precio. O sea, hay una necesidad en la cual los hoteles resort efectivamente desarrollen estrategias que tornen viable la prestación de servicios que los diferencie de los demás medios de hospedaje existentes en la industria del turismo. Según la asociación de hoteles resorts de Brasil (Resorts Brasil, 2008) se entiende por Hotel Resort:

Un emprendimiento hotelero de alto standart en instalaciones y servicios, fuertemente estructurado para el tiempo de ocio y un área amplia para convivencia con la naturaleza, en la cual el huésped no tenga la necesidad de alejarse para atender sus necesidades de confort, alimentación, diversión y entretenimiento (Resorts Brasil, 2008, s/n).

Estrategias en la industria hotelera para hoteles resorts de categoría lujo y súper lujo

La industria hotelera tiene como principal actividad la prestación de servicios. Para Zeithaml & Bitner (2003), servicios son bienes intangibles, no estocables, intransportables con producción simultánea al uso, de alto grado de contacto con el cliente y con difícil mensuración en relación con la calidad. Para una mejor comprensión sobre la complejidad de los servicios hoteleros, Correa & Caon (2002) presentan las dimensiones para estimar la calidad en servicios: intangibilidad, consistencia, competencia, velocidad en la atención, flexibilidad, credibilidad, seguridad, atención, acceso y costo.

En función de esas peculiaridades inherentes al bien turístico -esencialmente a la prestación de servicios- la estrategia empleada por las empresas hoteleras se torna crucial a la propia sobrevivencia de éstas. Estrategia, en la visión de Mintzberg & Quinn (2001), es el standart o plan que integra las

principales metas, políticas y secuencia de acciones de una organización en un todo coherente, auxiliándola a ordenar y destinar sus recursos rumbo a una postura singular y viable, con base en sus competencias y deficiencias internas relativas, cambios anticipados en el ambiente y providencias contingentes realizadas por oponentes inteligentes.

Porter (1996a) afirma que la estrategia es la elección de una posición única y valiosa fundamentada en sistemas de actividades que son difíciles de copiar y que agregan valor al negocio. Esa noción de posición única y valiosa adviene del mismo Porter (1996b) al dar notoriedad al concepto de ventaja competitiva para el campo de la estrategia, afirmando que el presupuesto básico de la estrategia es orientarse para alcanzar y mantener una ventaja competitiva. De esta manera, mientras Mintzberg enfatiza su pensamiento sobre la estrategia en el sentido de la configuración, o sea, la empresa buscando integrar y transformar el ambiente en el cual está insertada; Porter elabora su raciocinio en el sentido del posicionamiento, o sea, la empresa buscando calcular su participación en el ambiente por medio del análisis de los hechos disponibles (Mintzberg, Lampell & Ahlstrand, 1999).

Oliveira, Campomar & Luis (2008) evidencian la importancia de un correcto posicionamiento estratégico en la pujante industria del turismo para las empresas que en ella participan. Con ese intento, Porter (1996b) asevera que una empresa puede hacer uso de tres posiciones estratégicas genéricas para enfrentar fuerzas competitivas: liderazgo total en costes, diferenciación y enfoque. Según Knowles (1996), así como Olsen, Tse & West (1998), por medio de la introducción de esas estrategias, las empresas de la industria del turismo pueden obtener ventajas competitivas frente a sus competidores. Para Tinsley (2002), las organizaciones que optan por la diferenciación deben preocuparse en disponibilizar productos y servicios que satisfagan las necesidades individuales de los clientes. Esa satisfacción adviene de la percepción que los clientes tienen con respecto a los diferentes valores creados simultáneamente por los productos y servicios diferenciados ofrecidos. Porter (1996a) argumenta que la estrategia de diferenciación se refiere a posibles distinciones existentes entre las empresas en función de las diferencias entre sus servicios y productos, tales como: precio, imagen, apoyo al cliente, calidad y diseño.

En el sector de la hotelería de resort de lujo y súper lujo, la diferenciación está en la estrategia genérica empleada más comúnmente. La diferenciación consiste en la creación de un servicio que sea singular en el ámbito del sector de actuación de la empresa y que también sea percibido por el cliente. Las acciones más practicadas por las empresas en ese sentido son: diferenciación de marca, imagen, tecnología y servicios prestados. O sea, el hotel intenta proporcionar distanciamiento de los concurrentes debido a la lealtad de los clientes a la marca y a su reconocimiento por los servicios. De esta manera, el hotel podrá posicionarse mejor frente a sus concurrentes, pues se diferenció en la obtención de la lealtad de los huéspedes.

Ávila & Valadão Junior (2006) destacan que los hoteles deben estar atentos a las nuevas demandas del mercado y a las oportunidades de crecimiento, buscando de esta manera ventaja competitiva por la utilización de herramientas gerenciales con la intención de satisfacer al cliente y, consecuentemente obtener resultados favorables. Hocayen da Silva & Teixeira (2007), al analizar las características del ambiente competitivo y las ventajas competitivas en la hotelería, constataron la importancia de disponibilizar servicios de performance superior y altamente personalizados a los clientes, posibilitando así la consolidación de diferenciales competitivos respecto a los concurrentes de un hotel.

Ese servicio diferenciado que los hoteles resort intentan proporcionar puede ser comprendido por medio del concepto sobre lo que significa estar en un resort, de acuerdo con lo que afirma la asociación de hoteles Resort de Brasil (Resorts Brasil 2008):

Estar en un resort es mucho más que estar en un destino. Es vivir una experiencia única, en un lugar donde todo y todos trabajan a favor de la total satisfacción del huésped. La estructura destinada al ocio en un Resort es la más completa que existe. Hay opciones para los niños, los jóvenes y los adultos, 24 horas al día, llueva o haga sol. [...] Hay también la oportunidad única y exclusiva de un contacto más próximo con la naturaleza de manera siempre agradable, sea en la playa, en el campo o en la montaña. Existe un clima en el aire de alegría, de romance, de total tranquilidad y libertad. Todo es muy especial: la gastronomía, las acomodaciones, los servicios, en fin, cada detalle. No es simple coincidencia que los Resorts se consideran la mejor opción en hospedaje, ocio y diversión para el turista aquí en Brasil y en el mundo (Resorts Brasil, 2008, s/n).

Para buscar la percepción de la diferenciación y, consecuentemente, la lealtad junto a los huéspedes, es necesario que los hoteles resort de categoría lujo y súper lujo comprendan la importancia estratégica del Comercio Electrónico como agente facilitador de esos servicios diferenciados. Porter (2001) resalta que muchos han argumentado que Internet y el Comercio Electrónico tornan obsoleta la importancia de la estrategia de la empresa. En realidad es exactamente lo contrario. Una vez que la Internet y el Comercio Electrónico tienden a debilitar la rentabilidad de la industria sin proporcionar ventajas operacionales a las empresas, se torna más importante que nunca para que las empresas puedan distinguirse una de las otras por medio de la estrategia. O sea, los vencedores serán aquellos que visualicen la internet como un complemento operacional indispensable a los procesos del negocio y no un negocio en sí mismo.

Alves, Lamounier & Jabur (2000) entienden que el Comercio Electrónico pueda permitir que una empresa obtenga ventaja competitiva al construir un modelo de concepción de negocio que se diferencie de los concurrentes por el relacionamiento virtual uno a uno con sus clientes. O sea, el empleo de la tecnología de internet y los procesos de negocio del Comercio Electrónico deben estar alineados a la estrategia de la empresa, buscando de esta manera ventajas competitivas duraderas. En el caso específico de los hoteles resort de lujo y súper lujo, que tienen en la diferenciación su

vertiente estratégica, Porter (2001) declara que tal postura de organizaciones de ese tipo puede propiciar la creación del valor económico real, que es el mejor indicador del éxito en el negocio de actuación de la empresa. El autor afirma aún que la tecnología de internet y los actuales procesos de negocio del Comercio Electrónico pueden proveer mejores oportunidades para empresas que busquen establecer ventajas competitivas por medio de la diferenciación. Inversini, Cantoni & Buhalis (2009) resaltan que las empresas de turismo deben preservar la reputación en internet. Con el fin de administrar sus marcas para lograr este objetivo, las empresas deben tener cuidado con la reputación online.

Comercio electrónico y herramientas de atención virtual al cliente

Para Albertin (2002) la nueva economía creó tendencias encontradas, exigiendo que las organizaciones repiensen sus misiones. Ambientes virtuales y varios factores están alterando la industria de actuación de grandes empresas. Es exactamente en ese panorama que Reedy Schullo & Zimmermam (2001) insertan el Comercio Electrónico, que está constituido por todas las actividades *on-line* o electrónicas que facilitan la producción y la comercialización de productos o servicios para satisfacer los deseos y las necesidades del consumidor.

Seybold (2000) revela que, ya desde el inicio de esta década, hay una profunda revolución en movimiento en consecuencia de las tecnologías de transacciones electrónicas. Toda la organización ahora puede disponer de recursos necesarios para interactuar directamente con sus clientes finales. De esa forma, la figura del cliente gana mayor peso en la economía digitalizada. Hoque (2000) entiende que, con una vasta cantidad de información y tecnología disponible, los clientes están más desarrollados y fortalecidos que antes. Los clientes adquirentes de servicios en la economía digital raramente son forzados a algo. Al contrario, continuamente comparan nuevas y mejores ofertas, forzando a las empresas a monitorear continuamente sus movimientos y tendencias.

Kalakota & Robinson (2002) resaltan que hay diferencias entre los consumidores tradicionales y los consumidores virtuales. Tales diferencias son cada vez más importantes y fundamentales en el entendimiento de las empresas, pues estas consideran que el cliente virtual es más comprometido y envuelto con los procesos desarrollados junto a la organización contactada. Siendo así, McKenna (1999) sugiere que las organizaciones en tiempo real requieren foco en la satisfacción del cliente virtual, proveyéndole apoyo, ayuda, orientación e información necesaria para ampliar una simple atención, colaborando para la construcción de su lealtad. Específicamente en relación con los servicios prestados Vía Internet en la industria del turismo, Marujo (2008) analiza que es imprescindible transmitirle al potencial cliente que intenta la comunicación vía Internet, la idea de que podrá vivir una experiencia única cargada de características singulares.

Un servicio de atención al cliente de alta calidad, como señalan Lopes & Costa (2003), se torna imperativo frente a la interactividad esperada por el cliente en ambientes virtuales cuando hay

investigación o adquisición de un servicio. Con la alta competitividad proporcionada por ese ambiente virtual, existe una presión sobre cada empresa practicante del Comercio Electrónico en el sentido de distinguirse por medio de un mejor servicio virtual a los clientes, buscado así diferenciarse frente a sus concurrentes en la percepción del cliente.

Según Reichheld & Schefter (2000), la actual generación de herramientas de Tecnología de la Información puede subsidiar a la empresa con instrumentos vitales para una eficiente atención virtual al cliente. Sin la adopción de tales herramientas no sería posible atender la demanda oriunda de ese mercado consumidor. Una vez bien empleadas, tales herramientas pueden mejorar el nivel de servicios prestados al cliente en el ambiente virtual, vía Internet. Las herramientas más conocidas son:

a) *Sitio*: Es la puerta de entrada virtual de la comunidad a su empresa. Un sitio bien planeado, diseñado, construido y de eficiencia operacional constatada, puede promover los negocios de la empresa.

b) *E-mail*: enviar y responder *e-mails* con una cierta frecuencia puede ser decisivo para obtener informaciones y *feedback* de los clientes, crear un relacionamiento sólido y desarrollar un negocio. Es un medio de comunicación bastante utilizado para transmitir texto, audio, video, foto y animaciones, a un bajo costo.

Utilización eficaz del e-mail y el tiempo de respuesta: La empresa debe extraer de los *e-mails* informaciones sobre el comportamiento y el anhelo de las personas que los remiten. Generalmente el *e-mail* es fuente inagotable y valiosísima de datos para la generación de estadísticas mercadológicas, por eso la empresa debe aplicarse en responder rápidamente a las preguntas. Según Dineley & Snyder (2000) y también Mara (2000) el cliente tiene como expectativa de retorno de respuesta al *e-mail* enviado un plazo de 24 horas.

c) *Formularios electrónicos de sumisión*: La idea del formulario es disponibilizar campos previamente elaborados en el sentido de minimizar los errores de comprensión, fuera de facilitar llenar los espacios con las informaciones necesarias. Este recurso permite al cliente insertar dudas, reclamos u otras informaciones sobre los productos y servicios.

d) *E-mail de respuesta automática*: Como medida proactiva en el tratamiento con millares de *e-mails* recibidos, las empresas que responden están instalando sistemas de software de *e-mail* para responder, por lo menos, que recibió el mensaje virtual del cliente.

e) *Frequently Asked Questions – FAQ*: Que sintetiza las preguntas más frecuentes es un lugar de introducción que provee la base mínima, para que el cliente obtenga la información deseada tan rápido como sea posible.

- f) *Chat instantáneo*: Es una especie de “sala” pública para conversar en el *sitio*. Es la forma más rápida para acceder a alguien (individuo o grupo) visando el establecimiento de diálogo.
- g) *Personalización del sitio*: Las empresas deben permitir al usuario que personalice el contenido presentado, ofreciendo productos y servicios que atiendan sus preferencias individuales. Tal práctica proporcionará un proceso mutuo de intercambio de confianza y un fortalecimiento de lealtad que rápidamente puede ser traducido en ventaja durable sobre los concurrentes.
- h) *Autoservicio*: Es deseado por una parte significativa de los clientes que de esta manera pueden virtualmente buscar informaciones, productos y servicios de forma autónoma, sin la espera por el auxilio del personal de ventas o de la atención de la empresa.
- i) *Mapa del sitio*: Debe contener, de forma sucinta y objetiva, los grandes bloques de secciones, funciones o informaciones disponibles en el sitio. Tal recurso tiene la capacidad de dirimir las dudas de navegación, prestando, de esta manera, un importante direccionamiento al cliente.
- j) *Grupos de discusión*: Es un recurso facilitador para la empresa, pues puede aclarar cuáles son los temas trabajados en los grupos. Es muy fácil y económico captar cuantitativamente las preguntas abordadas en los grupos que individualmente.
- k) *Videoconferencia*: Algunos sitios ofrecen el servicio de videoconferencia, uniendo sonido e imagen a la atención virtual al cliente.

Tabla 1: Atención virtual al cliente practicado en grandes empresas de diferentes industrias brasileñas

Industria	% de utilización de herramientas de atención virtual
Bancos Múltiples	95,5
Telecomunicaciones	90,0
Comercio al por menor	65,5
Servicios Públicos	63,6
Electro electrónicos	63,6
Automotiva	63,6
Tecnología y Computación	62,7
Alimentos, Bebidas e Fumo	60,0
Siderurgia e Metalurgia	59,1
Al por mayor y Comercio Exterior	54,5
Química y Petroquímica	45,5

Fuente: Donaire y Gaspar (2007).

Donaire & Gaspar (2007) efectuaron un estudio en 110 grandes empresas brasileñas sobre el desempeño, de las herramientas de atención virtual, comprobado en once diferentes industrias actuantes en el país. En el estudio se comprobó que la utilización de esas herramientas varió de

45,5% en las empresas de la industria química y petroquímica, a 95,5% en las empresas representantes de bancos múltiples, la industria que presentó los mejores indicadores de la investigación. Los resultados obtenidos en cada industria específica están expuestos en la Tabla 1:

METODOLOGÍA

Teniendo en cuenta la necesidad de conocer como los hoteles resort de la categoría lujo y súper lujo están portándose con relación a la utilización de las principales herramientas de T.I. para la atención virtual al cliente como estrategia de diferenciación, se delineó una investigación que pudiera evaluar el desempeño de las herramientas citadas en las operaciones de estas organizaciones. Por este motivo el objetivo de la investigación es: a) analizar las herramientas de atención virtual al cliente disponibles y b) caracterizar el desempeño de las herramientas destinada a la atención virtual a los clientes.

Considerando la necesidad de saber cómo los hoteles resort de la categoría lujo y súper lujo se están portando en relación con la utilización de las principales herramientas de T.I para la atención virtual al cliente como estrategia de diferenciación, se delineó una investigación que pudiera evaluar el desempeño de las herramientas citadas en las operaciones de estas organizaciones. Para esto, la investigación tiene como objetivos: a) analizar las herramientas disponibles de atención virtual a los clientes y b) Caracterizar el desempeño de las herramientas destinadas a la atención virtual a los clientes.

Se realizó un estudio descriptivo de análisis cualitativo hecho a partir de un levantamiento al respecto del empleo de las herramientas de atención virtual al cliente en grandes hoteles resort de categoría lujo y súper lujo. Samara & Barros (2001) afirman que los estudios descriptivos, como el propio nombre lo dice, intentan describir situaciones de mercado a partir de datos primarios, obtenidos originalmente por medio de observaciones, entrevistas personales o discusiones en grupo. En relación al método de investigación escogido, Mattar (2001) considera que el método de levantamiento se caracteriza por la gran amplitud y poca profundidad en los contenidos analizados. O sea, es común en ese tipo de estudio que haya un número relativamente alto de elementos que sean prospectados sin que haya necesidad de profundas inserciones en cada uno de ellos.

El criterio de muestreo fue intencional y por conveniencia se escogieron 47 hoteles resort de ese sector. La identificación de esos hoteles resort observó las listas divulgadas por importantes instituciones de ese segmento: Associação Resorts Brasil (Resorts Brasil, 2008), Guia Quatro Rodas Brasil (Quatro Rodas, 2008), Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares - FNHRBS (2008) y Associação Brasileira da Indústria Hoteleira - ABIH (2008). Los 47 hoteles resort analizados en la investigación fueron:

- *Región Sur:* Aguativa Resort - Cornélio Procópio (PR); Bourbon Cataratas Resort & Convention - Foz do Iguaçu (PR); Costão do Santinho Resort & Spa - Florianópolis (SC); Plaza Caldas da Imperatriz Resort & Spa - Sto. Amaro da Imperatriz (SC); Plaza Itapema Resort & Spa - Itapema (SC); Serrano Resort Convenções & SPA - Gramado (RS).
- *Región Sudeste:* Bourbon Atibaia Resort & Convention - Atibaia (SP); Casa Grande Hotel Resort & Spa - Guarujá (SP); Eco Resort de Angra - Angra dos Reis (RJ); Grande Hotel Campos do Jordão - Campos do Jordão (SP); Grande Hotel São Pedro - Águas de São Pedro (SP); Hotel do Frade & Golf Resort - Angra dos Reis (RJ); Le Canton Swiss Mountain Resort - Teresópolis (RJ); Meliá Angra Marina & Convention Resort - Angra dos Reis (RJ); Ouro Minas Grande Hotel e Termas de Araxá - Araxá (MG); Paradise Resort Golf Village - Mogi das Cruzes (SP); Pestana Angra - Angra dos Reis (RJ); Portobello Resort & Safari - Angra dos Reis (RJ); Sofitel Jequitimar Guarujá - Guarujá (SP); The Royal Palm Plaza Hotel Resort - Campinas (SP); Vale Suiço Resort Hotel - Itapeva (MG).
- *Región Centro Oeste:* Rio Quente Resorts - Rio Quente (GO).
- *Región Noreste:* Arraial D´Ajuda Eco Resort - Arraial D´Ajuda (BA); Beach Class Resort Muro Alto - Muro Alto (PE); Beach Park Suítes Resort - Aquiraz (CE); Boa Vista Resort - Camocim (CE); Cana Brava Resort - Ilhéus (BA); Catussaba Resort Hotel - Salvador (BA); Costa Brasilis Resort - Santa Cruz Cabrália (BA); Costa do Sauípe Convention - Costa do Sauípe (BA); Costa do Sauípe Marriott Resort & Spa - Costa do Sauípe (BA); Eco Resort do Cabo de Santo Agostinho - Recife (PE); Enotel Porto de Galinhas - Porto de Galinhas (PE); Hotel Transamérica Ilha de Comandatuba - Una (BA); Jatiúca Hotéis & Resort - Maceió (AL); Nannai Beach Resort - Muro Alto (PE); Ocean Palace Hotel & Resort - Natal (RN); Pestana Natal - Natal (RN); Pestana Sauípe Beach Pousadas - Costa do Sauípe (BA); Praia do Forte Eco Resort & Thalasso Spa - Praia do Forte (BA); Renaissance Costa do Sauípe Resort - Costa do Sauípe (BA); Ritz Lagoa da Anta - Maceió (AL); Salinas do Maragogi Resort - Maragogi (AL); Serhs Natal Grand Hotel - Natal (RN); Summerville Beach Resort - Muro Alto (PE); SuperClubs Breezes Costa do Sauípe - Costa do Sauípe (BA); Vila Galé Mares - Salvador/Guarajuba (BA).

Los resultados obtenidos en la investigación son analizados a continuación, habiendo sido segregados por la herramienta de atención virtual.

Cuadro 2: Características evaluadas en las herramientas de atención virtual al cliente

<i>E-mail</i>	Tiempo de respuesta al e-mail enviado (mensuración del tiempo efectivo para recibimiento de respuestas. El tiempo efectivo comprende el intervalo entre la fecha y el horario del e-mail enviado y la fecha y el horario del e-mail de respuesta recibido). Cuanto menor el tiempo de respuesta, mejor la actuación del hotel resort. Se percibe como ideal la respuesta en máximo 24 horas, seguida de la respuesta en máximo 48 horas.
Formularios electrónicos de suscripción	Existencia o no (¿disponible en el sitio de internet?) Subdivisión en secciones o campos clave (existencia de subdivisiones que posibiliten la mejoría del flujo del recibimiento del e-mail en el hotel resort); Funcionamiento (Si hay espacios para rellenar y el envío concluidos con éxito)
<i>E-mail</i> de respuesta automática	Existencia o no (si el hotel resort envía o no un <i>e-mail</i> de respuesta automática confirmando el recibimiento del <i>e-mail</i> enviado); Personalización o estandarización de respuesta (verificación del contenido del <i>e-mail</i> para diagnóstico si hay personalización – nombre del cliente, título del <i>e-mail</i> enviado, problema o duda indagada; o si hay estandarización, o sea, la ausencia de cualquiera de los datos citados).
FAQ – <i>Frequently Asked Preguntas</i>	Existencia o no (¿disponible en el sitio de internet?) <i>Link</i> en la página principal del <i>sitio</i> (verificación de la sección del sitio en la cual se encuentra el FAQ); Divisiones en asuntos o secciones (análisis de la estructuración de las preguntas en categorías); Cantidad de secciones existentes (análisis de la cantidad de categorías en las cuales las preguntas están segmentadas); Funcionamiento (verificar si los <i>links</i> de las preguntas funcionan correctamente, encaminando al cliente a las respectivas respuestas).
<i>Chat</i> instantáneo	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) El tiempo de espera para la conexión (mensuración del tiempo efectivo para bajar la ventana de conversación está disponible en el <i>sitio</i> . El tiempo efectivo comprende el intervalo entre la requisición del servicio y el establecimiento de la conversación.
Personalización del <i>sitio</i>	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) Funcionamiento (verificar si las alteraciones efectuadas por el cliente son visualizadas en la próxima vez que acceda al sitio).
Autoservicio	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) El tipo de contenido ofrecido (verificación de los servicios/posibilidades ofrecidos).
Mapa del sitio	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) Cantidad de niveles de asuntos / secciones (Análisis de la cantidad de categorías); Funcionamiento (verificar si los <i>links</i> funcionan correctamente encaminando al cliente a las respectivas áreas del sitio)
Grupos de discusión	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) Cantidad de grupos (análisis de la cantidad de categorías de grupos)
Videoconferencia	Existencia o no (¿está disponible en el sitio?) El tiempo de espera para la conexión (mensuración del tiempo efectivo para bajar la ventana de conversación si está disponible en el <i>sitio</i> . El tiempo efectivo comprende el intervalo entre la requisición del servicio y el establecimiento de la conversación.

Fuente: Elaboración propia

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

Los resultados obtenidos en la investigación son analizados a continuación, habiendo sido segregados por la herramienta de atención virtual.

E-mail

Todos los e-mails fueron enviados a la primera hora comercial del lunes de una semana de cinco días hábiles. La fecha de corte fue estipulada intencionalmente a las 6 de la tarde de la misma semana. 26 hoteles resort investigados no dieron respuesta al email enviado, siendo que tres de ellos, inclusive, presentaron un error en el momento del envío del mensaje. Los demás 21 hoteles

resort respondieron a la pregunta enviada vía e-mail, presentando un tiempo promedio de respuesta de 16 horas y 36 minutos. O sea, el tiempo promedio de los hoteles respondientes quedó dentro de la expectativa propuesta en el referencial teórico (preferencialmente hasta 24 horas). De la misma manera, 15 hoteles respondieron el mensaje enviado en el mismo día y seis respondieron el e-mail el día siguiente, lo que denota plazos aceptables a la luz del referencial teórico verificado. Se debe destacar aún que los cuatro hoteles resort con mayor prontitud en la respuesta enviaron mensajes de retorno en menos de tres horas. En la Tabla 2 se observan los resultados.

Tabla 2: Resultados del e-mail

Colocación	Hotel Resort	Tiempo de Respuesta	Clasificación	N / Frecuencia
1º	Ouro Minas	2h, 06min	Respuestas obtenidas	21 (45%)
2º	Eco Angra	2h, 07min	Hasta 24h	15 (32%)
3º	Vale Suíço	2h, 12min		
4º	Plaza Itapema	2h, 51min	Entre 24h y 48h	4 (8%)
5º	Aguativa	3h, 01min		
6º	Sofitel Jequitimar	3h, 16min	Después de 48h	2 (4%)
7º	GH Campos Jordão	3h, 41min		
8º	Ritz Lagoa Anta	5h, 12min	No respondieron / problemas en el envío	26 (55%)
9º	Cana Brava	5h, 17min		
10º	Portobello	5h, 24min	Tiempo medio de los respondientes	16 h, 36m
11º	Beach Class	5h, 52min		
12º	Frade	5h, 56min	Sin respuesta	
13º	Cabo Sto. Agostinho	6h, 37min		
14º	Nannai Beach	8h, 08min	Sin respuesta	
15º	Ocean Palace	9h, 36min		
16º	GH São Pedro	1d, 01h, 24min	Sin respuesta	
17º	Casa Grande	1d, 14h, 15min		
18º	Paradise	1d, 19h, 03min	Sin respuesta	
19º	Jatiúca	1d, 20h, 40min		
20º	Pestana Natal	2d, 09h, 36min	Sin respuesta	
21º	Summerville	2d, 20h, 17min		
No diagnosticado	Bourbon Cataratas, Costão do Santinho, Plaza Caldas Imperatriz, Serrano, Bourbon Atibaia, Le Canton Swiss Montain, Meliá Angra, Pestana Angra, The Royal Palm Plaza, Rio Quente, Arraial D'Ajuda, Beach Park, Boa Vista, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriot, Enotel Porto de Galinhas, Transamérica Comandatuba, Pestana Sauípe, Praia do Forte, Renaissance Sauípe, Salinas Maragogi, Serhs Natal, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares			

Fuente: Elaboración propia

Formulario electrónico para sumisión

Se verificó que los 27 hoteles resort ofrecen el formulario electrónico para sumisión, lo que podría facilitar la operacionalización del proceso interno de recepción de comunicaciones de los clientes de esos establecimientos. Cando el análisis recae sobre el empleo de secciones o campos clave, apenas seis de ellos usan tal recurso, lo que denota una pifia utilización de ese instrumento en el direccionamiento más directo del mensaje enviado por el cliente. De esta manera, se verifica que, aún en los hoteles resort que cuentan con esta herramienta no la utilizan en su total potencialidad, trayendo atrasos y posibles fallas en el proceso de comunicación con sus clientes (ver Tabla 3),

Tabla 3: Resultados del formulario electrónico para envíos

Colocación	Hotel Resort	¿Disponible?	¿Secciones o campos claves?	Cantidad
1º	Enotel Porto de Galinhas	S	S	8
2º	Le Canton Swiss Montain	S	S	6
3º	Frade	S	S	5
4º	Serrano	S	S	4
5º	Costão do Santinho	S	S	3
6º	Catussaba	S	S	2
7º	Bourbon Cataratas, Bourbon Atibaia, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Paradise, Portobello, The Royal Palm Plaza, Rio Quente, Arraial D'Ajuda, Beach Park, Boa Vista, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriot, Cabo Sto Agostinho, Transamérica Comandatuba, Nannai Beach, Ocean Palace, Praia do Forte, Salinas Maragogi, Summerville, Vila Galé Mares	S	N	---
No disponible	Aguativa, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Casa Grande, Eco Angra, Meliá Angra, Ouro Minas, Pestana Angra, Sofitel Jequitimar, Vale Suíço, Beach Class, Cana Brava, Costa Brasilis, Jatiúca, Pestana Natal, Pestana Sauípe, Renaissance Sauípe, Ritz Lagoa Anta, Serhs Natal, SuperClubs Breezes	N	N	---

Fuente: Elaboración propia

E-mail de respuesta automática

Solamente el Summerville utiliza el e-mail de respuesta automática para confirmación de recibido del mensaje enviado por el cliente. En la respuesta había personalización del mensaje por medio del aprovechamiento del título del e-mail enviado inicialmente por el cliente, fuera de la inserción de su nombre en la cabecera del mensaje de respuesta. Los demás 46 hoteles ni siquiera cuentan con el recurso de email de respuesta automática. O sea, esta herramienta de atención virtual al cliente, que podría actuar como un atenuante en situaciones de demora en la respuesta final del hotel resort sobre la pregunta hecha por el cliente, siquiera es empleada en la etapa inicial del proceso de comunicación entre las partes envueltas.

FAQ – Frequently Asked Questions

Solamente el Beach Park presentó una lista de FAQ (Preguntas más frecuentes) al cliente, disponible en un conjunto de 16 preguntas y respuestas. Todos los demás hoteles resort no presentan ese recurso. Enfrente de ese resultado, se verifica que los hoteles resort pierden una gran oportunidad de prestar informaciones valiosas al cliente pudiendo, inclusive, sobrecargar otros canales de comunicación: atención por teléfono o mensajes vía e-mail. Ya que el cliente no consigue encontrar rápidamente las respuestas a las preguntas sencillas y rutineras inherentes a una búsqueda de informaciones sobre el hotel resort, es fácil prever que ese cliente amplíe su búsqueda por medio del contacto telefónico o el envío de un e-mail directamente al resort.

Chat instantáneo

Ninguno de los hoteles resort investigados ofrece la posibilidad de *chat* instantáneo en su página en la Internet. Eso parece denotar una preferencia por otros canales de comunicación instantánea, especialmente por medio de la utilización del teléfono, por ejemplo. En ese sentido, considerando que esté disponible una línea telefónica 0800 (marcación gratuita) por parte del hotel resort, es interesante destacar que tal opción es más onerosa para el resort que la posibilidad de contactos vía chats instantáneos en la internet. De esta manera es posible comprender que la falta de esta herramienta de atención virtual pueda contribuir para onerar la operación del hotel resort en lo que concierne a la comunicación con sus clientes.

Personalización del sitio

Los 47 hoteles resort analizados no posibilitan al cliente la personalización del sitio. O sea, a cada vez que el cliente acceda al sitio del resort, habrá la necesidad de volver a seguir los mismos pasos anteriormente recorridos para encontrar las informaciones necesarias o para acceder subpáginas específicas, por ejemplo. Ya que no se ofrece esa posibilidad, se puede perder la oportunidad de explorar adecuadamente el desarrollo de una identidad e intimidad mayor, aunque en un contexto virtual, entre el hotel resort y el cliente.

Autoservicio

Se observa que hay una adopción de la herramienta de autoservicio en 27 hoteles resort investigados. Hay cierta diversidad de opciones de auto atención virtual al cliente, a saber: reservaciones, tarifas, cálculo de presupuesto *online*, simulaciones de paquetes/periodos, *wallpapers*, fotos del hotel/región, semanas temáticas, videos, *press releases*, tour virtual y *download* de papeles de pared. Al no explorar tal herramienta de atención virtual, los demás 20 hoteles resort terminan no aprovechando la potencialidad de la automatización de algunos procesos internos básico a la operación de un hotel, como es el caso de la efectuación de reservaciones, consulta de tarifas, presupuestos y simulaciones de paquetes específicos. Fuera de eso tampoco exploran adecuadamente la posibilidad de establecer mayor intimidad con el cliente, especialmente por medio de videos, *tours* virtuales y *download* de papeles de pared (ver Tabla 4)

Tabla 4: Resultados del autoservicio

Colocación	Hotel Resort	¿Disponible?
1º	Bourbon Cataratas, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Bourbon Atibaia, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Meliá Angra, Paradise, Pestana Angra, Portobello, Sofitel Jequitimar, The Royal Palm Plaza, Vale Suíço, Rio Quente, Beach Class, Beach Park, Cana Brava, Cabo Sto Agostinho, Enotel Porto de Galinhas, Transamérica Comandatuba, Nannai Beach, Ocean Palace, Pestana Natal, Pestana Sauípe, Renaissance Sauípe, Serhs Natal, Summerville	S

Não disponibiliza	Aguativa, Costão do Santinho, Serrano, Casa Grande, Eco Angra, Frade, Le Canton Swiss Montain, Ouro Minas, Arraial D'Ajuda, Boa Vista, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriott, Jatiúca, Praia do Forte, Ritz Lagoa Anta, Salinas Maragogi, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares	N
-------------------	---	---

Fuente: Elaboración propia

Mapa del sitio

Trece hoteles resort investigados tienen un mapa del sitio en su página en la internet. La cantidad promedio de secciones es de 10 y la cantidad promedio de links para acceder es de 32. Al no dejar disponible el mapa del sitio al cliente, la mayoría de los hoteles resort investigados puede no contribuir para una experiencia edificante del cliente que navega en la internet. Dadas las especificidades de cada sitio del hotel disponible en la internet, queda difícil que el cliente comprenda con prontitud donde están las informaciones que busca. De esta manera, la tarea de búsqueda del contenido por el cliente puede tornarse una experiencia desagradable y poco llamativa en función de la diversidad existente en diferentes sitios. La herramienta mapa del sitio, por su vez, trae de forma condensada y objetiva, todos los contenidos disponibles en el sitio del hotel resort, fuera de la practicidad de acceder de manera proporcionada a través de links de acceso rápido a cada contenido específico existente (ver Tabla 5)

Tabla 5: Resultados del mapa del sitio

Colocación	Hotel Resort	¿Disponible?	Cantidad de secciones	Cantidad de links
1º	Praia do Forte	S	18	45
2º	Boa Vista	S	17	10
3º	Frade	S	14	33
4º	Salinas Maragogi	S	12	40
5º	Beach Park Pestana Angra Pestana Natal Pestana Sauípe	S	12	35
9º	Ouro Minas	S	6	27
10º	Enotel Porto de Galinhas	S	5	6
11º	Rio Quente	S	4	57
12º	Boubon Cataratas Bourbon Atibaia	S	3	27
No disponible	Aguativa, Costão do Santinho, Plaza Caldas Imperatriz, Plaza Itapema, Serrano, Casa Grande, Eco Angra, GH Campos Jordão, GH São Pedro, Le Canton Swiss Montain, Meliá Angra, Paradise, Portobello, Sofitel Jequitimar, The Royal Palm Plaza, Vale Suíço, Arraial D'Ajuda, Beach Class, Cana Brava, Catussaba, Costa Brasilis, Costa do Sauípe Convention, Costa do Sauípe Marriott, Cabo Sto Agostinho, Transamérica Comandatuba, Jatiúca, Nannai Beach, Ocean Palace, Renaissance Sauípe, Ritz Lagoa Anta, Serhs Natal, Summerville, SuperClubs Breezes, Vila Galé Mares	N	---	---

Fuente: Elaboración propia

Grupos de discusión

Ninguno de los hoteles resort consultados dispone de la herramienta Grupos de Discusión en su sitio Web. Tal panorama puede indicar poca evolución y transparencia en la participación del cliente en diálogo con otros clientes y los demás interesados sobre las experiencias o expectativas con relación al resort. Fuera de eso, es interesante destacar también que los hoteles resort investigados terminan perdiendo la oportunidad de evidenciar experiencias positivas de los clientes, lo que podría contribuir de sobremanera para mejorar la imagen del hotel resort junto a su público meta. Por otro lado, también es obligatorio destacar que, por medio de esta herramienta de atención virtual, sería posible exponer experiencias malas vividas por los huéspedes, lo que seguramente no sería deseable para los hoteles resort.

Videoconferencia

La herramienta videoconferencia no es empleada en ninguno de los hoteles resort investigados. Se resalta que la viabilización de esta herramienta requiere necesariamente que el cliente posea infraestructura mínima para utilizarla. Algunos ejemplos de esa infraestructura son: hardware, conexiones, proveedores, internet de alta velocidad y cámara. Además de eso, los hoteles resort también necesitarían inversiones en la misma dirección para soportar la operacionalización de la herramienta videoconferencia. Así, es comprensible que no exista esa herramienta de atención virtual en los hoteles resort analizados.

Resultados generales de los hoteles resort

Después de la medición y el análisis del desempeño de cada herramienta de atención virtual verificada en cada uno de los hoteles resort investigados se puede, finalmente, iniciar el proceso de evaluación general de estos. Por lo tanto, la Tabla 6 establece los parámetros de diferenciación de desempeño individual de los hoteles resort, a partir de los criterios de puntuación delante de las actuaciones verificadas:

Tabla 6 – Criterio de puntuación

Colocación del hotel resort	Puntos	Colocación do hotel resort	Puntos
1º ao 3º	10,0	19º ao 23º	5,0
4º ao 6º	9,0	24º ao 29º	4,0
7º ao 10º	8,0	30º ao 35º	3,0
11º ao 14º	7,0	36º ao 41º	2,0
15º ao 18º	6,0	42º ao 47º	1,0
		“nd” (no diagnosticado)	(cero)

Fuente: Elaboración propia

Tal criterio fue aplicado a cada uno de los hoteles resort estudiados según su desempeño y respectiva clasificación en cada una de las diez herramientas de atención virtual analizadas. O sea, cada hotel resort recibió la cantidad de puntos correspondientes a su respectiva clasificación en la

herramienta en foco. Tales puntos fueron sumados para establecer el *Ranking General*. Por lo tanto, la nota final de cada hotel resort está insertada en un intervalo comprendido entre 0,0 (Cero) y 100,0 (Cien) puntos.

En casos de empate por número de puntos entre los hoteles resort, se estableció que el desempate se daría a favor de aquel que tuviera la mayor cantidad de notas más altas a su favor, ordenadas de forma decreciente. En la Tabla 7 se puede verificar el desempeño, colocación y puntuación presentados por cada uno de los hoteles resort vistos, así como su colocación y puntuación individual en cada una de las herramientas de atención virtual al cliente analizadas en este estudio.

Tabla 7 – *Ranking* general de los hoteles resort

Desempeño	Colocación General y Puntuación	Hotel Resort	E-mail	Formulario Electrónico	E-mail de Resp. Automática	FAQ	Autoservicio	Chat Instantáneo	Personalización del Sitio	Mapa del Sitio	Grupos de Discusión	Videoconferencia
ALTA	1º (37,0)	Beach Park	nd	7º 8,0	nd	1º 10,0	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	2º (33,0)	Summerville	21º 5,0	7º 8,0	1º 10,0	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	3º (28,0)	Enotel Porto de Galinhas	nd	1º 10,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	10º 8,0	nd	nd
INTERMEDIARIA	4º (27,0)	Frade	12º 7,0	3º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	3º 10,0	nd	nd
	5º (26,0)	GH Campos Jordão	7º 8,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	6º (26,0)	Portobello	10º 8,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	7º (25,0)	Bourbon Cataratas	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	12º 7,0	nd	nd
	7º (25,0)	Bourbon Atibaia	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	12º 7,0	nd	nd
	8º (25,0)	Rio Quente	nd	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	11º 7,0	nd	nd
	9º (25,0)	Cabo Santo Agostinho	13º 7,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	10º (25,0)	Nannai Beach	14º 7,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	11º (24,0)	Ocean Palace	15º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	12º (24,0)	GH São Pedro	16º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	13º (24,0)	Paradise	18º 6,0	7º 8,0	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	14º (24,0)	Pestana Natal	20º 5,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	5º 9,0	nd	nd
	15º (20,0)	Vale Suíço	3º 10,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	16º (19,0)	Plaza Itapema	4º 9,0	nd	nd	nd	1º 10,0	nd	nd	nd	nd	nd

I N T E R M E D I A R I A	17° (19,0)	Pestana Angra	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	5° 9,0	nd	nd
	17° (19,0)	Pestana Sauípe	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	5° 9,0	nd	nd
	18° (19,0)	Cana Brava	9° 8,0	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19° (18,0)	Transamérica Comandatuba	nd	7° 8,0	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19° (18,0)	The Royal Palm Plaza	nd	7° 8,0	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	19° (18,0)	Praia do Forte	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd
	20° (18,0)	Boa Vista	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	2° 10,0	nd	nd
	21° (18,0)	Ouro Minas	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	9° 8,0	nd	nd
	22° (17,0)	Salinas Maragogi	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	4° 9,0	nd	nd
	23° (10,0)	Plaza Caldas Imperatriz	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Eco Angra	2° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Le Canton Swiss Montain	nd	2° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Meliá Angra	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Sofitel Jequitimar	6° 9,0	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Beach Class	11° 7,0	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Renaissance Sauípe	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	23° (10,0)	Serhs Natal	nd	nd	nd	nd	1° 10,0	nd	nd	nd	nd	nd
	24° (9,0)	Costão do Santinho	nd	5° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	24° (9,0)	Aguativa	5° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	24° (9,0)	Serrano	nd	4° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
25° (8,0)	Costa Sauípe Convention	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
25° (8,0)	Costa Sauípe Marriot	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
25° (8,0)	Ritz Lagoa Anta	8° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
25° (8,0)	Arraial D'Ajuda	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
25° (8,0)	Vila Galé Mares	nd	7° 8,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	
B A J A	26° (6,0)	Casa Grande	17° 6,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	26° (6,0)	Catussaba	nd	6° 9,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	27° (5,0)	Jatiúca	19° 5,0	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	28° (0,0)	Costa Brasilis	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd
	28° (0,0)	SuperClubs Breezes	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Fuente: Elaboración propia

El promedio de puntuación de los hoteles resort fue de 16,3 puntos. Segregándose la distribución en cuartiles. Obteniendo los siguientes intervalos y respectivas frecuencias: primer cuartil (37 a 28 puntos: tres hoteles resort); segundo cuartil (27 a 18 puntos: veintidós hoteles resort); tercer cuartil (17 a 8 puntos: diecisiete hoteles resort) y, finalmente, el cuarto cuartil (7 a cero puntos: cinco hoteles resort). De esta manera, se obtuvo que tres hoteles resort presentaron alta actuación (Beach Park, Summerville y Enotel de Porto Galinhas), destacándose positivamente con relación a los hoteles resort investigados. La mayor parte de los hoteles (39) demostró actuación intermedia. En la porción inferior de la distribución, con actuación baja, se presentan cinco hoteles resort: Casa Grande, Catussaba, Jatiúca, Costa Brasilis e SuperClubs Breezes.

CONSIDERACIONES FINALES

La industria de turismo ocupa un importante espacio en la economía brasilera. A partir de la década de 1990 experimentó profundas alteraciones, especialmente en relación con los medios de hospedaje. El mercado turístico nacional recibió grandes inversiones en los últimos años, principalmente en hoteles de categoría lujo y súper lujo. En ese segmento específico, los hoteles resort tienen una importancia significativa en la cadena de negocios del turismo. Ese tipo de hospedaje busca diferenciarse por medio del establecimiento de estrategias que ofrezcan servicios y experiencias singulares a sus huéspedes, visando así construir la lealtad de esos clientes para con el negocio. En el actual ambiente virtual viabilizado por las transacciones y comunicaciones electrónicas vía Internet, las herramientas de atención virtual al cliente pueden contribuir para la construcción de esa anhelada lealtad a partir de la diferenciación en la comunicación ofrecida por el hotel resort.

La investigación de campo demostró que los hoteles resort analizados subutilizan el potencial de las herramientas de atención virtual al cliente disponibles por la actual tecnología de la información. O sea, el promedio de utilización de las herramientas por los hoteles resort investigados fue de 16,3%, en un intervalo comprendido entre 0,0 (cero) y 100,0 (cien) puntos posibles. Tal desempeño comparado con los resultados obtenidos por el estudio realizado por Donaire & Gaspar (2007) queda por debajo del verificado en las grandes empresas representantes de once diferentes industrias brasileras analizadas, puesto que el desempeño de estas tuvo variación entre 45,5% y 95,5% de utilización de las herramientas de atención virtual. Aún en los hoteles resort clasificados con alto desempeño (Beach Park, Summerville y Enotel Porto de Galinhas) hacen poco uso de las herramientas de atención virtual analizadas, presentando en promedio 32,7% de aprovechamiento, igualmente por debajo de lo verificado en el estudio de Donaire & Gaspar (2007). Al examinar los demás hoteles, 44 resorts investigados, la situación se deteriora considerablemente. Los resultados de esas organizaciones con desempeño clasificado como 'intermediario' o 'bajo' evidenciaron la bajísima utilización o aún la inexistencia de las diversas herramientas en cuestión.

Los recursos más utilizados comúnmente son: email (21 hoteles resort) formulario electrónico para sumisión (27 hoteles resort), autoservicio (27 hoteles resort) y mapa del sitio (13 hoteles resort)

Ya las herramientas menos utilizadas son: email de respuesta automática, FAQ, Chat instantáneo, personalización del sitio, grupos de discusión y video conferencia; siendo que se verificó la ocurrencia de las dos primeras en apenas un hotel resort cada y, en el caso de las cuatro últimas, siquiera fueron identificadas en los hoteles resort investigados.

Otra conclusión importante expuesta por los resultados obtenidos se refiere al hecho de que los hoteles clasificados con desempeño 'alto', presentaron una tímida utilización del potencial de las herramientas de atención virtual al cliente. O sea, Beach Park (37 puntos), Summerville (33 puntos) y Enotel Porto de Galinhas (28 puntos) emplearon máximo cuatro de las diez herramientas analizadas en la investigación de campo. En ese sentido, aún los tres primeros colocados no llegan a estar habilitados como *benchmarks* para los demás hoteles resort en operación en el país. O sea, los resultados generales identificados en la investigación de campo exponen la baja utilización de las herramientas de atención virtual al cliente en las organizaciones hoteles del tipo resort de categoría lujo y súper lujo.

No obstante, cabe una reflexión sobre la real necesidad de utilización de las herramientas de atención virtual que no fueron verificadas en los hoteles analizados. Tal ponderación adviene del análisis de las especificidades existentes en la cadena de negocios del turismo como un todo. De esta manera, puede ser que haya situaciones en las cuales el papel que una determinada herramienta de atención virtual que el hotel resort podría instituir acaba siendo substituida por el desempeño de otro agente de la red de negocios del turismo, tales como las agencias de viaje o los grandes distribuidores de los paquetes turísticos.

Puede percibirse también que el simple hecho de existir una herramienta virtual de atención al cliente, no garantiza su correcto funcionamiento. Ejemplos de esa situación recaen sobre los emails enviados a los hoteles resort con respuesta del error de envío del mensaje, *links* que no funcionan presentando mensajes de error y aún mapas de sitio con poquísimos links de acceso a las demás subpáginas del sitio Web del hotel resort. A partir de esas situaciones citadas, se recomienda que los hoteles resort hagan uso apropiado de las herramientas de atención virtual ya existentes, pues su incorrecta utilización puede, en vez de facilitar el desarrollo de la comunicación con el cliente, al contrario perjudicar el diálogo entre el hotel resort y el cliente. Con el fin de proporcionar una mejor experiencia virtual para el cliente, los hoteles investigados deben en primer lugar, mejorar el rendimiento de las herramientas de atención virtual al cliente, porque estas herramientas pueden contribuir para la construcción de la lealtad del huésped a partir de la diferenciación de los servicios prestados por el Hotel Resort.

En relación con las limitaciones del estudio, se debe considerar que la investigación efectuada sobre las herramientas de la atención virtual al cliente en hoteles resort de categoría lujo y súper lujo tuvo carácter puntual en el tiempo. O sea, intencionalmente fue hecha una única colecta de datos en campo en un determinado periodo de tiempo especificado por los pesquisadores. Considerándose

ese recorte en el tiempo, tal situación podría presentar resultados singulares en función de circunstancias ajenas a los hoteles resort analizados. Fuera de eso, los resultados encontrados no pueden ser extendidos a todos los hoteles resort en actuación en Brasil, puesto que la investigación recayó sobre una muestra intencional estipulada por conveniencia de los investigadores.

Como sugerencia para futuros estudios complementarios o extensivos a éste, se indica: una investigación en diferentes periodos de tiempo, visando elaborar un panorama de evolución de la atención virtual al cliente en hoteles resort, el estudio de otros medios de hospedaje o categorías e investigación en hoteles resort de otros países, estableciéndose comparativos entre las organizaciones actuantes en Brasil y en otras naciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABIH - Associação Brasileira da Indústria Hoteleira.** (2008) "Matriz de classificação de hotéis". ABIH, Rio de Janeiro
- Alban, M.** (2006) "Turismo no Brasil: a estratégia de expansão espacial e seus problemas". Turismo, Visão e Ação, 8(2): 301-308
- Albertin, A. L.** (2002) "Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação". Atlas, São Paulo
- Alves, M. H. F.; Lamounier, A. E. B. & Jabur, F. P.** (2000) "Internet - adicionando valor por meio de inovações descontínuas: a experiência brasileira" RAUSP - Revista de Administração da USP 35(2): 30-36
- Ávila, L. R. & Valadão Júnior, V. M.** (2006) "Estratégias de marketing nos meios de hospedagem: um estudo de multicasos no setor hoteleiro de Uberlândia – MG" Turismo, Visão e Ação 8(3): 379-396
- Bonfato, A. C.** (2006) "Desenvolvimento de hotéis". SENAC, São Paulo
- Brasil - Ministério do Turismo.** (2008) "Desempenho econômico do turismo". MIT, Brasília
- Cândido, I. & Viera E. V.** (2003) "Gestão de hotéis". EDUCS, Caxias do Sul
- Correa, H. L. & Caon, M.** (2002) "Gestão de serviços". Atlas, São Paulo
- Dineley, D. & Snyder, J.** (2000) "Customer service meets the web". InfoWorld, April: 89-96
- Donaire, D. & Gaspar, M. A.** (2007) "Ferramentas de TI de atendimento virtual como fator de vantagem competitiva – Um estudo em grandes empresas no Brasil" Gestão & Regionalidade 23(66): 52-66
- Donaire, D.; Silva, M. P. da. & Gaspar, M. A.** (2009) "A rede de negócios do turismo: um estudo sobre as suas características e implicações estratégicas" Turismo, Visão e Ação 11(1): 112-134
- EBAPE-FGV; EMBRATUR. & Brasil - Ministério do Turismo.** (2008) "Pesquisa anual de conjuntura econômica do turismo". EBAPE-FGV, EMBRATUR, MT, Brasília
- EMBRATUR – Instituto Brasileiro de Turismo.** (2002) "Regulamento e matriz de classificação dos meios de hospedagem". Disponible en www.embratur.gov.br. Ingresado en 28 de octubre de 2008

- FNHRBS - Federação Nacional de Hotéis, Restaurantes, Bares e Similares.** (2008) "Relação de hotéis". FNHRBS, Rio de Janeiro
- Hocayen da Silva, A. J. & Teixeira, R. M.** (2007) "Ambiente competitivo e vantagem competitiva a partir de uma abordagem integradora: estudo de caso no setor hoteleiro em Curitiba". *Turismo, Visão e Ação* 9(1): 19-35
- Hoque, F.** (2000) "E-enterprise". Cambridge University Press, New York
- Inversini, A.; Cantoni, L. & Buhalis, D.** (2009) "Destinations' information competition and web reputation" *Information Technology & Tourism* 11: 221-234
- Kalakota, R. & Robinson, M.** (2002) "E-business: estratégias para alcançar o sucesso no mundo digital". Bookman, Porto Alegre
- Knowles, T.** (1996) "Corporate strategy for hospitality". Longman, London
- Lopes, J. M. S. & Costa, A. C. R.** (2003) "O uso da tecnologia no fornecimento de experiências em páginas da web: uma investigação junto a web designers". ENANPAD - Encontro Nacional da Associação de Pós-Graduação em Administração. ANPAD, Rio de Janeiro
- Mara, J.** (2000) "Keeping the customer satisfied". *Mediaweek*: 60-62
- Marujo, M. N. N. V.** (2008) "A internet como novo meio de comunicação para destinos turísticos: o caso da Ilha da Madeira". *Turismo em Análise* 19(1): 25-42
- Mattar, F. N.** (2001) "Pesquisa de marketing". Atlas, São Paulo
- Mckenna, R.** (1999) "Real time marketing - Creating value in the network economy". Harvard Business School Press, Boston
- Mintzberg, H. & Quinn, J. B.** (2001) "O processo da estratégia". Bookman, Porto Alegre.
- Mintzberg, H.; Lampell J. & Ahlstrand, B.** (1999) "Todas as partes do elefante. Conheça e combine as dez principais linhas de pensamento estratégico para ter sucesso". *HSM Management* 12: 100-108
- Oliveira, B.; Campomar, M. C. & Luis, C.** (2008) "Posicionamento estratégico em turismo: o caso Sabre Brasil". *Turismo em Análise* 19(1): 64-84
- Olsen, M. D.; Tse, E. C. & West, J.** (1998) "Strategic management in the hospitality industry". John Wiley & Sons, Danvers
- Pérez-Nebra, A. R. & Rosa, C. J.** (2008) "As novas estratégias de promoção do Brasil no exterior: estudo de caso". *Turismo em Análise* 19(3): 450-471
- Porter, M. E.** (1996a). "Competitive advantage". Free Press, New York
- Porter, M. E.** (1996b) "What is strategy". *Harvard Business Review*, nov./dic. 1996
- Porter, M. E.** (2001) "Strategy and the internet" *Harvard Business Review* book series 79(3): 62-78.
- Quatro Rodas.** (2008) "Guia quatro rodas Brasil 2008". Abril, São Paulo
- Reedy, J.; Schullo, S. & Zimmerman, K.** (2001) "Marketing eletrônico: a integração de recursos eletrônicos ao processo de marketing". Bookman, Porto Alegre
- Reichheld, F. F. & Scheffer, P.** (2000) "E-loyalty". *Harvard Business Review* 78(4): 105-113
- Resorts Brasil - Associação Resorts Brasil.** (2008) "Relação de resorts associados". Disponível em <http://www.resortsbrasil.com.br>. Ingresado en 5 de noviembre de 2008
- Samara, B. S. & Barros, J. C. de.** (2001) "Pesquisa de marketing: conceitos e metodologias". Makron Books, São Paulo

Sebrae - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. (2006) "Meios de hospedagem". Sebrae Nacional, Brasília

Seybold, P. (2000) "Clientes.com". Makron Books, São Paulo

Tinsley, D. B. (2002) "Relationship marketing's strategic array". *Business Horizons* 45(1): 70-76.

Zeithaml, V. A. & Bitner, M. J. (2003) "Marketing de serviços". Bookman, São Paulo

Recibido el 12 de junio de 2012

Correcciones recibidas el 31 de julio de 2012

Aceptado el 10 de agosto de 2012

Arbitrado anónimamente