



LA GESTIÓN DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN INSTALACIONES HOTELERAS.

Lic. Graciela Castellanos Pallerols.
Profesora Grupo de Técnicas de Dirección.
Universidad de Oriente.
Dra. Norma Hernández Rodríguez.
Profesora Grupo de Técnicas de Dirección
Universidad de Oriente.

La Fidelización del cliente en instalaciones hoteleras.

Hace algunos años el problema fundamental de cualquier organización era el desarrollo de productos y/o servicios diferentes a los de la competencia. Esta etapa concluyó en el momento en que las empresas comprendieron que los productos y/o servicios podían ser copiados e incluso mejorados.

Posteriormente se inicio la etapa en que la preocupación fundamental radicaba en cambiar la orientación por productos hacia una orientación por clientes y lo importante era tener un conocimiento exhaustivo de la clientela.

Así, la Fidelización de Clientes se convirtió en preocupación prioritaria de las organizaciones. Todos quieren conseguir que el consumidor les elija en la mayoría de los casos y que sienta la suficiente confianza en ellos como para recomendarla a sus amigos. Fidelizar es convertir a los clientes en amigos y conseguir que los clientes se sientan partícipes de programas comerciales que sean percibidos por ellos como valor añadido.

Los beneficios de la Fidelización no son sólo para la organización sino también para el cliente, prevaleciendo el criterio de que los servicios tienen una mayor capacidad que los bienes para crear lealtad debido a su heterogeneidad, intangibilidad, y su intensidad de interacción, que les brinda a

los clientes la oportunidad de observar la conducta del proveedor y de consolidar sus percepciones.

Beneficios para la organización:

- A) Genera comunicación boca a boca positiva.
- B) Los beneficios y la participación de mercado aumentan a medida que los mejores clientes son incluidos en la cartera de operaciones de la organización, obteniendo ventas repetidas y una red de referencia.
- C) Los costos se reducen puesto que disminuyen los gastos que implican el establecimiento de relaciones con nuevos clientes y la sustitución de los clientes viejos.
- D) Aumenta el orgullo y la satisfacción laboral, con lo que se crea un circuito cerrado que fomenta el mantenimiento de los clientes por medio de un mejor servicio.

La creación de un Plan de Fidelización constituye una excelente oportunidad para la captación de nuevos clientes, concediéndole a la organización una clara ventaja competitiva frente a los competidores.

La importancia de la Fidelización está dada porque este proceso protege a las organizaciones frente a acciones competitivas de otras empresas, constituye una garantía de supervivencia en el futuro y aumenta las barreras de entrada de nuevas marcas a los mercados.

La fidelidad debe gestionarse por parte de la organización y las etapas fundamentales de este proceso son:

1. Definir claramente los objetivos de Fidelización lo que implica: conocer a los clientes, identificar por qué son fieles, establecer mecanismos de incentivación continua y comunicación continua.
2. Definir con los clientes sus criterios de calidad, precio, imagen y valor.
3. Realizar una evaluación de necesidades esenciales y de valor, detectando cuales son las inquietudes prioritarias de los clientes.
4. Desarrollar un plan de actuación y ponerlo en práctica.
5. Controlar el mercado y los resultados de la empresa.

El proceso de Fidelización pasa por los siguientes niveles:

Nivel uno de Fidelización: En este nivel los vendedores usan principalmente incentivos de precio para inducir a los clientes a negociar más con su firma, las organizaciones deben tener en cuenta que esta es una estrategia de Fidelización a corto plazo pues el precio es el elemento de la mezcla de marketing más fácil de imitar.

Nivel dos de Fidelización: Las organizaciones van mas allá del precio para crear relaciones, buscan además forjar lazos sociales, haciendo hincapié en la prestación de un servicio personalizado y en transformar a los compradores en clientes.

Nivel tres de Fidelización: Los comercializadores de nivel tres consolidan las relaciones con lazos estructurales que se crean prestando un servicio valioso para los clientes que no pueden recibir de otras fuentes.

El marketing diseña la proposición de valor y crea una forma de presentarla en términos que el cliente pueda comprender, pero hacer realidad esa proposición requiere el trabajo y la participación de todas las otras funciones de la empresa que se integren en un Programa de Calidad para lograr la satisfacción del cliente. Por consiguiente existe una estrecha relación entre satisfacción y fidelización aunque estos términos han sido estudiados tradicionalmente como dos conceptos separados. El cliente fiel es un cliente satisfecho, pero fidelizar supone mucho más que lograr la satisfacción del cliente.

Una de las decisiones estratégicas más importantes que ha de tomar una organización es la determinación del tiempo que desea mantener a un cliente determinado, durante que periodo del ciclo de vida debe esforzarse la empresa por atender bien a un cliente. Los directivos de las empresas que deseen comprometerse en un programa de fidelización de los clientes deberán incluir una serie de cuestiones en sus revisiones periódicas de la situación:

1. ¿Cuál es el índice de mantenimiento de los clientes, para toda la instalación, y para cada punto de venta?
2. Comparación del índice de mantenimiento de la clientela con el índice del año Anterior.
3. ¿Cuál es el motivo fundamental de la mayoría de las deserciones de los clientes?
4. ¿Cuál es el índice de deserción adecuado para la empresa?

La mayoría de los planes de Fidelización se transforman en programas, lo que provoca que se pueda tener en marcha más de un programa.

Otro aspecto de especial importancia lo constituye la perspectiva temporal del proceso de fidelización, que debe ser fundamentalmente a mediano y largo plazo. Si únicamente se piensa en el corto plazo, es posible, que estemos ante una sucesión de promociones y que desencadenemos una expectativa en el consumidor sobre mejores precios y ventajas sin necesariamente crear algún vínculo con él.

Plan de Fidelización para una instalación Hotelera.

Un Hotel una vez desarrollado su Plan de Marketing y su Programa de Calidad debe pasar a una etapa superior en el desarrollo de su estrategia de Comercialización, la fidelización del cliente.

En la actualidad ante el cliente se presentan innumerables opciones entre las que elegir, con lo que cada vez hay menos diferencias entre la calidad real y la calidad percibida de los diferentes productos y servicios. Es cada vez más costoso captar nuevos clientes por lo que fidelizar al consumidor será cada vez más importante redefiniéndose de esta manera el concepto de consumidor que pasa a ser "sujeto económico con él empieza y termina el ciclo del servicio", es necesario constatar el hecho de que la fidelización de

los clientes esta íntimamente ligada a la rentabilidad y competitividad del hotel.

El problema fundamental de cualquier instalación hotelera es el desarrollo de productos y servicios innovadores que la diferencien de la competencia, así como la preocupación fundamental de cambiar la orientación por productos hacia una orientación por cliente logrando establecer una cultura de Calidad que le permita establecer estándares que incrementen los índices de satisfacción de los clientes. La fidelización del cliente puede situarse dentro de la evolución de la comercialización como una fase posterior a la etapa de Marketing y a la etapa de establecimiento de una cultura de calidad.

La fidelización debe alcanzar los siguientes objetivos: Ser rentables, mejorar la identidad de la marca y empresa, conocer mas a los fieles, crear una barrera de entrada a los competidores en la decisión de compra de los clientes, crear una barrera de salida a los clientes en su decisión de compra.

Propuesta de un Plan de Fidelización para instalaciones hoteleras:

1. *Análisis Diagnóstico:*

Debe tenerse en cuenta en este paso que las fuentes principales de clientes fieles se encuentran en los clientes repitentes, así como en los satisfechos.

Se debe:

- a) Determinar los clientes repitentes y satisfechos.
- b) Determinar los factores de fidelización y su relación con la organización.
- c) Evaluar las necesidades y preferencias: Elaboración del perfil de los clientes fieles.
- d) Evaluar la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades de los clientes fieles.

2. *Definir los objetivos de Fidelización.*

3. *Definición de las estrategias de Fidelización.*

4. *Establecimiento de los programas de Fidelización.*

5. *Control.*

A continuación realizaremos el análisis de cada una de estas etapas:

1. *Análisis Diagnóstico.*

a) Determinación de los clientes repitentes y satisfechos: Este paso se sugiere que se fundamente en el análisis de la estadística existente en la organización acerca de los clientes repitentes resaltando los siguientes aspectos:

- Identificación de las características generales de la visita (tiempo de estancia)
- Datos de clasificación de los clientes (Nombre, Procedencia, edad)
- Veces que repite.
- Periodo del año en que viaja.

b) Determinación de los factores de Fidelización: Para la identificación de los factores de calidad del servicio hotelero se recomienda:

- ❖ La aplicación de encuestas a los clientes. Se debe encuestar a los clientes personalmente mediante un cuestionario estructurado, con elección aleatoria de los clientes garantizando la representatividad de la muestra.
- ❖ La utilización de dinámicas de grupos con clientes de diferente procedencia y grupos de edades.
- ❖ Realización de entrevistas a clientes, directivos y personal de contacto. Tanto las entrevistas individuales como grupales se recomienda se desarrollen siguiendo un esquema que parta de una visión general y abierta sobre los problemas que presenta la organización (desde el punto de vista del turista), y termine de una forma más concreta evaluando al destino a la instalación hotelera partiendo de factores agrupados de la siguiente forma:

Los factores relacionados con la **organización** pueden clasificarse en: Factores relacionados con la **infraestructura, facilidades y equipamientos** y factores relacionados con el **servicio**.

Los factores relacionados con el **entorno** se sugiere se agrupen en: Factores naturales, factores culturales, servicios turísticos complementarios, condiciones medioambientales y calidad de vida, factores relacionados con la localización y el acceso a la organización.

Para el procesamiento de la información se recomienda el siguiente procedimiento que será analizado con los factores asociados a la organización y que resulta válido para los factores relacionados con el entorno:

1. Selección de los atributos de calidad y de los elementos de infraestructura de servicios y del entorno a evaluar.
2. Valoración de los factores por parte de los clientes en la matriz.
3. Procesamiento de la información.

Análisis de los Atributos Relacionados con la Organización

Atributos de Calidad	Factores Relacionados con la organización					
	Infraestructura y Facilidades			Servicios		
1	IF1	IF2	IFn	S1	S2	Sn
2	.			.		
3	.			.		
.	.			.		
m	IFm			Sm		

Con esta matriz permite conocer: los factores que están influyendo en mayor medida en la satisfacción de los clientes y su repitencia, los atributos de calidad más valorados por los mismos y hacia que dirección deben dirigirse la gestión de fidelización de la organización.

c) Evaluación de las Necesidades de los clientes a fidelizar: Resulta indispensable para la caracterización de los clientes repitentes y satisfechos la determinación de sus necesidades, deseos, y preferencias con vista a la elaboración del perfil de los mismos para lo cual se recomienda la aplicación de las siguientes técnicas:

- Encuestas.
- Entrevista.
- Técnicas de trabajo en grupos con el cliente interno.

De la aplicación de estas técnicas se obtiene la información necesaria para la elaboración del perfil de los clientes que debe recogerse en una base de datos o fichas.

Este procedimiento resulta la base para el trato personalizado a los clientes fieles y a los fidelizables.

d) Evaluación de la capacidad de la organización de satisfacer las necesidades de los clientes: Análisis de las capacidades y recursos: La organización debe saber el estado de su infraestructura, nivel de satisfacción de los clientes, sus principales quejas, sus recursos humanos y financieros para asumir la gestión de la fidelización.

II. Objetivos de Fidelización.

La definición de los objetivos de Fidelización toma como base los resultados del análisis, sugiriéndose la siguiente clasificación de los objetivos:

- Objetivos de Segmentación:
- Objetivos de desarrollo de la oferta o de beneficios.
- Objetivos de rentabilidad.

III. Definición de las Estrategias.

Para las estrategias de segmentación del mercado se sugiere la utilización de la Matriz de Caracterización de los clientes, la cual relaciona el grado de satisfacción con el nivel de repitencia tal como se muestra a continuación:

Para la determinación del índice de repitencia partimos de la selección de los mercados que presentan mayor cantidad de turistas repitentes, utilizando como información los turistas días de los mercados que repiten y los turistas días de los repitentes.

El índice de repitencia se determina a través de la siguiente relación

$$IR = \sum_{i=1}^m ETD_i * ETDR_i$$

Donde:

$i = 1 \dots m$ - mercados

IR = Índice de Repitencia.

ETD_i = Peso específico del total de turistas días por mercados i

$ETDR_i$ = Peso específico de los turistas días repitentes del mercado i

$$ETDR_i = \frac{TDR_i}{TTDR} \quad TTD = \sum_{i=1}^m TDR_i$$

Donde:

TDR_i = Total de turistas días del mercado i en el periodo analizado.

$TTDR$ = Total de turistas días en el periodo analizado

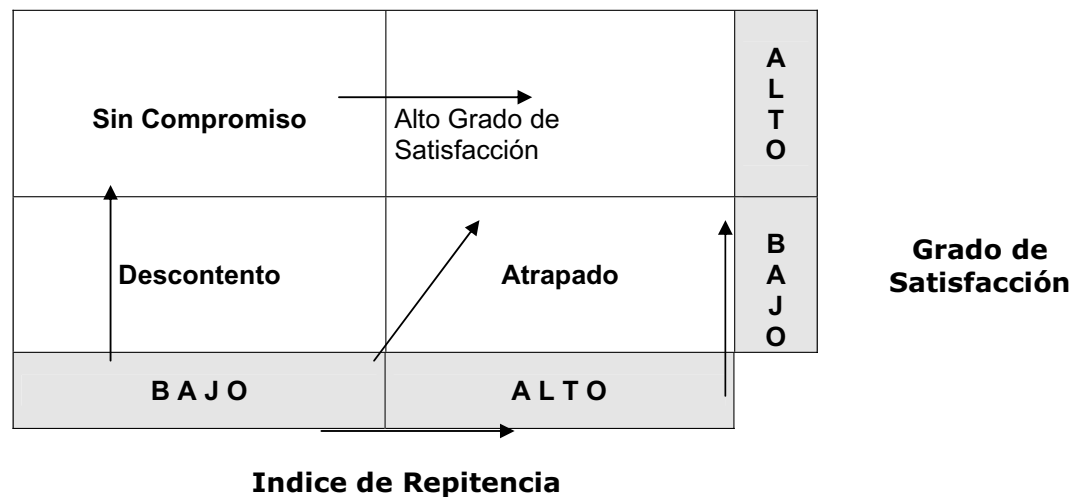
$$ETDR_i = \frac{TDR_i}{TTDR} \quad TTDR = \sum_{i=1}^m TDR_i$$

Donde:

$ETDR_i$ = Peso Específico de los turistas días repitentes del mercado.

TDR_i = Total de turistas días repitentes del mercado i en el periodo analizado.

$TTDR$ = Total de turistas días repitentes en el periodo analizado.



Matriz de Caracterización de los Clientes

Cuadrante Sin Compromiso: En él se agrupan los clientes que no adquiere ningún compromiso con la organización y no da opiniones negativas.

Estrategias: Convertir a los clientes sin compromiso en clientes con alto grado de satisfacción, para ello, las herramientas de marketing más oportunas son los programas de Fidelización.

Cuadrante Descontento: Agrupa a los clientes que buscan alternativas a la oferta de la organización, está descontento y genera publicidad negativa que puede destruir el mejor marketing.

Estrategias: Mejorar la satisfacción de estos clientes y buscar opciones para sustituir estos mercados.

Cuadrante Alto Grado de Satisfacción: Agrupa a clientes que manifiestan un alto grado de satisfacción, es fiel a la organización y recomienda los servicios del hotel resultando un complemento para el marketing.

Estrategia: Mantener estos clientes diseñando para ellos beneficios que incrementen su satisfacción.

Cuadrante Atrapados: En este cuadrante clasifican los clientes descontentos, pero que están atrapados y no pueden cambiar.

Estrategia: Convertir a los clientes que se agrupan en este cuadrante en clientes del cuadrante de alto grado de satisfacción, para ello las herramientas más convenientes son:

- Aumentar el valor percibido del cliente, mejorando la calidad de los servicios.
- Mejorar el precio percibido por los clientes.

IV Establecimientos de Programas de Fidelización.

La mayoría de los planes de Fidelización deben conllevar a la elaboración de uno o varios programas de Fidelización. La organización hotelera puede definir Programas de Fidelización atendiendo a los distintos tipos de clientes a fidelizar teniendo en cuenta sus intereses de fidelización de esta manera pueden desarrollarse Programas de Fidelización para clientes directos, para circuitos, para agencias turoperadoras y para empresas o firmas.

Para la elaboración de un Programa de Fidelización se sugiere por la autora tener en cuenta el siguiente procedimiento:

1. Definir los objetivos del Programa de Fidelización que deben estar estrechamente relacionados con los definidos en el Plan de Fidelización.
2. Diseñar las formas y vías de identificación de los clientes participantes en los diferentes programas.
3. Diseñar los beneficios que se brindarán en los diferentes programas.
4. Diseñar la forma de facturación.
5. Definir las empresas que se integrarán al programa de Fidelización

V. Control.

Constituye la vía para evaluar el cumplimiento de los objetivos del sistema y mejorar su funcionamiento. Se concibe como un elemento esencial del funcionamiento dinámico del sistema. El control se sugiere realizarlo en dos niveles: interno y externo.

- ✓ Nivel Interno. Tiene el objetivo de monitorear y/o evaluar las decisiones que se toman en el proceso general al cual pertenecen con vistas a que se modifiquen o se mantengan.
- ✓ Nivel Externo. Se realiza a través de la evaluación de los objetivos que fueron definidos por el sistema, en especial aquellos que contribuyen a elevar los niveles de confiabilidad, calidad flexibilidad, Posicionamiento, y reducción de los costos. Esta evaluación debe permitir mantener o modificar las acciones que se toman en el marco del sistema con vistas a mejorar el funcionamiento del mismo y debe permitir que se aporten nuevas ventajas al trabajo de la organización.

Principales indicadores de carácter general que sirven como soporte del control:

- **HABITACIONES-DIA TOTAL** (total de habitaciones por días del período)
- **HABITACIONES-DIA DISPONIBLES** (habitaciones disponibles X días del período)
- **HABITACIONES-DIA OCUPADAS** (habitaciones ocupadas X días del período)
- **TURISTAS (HUESPEDES)-DIA** (turistas alojados X días del período)
- **INDICE DE OCUPACION HABITACIONES** (habitaciones-día ocupadas / habitaciones-días disponibles)

- **DENSIDAD DE OCUPACION** (Turista-DIA / habitaciones-día ocupadas)
- **ESTANCIA PROMEDIO** (Turista-DIA / arribos)
- **INGRESO TOTAL ANUAL POR HABITACION DISPONIBLE** (total ingresos / habitaciones disponibles)
- **INDICE DE SATISFACCION**

El uso de los indicadores señalados no descarta la posibilidad de emplear otros que se consideren conveniente en correspondencia con las características de la organización.

BIBLIOGRAFIA:

1. Arranz C Juan, Gestión de Identidad Empresarial. Editorial Gestión 2000 S. A Madrid 1996.
2. Berry Leonard, Parasuraman A, Marketing en las Empresas de Servicios. Compita Mediante la Calidad, Grupo Editorial Norma, 1993.
3. Hayes Bob E. Cómo Medir la Satisfacción del Cliente?, Ediciones Gestión 2000 S.A., Barcelona, España, 1995.
4. Ind Nicholas, La Imagen Corporativa, Editorial Diaz de Santos, 1992
5. Kotler P. H., Dirección de Marketing, Editorial Diana, México, 1990.
6. Robinson David, Como Potenciar Su Imagen, Editorial Gestión 2000 S.A 1996.
7. Rodríguez Mauro, Creatividad en el Servicio, Editorial Trillas, México 1993.
8. Santesmases Mestre M., Marketing, Editorial ESIC, Madrid, España, 1991.
9. Selle Andrés, Calidad Total en los Servicios y en la Administración Publica
10. Sewell Carl, Brown Paul B., Clientes para Siempre, Editorial Mc Graw Hill, México, 1996.
11. Sitios Web Consultados:
 - <http://www-azc.uam.mx/gestión/num8/doc13.htm#nla>
 - <http://www-azc.uam.mx/gestion/num4/doc9.htm1>
 - <http://www-azc.uam.mx/gestion/num7/art14.htm#Ndir ecanaB>
 - [http://es.dir.yahoo.com/Economia_y negocio/Empresas/Gestión de calidad](http://es.dir.yahoo.com/Economia_y_negocio/Empresas/Gestión_de_calidad)
 - <http://www-fcee.ulpgc.es/Acede98/acede/mesa03/301c.htm>.
 - <http://www.Sistema.com/gemba/normaiso.htm>.
 - <http://www-azc.uam.mx/gestión/num11y12/presenta.htm>.



UNA VÍA CUBANA PARA LA GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO.

Dr. Erwin Aguirre de Lázaro.

En la literatura de dirección en general y en particular de las actividades científicas y tecnológicas, una de las concepciones más recientes es la **gestión del conocimiento**.

Hay muchas definiciones de la **gestión del conocimiento**. Para la CEPAL (2000) es el “conjunto de procesos que” rigen “la creación, diseminación y utilización del” saber, “para su aplicación en la toma de decisiones y” ejecución de “acciones”.

Ese saber no es sólo conocimiento *científico*, pues incluye aquél *empírico* – *espontáneo*: el que crean los seres humanos en sus actividades cotidianas, en particular el trabajo.

En los centros laborales, cada trabajador, del máximo dirigente, al efectivo menos retribuido, tiene diariamente **resultados** que alcanzar, **procesos** que realizar y **recursos** que usar.

Los trabajadores, cada jornada laboral, tienen ante sí **barreras** (*amenazas* externas y *debilidades* internas) que superar y **potencialidades** (*oportunidades* externas y *fortalezas* internas) que aprovechar.

Y esa ruptura de *barreras* y explotación de *potencialidades*, con el empleo de *recursos* para efectuar *procesos* en aras de lograr *resultados*, se realiza en un proceso de **aprendizaje** organizacional, grupal e individual que, con el decursar del tiempo, mejora el desempeño en cantidad y calidad; lo