

## **Estudio de la Fidelidad de Clientes Aplicado al Sector Hotelero**

**José Guadix Martín<sup>1</sup>, Nicolás Ibáñez Rivas<sup>1</sup>, Jesús Muñuzuri Sanz<sup>1</sup>,  
Pablo Cortés Achedad<sup>1</sup>**

<sup>1</sup> Dpto. de Organización Industrial y Gestión de Empresas. Escuela Superior de Ingenieros de Sevilla. Camino de los Descubrimientos, s/n, 41092 Sevilla. [guadix@esi.us.es](mailto:guadix@esi.us.es), [juannicolas@us.es](mailto:juannicolas@us.es), [munuzuri@esi.us.es](mailto:munuzuri@esi.us.es), [pca@esi.us.es](mailto:pca@esi.us.es)

### **Resumen**

*En un sector tan competitivo como es el hotelero, la excelencia de productos y servicios juega una importancia decisiva. Ponerse en la piel de los consumidores finales del producto y servicio es vital para comprender mejor de qué manera perciben estos cada uno de los componentes que forman el total. La utilización de estas técnicas tiene un único objetivo: la mejora constante de la calidad y el compromiso pleno con la satisfacción de sus clientes.*

*La gestión de las relaciones con los clientes, y en especial la gestión de su satisfacción, es determinante para el éxito o fracaso de cualquier empresa, tanto en las relaciones con el mercado como en el ámbito de la propia empresa.*

*Las iniciativas para la mejora de la calidad del servicio, basadas únicamente en resultados internos, en las que falta información de los clientes, están inevitablemente condenadas al fracaso. Estas iniciativas se frustran por el desconocimiento de los requerimientos de los clientes y la necesidad de conectar la satisfacción y la medida de los avances internos.*

**Palabras clave:** Fidelidad, Clientes, Hoteles.

### **1. Introducción**

El sector turismo goza de una importancia fundamental en la actividad empresarial, de aquí la trascendencia de analizar la gestión de las empresas que lo integran. Este trabajo se inscribe en esta línea y su desarrollo se va a concretar al caso del sector hotelero, realizándose el análisis de los distintos conceptos y procedimientos que se engloban en el término de fidelidad de clientes. Con ello se trata de mejorar los sistemas actuales de gestión en los establecimientos hoteleros, por lo que se mejorarán los servicios prestados.

Al acercarse el mercado a una situación de saturación en la oferta, el modelo de gestión a corto plazo Yield Management necesita otras variables a tener en cuenta. En el caso del sector hotelero, debido al número de establecimientos nuevos que están apareciendo en las distintas ciudades, el cliente puede optar por un número mayor de posibilidades, la gestión a corto plazo sigue siendo necesaria, pero ya no da garantías de ser la gestión más apropiada. Un cliente que opte por un determinado establecimiento, si después de su estancia queda descontento, puede optar la próxima vez por otro de la competencia. Es por ello por lo que se debe complementar con una gestión a largo plazo que garantice una forma operativa acorde con la nueva situación. Esta gestión a largo plazo está encuadrada en la gestión de relaciones con los clientes.

El modo de gestión englobado en la técnica de relación con los clientes no es novedoso en su concepción. De hecho, desde que en las organizaciones se compran y se venden artículos, se ha intentado dar un trato preferencial a los clientes que han resultado más fieles, consiguiendo con ello aumentar su satisfacción y por consiguiente sus compras futuras. Lo que ocurre es que debido al tamaño que están adquiriendo las organizaciones en los mercados cada vez más globalizados, es obligatorio que se necesiten nuevas herramientas para la gestión de la cartera de clientes, diferenciando los clientes en función de los servicios que se les ofrecen.

La primera referencia global de gestión avanzada de clientes, Heskett et al. (1997), se centra en distintas empresas del sector servicios, como en los hoteles Ritz, British Airways o la financiera American Express, tratando de relacionar los ingresos con la productividad de los empleados, así como con la satisfacción y lealtad de los clientes. En otro estudio similar a éste, Vandermerwe (2000), se trata de crear beneficios por y para los clientes. Además de incidir en que esta forma de gestionar es independiente del tamaño de la organización.

En este trabajo se va a realizar un estudio del análisis de preferencias de los clientes mediante el empleo de modelos lineales. Se utiliza el análisis de regresión como análisis de dependencia entre un conjunto de variables independientes. De este modo este trabajo se desarrolla en el ámbito operativo de la satisfacción de los clientes. Se diseñará un modelo de cuestionario genérico, especificando las herramientas de preferencias declaradas para su posterior tratamiento. Tras un trabajo inicial de campo, se realizan un número considerable de encuestas y se procesarán utilizando diversos programas estadísticos como el SPSS o NLOGIT. De esta forma se comprueban los procesos operativos que pueden ser deficitarios y que son la causa de que los clientes no vuelvan a utilizar los servicios de un establecimiento en el largo plazo.

El modo de gestión englobado en la técnica de relación con los clientes no es novedoso en su concepción. De hecho, desde que en las organizaciones se compran y se venden artículos, se ha intentado dar un trato preferencial a los clientes que han resultado más fieles, consiguiendo con ello aumentar su satisfacción y por consiguiente sus compras futuras.

Lo que ocurre es que debido al tamaño que están adquiriendo las organizaciones en los mercados cada vez más globalizados, es obligatorio que se necesiten nuevas herramientas para la gestión de la cartera de clientes, diferenciando los clientes en función de los servicios que se les ofrecen.

Winer (2001) hace incidencia de los cambios producidos por el desarrollo de las tecnologías de la información en la vida empresarial, y cómo éstas se deben aprovechar para conocer y distinguir mejor a los clientes, de forma que se pueda conseguir ofrecer a cada uno lo que necesita. Del mismo modo, Cooper (2002) realiza un estudio del que se puede extraer que con solo un 5% de incremento en el índice de retención de los clientes, se pueden aumentar los ingresos hasta un 95% durante toda su relación con la empresa.

Un estudio realizado por IDC y Cap Gemini (2000) sobre 500 empresas europeas y norteamericanas muestra el nivel de implementación alcanzado por todas las herramientas y las inversiones necesarias según el tamaño de las organizaciones. En cuanto a la conjunción de la técnica de gestión de relaciones con los clientes con el Yield Management solo existe un estudio, Noone et al. (2003), de carácter descriptivo de los factores que habría que tener en cuenta para una posible integración y cuales de los factores serían los más delicados.

## 2. Estrategia con los Clientes a Largo Plazo

Los equipos directivos de las empresas del sector servicios bien gestionadas, tienen como guía de sus decisiones el fin de satisfacer al accionista. Cuando se analizan los factores que integran la creación de valor para el accionista se encuentra uno que destaca sobre los demás por su importancia: el crecimiento en los ingresos. Existen estudios, Termes (1998), que demuestran que por cada punto de crecimiento en ingresos se logran siete puntos de incremento en el valor para el accionista.

Para mejorar los beneficios de una empresa es fundamental alcanzar mayor dimensión, sin perder rentabilidad. Desde esta perspectiva, el crecimiento es mucho más que una estrategia propia del área comercial, pues abarca a la mayoría de los ámbitos de la empresa.

Normalmente el éxito acompaña a las organizaciones que crecen de forma sostenida y como resultado de acciones coyunturales. Para que esto ocurra, es necesario que el mercado acepte este proceso expansivo. Dicho de otro modo, los clientes de la empresa han de encontrar satisfactoria su relación con ella, para continuarla y sostener el crecimiento previsto.

A pesar de ser sobradamente conocida la importancia de la interacción cliente-proveedor, frecuentemente se pasa a un segundo plano. Las relaciones se degradan con el paso del tiempo. El servicio se relaja a veces con más facilidad con los clientes antiguos, la competencia sale en busca de las oportunidades que ofrecen nuestros clientes insatisfechos, etc.

La gestión de la empresa con los clientes debe ser una estrategia de negocio, una actitud frente a empleados y clientes, apoyada por determinados procesos y sistemas. El objetivo consiste en construir relaciones duraderas entre el cliente y la empresa mediante la comprensión de las necesidades y preferencias individuales y, de este modo, una forma de añadir valor a la empresa y al cliente.

Los motivos fundamentales que inducen a las empresas a invertir en la fidelidad de sus clientes son:

- a) El cliente es un recurso escaso.
- b) La necesidad de comunicación efectiva para romper la barrera del ruido.
- c) Compartir conocimientos en la empresa.

El resultado de estas inversiones es la capacidad de crear más valor a través de una orientación eficaz de los recursos de la empresa hacia la base de su existencia, los clientes.

Esta filosofía armoniza perfectamente con la tendencia general a centrar la atención en un crecimiento rentable del volumen de negocio en lugar de sólo reducir gastos. Un análisis de las compañías europeas más prósperas demuestra que cuando el volumen de negocio aumenta un 1%, la valoración de la empresa aumenta una media del 7%. Un incremento del valor para el accionista como éste rara vez puede conseguirse únicamente recortando gastos.

En la actualidad, los productos y servicios que se ofertan son casi idénticos y existe abundancia de proveedores. Se ha utilizado el modelo del huevo frito para ilustrar esta idea. La yema del huevo son los clientes más interesantes para la empresa. Estos clientes compran productos y servicios básicamente indiferenciados. La filosofía que subyace a la estrategia es

que debe crearse una clara de huevo que proteja y alimente la yema. De este modo la empresa protege a sus clientes seleccionados de la competencia y el cliente recibe un tratamiento personalizado, que tiene como consecuencia una experiencia positiva de unos servicios que, como ya se ha dicho, son indiferenciados.

### 3. Concepto de Fidelidad de Clientes

Normalmente se entiende que fidelidad es una palabra positiva. La fidelidad puede manifestarse hacia personas, empresas y productos, y normalmente se caracteriza por la igualdad y cooperación mutua.

En el último decenio ha aumentado considerablemente el interés hacia el concepto fidelidad y se considera que la fidelidad del cliente es clave para que las empresas aumenten sus ingresos. Los clientes atractivos tienen una sensación de fidelidad cuando la relación se refuerza. De este modo se crea valor para el cliente que luego comprará más.

La fidelidad de los clientes tiene dos dimensiones, una subjetiva y otra objetiva. La primera se centra en establecer vínculos de tipo emocional entre el cliente y la empresa. Se trata de predisponer a los clientes a favor de la compañía. La objetiva sería la medible y para la que se utilizarán encuestas a los clientes.

La empresa fideliza a sus clientes en la medida de que es capaz de lograr una alta tasa de retención, Huete (2003). La retención se podría definir como la repetición de una compra durante un determinado periodo de tiempo. Fidelizar es conseguir altas tasas de clientes que repiten a gusto o tasas bajas de no repetidores, desertores. La tasa de deserción es el porcentaje de clientes que no arrastramos entre un período y otro. La relación entre la tasa de retención y la tasa de deserción es:

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{Tasa de deserción} \quad (1)$$

La tasa de retención se utiliza para medir la rotación de los clientes. Muestra qué porcentaje de la cartera de clientes retiene anualmente la empresa. El contrario será la tasa de deserción, que mide el porcentaje de la cartera de clientes que la empresa pierde anualmente.

La tasa de deserción equivale al porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un período y otro. No mide la diferencia entre el número de clientes de un determinado periodo y el del siguiente. Este sería un indicador de crecimiento o de reducción del volumen total de clientes. Lo interesante es poder cuantificar los abandonos de clientes y los destinos de estos antiguos clientes, los desertores. Según el sector de la empresa, se puede definir el periodo estimado para que una ausencia del cliente se considere como abandono. Así en un hotel se considera para los clientes de ocio en torno a los dos o tres años, mientras que para los de negocio disminuiría a meses. De este modo se fija el perfil de compra de las distintas categorías de clientes. Además, se incluyen las causas naturales de regeneración de la clientela, como fallecimientos de clientes o la variación de su poder adquisitivo, que la hacen pertenecer a otra categoría o dejar de necesitar nuestro servicio.

La tasa de deserción en cada una de estas categorías se define como:

$$\text{Tasa de deserción} = \frac{\text{Clientes}_t - \text{Clientes}_{t+1} - \text{Clientes}_{\text{nuevos}}}{\text{Clientes}_t} \quad (2)$$

Con estos resultados se definen las estrategias de fidelidad para cada uno de los segmentos en los que hemos dividido la clientela. Un orden de magnitud coherente de tasa de deserción puede estar en torno al 20 ó 30%.

En cuanto a la repercusión que tienen las variaciones de la tasa de deserción sobre los beneficios contables de las organizaciones de servicios, se puede prever que cuanto mayor sea la duración de la relación de un cliente con una empresa, mayores van a ser sus beneficios. En el estudio de Reichheld y Sasser (1990) se estima que un aumento del 5% en la tasa de retención repercute en un incremento entre un 30 y un 50% del beneficio.

Las medidas de fidelidad deberían incluir, como mínimo, una medida relacionada con el consumo y una medida de satisfacción del cliente.

Resulta de gran interés para la empresa cuantificar la vida del ciclo del cliente. Todos los clientes no tienen igual valor para la empresa. Aunque anteriormente se ha analizado la importancia de la satisfacción del cliente y de su fidelidad a la empresa, de la misma forma que se valora cual es la duración general de la relación (retención) y cuanto va a comprar cada cliente (vida del ciclo del cliente).

$$\text{Vida del ciclo del cliente} = \frac{1}{\text{Tasa de deserción}} \quad (3)$$

Cuando una empresa funciona con una tasa de retención del 80%, significa que cada año sustituye el 20% de sus clientes, o que se produce una sustitución total de todos sus clientes a lo largo de un periodo de cinco años. En este caso, el periodo durante el cual la empresa puede generar ingresos a partir de un cliente será de cinco años, la llamada vida del ciclo del cliente.

La tasa de retención tiene una gran importancia para la creación de valor, pues cuando aumenta del 80% al 90%, multiplica por dos la vida del ciclo del cliente, de cinco a diez años.

#### **4. Factores significativos en la fidelidad de clientes**

Se va a realizar un estudio del análisis de preferencias de los clientes mediante el empleo de modelos lineales. Se utiliza el análisis de regresión como análisis de dependencia entre un conjunto de variables independientes. Este modelo construye una combinación lineal de las variables explicativas  $x$  que aproxime al máximo la variable respuesta  $y$ . Se determinan las variables independientes más influyentes en la opinión final del cliente tras el servicio.

En cuanto a la formulación del modelo, al tratarse de un modelo de regresión lineal múltiple, resulta:

$$y_i = b_0 + x_{i1} \cdot b_1 + x_{i2} \cdot b_2 + x_{i3} \cdot b_3 + \dots + x_{ik} \cdot b_k + \varepsilon_i \quad (4)$$

Estando  $i$  comprendido entre 1 y  $n$  observaciones. Los factores que influyen en el comportamiento de una variable respuesta  $y_i$ , pueden dividirse en dos grupos, el primero representado por las variables explicativas  $x_{ik}$  (datos observados) y el segundo denominado error  $\varepsilon_i$  que incluye el resto de factores no incluidos en las variables explicativas.

Cada parámetro  $b_k$  del modelo mide el efecto marginal sobre la respuesta de un aumento unitario en  $x_{ik}$  ceteris paribus.

Matricialmente, la expresión sería,

$$\begin{bmatrix} y_1 \\ y_2 \\ \vdots \\ y_n \end{bmatrix} = \begin{bmatrix} 1 & x_{11} & x_{12} & \cdots & x_{1k} \\ 1 & x_{21} & x_{22} & \cdots & x_{2k} \\ \vdots & \vdots & \vdots & & \vdots \\ 1 & x_{n1} & x_{n2} & \cdots & x_{nk} \end{bmatrix} \begin{bmatrix} b_0 \\ b_1 \\ \vdots \\ b_k \end{bmatrix} + \begin{bmatrix} \varepsilon_0 \\ \varepsilon_1 \\ \vdots \\ \varepsilon_n \end{bmatrix} \quad (5)$$

$$Y = X \cdot b + \varepsilon \quad (6)$$

Si se tienen en cuenta las  $n$  observaciones, los parámetros  $\hat{b}_k$  se estiman de forma que se minimice la suma de los cuadrados de las desviaciones entre las predicción y los datos observados

$$\text{Modelo:} \quad y_i = b_0 + x_{i1}b_1 + x_{i2}b_2 + x_{i3}b_3 + \dots + x_{ik}b_k + \varepsilon_i \quad (7)$$

$$\text{Predicción:} \quad \hat{y}_i = \hat{b}_0 + x_{i1}\hat{b}_1 + x_{i2}\hat{b}_2 + x_{i3}\hat{b}_3 + \dots + x_{ik}\hat{b}_k \quad (8)$$

El problema no es más que uno de optimización no lineal sin restricciones, en el que la función objetivo es la suma de los cuadrados de las desviaciones entre el modelo y la predicción:

$$\min \sum_{i=1}^n (y_i - \sum_{j=1}^k x_{ij}\hat{b}_j)^2 \quad (9)$$

$\hat{b}_0, \hat{b}_1, \dots, \hat{b}_k$  libres

Para resolver este problema de minimización se deriva la suma total de las desviaciones al cuadrado con respecto al vector de parámetros  $\hat{b}$  y se iguala a cero, obteniéndose:

$$\hat{b} = (X'X)^{-1} X'y \quad (10)$$

## 5. Resultados Experimentales

A continuación se muestran los resultados obtenidos tras la aplicación de estos modelos lineales de preferencias sobre el comportamiento de los clientes de un establecimiento hotelero. Para ello se hace uso de datos de preferencias sobre la fidelidad de los clientes tras pernoctar en el hotel, obtenidos mediante una encuesta.

Se pretenden estudiar cómo influyen en los clientes encuestados varias características del hotel, con distintos niveles de variación permitidos para cada atributo, según se recoge en la tabla 1:

**Tabla 1.** Atributos y niveles para la fidelidad de clientes

|                           |  |          |
|---------------------------|--|----------|
| 1 atributo de 2 niveles   | ¿Es su primera estancia en el hotel?   | SÍ       |
|                           |  | NO       |
| 12 atributos de 3 niveles | Cocina, Limpieza, Habitación, Actuaciones musicales, Piscina, Centro deportivo, Amabilidad, Recepción, Restaurante, Bar, Beach club y Medio ambiente | Bien     |
|                           |  | Regular  |
|                           |  | Mal      |
| 2 atributos de 4 niveles  | Nacionalidad   | Española |
|                           |  | Inglesa  |
|                           |  | Alemana  |
|                           |  | Otra     |
|                           | Edad   | 16-30    |
|                           |  | 31-40    |
|                           |  | 41-50    |
|                           |  | + 50     |

Un total de unos 2.313 clientes responden al cuestionario en el periodo del año 2004, decidiendo en la variable a ajustar si volvería a este hotel en futuras vacaciones.

El problema a resolver, mediante el modelo de regresión lineal simple es:

$$\begin{aligned}
 &\min FO \\
 &\text{s.a. } FO = \sum_{i=1}^{211} [\text{volver}_i - (v_{1i}\beta_{v1} + m_{1i}\beta_{m1} + m_{2i}\beta_{m2} + c_{1i}\beta_{c1} + c_{2i}\beta_{c2} + l_{1i}\beta_{l1} + l_{2i}\beta_{l2} + h_{1i}\beta_{h1} + h_{2i}\beta_{h2} + \dots + \\
 &\quad + be_{1i}\beta_{be1} + be_{2i}\beta_{be2} + n_{1i}\beta_{n1} + n_{2i}\beta_{n2} + n_{3i}\beta_{n3} + e_{1i}\beta_{e1} + e_{2i}\beta_{e2} + e_{3i}\beta_{e3})]^2 \quad (11) \\
 &FO, \beta_{v1}, \beta_{m1}, \beta_{m2}, \dots, \beta_{e3} \text{ libres}
 \end{aligned}$$

Los 15 atributos explicativos de la variable dependiente que refleje la fidelidad del cliente se codifican ficticiamente por efectos, aunque también se podía haber usado otra codificación como la ficticia o la ortogonal, Ibáñez et al (2004).

Teniendo en cuenta la codificación utilizada, se separan las soluciones en positivas y negativas según se haya estimado su contribución a la utilidad. En la tabla 2 se muestran los efectos principales, separados por la aportación positiva o negativa a la fidelidad del cliente.

**Tabla 2.** Influencias percibidas positiva y negativamente por los clientes

|   |                             | Utilidad Ordenada |
|---|-----------------------------|-------------------|
| <b>Influencia POSITIVA de atributos en la fidelidad de clientes</b> | Limpieza del hotel          | 0.533             |
|   | Amabilidad del personal     | 0.390             |
|   | Jardines y piscina          | 0.272             |
|   | Playa                       | 0.265             |
|   | Ciente anterior             | 0.119             |
|   | Cientes alemanes            | 0.116             |
| <b>Influencia NEGATIVA de atributos en la fidelidad de clientes</b> | Ciente que viene por 1ª vez | -0.119            |
|   | Cientes españoles           | -0.155            |
|   | Mala amabilidad             | -0.663            |
|   | Mala limpieza               | -0.919            |

La siguiente ecuación presenta el ajuste del modelo de factores significativos, para la variable de fidelidad del cliente:

$$\begin{aligned} volver = & -0.21 + 0.53l_1 + 0.39a_1 + 0.27j_1 + 0.26be_2 + 0.12v_2 + 0.12n_2 \\ & - 0.92l_3 - 0.66a_3 - 0.15n_3 - 0.12v_1 \end{aligned} \quad (12)$$

De la misma forma se pueden observar los atributos que menos influyen en la decisión de volver de los clientes. Para ello se observan los atributos con grado de significación elevado, como la recepción, el comedor, la habitación o la edad de los clientes. El modelo indica que su influencia es mínima, pero no por ello hay que disminuir su importancia. Con mantener los niveles actuales en el futuro es suficiente.

De este modo, incidiendo en los factores positivos y tratando de resolver los negativos, se puede aumentar la fidelidad de los clientes, y con ello realizar una gestión más adaptada al nuevo escenario, en el que existe multitud de establecimientos operando con la consiguiente competencia.

Otro aspecto que puede dar información acerca del comportamiento de los clientes es la interacción entre los distintos atributos de un experimento. Este concepto considera la dependencia que puede existir entre los atributos de una alternativa y sus contribuciones a los valores de la variable dependiente. En este caso el estudio se centra entre las variables que de forma independiente han dado mayor nivel de significación, como son la presencia por primera vez de los clientes, la limpieza, la amabilidad o la nacionalidad.

Si se interaccionan los atributos primera vez,  $v$ , con amabilidad,  $a$ , sería una interacción de un atributo de dos niveles con uno de tres niveles. Aparecerían seis combinaciones posibles con dos nuevos parámetros a estimar,  $\beta_{va1}, \beta_{va2}$ . La interacción de los atributos se hace con:

$$\begin{aligned} x_{va1} &= x_v \cdot x_{a1} \\ x_{va2} &= x_v \cdot x_{a2} \end{aligned} \quad (13)$$

La contribución a la utilidad sería:

$$U = x_v \beta_v + x_{a1} \beta_{a1} + x_{a2} \beta_{a2} + x_{va1} \beta_{va1} + x_{va2} \beta_{va2} \quad (14)$$



Tras estos resultados obtenidos tras aplicar interacciones entre atributos, se puede observar la variación de la importancia de algunos atributos. En concreto, si es la primera vez en la presencia del cliente, una amabilidad buena tiene una influencia positiva muy significativa. Del mismo modo, las interacciones entre la recepción y la amabilidad muestran que si la recepción no es buena, la influencia es negativa en cualquier caso de cómo sea la amabilidad del resto de los trabajadores. Debido a esta conclusión, se debe tratar de priorizar la recepción como uno de los factores a mejorar en el trato. Es un atributo que en el primer análisis no destacó, pero que si se tiene en cuenta como conjunto con otras variables muestra una importancia fundamental. A modo de resumen se muestran las influencias finales obtenidas en la fidelidad del cliente.

**Tabla 3.** Influencias finales percibidas positiva y negativamente por los clientes

|   | <b>Utilidad Ordenada</b>       |        |
|---|--------------------------------|--------|
| <b>Influencia POSITIVA de atributos en la fidelidad de clientes</b> | Primera vez + Amabilidad buena | 0.392  |
|   | Recepción buena                | 0.363  |
|   | Centro Deportivo               | 0.228  |
|   | Playa                          | 0.187  |
| <b>Influencia NEGATIVA de atributos en la fidelidad de clientes</b> | Recepción regular              | -0.393 |
|   | Cliente primera vez            | -0.454 |
|   | Recepción regular + Amabilidad | -0.560 |

## 6. Conclusiones

En el desarrollo de la actividad turística, la calidad es de vital importancia, debido a que constantemente se elevan las necesidades y exigencia de los clientes, que son cada vez más exigentes y ante un mundo de mucha competencia se hace necesario tratar de ser lo mejor dentro de lo mejor para poder sobrevivir, y esto no se logra si no es con el seguimiento de la calidad de cada uno de los servicios que se prestan en las instalaciones turísticas.

Para el seguimiento de esta calidad el Hotel el Fuerte ha encargado la realización de una encuesta de satisfacción, para conocer la percepción que los clientes tienen de los productos y servicios ofertados. Y en base a la calidad de estos productos se ha visto el nivel de fidelización conseguido en los clientes que han visitado el hotel durante el año 2004.

El sistema se puede ir realimentando de las nuevas encuestas, porque el estudio no termina en el año 2004, sino que continúa en este 2005. A medida que vayan aumentando los datos, los resultados se harán cada vez más fiables y se tendrá una mejor idea del grado de satisfacción de los clientes, en cuanto a los servicios prestados por el hotel, y su fidelidad al mismo. De este modo, incidiendo en los factores positivos y tratando de resolver los negativos, se puede aumentar la fidelidad y con ello realizar una gestión más adaptada al nuevo escenario, con multitud de establecimientos operando, con la consiguiente competencia.

Por otro lado, según los resultados obtenidos en este proyecto, se le ha planteado al hotel cambiar el cuestionario que hasta ahora se venía usando. En éste, los tres niveles de valoración de atributos eran bien, mal y regular y se les ha propuesto cambiarlo por muy bien, bien y mal asignado a cada uno los valores 2, 1 y -1 respectivamente. Con esto, la empresa se estará marcando unos objetivos más severos, debido a que la línea entre el bien y el regular es más corta que entre el bien y el muy bien, y un cliente para marcar un atributo como muy bien tiene que quedar bastante satisfecho, pudiendo marcar simplemente bien.

## Agradecimientos

Los autores de este trabajo agradecen la atención y ayuda prestada por los trabajadores de la cadena de hoteles El Fuerte.

## Referencias

- Cooper, K. C. (2002). *The Relational Enterprise: Moving Beyond CRM to Maximize All Your Business Relationships*. American Management Association.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E. y Schlesinger, L. A. (1997). *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*. The Free Press.
- Huete, L. (2003). *Servicios & Beneficios*. Ediciones Deusto.
- IDC & Cap Gemini. (2000). *Customer Relationship Management and the Internet Challenge Rapid Growth of the Market in Both Europe and the US*. White paper.
- Ibáñez, J., Larrañeta, J. y Muñuzuri, J. (2004). Geometría de Un Modelo de Regresión Lineal y Relación con su Grado de Ajuste. *XXVIII Congreso Nacional de Estadística e Investigación Operativa*, Cádiz.
- Noone, B., Kimes, S. y Renaghan, L. (2003). Integrating Customer Relationship Management and Revenue Management: A Hotel Perspective. *Journal of Revenue and Pricing Management*, Vol. 2, No 1, pp. 7-21.
- Reichheld, F. y Sasser, W. (1990). *Zero Defects: Quality Comes to Services*. Harvard Business Review, Harvard Business School Press.
- Termes, R. (1998). *Inversión y Coste Capital*. McGraw-Hill.
- Vandermerwe, S. (2000). How Increasing Value to Customers Improves Business Results. *Sloan Management Review*, Vol. 42, No 1, pp. 27-37.
- Winer, R. S. "A Framework for Customer Relationship Management". *California Management Review*, vol. 3, no 4, 2001, 89-105.