



UNIVERSIDAD DE VALPARAISO

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS

ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES

**ELEMENTOS CRÍTICOS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES APLICADOS AL CASO
HOTEL BOUTIQUE CASA HIGUERAS DE VALPARAÍSO.**

Autor

FRANCISCO ANTONIO CANEDO GONZÁLEZ

INFORME DE PRÁCTICA PROFESIONAL PRESENTADA A LA CARRERA DE
ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES DE LA UNIVERSIDAD DE
VALPARAÍSO PARA OPTAR AL GRADO DE LICENCIADO EN NEGOCIACIONES
INTERNACIONALES TÍTULO PROFESIONAL DE ADMINISTRADOR DE NEGOCIOS
INTERNACIONALES.

PROFESOR GUÍA: ANDRÉS BERNAL TOBAR.

Viña del Mar, Junio de 2014

Agradecimientos

A mis compañeros y amigos que fueron mi compañía, apoyo y familia durante mi etapa universitaria, por todo el tiempo invertido en mejorar día a día para poder superar las pruebas académicas y personales que se nos pusieron en el camino de llegar a ser profesionales integrales flexibles y con visión de futuro. Sin duda ustedes fueron parte de mi formación y gracias a aquello puedo decir con gran alegría que ya son parte de mi vida.

A mi madre, por ser un pilar fundamental en la realización de mis estudios, sin su apoyo y entrega jamás hubiese podido llegar a la universidad. Por su constante preocupación, amor incondicional y todos los consejos que me ayudaron a terminar mis estudios.

A mi familia, por siempre entregarme la mejor de las energías sin condiciones y siempre querer lo mejor para mí, además de estar siempre presentes cuando necesité algo.

A mis profesores, por entregarme una formación de inmensurable valor académico y valórico, siempre tuvieron una buena disposición conmigo, sin excepciones. No puedo dejar de mencionar a la profesora Fabiola Jeldes quien fue la persona que se preocupo de

orientarnos en nuestros primeros pasos en la universidad. A la profesora Teresa Pino, que con su enorme entrega a los alumnos y su gran trabajo, me entrego la base para la obtención de una segunda lengua que utilizo como herramienta en mi vida diaria y que me ha traído enormes satisfacciones.

Finalmente a mi profesor guía, Andrés Bernal, quien con su ayuda desde el comienzo me permitió poder completar el presente informe de manera exitosa. Su orientación me permitió ver todo más claro.

Abreviaturas.

DVD: Dispositivo electrónico reproductor de videos en formato DVD.

ERP: De su sigla en inglés Enterprise Resource Planing, es un sistema de planificación de recursos empresariales.

LCD: Pantalla de cristal líquido usado en televisores modernos.

RAE: Real Academia Española.

SERNATUR: Servicio Nacional de Turismo.

TV: Televisión.

CRM: Customer Relationship Managment.

UNESCO: Sigla en inglés que corresponde a la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.

WIFI: Sistema inalámbrico de conexión a internet.

Tabla de contenido

Abreviaturas.....	4
Introducción.....	14
I. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO.....	18
1. Marco Conceptual.....	18
1.1 Estrategia.....	18
1.2 Lealtad V/S Fidelización.....	20
1.3 Fases de la lealtad.....	23
1.3.1 Lealtad conativa:.....	23
1.3.3 Lealtad cognitiva.....	24
1.4 Factores que promueven lealtad.....	24
1.5 Modelo simple del proceso de Marketing: crear valor y relaciones rentables con los clientes.....	26
1.5.1 Entender al mercado, las necesidades y deseos de los clientes.....	26
1.5.1.1 Mercado:.....	26
1.5.1.2 Las Necesidades:.....	27
1.5.1.3 Los deseos:.....	28
1.6 Relación entre satisfacción y lealtad.....	30
1.6.1 Valor Percibido.....	34
1.6.2 Propuesta de Valor.....	35

1.7 Ley de Pareto (80:20).....	36
2.1 Estado del Arte.....	37
2.2.1 Fidelización como concepto y su evolución en el tiempo.....	37
2.1.2 Teorías que sustentan la fidelización de clientes	39
Satisfacción	39
2.1.3 Modelo de satisfacción basado en expectativas.....	40
2.1.4 Satisfacción basado en comparación.....	41
2.1.5 Modelo de satisfacción basado en las necesidades.....	42
2.1.6 Marketing relacional e investigación de mercado.....	43
2.1.7 Programas de fidelización.....	44
2.1.8 Creación de programa de fidelización paso a paso.....	46
2.1.8.1. Confeccionar una base de datos y Segmentar.....	46
2.1.8.2 Definir objetivo y tipo de programa.....	47
2.1.8.3 Evaluar innovación y viabilidad.....	48
2.1.8.4 Utilizar herramientas a la medida.....	48
2.1.8.5 Determinar rentabilidad y beneficios.....	48
2.1.9 Características de buenos programas.....	49
2.1.10 Características de la folleteria o de las páginas web asociadas a los programas de fidelización.....	50

2.1.11 Ventajas de la fidelización.	51
2.1.12 Programas de fidelización hoy en día.	52
2.1.13 Evolución de los programas de fidelización de clientes.	53
2.1.14 Tipos de programas de fidelización.	55
2.1.15 Programas de fidelización de clientes en Hoteles.	58
2.1.16 Programas de fidelización y redes sociales.	60
2.1.17 Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente.	61
2.1.18 Elaborar un programa de marketing que entregue valor superior.	62
2.1.19 Establecer relaciones duraderas con los clientes.	63
2.1.20 Captar el valor de clientes: creación de utilidades y calidad.	66
II. CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.	69
2.1 Descripción de la empresa.	69
2.2 Productos o servicios.	70
2.2.1 Servicio de alojamiento:.....	70
2.2.2 Programas, paseos y recorridos.....	71
2.2.3 MonteAlegre Restaurant	71
2.2.4 Servicio de SPA	72
2.3 Localización.	72
2.3.1 Dirección.	73

2.4 Misión.	74
2.5 Visión.	74
2.6 Clientes.	74
2.7 Estrategias de promoción y marketing.	75
2.8 Alianzas estratégicas.	75
2.9 Participación en ferias y congresos.	76
2.10 Prensa y medios de comunicación.	76
2.11 Estructura Organizacional.	77
2.11.1 Descripción de cargos del Hotel.	77
2.11.2 Organigrama Hotel Boutique Casa las Higueras.	82
2.12 Cultura organizacional	83
2.13 El departamento de Marketing.	84
2.13 Principales fuentes de información sobre el hotel.	86
2.13 Práctica profesional.	87
2.13 Descripción analítica del Hotel Casa Higueras de Valparaíso.	89
2.14.1 Análisis FODA.	91
Fortalezas.	91
Oportunidades	92
Debilidades.	93

Amenazas	94
2.14.2 Perfil del consumidor.	96
2.14.3 Estrategias de fidelización de clientes del Hotel Casa Higueras.....	98
2.15 Razones que impulsan el tema a desarrollar.	99
III. CAPÍTULO: ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION DE CLIENTES PARA HOTEL CASA HIGUERAS DE VALPARAISO.	102
3.1. Descripción de la labor desarrollada en la práctica.....	103
3.1.1. Fuentes de información.	106
3.1.2 Antecedentes relevantes.	108
3.1.3 Factores de riesgo y el Hotel Casa Higueras.....	109
3.1.4 Factor Económico.	109
3.1.5 Factor Marketing.	110
3.2 Principales problemas de la Fidelización de clientes.	111
3.2.1 PROBLEMA 1: Desconocimiento del pasajero y sus preferencias.	112
3.3. Soluciones y acciones propuestas.	117
3.3.1. Acciones generales para llegar a una solución PROBLEMA 1:.....	118
3.3.2 Acciones generales para llegar a una solución PROBLEMA 2	119
3.3.3 Solución propuesta al PROBLEMAS 3	124
3.3.3.1 Formulando una propuesta de estrategia de fidelización.	125
4.3.1.1 Objetivo general de la propuesta.....	125

3.3.3.2	Objetivos de un proyecto de fidelización.....	126
3.3.3.3	Objetivos específicos.	126
3.3.3.4	Otros aspectos a considerar:.....	127
3.3.3.5	Crear la diferenciación basada en beneficios sostenibles en el tiempo.....	130
3.3.3.6.	Círculo Casa Higueras:	130
3.3.3.6.1.	Segmento del 20% de los clientes más rentable.....	130
3.3.3.6.2	Estimación del presupuesto para el Circulo Casa Higueras.....	132
3.3.3.6.3.3.	Beneficios que otorgará el programa de fidelidad.	133
3.3.3.6.3.3.1.	Estacionamiento asegurado y gratuito.	133
3.3.3.6.3.3.2	Amenities y regalos.....	135
3.3.3.6.3.3.3	Servicio a la habitación.	136
3.3.3.6.3.3.4	La propina sugerida sobre el valor de la habitación.....	137
3.3.3.6.3.3.5	Reserva de mesa en Restaurant MonteAlegre.....	138
3.3.3.6.3.3.6	Eventos.....	139
3.3.3.6.3.3.7	Acceso a proyectos inmobiliarios exclusivos.	140
3.3.3.6.3.3.8	Convenio Mosso.	141
3.3.3.6.3.3.9	Convenio Parque Arauco.	142
3.3.3.6.3.3.10	Convenio Agencias de Viajes internacionales.	142
3.3.3.6.3.3.11	Convenio Hoteles Explora.	143

3.3.3.6.3.3.12 Convenio ASW.	143
3.3.3.6.3.3.13 Convenio Wines of Chile.	144
3.3.3.6.3.3.14 Convenio Restaurantes y Cafés Cerro Alegre y Concepción.....	144
3.3.3.6.3.3.15 Casa Higueras Magazine.....	145
3.3.3.6.3.3.16. Reservas no pre-pagadas.	147
3.3.3.6.3.3.17. Ventas anticipadas.....	147
3.3.3.6.3.3.18 Convenio con operadores turísticos locales.	148
3.3.3.6.3.4 Costos del programa de fidelización.	148
3.3.3.6.3.5 Cómo acceder.....	148
3.4.1 Beneficios Esperados.	150
3.4.2. Etapas de implementación de proceso de fidelización de clientes Hotel Casa Higueras y sus resultados esperados.	153
3.4.2.1. Primera etapa: evaluación de la empresa.	153
3.4.2.2 Segunda etapa: Definición de objetivos.....	157
3.4.2.3. Tercera etapa: Presupuesto.....	158
3.4.2.4 Cuarta etapa: Elaboración y aplicación de la estrategia de fidelización.	160
3.4.2.5 Quinta etapa: Control y retroalimentación.....	161
IV. CAPÍTULO: CONCLUSIONES	163
Anexo 1 Encuesta de satisfacción de clientes Casa Higueras.....	173

Anexo 2: Tell us about your experience!	175
Anexo 3: LEY NÚM. 20.729	178

Introducción.

En el contexto de un mundo globalizado, la industria de servicios resulta una actividad importante en la balanza comercial de los países, siendo la industria hotelera una actividad vital para ciudades turísticas. Chile es conocido internacionalmente no solo por sus vinos, sino también por su alto potencial turístico y su diversidad climática.

En el último tiempo, la cantidad de turistas que cada año llegan a la quinta región ha ido en aumento. Valparaíso, como ciudad patrimonio de la humanidad, se ve inmensamente favorecida con los esfuerzos de SERNATUR en posicionar a Chile como destino turístico, donde la creación de valor agregado es indispensable.

Sin embargo, la alta competitividad de estos sectores y la estacionalidad de la demanda, sitúa a las empresas en un escenario de incertidumbre por lo cual se ven en la obligación de diferenciarse de la competencia. Tal es la complejidad, que se ha dado espacio al desarrollo de disciplinas como el marketing y la mercadotecnia. En el área de servicios y la industria hotelera, se han reflejado aumentos y cambios en la demanda y una evolución en las necesidades de los clientes, lo cual es un reflejo de los cambios globales en los consumidores a nivel mundial. La vida agitada, el estrés y las largas jornadas de

trabajo abren espacio para que las empresas ofrezcan todo lo contrario. Así es como nace Hotel Casa Higuera, el primer "hotel boutique design" de Valparaíso.

El principal objetivo del presente trabajo es : "Identificar los elementos críticos que permiten desarrollar una propuesta de fidelización para una empresa hotelera".

Se usará como objeto de estudio el Hotel Boutique Casa Higuera, ubicado en Valparaíso, lugar donde el autor del presente informe realizó su práctica profesional. En aquella oportunidad se realizó un estudio inicial de la situación de la empresa, revisión teórica de conceptos y teoría de marketing que pudiera servir para la evaluación por parte de la gerencia de la implantación de un programa de fidelización, sensibilización de la gerencia ante la importancia del uso de estrategias de fidelización, revisión de la base de datos con el objeto de ordenar la información de los pasajeros más fieles y asistencia en las labores de la gerencia de Marketing y ventas. Todo ese trabajo será ahora complementado con la revisión teórica de los conceptos claves que según los diferentes autores permiten la instauración de estrategias de fidelización exitosas.

Los objetivos más específicos del trabajo son realizar un análisis conceptual del tema, conocer la realidad de otros actores de la industria, identificar los problemas que afectan

a los hoteles pequeños y medianos a la hora de fidelizar a sus clientes, además de desarrollar una propuesta que permita a la gerencia implementar un programa de fidelidad considerando los elementos críticos que se hallen en la investigación.

Para ello, este informe de práctica se basa en el desarrollo de cuatro capítulos donde se expondrán temas relacionados al alcance investigativo.

El primer capítulo, denominado marco teórico, contiene la base teórica del presente informe; En este apartado se exponen y desarrollan los conceptos y teorías fundamentales que sustentan la propuesta de fidelización de clientes para el Hotel Casa Higueras de Valparaíso.

El segundo capítulo denominado descripción de la empresa y antecedentes de la práctica dispone información del Hotel Casa Higueras de Valparaíso, lugar donde el autor realizó su práctica profesional, entregando datos que permiten al lector formarse una idea de los aspectos más significativos del Hotel.

En el tercer capítulo se expone el trabajo desarrollado, los principales problemas encontrados y las acciones propuestas para enfrentar estrategias de fidelización de clientes en el Hotel. Además, se identifican los beneficios de la estrategia utilizada.

Finalmente, en el cuarto capítulo, se encuentran las conclusiones obtenidas. En ella se desprenden conclusiones tanto de la base teórica como de la estrategia de fidelización de clientes seleccionada.

La práctica profesional fue muy motivadora debido a que sé presento un desafío el primer día, el cual era, buscar todo lo que necesitaba Casa Higuera para poder fidelizar a sus pasajeros más frecuentes, fue un proceso muy interesante lleno de conceptos nuevos, que ahora será compartido con el lector.

I. CAPÍTULO: MARCO TEÓRICO.

1. Marco Conceptual.

Múltiples son las definiciones que podemos encontrar para los términos “estrategias” y “fidelización”. Si bien las ciencias económicas dan libertad de interpretación, y las definiciones entre autor y autor pueden variar, en este caso nos centraremos en las características que comparten y las que las diferencian. El segundo punto se basa en análisis conceptual utilizados por conocidos escritores del área de economía y negocios, que nos permita a través de sus definiciones, comprender el origen de las estrategias de fidelización y su evolución.

1.1 Estrategia.

Si analizamos literalmente la palabra estrategia, esta proviene del latín *strategia* y este del griego *στρατηγία*. Según la RAE, el término se refiere al arte de dirigir operaciones militares.¹ Sun Tzu hace referencia a este último en su libro “El arte de guerra”, donde expone tácticas y estrategias militares. Gerald A. Michaelson (2006) utiliza los

¹ RAE, Diccionario de la lengua española, Versión Online, Vigésima segunda edición.

principios de este último y los adapta al plano empresarial en su libro “Sun Tzu: El arte de la guerra para directivos”. En él, define la estrategia como “hacer la cosa adecuada”².

Anteriormente, Kotler (2003) indica que la estrategia es “el camino elegido para conseguir un objetivo”³. Como podemos ver, la palabra estrategia puede ser usada e implementada frente a cualquier situación o actividad en la cual deseamos lograr un objetivo; desde actividades cotidianas, hasta estrategias empleadas por grandes compañías e incluso países con el fin de obtener un resultado deseado. Es por esto que cuando nos referimos a “implementar una estrategia” está directamente relacionado a la forma en que llevaremos a cabo este plan.

Para Michael Porter quien ha sido un gran aporte en materia de estrategias competitivas, señala que "La definición de estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué

² Michaelson, Gerald A., Sun Tzu: El arte de guerra para directivos, Editorial ediciones gestión 2000, Cuarta edición, Madrid 2006, pág. 19.

³ Kotler, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z, Editorial Pearson education, Primera edición, México 2003. Página 37.

políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.⁴. En simples palabras, es el conjunto de acciones que tomaremos para llegar a donde queremos estar.

En áreas de administración y dirección de empresas el término ha sido adaptado y utilizado en los últimos años. Allí, la implementación de estrategias resulta ser una importante herramienta para competir, pues se centra principalmente en la empresa y como esta llegará a sus objetivos.

En el desarrollo del presente trabajo consideraremos como estrategia la definición esgrimida por Porter, pues, considera elementos que son de gran importancia a la hora de desarrollar una estrategia destinada a fidelizar. Porque, para desarrollar una fórmula que responda a la pregunta: ¿Como competir? se deben establecer objetivos y, por supuesto, las políticas que sean necesarias para alcanzarlos.

1.2 Lealtad V/S Fidelización.

Desde la perspectiva del marketing actual, entendemos como fidelización el hecho y resultado de fidelizar clientes. Fidelizar consiste en mantener relaciones comerciales

⁴ Porter, Michael E, Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Continental, decimocuarta edición, México 1997, Página 121.

estrechas y a largo plazo con los clientes.⁵ A ello, José Manuel Alvarez añade que un cliente que durante un largo periodo de tiempo consume un determinado producto será considerado un cliente fiel, por lo tanto, la repetición de un patrón de compra se asocia a fidelización.

Si bien lealtad y fidelización parecen estar relacionados, la lealtad es una fase más profunda que la fidelidad. De acuerdo a la RAE, entendemos como lealtad el "cumplimiento de lo que exigen las leyes de la fidelidad y las del honor y hombría de bien". Asimismo, se entiende como un acto de amor o gratitud, indicando un factor emocional asociado a dicha condición.

Para Kotler, la lealtad se entiende como “un profundo compromiso de recompra o la tendencia a seguir siendo cliente habitual de un producto o servicio en el futuro, a pesar de los factores situacionales y de los esfuerzos de marketing y que potencialmente pudieran causar cambios en el comportamiento”⁶. Por ello, las empresas que buscan fidelizar a sus clientes deben ser capaces de generar una propuesta de valor interesante, que se diferencie de la competencia y que sea sostenible en el tiempo.

⁵ Alvarez Sanchez, José Manuel, Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación, Ideas propias editorial, Primera edición. España, 2007. Página 45.

⁶ Kotler, Phillip y Kevin Lane Keller , Dirección de Marketing, obra citada, página 127

Cosimo Chiesa, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Navarra, afirma que las empresas que se crean con foco en entregar un producto de calidad superior al de la competencia y que satisfacen las necesidades del consumidor a un precio competitivo tienen una parte importante del trabajo de fidelización hecho, si no se cuenta con ese enfoque se recomienda rápidamente encaminarse en ese objetivo⁷. En este sentido, es conveniente aplicar la máxima del marketing que versa: “Entregar al cliente más de lo que espera recibir por el precio que ha pagado”, de esta forma se tendrán clientes satisfechos en el largo plazo.

Si bien la lealtad del cliente se entiende como "la fuerza de la relación entre la actitud relativa de un individuo y el patrón de repetición", Oliver (1999) asume la lealtad como un proceso psicológico, que culmina en un compromiso más global del cliente con su proveedor.⁸ Así es como propone que las compras están acompañadas de un proceso psicológico complejo que relaciona la satisfacción con la lealtad, lo que explica su elección. Para él, la lealtad de los clientes atraviesa etapas que va desde lo cognitivo, luego pasa por una etapa afectiva, luego en sentido conativo y culmina de manera conductual.

⁷ Fuente: <http://www.youtube.com/watch?v=S34FTgyynnQ> Fecha de consulta: 22/09/2014, 7:30 PM.

⁸ Alloza, Angel, Carreras Enrique y Ana, Reputación Corporativa, LID editorial , Primera edición, 2013. Capítulo 1.1 Pag. 26.

1.3 Fases de la lealtad.

Oliver propone el estudio de la lealtad desde una perspectiva multidimensional, modificando la previa creencia de Kotler que asociaba la lealtad con la repetición de compra. Así, propone un modelo conceptual que estudia la lealtad a través de diferentes perspectivas, atravesando etapas que avanzan desde un nivel superficial hacia niveles más profundos de lealtad.

1.3.1 Lealtad conativa: La lealtad se entiende como el comportamiento repetitivo de compra que tienen las personas u organizaciones.⁹ Esta etapa alberga todos los antecedentes previos a realizar la compra.

1.3.2 Lealtad afectiva: La lealtad se entiende como un sesgo emocional a determinado producto, marca o servicio. Esta etapa incluye conocimiento y experiencias con el producto o servicio, por lo que a mayor satisfacción, mayor será la lealtad afectiva.

⁹ Harvard Deusto Business Research, Volumen II, número I, página 69.

1.3.3 Lealtad cognitiva: La lealtad incluye los dos enfoques anteriores, centrándose en los resultados de la marca. Así es como en esta fase de lealtad, el sentimiento hacia la marca, producto o servicio es más fuerte, por lo tanto aquí el cliente tiene expectativas más concretas y mayor disposición a comprar nuevamente el producto y servicio. Aquí, el cliente es menos susceptible al marketing de otras empresas.

1.4 Factores que promueven lealtad.

Si bien es cierto, la fidelización de clientes asume la satisfacción de cliente como la principal, existen múltiples causas que pueden dirigir a la fidelización de clientes. Entre estas podemos considerar¹⁰:

Precio: El precio es la primera variable que segmenta el cliente objetivo y determina la fidelidad. La sensibilidad al precio es importante para determinar aumentos o disminución en los precios.

Calidad: Esta variable es subjetiva y dependerá de lo que el cliente espera por parte del producto o servicio.

¹⁰ Alvarez Sanchez, José Manuel, Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación, Obra citada. Página 49.

Valor percibido: Relación entre precio y la propuesta de valor percibida.

Marca: El valor que proporciona este activo intangible está condicionado a la confianza y prestigio que la marca ofrece.

Costos de cambio: El costo puede ser monetario o no y el conjunto de estos asume una comparación directa con la competencia.

Know how: el conocimiento de la empresa, la industria y los clientes supondrá una postura favorable en la mente del consumidor.

Factores inconscientes: Corresponde al conjunto de estímulos conscientes e inconscientes asociados al momento de compra.

Estas son sólo algunas de las causas de la fidelización, y conocerlas no sólo nos brinda información útil a la hora de determinar las estrategias de fidelización a ocupar, sino también nos crea un panorama más amplio del escenario en el que opera la empresa y sus clientes.

1.5 Modelo simple del proceso de Marketing: crear valor y relaciones rentables con los clientes.

A través del estudio del modelo simple del modelo de marketing se estudiará cómo crear valor a los clientes con el fin de construir relaciones de lealtad y atraer el valor del cliente.

1.5.1 Entender al mercado, las necesidades y deseos de los clientes.

El acercamiento con el cliente por parte del mercadólogo parte en este punto. Entender el mercado, las necesidades y los deseos orientarán las estrategias que la empresa utilizará para captar el valor del cliente.

1.5.1.1 Mercado: Kotler define que mercado corresponde a “el conjunto de todos los compradores reales y potenciales de un producto¹¹”. Una vez determinado el grupo de clientes a quienes ofrecemos servicios o productos, se debe ofrecer respuesta a preguntas un poco más profundas relacionadas a como se definen, cuáles son sus actitudes de compra, cuanto gastan, la cantidad de visitas y toda la información que se desprenda de sus hábitos de consumo.

¹¹ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 8.

Para ello, debemos definir qué selección del mercado que atenderemos. Una vez realizada la segmentación, se define que grupo de necesidades cubrir. Además, se debe definir cuál es la demanda, los tiempos y comportamiento de los consumidores.

1.5.1.2 Las Necesidades: Es importante determinar que las intenciones de compra están compuestas por necesidades y deseos. Para Kotler, las necesidades son “estados de carencia percibida¹²”. Abraham Maslow agrupa las necesidades en una pirámide jerárquica, conocida como pirámide de Maslow o jerarquía de las necesidades humanas, ¹³donde en la medida que se satisfacen las necesidades básicas, se crean nuevas necesidades de otros niveles. De más bajo a más elevado niveles de necesidades encontramos:

Necesidades básicas: Corresponden a todas aquellas necesidades fisiológicas que nos permiten sobrevivir, como es comer, respirar, dormir, etc.

Necesidades de seguridad: Corresponde a la sensación de protección y seguridad como es la tener una vivienda, salud física y seguridad de bienes muebles e inmuebles.

¹² Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 6.

¹³ <http://www.webyempresas.com/la-piramide-de-maslow-y-su-influencia-en-la-empresa/> Fecha de consulta: 10/09/2014 8:30 PM

Necesidades de afiliación: Corresponde a la sensación de pertenecer a un grupo.

Necesidades de estima: Corresponde al conjunto de percepciones que el individuo tiene de sí mismo y también lo que el resto opina de él. La autoestima, el reconocimiento y estatus son parte de este bloque.

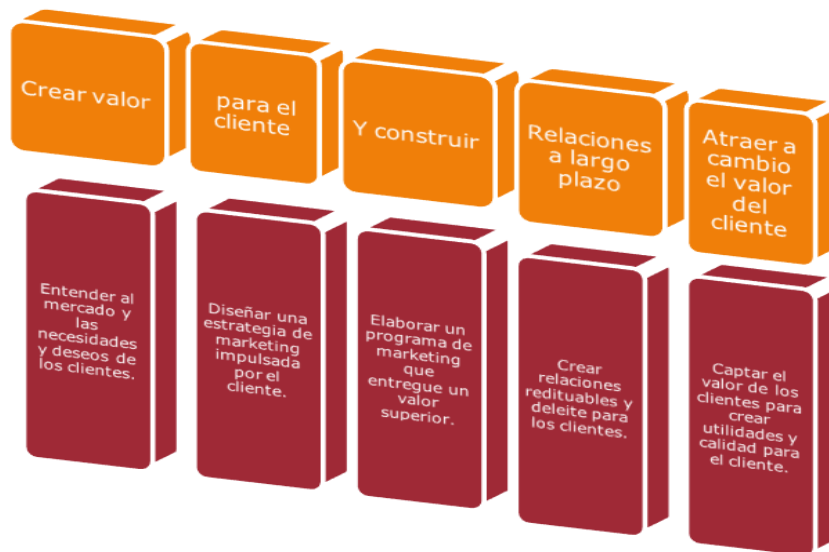
Necesidades de autorrealización: Corresponde al conjunto de necesidades psicológicas de autorrealización. En el podemos encontrar un sentido a la vida y una percepción de la realidad más clara.

En base a esto, las necesidades de las personas son infinitas y nunca estarán completamente satisfechas. Asimismo, es posible encontrar necesidades que sean parte de más de un nivel de necesidad ó que sean transversales, sin embargo, el satisfacer esta necesidad con la mejor oferta de valor brindará mayores beneficios.

1.5.1.3 Los deseos: Los deseos de compra están compuestos por necesidades y deseos. Para Kotler, los deseos son “la forma que adoptan las necesidades moldeadas por la

cultura y la personalidad individual”¹⁴. Finalmente, estos deseos se convierten en demanda una vez que el cliente posee solvencia económica que le permita satisfacer su necesidad.

Figura 1.1 Modelo simple del proceso de Marketing, Fundamentos de Marketing, Kotler, Phillip, Página 6.



¹⁴ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 6.

1.6 Relación entre satisfacción y lealtad.

En los procesos de fidelización de clientes, la satisfacción de cliente es una herramienta clave. Según lo expuesto por Kotler y Armstrong “Los clientes toman decisiones de compra con base en las expectativas que se forman sobre el valor y la satisfacción que las distintas ofertas del Mercado le proporcionarán. Los clientes satisfechos vuelven a comprar y comunican con otros sus experiencias positivas con el producto. Los clientes insatisfechos a menudo se van con la competencia y desdeñan los productos ante otras personas”¹⁵ Dado lo anterior, es necesario que la empresa entienda que una mala experiencia de compra puede condicionar no sólo la lealtad de nuestro consumidor, sino también la de potenciales clientes.

Entendemos que “Satisfacción es la respuesta de realización del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el o servicio en sí, proporciona un nivel placentero de realización relacionada con el consumo”¹⁶. Y el hecho de que el

¹⁵ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Education, Octava edición, México, 2008. Página 7

¹⁶ Zeithaml, Bitner, Gremler, Marketing de Servicios. Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, año 2009. Página 105.

proceso de compra este compuesta por necesidades y expectativas, la forma en que logramos satisfacerlas influye en que logremos o no fidelización.

Para Oliver (1981), la satisfacción-insatisfacción de clientes viene determinada por la impresión que este experimenta, después de una compra como resultado de la disconformidad – positiva o negativa- entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia.¹⁷

Asimismo, el hecho de cubrir una necesidad generando satisfacción no siempre va a generar fidelización. Por ello, debemos considerar que la evaluación del cliente es totalmente subjetiva, a veces irracional. Dado que la fidelización se basa en percepciones, estas pueden estar asociadas o condicionadas por diversos factores, los cuales pueden tener o no relación con el producto o servicio.

El valor percibido que el cliente tiene de empresas que compiten en el mismo rubro también es una variante de alta importancia a la hora de determinar la satisfacción del

¹⁷ Dolors Setós Pamies, De la calidad del servicio a la satisfacción del cliente, Esic editorial, primera edición, España 20014. Página 55.

cliente. Si otra empresa está entregando un producto superior, incluso si nuestra oferta es buena en todo aspecto, nuestra oferta es percibida inferiormente.

Dado lo anterior, es posible definir a la satisfacción como el sentimiento positivo que se genera cuando las expectativas que tenía una persona sobre una compañía son cumplidas o superadas de mejor forma que la competencia. Kotler supone una simple ecuación para resolver el enigma, y es “La diferencia entre la percepción de experiencia real y las expectativas iniciales”¹⁸. Si esta diferencia resulta positiva, generan satisfacción. Dado este paradigma, podemos decir que la satisfacción proviene de un proceso de comparación, y es posible graficarlo en el siguiente recuadro:

$$\text{Satisfacción} = \text{Percepción de experiencia real} \text{ v/s } \text{Expectativas iniciales}^{19}$$

¹⁸ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Marketing: versión para Latinoamérica. Editorial Pearson education, decimo primera edición, México 2007. Página 17.

¹⁹ Dolors Setós Pamies, De la calidad del servicio a la satisfacción del cliente, Esic editorial, primera edición, España 20014. Página 55.

Finalmente, siguiendo el paradigma de satisfacción del cliente, existen 3 escenarios posibles:

1. **Percepción > Expectativas:** Considerado como el escenario óptimo, las expectativas han sido superadas, por lo tanto, se genera satisfacción. Este escenario es el ideal para generar fidelización.

2. **Percepción = Expectativas:** En este escenario el cliente es indiferente; si bien sus expectativas fueron cubiertas, no existe sensación de sorpresa.

3. **Percepción < Expectativas:** Las expectativas no lograron ser cubiertas. Se espera un cliente insatisfecho. Es el peor escenario para fidelizar. Muchas empresas optan por estrategias de retención de cliente en escenarios como este.

Para poder obtener niveles positivos de satisfacción, se deben exceder las expectativas iniciales. Para conseguir esto las empresas cuentan con dos opciones: Por una parte, pueden construir fuertes propuestas con alto valor agregado, ya sea mejorando tanto productos como servicios, ó, por otro lado, disminuir el precio, generando una percepción de obtener mayores valor por el precio.

1.6.1 Valor Percibido.

Entendemos el valor percibido como un conjunto de atributos y características que mentalmente acompañan el proceso de compra de bienes o servicios. La reacción que se produce luego de un proceso de compra genera un sentimiento, ya sea de satisfacción o insatisfacción. Este sentimiento desencadena una postura frente a la empresa que condicionará la fidelidad que el individuo tendrá con el producto, servicio, empresa o marca determinada. Para poder llegar a alcanzar la fidelidad del cliente, debemos procurar influir en el valor percibido al momento de la entrega del bien o servicio, pues será este quien determine su lealtad futura.

Para ello, debemos conocer si nuestro producto o servicio entrega un servicio igual a la competencia o es percibido como único. Asimismo, se propone sustentar la estrategia comunicacional en la ventaja competitiva que se posea. Entre estas variables podemos encontrar: la marca, la reputación, servicios de atención al cliente y de post venta, facilidad de acceso, información, estatus que proporciona, entre muchos otros.

Entonces tenemos que el Valor se entiende como “la satisfacción de las exigencias del consumidor, al menor costo de adquisición, propiedad y uso posible”²⁰ y el consumidor creará una jerarquía mental de valor entre todas las opciones posibles y estará sujeto a la subjetividad de cada individuo. Finalmente, la percepción de este valor percibido por el cliente también se define como “la evaluación que hace el consumidor entre la diferencia entre el valor total para el consumidor y el coste total que debe soportar”²¹. Por lo tanto el valor percibido depende de cada cliente y su comportamiento, pero si existe una tendencia de que los clientes finalmente escogerán el servicio que les entregue un mayor valor percibido²².

1.6.2 Propuesta de Valor.

Para Kotler y Armstrong, la propuesta de valor de una empresa es “un conjunto de beneficio o valores que promete entregar a los clientes para satisfacer sus necesidades”²³. En este sentido, la empresa debe ser capaz de conocer el mercado objetivo, entender sus necesidades y entregar una propuesta de valor más fuerte que la competencia, por lo que saber qué ofrece la competencia resulta interesante a modo de comprender las opciones en la mente de nuestros clientes meta. La creación de fuertes

²⁰ Philip Kotler, Los 80 conceptos esenciales de marketing de la A a la Z, obra citada, Página 152.

²¹ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Marketing: versión para Latinoamérica. Obra citada Página 17.

²² Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Marketing: versión para Latinoamérica, obra citada Página 17.

²³ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 9

propuestas de valor promete obtener ventaja sobre el mercado meta, lo que se verá reflejado crecimiento a largo plazo.

1.7 Ley de Pareto (80:20).

En el Marketing, la ley de Pareto establece que el 80% de las ganancias de la empresas han sido generada por el 20% de los clientes más rentables.²⁴

Dado lo anterior, no es extraño que los programas de fidelización de clientes estén enfocados a retener este 20% de clientes más rentables, por lo cual es muy importante identificar quienes componen este segmento de clientes.

Frente a esto, David Robinson dice que es más barato hacer negocios con clientes ya existentes²⁵. Para conseguir esto, existen dos opciones: que el cliente compre más en una misma transacción, o venderle más frecuentemente. Para conseguir esto, las empresas pueden utilizar estrategias pull o push, de acuerdo al objetivo propuesto en la estrategia de fidelización utilizada.

²⁴ <http://www.puromarketing.com/13/4857/pareto-aplicacion-marketing.html> Fecha de consulta: 03/03/2015 07:50 pm

²⁵ <http://faculty.haas.berkeley.edu/robinson/Papers%20DOR/Custom%20Loyalty%20Programs.pdf>
Fecha de consulta: 05/11/2014 08:50 pm

2.1 Estado del Arte.

Inicialmente, se han descrito diferentes conceptos sobre fidelización de clientes, con el cual fue posible llegar a un consenso. Es en este apartado donde se pretende buscar características fundamentales que las definiciones comparten y aquellas características en las que difieren de acuerdo a la visión de diferentes autores.

2.2.1 Fidelización como concepto y su evolución en el tiempo.

Si bien entendemos la fidelización como el acto de fidelizar clientes. José Manuel Alvarez (2007) en su libro *Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación* y desde un punto de vista del Marketing actual, propone que la fidelización consiste en crear y mantener relaciones comerciales estrechas y a largo plazo con los clientes.

Sustentando este principio, Cosimo Chiesa indica que la fidelización de cliente no se limita a la entrega de una tarjeta de plástico. La verdadera fidelización sólo se consigue

cuando logramos conseguir clientes satisfechos. Sólo entonces, se inicia el proceso relacional que supera y apoya al proceso exclusivamente transaccional.²⁶

Sin embargo, para conseguir esta relación empresa-cliente, las empresas debieron cambiar sus estructuras productivas; inicialmente la empresa se centraba en las ventas y una vez que el producto o servicio era adquirido, se finalizaba el proceso de venta. Sin embargo, con el aumento de la competencia, las mayores exigencias de los consumidores y las obligaciones legales de las empresas, se crea un espacio para el Marketing relacional, que busca generar una relación entre el cliente y la empresa a través de la promoción. Gracias a esto, las empresas se centran en la satisfacción del cliente y en entregar un óptimo servicio de post-venta. Así, el cliente se vuelve el centro de todo los procesos productivos de la empresa.

Así, Cosimo Chiesa propone dar un vuelco al enfoque convencional, adoptando este enfoque relacional con los clientes que se centre en conceptos como la satisfacción y la fidelización.²⁷

²⁶ Chiesa, Cosimo, La fidelización del cliente empieza con las ventas, Asociación de Marketing de España, 17/03/2011

²⁷ <http://noticias.infocif.es/noticia/estas-son-las-claves-para-fidelizar-tus-clientes> Fecha de consulta: 11/06/2015 08:00 pm

2.1.2 Teorías que sustentan la fidelización de clientes.

En general, las definiciones de fidelización de clientes asocian aspectos fundamentales del proceso de compra, entre ellos se repite el concepto de satisfacción de cliente, el valor percibido y la fidelidad de cliente. Para entender como evolucionó la fidelización de clientes, es necesario entender como han cambiado la valoración del cliente, la satisfacción y las teorías que se asocian a esto. Para ello, se realizará un análisis comparativo respecto a esta última área.

➤ *Satisfacción*

Si bien entendemos la satisfacción como la acción de satisfacer, la satisfacción del cliente ha sido estudiada a través del tiempo de acuerdo a diferentes enfoques. En este apartado nos centraremos en la satisfacción de acuerdo a 3 modelos de satisfacción basados en 1. expectativas, 2. comparación y 3. las necesidades.

2.1.3 Modelo de satisfacción basado en expectativas.

En forma general, el concepto de satisfacción de clientes se asocia a conformidad/disconformidad. Sin embargo, es posible encontrar algunas diferencias en el enfoque que cada autor le da a esta arista.

Oliver (1981) indica que la satisfacción-insatisfacción- de un cliente viene determinada por la impresión que este experimenta, después de una compra como resultado de la disconformidad-positiva o negativa- entre las expectativas y los sentimientos derivados de su experiencia.²⁸

Si bien Yi (1990) indica que la satisfacción se puede definir como una actitud, similar a una valoración siguiendo a un acto de compra o basada en una serie de interacciones entre el producto y el consumidor.²⁹

En esta etapa inicial, la satisfacción se asocia a un proceso comparativo, producto de un proceso de interacción con el producto o servicio que desenlace conformidad o

²⁸ Dolors Setó Pamies, De la calidad de servicio a la fidelidad de cliente, Obra citada, página 55.

²⁹ Dolors Setó Pamies, De la calidad de servicio a la fidelidad de cliente, Obra citada, página 55.

inconformidad, que pudiese llevar a un sentimiento de satisfacción o insatisfacción en el cliente, la cual está liderada por una comparación de percepciones y expectativas.

2.1.4 Satisfacción basado en comparación.

De acuerdo a Kotler, y como se indicaba anteriormente, existen 3 escenarios posibles para un consumidor, uno positivo, donde el cliente considera que su experiencia ha sido igual o superior a sus expectativas, uno negativo donde las expectativas superan la experiencia como tal y uno de indiferencia, donde no existe diferencia entre lo esperado y lo obtenido.

Barroso y Martin (1999) asumen que bajo este escenario de comparación, sólo existen 2 escenarios posibles: que se reciba lo mismo o más de lo esperado, y se generará satisfacción. Por el contrario, se generará insatisfacción una vez que el cliente obtiene menos de lo esperado. En este sentido, no existirá un escenario de indiferencia frente a una experiencia de compra para el cliente, pues será esto lo que determine su actitud de compra en el futuro.

Aquí, las expectativas y la disconformidad resultan ser el factor clave de comparación a la hora de evaluar la satisfacción del cliente. Sin embargo, estas expectativas no tienen un origen en particular y pueden ser tan complejo como la persona determine, lo cual dificulta un estudio homogéneo de expectativas.

2.1.5 Modelo de satisfacción basado en las necesidades.

Abraham Maslow (1943) en su teoría sobre la motivación humana propone una jerarquía de necesidades, donde afirma que los individuos son seres complejos con recursos limitados y necesidades infinitas. En la medida que las necesidades básicas son cubiertas, es posible avanzar hacia necesidades más complejas.

Más tarde, en 1999 Scheneider y Bowen enfocan la satisfacción hacia emociones de deleite y ultraje. De acuerdo a esto, asumen que la satisfacción está asociada a procesos emocionales ligados más a necesidades de las personas que en sus expectativas, contrario a lo que propone Oliver (1981) y Yi (1990). Si bien este modelo no elimina los conceptos aportados por sus predecesores, incorpora una nueva expectativa en el proceso de valoración y satisfacción, añadiendo factores emocionales asociados al proceso de compra, configurando un escenario más complejo al momento de satisfacer al cliente. Bajo este paradigma, se espera que la empresa centre sus operaciones en las

necesidades del cliente y se dice que se cometerá ultraje si las expectativas no superan las necesidades básicas del sujeto. Por el contrario, se generará deleite si la experiencia supera las necesidades básicas del cliente.

Gracias a este nuevo enfoque, las empresas desarrollan productos pensados en las necesidades de sus clientes. Esta segmentación permite una creación de diferentes líneas de productos y servicios que atiendan una misma necesidad enfocada a grupos específicos.

2.1.6 Marketing relacional e investigación de mercado.

En la actualidad, el marketing relacional es el encargado de crear lazos entre las organizaciones y los clientes. Dado que el cliente es considerado la razón de existir de las empresas y su continuo cambio en necesidades, la investigación de mercados resulta ser una herramienta fundamental para las organizaciones y su uso en conjunto a las redes sociales y canales de comunicación masivos se ha ido incorporando en la forma de hacer negocios día a día, siendo internet la principal fuente de comunicación entre las empresas y sus clientes. La utilidad de la investigación de mercado como herramienta en la toma de decisiones promete disminuir el riesgo que asumen las empresas al operar en mercados llenos de incertidumbre y cambio.

2.1.7 Programas de fidelización.

Entendemos como fidelización de clientes como “el conjunto de acciones emprendidas por una empresa para establecer, mantener y fortalecer los vínculos con sus clientes”³⁰. Por lo tanto, cuando Kotler hace mención a “venderle a un cliente satisfecho”, quiere decir que el cliente adquirió un grado de pertenencia con la empresa prestadora del servicio o del bien, y ese cliente se convirtió en un cliente fiel. Dado que la satisfacción es directamente proporcional a la fidelidad, a medida que aumenta la satisfacción, también aumenta la fidelidad³¹. Siendo esto último lo que buscan las empresas a través de sus diferentes estrategias de fidelización. En síntesis, la fidelización tiene que ver con maravillar a un cliente con el propósito de crear una relación emocional con un producto o servicio, que a su vez crea una mayor fidelidad por parte del cliente³². Para acercarnos a comprender la importancia de lo que significa la fidelización, citaré a Philip Kotler quien señalaba que “venderle a un cliente satisfecho resulta cinco veces más económico que obtenerlo con un nuevo cliente”. Para él, la satisfacción del cliente guarda directa relación con la fidelización.

³⁰ Fuente: <http://www.fidelizacionclientes.net/objetivos-fidelizacion.asp> Fecha de consulta: 01/09/2014 7:00 PM

³¹ Kotler, Phillip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, Editorial Pearson Prentice Hall, décimo segunda edición, México, 2006. Página.19 .

³² Kotler, Phillip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, obra citada. Página19.

Dado que resulta económicamente más conveniente para una empresa mantener a sus clientes satisfechos versus invertir en nuevos clientes, las empresas se preocupan de generar experiencias que incluyan un mayor valor percibido por parte de sus consumidores. De esta forma, buscan obtener la tan anhelada fidelización tanto a la empresa como al bien o servicio.

La fidelización de clientes, en consecuencia, podrá obtenerse a través de la implementación de ciertas estrategias que en conjunto nos posicionen en donde la empresa desea estar. Para ello, la empresa destinará recursos que le permitan mantener clientes activos, generando en el largo plazo una mayor rentabilidad.

Como menciona Kotler en su libro titulado “Marketing”, hoy en día son mucho más las empresas que implementan programas de fidelidad de cliente, por lo tanto utilizan instrumentos específicos para crear lazos más fuertes con los clientes. Las estrategias de fidelización permiten disminuir la competencia y asegurar un crecimiento sostenible de la empresa en el tiempo a través de la lealtad de sus clientes.

A través del Marketing, es posible la crear y administrar relaciones de valor con los clientes más rentables. Para ello, Kotler asume cinco pasos que nos guiarán a la

captación de valor del cliente. De estos, cuatro se centran en creación de valor para el cliente. Para un mejor estudio, podemos encontrar el modelo simple del proceso de marketing del libro Fundamentos de Marketing.

2.1.8 Creación de programa de fidelización paso a paso.

Según el portal de economía emprendedores³³, independiente del tipo de negocio que se posea, es posible la creación de un programa de fidelización de clientes siguiendo ciertos pasos.

2.1.8.1. Confeccionar una base de datos y Segmentar.

La primera etapa en la creación de una estrategia de fidelización corresponde a una etapa previa a la realización de la etapa en sí, es decir, antes de diseñar el programa se debe preparar una base de datos. Esta información debe ser lo más completa posible y debe incluir datos que nos permitan obtener información del cliente y sus aptitudes de compra.

³³ <http://www.emprendedores.es/gestion/como-elaborar-un-programa-de-fidelizacion> Fecha de consulta: 06/11/2014 06:45 pm

Una vez desarrollada la base de datos, debemos determinar quiénes son los mejores clientes, cual es su comportamiento de consumo y buscar similitudes entre estos. De acuerdo al principio de Pareto ³⁴, se asume que sólo el 20% de los clientes otorgan el 80% de las ganancias, por lo tanto, el programa debe estar orientado a captar ese segmento de clientes.

2.1.8.2 Definir objetivo y tipo de programa.

Es importante determinar las fortalezas de la oferta de servicios que se presta y determinar cuáles características son percibidas como únicas por el consumidor. Así mismo, determinar cuáles son las razones principales por las cuales los clientes repiten una intención de compra y en relación a esto determinar el tipo de programa a ofrecer. En este punto es importante que el objetivo este alineado con el programa de recompensa ofrecido.

³⁴ Claudio L. Soriano, El Diagnóstico de la empresa, Editorial Diaz de Santos, Página 197.

2.1.8.3 Evaluar innovación y viabilidad.

En esta categoría debemos evaluar la innovación respecto a la competencia y el valor que esta otorga. Asimismo, es necesario estudiar la viabilidad en el largo plazo, optando por aquellas que representen menor costo que potencial beneficio en el futuro. Si bien la satisfacción del cliente es un pilar fundamental sobre el cual se basa la creación de todo negocio, la comunicación de valor es importante. Se espera que sea correctamente percibida por el cliente.

2.1.8.4 Utilizar herramientas a la medida.

Se recomienda utilizar herramientas que sirvan como indicadores de satisfacción de cliente y midan satisfacción. En esta área es posible utilizar software CRM, encuestas de satisfacción del cliente, entre otros.

2.1.8.5 Determinar rentabilidad y beneficios.

La fidelidad de los clientes es medible cuantitativamente. Por ello, se debe determinar los objetivos del plan a modo de rastrear la efectividad de la estrategia seleccionada.

Asimismo, determinar periodos de tiempo en los cuales se espera alcanzar dichas metas. Esto permitirá determinar cuantitativamente si la estrategia aplicada ha sido exitosa y de no serlo, poder ejecutar modificaciones a tiempo.

2.1.9 Características de buenos programas.

Para David Robinson³⁵, los programas de fidelización de cliente comparten 6 características. Entre estas encontramos:

1. Los bienes o servicios se compran frecuentemente.
2. El consumidor tiene una opción entre proveedores.
3. Los proveedores tienen igual ofrecimiento.
4. Las membresías de los consumidores deben ser escalonadas jerárquicamente de acuerdo al tipo de cliente.
5. Los puntos deben tener fecha de expiración.
6. La experiencia del consumidor debe ser diferente en los diferentes niveles de clientes.

³⁵ <http://faculty.haas.berkeley.edu/robinson/Papers%20DOR/Customer%20Loyalty%20Programs.pdf>
Fecha de consulta: 08/02/2015 09:30 pm

Si bien los programas de fidelización pueden ser diversos tanto en oferta como en objetivos, David sugiere que los programas exitosos comparten estas características.

2.1.10. Características de la folleteria o de las páginas web asociadas a los programas de fidelización.

- Lenguaje: El lenguaje utilizado debe ser seleccionado cuidadosamente y se debe enviar un mensaje claro. Además, se deben evitar modismos y lenguaje de tipo coloquial.

- Letra: Debe cuidarse la letra, tanto en la fuente, tamaño y color. Entre la tipografía deben evitarse las letras de tipo redondas, y optar por letras claras y más bien clásicas. El tamaño debe ser más bien pequeño y los colores con tonos neutros y elegantes.

- Papel: Debe cuidarse el tamaño, la calidad del papel y la información que contenga debe ser breve, con un estilo unisex y clásico. El uso de imágenes puede acompañar el texto, siempre que sean de tamaños pequeños.

2.1.11 Ventajas de la fidelización.

Kotler en su libro los fundamentos de Marketing aborda aspectos de la fidelización de clientes. Sin embargo, resultan interesantes tanto para las empresas como para los consumidores estudiar las ventajas³⁶ que se desprenden de su aplicación, entre las principales podemos encontrar:

- **Reducción de costos de captación:** Los mejores clientes de la empresa aportan la mayor cantidad de utilidad, mientras captar clientes asume incurrir en gastos de promoción y venta. De hecho, según Kotler & Armstrong, ahora cuesta entre cinco a diez veces más atraer un cliente nuevo que mantener uno actual.³⁷

- **Disminuye sensibilidad al precio:** La fidelidad asume que los clientes seguirán prefiriendo los productos o servicios, aún cuando el precio cambie, pues, el servicio obtenido resulta ofrecer un servicio considerado como únic

³⁶ <http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/%C2%BFclientes-infieles-claves-para-programas-de-fidelizacion/> Fecha de consulta: 10/10/2014 12:40 PM

³⁷ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 18.

- **Boca a boca:** Los clientes fieles serán considerados embajadores de la marca pues compartirán su experiencia con su círculo más cercanos. Kotler infiere que perder un cliente no sólo significa perder una venta, sino todas las posibles ventas futuras que este cliente nos pudiera generar. Además, y muy importante, la experiencia que compartirá con sus cercanos.

- **Aumento del valor de marca:** El contar con clientes fieles aumenta el valor de este activo intangible. Esto pues según Kotler, el último paso del marketing asume la captación de valor del cliente.

- **Aumento en la demanda:** El tener clientes con necesidades satisfechas nos llevará a obtener clientes fieles supondrá que mantendrán una demanda sostenida en el tiempo. Por el contrario, la insatisfacción de nuestros clientes sólo nos llevará a perder oportunidades de negocio.

2.1.12 Programas de fidelización hoy en día.

Uno de los principales aspectos a considerar luego de estudiar la evolución de las estrategias es que actualmente no sólo son más masivas, sino que además en general las empresas están optando por aumentar la cantidad de puntos para acceder a los programas

de beneficios. Así podemos inferir que inicialmente las empresas debieron educar a los clientes en términos de programas de fidelización. Actualmente, los clientes están informados y familiarizados con el tema y, al mismo tiempo, están interesados en ser parte de este tipo de programas, razón por la cual las empresas gozan de mayor poder en términos de estrategias de fidelización.

Si bien en un principio el enfoque de las estrategias se basaba en el valor de la marca, actualmente el enfoque se basa en el cliente, pues es quien configura la estructura de negocios. Por esto, actualmente es la marca la que busca un tipo de cliente que lo represente.

2.1.13 Evolución de los programas de fidelización de clientes.

La evolución de los programas de fidelización de clientes³⁸ como tal es un proceso que viene desde fines de los años 70 y nace en Estados Unidos. Para el estudio se utilizará una cronología de los hechos más relevantes en materia de fidelización de clientes en la industria hotelera y de transporte.

³⁸ <http://skift.com/2014/07/21/the-evolution-of-loyalty-in-travel-a-timeline/>, Fecha de consulta: 30/04/2015 16:40 hrs

1978 El gobierno estadounidense desregula la industria de aerolíneas, conduciendo a una competencia renovada.

1981 American Airlines crea AAdvantage, el primer programa de fidelización en la industria de viajes.

1983 Holiday Inn y Marriott lanzan el primer programa de lealtad en la industria hotelera.

1985 Diner's Club lanza la primera tarjeta de crédito que premia lo que los clientes gastan con recompensas.

1998 El redactor Randy Petersen crea Flyertalk, un importante foro online de discusión de programas de fidelización de hotel y aerolíneas.

2004 AwardWallet busca ayudar a viajeros a manejar y rastrear la participación en programas de lealtad ofrecidos por líneas aéreas, hoteles, empresas de arriendo de autos y empresas de tarjetas de crédito.

Kimpton Hotels lanza su programa de lealtad de invitados,

2010 KLM lanza en medios de comunicación sociales llamada "surprise" (sorpresa) en Ámsterdam.

Virgin America y Klout forman un equipo que ofrece vuelos gratis basado en la influencia de los usuarios en los medios de comunicación.

2011 Southwest Airlines reestructura su programa de viajero frecuente, entregando recompensas sobre los dólares gastados en vez de las millas viajadas.

2013 Starwood, Marriott and Hilton anuncian un aumento en el número de puntos necesarios para canjear estadías gratis.

2014 Delta y United Airlines aumenta los puntos requeridos para acceder a ciertas mejoras de recompensa.

2.1.14 Tipos de programas de fidelización.

Si bien definir la estrategia de fidelización idónea para cada empresa es un proceso complejo, es posible encontrar programas y agruparlos de acuerdo a los beneficios³⁹.

Entre los más relevantes se encuentran:

- **Basados en medios de pago:** programas que ofrecen beneficios de acuerdo al medio de pago. Entre ellas descuentos por pronto pago, pago en efectivo o descuentos exclusivos con uso de tarjetas, usado en casas comerciales como CMR, Ripley y Almacenes París.

39

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111223/Aguilera%20A.%2c%20Joaqu%C3%A Dn.pdf?sequence=1&isAllowed=y> Fecha de consulta: 20/03/2014, 14:00 hrs

- **Programa de cupones:** ofrece cupones de descuentos sobre compras de ciertos productos y servicios. Condiciones específicas pueden aplicarse, como es el caso de los cupones de descuentos disponibles en el Diario Publimetro ó la Asociación Chilena de seguridad.

- **Programas de eventos:** ofrece actividades gratuitas y está dirigido a clientes de valor para la compañía. Puede incluir lanzamientos y celebración de aniversarios entre otros.

- **Programa de puntos:** Basados en la acumulación de puntos que permiten obtener regalos, como es el caso de CMR puntos, Mi Club Líder y programa de Puntos Cencosud.

- **Programas especiales de compra:** Corresponde a ofertas otorgadas a ciertos productos o servicios. Los más comunes son los 2x1, descuentos sobre la segunda unidad. Los supermercados suelen usar esta estrategias para impulsar ventas.

- **Programas multi-sponsor:** Ofrece múltiples beneficios relacionados al uso de una tarjeta y los beneficios pueden ser usado en diversas empresas relacionadas. Es el caso de tarjetas de American Airlines, donde se obtienen puntos que pueden ser canjeados en hoteles, viajes y restaurants optimizando las sinergias. Marriot rewards y Best Western rewards son un exitoso ejemplo de este sistema de fidelización de clientes en la industria hotelera.

- **Programas VIP:** Ofrece un trato preferencial a sus clientes por pertenecer a esta categoría. Es el caso de las aerolíneas y de los bancos con filas especiales para clientes.

Existen tantas estrategias de fidelización de clientes como mezclas en el mix de marketing podamos obtener. Si bien las estrategias pueden ser diversas, todas son estrategias que buscan aumentar la ventas a través de ofertas que ganen la lealtad de su clientes. Sin importar el producto o servicio que la empresa ofrezca, las empresas desarrollan estrategias cuya de propuestas de valor que mezcle elementos nuevos en su oferta habitual, modificando el Mix de Marketing.

Dada la complejidad que esto supone, el desarrollo del Marketing y la investigación de mercados han entregado invaluable herramientas para que la empresa mejore sus rendimientos.

2.1.15 Programas de fidelización de clientes en Hoteles.

Actualmente, los hoteles han desarrollado estrategias de fidelización de clientes en todo el mundo. En general, todas valoran al cliente y de ellas es posible extraer ideas que se apliquen al Hotel Boutique Casa Higuera de Valparaíso.

Basado en el premio que entrega USnews⁴⁰ a los mejores planes de fidelización mundial 2014-2015, los 5 mejores programas de fidelización son:

- Marriot rewards: Programa dedicado a turistas de negocios y ocio. Su programa de puntos le permite acceder a puntos al utilizar diversas marcas de la cadena. Entre los beneficios se encuentra conseguir noches de estadía gratis, canjear puntos por tarjetas de spa y cenas o productos. Además, es posible canjear puntos por vuelos en diversas aerolíneas asociadas.

⁴⁰ <http://travel.usnews.com/rankings/travel-rewards/hotel-rewards/> Fecha visita: 14/12/2014 14:30hrs

- IHG Rewards Club: El programa del Intercontinental Hotel Group está dedicado a viajeros de negocios. Los puntos son acumulados cuando los clientes hacen uso de los diferentes hoteles de la cadena. Su programa de puntos ofrece beneficios que incluye desde comprar vuelos, estadias de hotel y compras online.

- Best Western Rewards: Enfocado a viajeros de negocio y familias utiliza un sistema de punto que pueden ser canjeado por hotelería o restaurants. Muy similar en estructura al Marriot rewards, también tiene convenio con aerolíneas donde los puntos pueden ser canjeados.

- Club Carlson: programa orientado a viajeros frecuentes, el sistema de puntos dorados del Club Carlson acumula puntos tanto con la estadia como con las bebidas y comida pedidas a la habitación en los hoteles de la cadena. Los puntos pueden ser usados en estadias en el hotel, subir la categoría de la habitación y obtener vuelos con aerolíneas asociadas.

- Starwood Preferred Guest: Orientado a viajeros de negocios, que viajen constantemente a las principales ciudades del mundo. Dado que este compañía posee más de nueve diferentes cadenas de hoteles que varían en

rango de estilo y precios por habitación en este programa los puntos pueden canjearse por bonificaciones que van desde conciertos ó productos en Amazon, hasta membresías y productos más sofisticados.

En general, los hoteles de mayor prestigio mundial han optado por las estrategias de fidelización basados en programa de puntos que asocien principalmente cadenas de hoteles, restaurantes y aerolíneas en su bonificación. A pesar de que las estrategias se vean muy similares, cada programa de lealtad está enfocado en retener a un nicho de viajero diferente. De esta forma, es posible determinar el target de cada hotel al estudiar su estrategia de fidelización de clientes: Si bien Marriot se enfoca en huéspedes de negocio y ocio, Best Western se enfoca en viajeros frecuentes y familias.

2.1.16 Programas de fidelización y redes sociales.

Las redes sociales han sido una herramienta que se ha desarrollado rápidamente en los últimos años. Inicialmente bastaba para las compañías con poseer una página web funcionando con toda la información necesaria. Sin embargo, los clientes actuales responden positivamente a actitudes más interactivas, la forma de comunicarnos y desenvolvemos en internet ha cambiado.

Es posible afirmar que las redes sociales corresponden a un lugar virtual que reúne al mercado objetivo a nivel global. Esto último ha permitido lanzar campañas mundiales y comunicar un mensaje de manera instantánea. Las empresas reconocen el valor de las redes sociales y el rol que ocupan en la comunicación de valor con sus clientes. Es por ello que las estrategias de fidelización contemporáneas consideran el uso de plataformas virtuales tales como Aplicaciones de dispositivos móviles, Sitios web, Facebook, Twitter y Snapchat, entre otras.

2.1.17 Diseñar una estrategia de marketing impulsada por el cliente.

El diseño de la estrategia idónea tiene por objetivo determinar el mercado objetivo y la propuesta de valor que se les ofrecerá. Para esto, la investigación de mercado cuenta con herramientas de información que le permitirán acceder a una mejor toma de decisiones.

2.1.18 Elaborar un programa de marketing que entregue valor superior.

Corresponde a la creación de una oferta que sea percibida como superior por el cliente, para lo cual la organización se vale de mezclas de precios, promociones, productos y servicios y puntos de venta. La propuesta de valor debe ser percibida como la mejor y para eso la máxima “más por menos” debe guiar todo el proceso.

Según Kotler, la propuesta de valor que cada organización ofrece, está compuesta por una mezcla de cuatro elementos:

- **Precio:** Valor monetario que aplicaremos a nuestro producto.

- **Plaza:** Es la punto de venta donde se ofrece el producto.

- **Producto:** Corresponde al conjunto de características del producto o servicio que se ofrecerá.

- **Promoción:** La forma en que comunicamos al cliente el valor de nuestro producto o servicio.

La mezcla de marketing debe ser coherente y consistente y la relación entre estos elementos configuran la propuesta de valor ofrecida al cliente.

2.1.19 Establecer relaciones duraderas con los clientes.

Sistema de administración de relaciones con el clientes ó CRM proviene de la sigla Customer Relationship Management y según Kotler señala, la administración de la relación con el cliente es el proceso integral de crear y mantener relaciones redituables con el cliente al entregarle valor y satisfacción superiores.⁴¹

Como bien se comprobó con la depresión de 1929, los procesos productivos basados en la producción quedan obsoletos. De esta forma, el cliente es considerado en todos los procesos productivos de la empresa y la satisfacción del cliente como objetivo principal. Para ello, la empresa debe conocer el perfil de sus clientes más importantes y generar propuestas de valor potente. Kotler infiere que las empresas que se rigen bajo este tipo de administración deben prestar atención a los siguientes puntos:

⁴¹ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 14.

- **Construcción de la relación con el cliente:** Es el primer acercamiento a la implementación de programas de fidelización y será a través de propuestas de valor orientadas a la satisfacción del cliente. Es importante que la propuesta de valor sea correctamente percibida, para así conseguir satisfacción de los deseos y necesidades de los clientes. Lo importante es crear y mantener relaciones que perduren en el largo plazo.

- **Relaciones con clientes más importantes:** Determinar qué clientes son los más importantes y centrarse en los clientes más rentables permite mantener estrategias de marketing especializado en ellos. Una vez determinado, se debe ofrecer mezclas de marketing que retengan clientes y logren la fidelización. Para ello, la empresa debe gestionar herramientas que dispongan historial de compra, índices de compra, porcentajes de utilidad y proyecciones de compra futura, entre muchos otros. Así mismo, debe generar instancias de evaluación del producto o servicio y estar abierto a recibir sugerencias.

- **Niveles y herramientas de las relaciones con el cliente:** Es necesario determinar si la relación con el cliente será básica o alta, y será relacionado al margen de utilidad de los clientes. El nivel más superficial

de relación se basa en mercados menos rentables, mientras que se generarán relaciones más profundas con los clientes cuyo margen de utilidad es alto. Para cultivar estas relaciones, las empresas implementarán sus estrategia de fidelización, donde las estrategias más personalizadas serán utilizadas en lazos más profundos de relación.

Puesto que toda la organización funciona en pos del cliente, debemos considerar el servicio tanto interna como externamente. Tanto la relación con trabajadores, inversores, la competencia e industria juegan un papel fundamental. Ganar la fidelidad de todo el grupo mejorará el rendimiento de la organización y alineará los objetivos, disminuyendo los conflictos de interés. El ganar la fidelidad de los clientes, asume conseguir la lealtad de los trabajadores e inversores, lo que se traducirá en un mejor servicio entregado y una mayor satisfacción del cliente final.

2.1.20 Captar el valor de clientes: creación de utilidades y calidad.

Este se considera el último paso y se obtiene con la satisfacción de nuestros clientes. Se basa en los beneficios de conseguir la lealtad de clientes, la participación de mercado y el valor del cliente que de ello deriva.

- **Crear lealtad de cliente y retención:** El valor de vida del cliente se determina como el conjunto de compras potenciales que puede realizar en toda su vida como cliente. En este punto, la lealtad está condicionada al nivel de satisfacción obtenido. Es por esto que la empresa busca no sólo satisfacer a su cliente, sino que enamorarlo. De esta forma se busca ser percibido como la única opción posible para satisfacer una necesidad.

- **Aumentar participación del cliente:** A través de estrategias que empujen la demanda de los clientes y estrategias que creen necesidades nuevas por medio de ofrecer otros productos o servicios al mismo grupo de clientes.

- **Crear valor capital de cliente:** es la combinación del valor de por vida de todos los clientes actuales y potenciales de la compañía. Claramente, cuanto más leales sean los clientes redituables, mayor será el valor capital de los clientes de la empresa.⁴² Dada esta última condición, se imperativo crear relaciones de valor con los clientes correctos.

Para determinar cuáles son los mejores clientes, la rentabilidad y lealtad deben ser evaluadas. Al posicionar los clientes de acuerdo a las proyecciones de compra futura, podemos clasificar el tipo de clientes y la máxima de la empresa es retener y encantar a los amigos verdaderos, pues es el grupo que posee tanto rentabilidad potencial como lealtad proyectada alta.

⁴² Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 21.

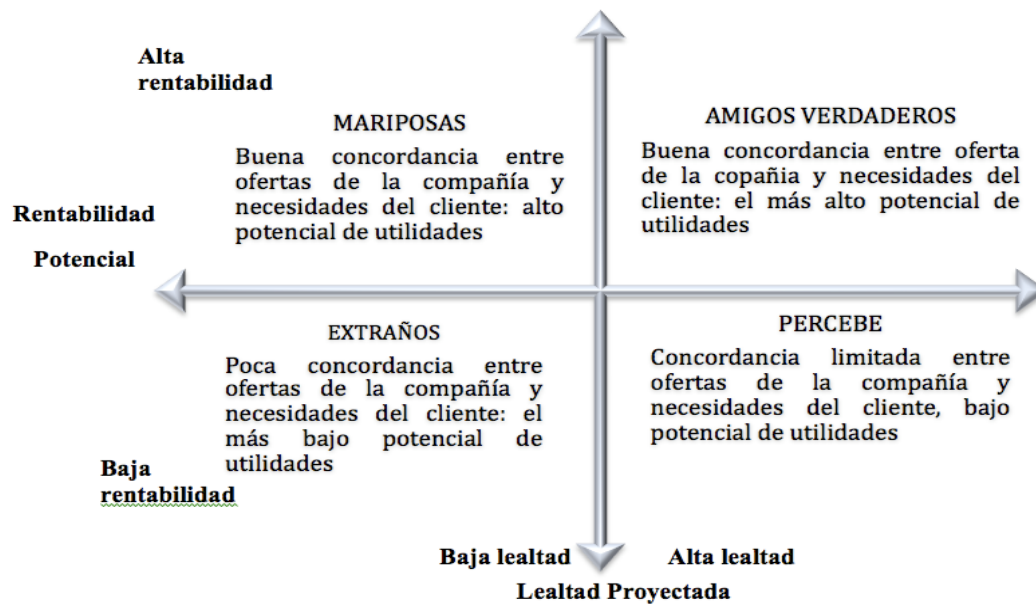


Figura 1.2 grupos relacionados con los clientes ⁴³

Al igual que cualquier estrategia, la implementación debe ser monitoreada constantemente. Si bien un diagnóstico inicial que incluya análisis de las fuerzas competitivas como la empresa, clientes, proveedores y competidores guiará la determinación de objetivos, estos deben ser fijados en un tiempo determinado, ser cuantificables y realistas. Asimismo, es necesario controlar, corregir, evaluar y generar retroalimentación durante todo el proceso. Los resultados obtenidos serán de ayuda en la definición de las siguientes estrategias.

⁴³ Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos del Marketing, obra citada, Página 23.

II. CAPÍTULO: DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA Y ANTECEDENTES DE LA PRÁCTICA.

2.1 Descripción de la empresa.

Hotel Boutique Casa Higuera es una empresa dedicada a la industria hotelera y gastronómica que opera en la industria desde el 18 de diciembre del 2006. Ubicada en medio del cerro alegre, ofrece un cálido y sofisticado ambiente lleno de historia posicionándose como el primer hotel boutique de la quinta región. Con más de 1600 m², el hotel cuenta con 20 habitaciones que se caracterizan por la elegancia y comodidad, se distribuyen en 4 de los 7 pisos con los que cuenta la instalación. Si bien la casona posee un sencillo frontis, en el interior del recinto es posible encontrar característicos jardines, además de una piscina, reposeras y un spa.

La empresa está integrada principalmente por profesionales del área del turismo y gastronomía, la mayoría en grados técnicos con experiencia en la industria de servicios. Entre las habilidades blandas, la empatía, la orientación al servicio al cliente y la responsabilidad son características que todos sus trabajadores comparten. En término de habilidades técnicas, es indispensable el manejo del idioma inglés.

Desde el 2007, la Empresa se posiciona en el mercado hotelero y gastronómico de la quinta región como un hotel de lujo, cuya atención personalizada y su peculiar estilo acogedor brinda un servicio de alta calidad. Tras una humilde fachada ubicada en calle Higuera, se sitúa un sofisticado y elegante hotel y es exactamente esta mezcla entre comodidad e historia que lo posiciona como un hotel boutique atractivo para turistas que viajan a la región en busca de un lugar de tipo más bien hogareño.

2.2 Productos o servicios.

El Hotel Boutique Casa Higuera se dedica desde hace 20 años a la industria hotelera entregando un servicio hotelero y gastronómico a la medida del cliente. Para ello, la Empresa cuenta con profesionales capacitados en la entrega de un servicio de alta calidad en cada nivel de la organización. Entre los servicios que ofrece, los principales son:

2.2.1 Servicio de alojamiento: El hotel cuenta con 4 pisos donde alberga 20 habitaciones muy bien decoradas y equipadas. Entre ellas encontramos 5 habitaciones tradicionales, 4 Premium, 6 Premium Superior, 3 Superior y 2 Delux. Cada una cuenta con WIFI, TV con cable y pantallas LCD, reproductor de DVD, calefacción independiente, mini bar, ventanas con termo-panel, piso de madera vitrificado, caja de

seguridad digital, amplios ventanales y puertas con cerradura electrónica. La mayoría cuenta con terrazas independientes y sus precios varían de acuerdo a la vista y el tamaño de la habitación y no al servicio prestado.

Entre las áreas comunes, encontramos una sala de estar con chimenea, una biblioteca, jardines, una terraza al aire libre y una terraza de azotea, piscina al aire libre, dos saunas y un Jacuzzi.

2.2.2 Programas, paseos y recorridos: Durante los fin de semana, se ofrece una amplia gama de panoramas interesantes que va desde caminatas guiadas gratuitas, hasta visitas a galerías de arte y tour por viñedos de la zona. Además, funciona como business center corporativo, ofreciendo programas especiales a empresas, cenas privadas, paquetes de dos o más días, programas especiales para día de los enamorados y programas de año nuevo que incluyen fuegos artificiales frente a la bahía que van desde \$1.700.00044.

2.2.3 MonteAlegre Restaurant: El hotel ofrece servicio gastronómico a la carta y para eventos privados del más alto nivel a través de su restaurant llamado Monte Alegre. En

⁴⁴ Tarifa válida por programa de tres días y dos noches para año nuevo 2014-2015. Fuente: <http://www.casahigueras.cl/> Fecha de consulta: 02/11/2-014, 11:35 PM

él, se ofrecen platos con ingredientes de la zona, principalmente productos del mar, además de algunos platos mediterráneos. La carta incluye desde tragos hasta almuerzos, cenas y desayunos, los cuales pueden ser servidos en el salón interior o llevados a la terraza, piscina ó directamente a la habitación. Los servicios de desayuno y almuerzo son exclusivamente para huéspedes, mientras que la cena está sujeta a reserva tanto para huéspedes como para clientes. José Antonio Moreno y su equipo culinario cuentan con la sugerencia del chef, plato con el que sorprenden diariamente a los visitantes quienes destacan los aromas, texturas y presentación de sus platos.

2.2.4 Servicio de SPA: El hotel ofrece servicio personalizado de SPA y masajes, el cual debe ser agendado con al menos 24 horas de anticipación. No obstante, las dependencias del hotel cuentan con saunas separados para hombre y mujer a disposición de sus clientes.

2.3 Localización.

Hotel Casa Higuera se encuentra en la quinta región de Chile, específicamente en la ciudad de Valparaíso. Ubicada en territorio declarado Patrimonio de la Humanidad por

la UNESCO⁴⁵, en medio del Cerro Alegre, a pasos del ascensor El Peral y el paseo Yugoslavo, goza de una increíble vista a la bahía de Valparaíso. El Cerro Alegre es muy turístico debido a su rica historia desde mediados del Siglo XIX cuando inmigrantes ingleses y alemanes llegaron a la ciudad para vivir y allí construyeron grandes casonas que destacan por su particular estilo europeo y sus bellos jardines, que finalmente dieron nombre a este cerro. El colorido de sus casas sigue generando un contraste con la particularidad de la arquitectura utilizada en el Chile criollo, lo que lo vuelve visualmente atractivo.

Hotel Casa Higuera llega a ocupar una casona de los años 20 que pertenecía a la familia Corssen, que luego de un delicado trabajo de restauración entre el 2004 y 2006 por sus dueños Gonzalo Velasco, un mueblista, y su esposa Teresa Navarro, diseñadora textil quienes consiguen una interesante propuesta de servicio que mezcla la comodidad moderna y la calidez y elegancia que le ofrece este sitio histórico.

2.3.1 Dirección.

Calle Higuera 133, Cerro Alegre. Valparaíso, Chile.

⁴⁵ Fuente: <http://www.valparaisopatrimonial.cl/conoce-valparaiso/> Fecha de consulta: 02/10/2014 8:00 PM

2.4 Misión.

Ofrecer un servicio turístico y hotelero exclusivo de excelencia a nivel nacional, otorgando comodidad y calidez a todos nuestros huéspedes y clientes, a través de un moderno y acogedor hotel boutique lleno de historia y elegancia.

2.5 Visión.

Entregar un servicio exclusivo que genere una atmósfera acogedora en la industria hotelera, a través de un ambiente familiar y elegante con un estilo único en la región de Valparaíso que nos lleve a obtener el reconocimiento de nuestros clientes, posicionándonos como el mejor hotel Boutique de la zona.

2.6 Clientes.

El Hotel Boutique Casa Higueras está dedicado a la atención del segmento socioeconómico alto, apuntando principalmente al sector ABC1 que hoy en día representa al 10% de la población nacional⁴⁶. Debido a sus tarifas, los precios suponen la primera barrera que permite la selectividad y exclusividad de sus clientes.

⁴⁶ <http://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2014/07/GSE-e-Ingreso.pdf> consulta: 02-06-2015 22:51

Asimismo, el Hotel apunta tanto a extranjeros como a empresarios exitosos que tengan la solvencia económica para desembolsar desde USD 230 por noche en una habitación. En general, el público del hotel tiende a ser de bajo perfil, poco ostentosos, se sienten cómodos en ambientes acogedores y son muy exigentes con la calidad.

2.7 Estrategias de promoción y marketing.

Al igual que otros hoteles, Hotel Casa Higuera cuenta con tarifas diferenciadas en temporada alta y baja. Además, cuenta con programas de fin de semana consistentes en 3 días y 2 noches y programas de año nuevo. Dada la alianza con agencias de viaje y empresas asociadas con la directora de marketing, se hacen descuentos por grupos y clientes frecuentes, los que reciben un up grade o late check out sin cargos extras.

2.8 Alianzas estratégicas.

El hotel cuenta con alianzas estratégicas con agencias de viajes como ADSChile, Wexas, LAN Tours. Además, posee convenios con empresas como Aguas Andinas, Moneda Asset y páginas de búsqueda web como Tripadvisor y Booking,

2.9 Participación en ferias y congresos.

Dada la exclusividad del perfil de hotel boutique de nostalgia chic con el que se representa Casa Higueras, no cuenta con participación en ferias y congresos, esto debido a que su público al que apunta no asiste a aquellas instancias.

2.10 Prensa y medios de comunicación.

Si bien el hotel no cuenta con campañas de publicidad en medios de comunicación masiva, es posible encontrarse con notas referentes a la calidad de servicio tanto de Hotel Casa Higueras como de su Restaurant Montealegre en revistas Travel Time, MOSSO, D+A, Restaura, incluso en diarios como La Tercera y El Mercurio. Gracias a esto se obtiene reconocimiento a nivel nacional e internacional. Gracias a encuestas aplicadas, se pudo determinar que una gran parte de los huéspedes ha llegado a Casa Higueras gracias a publicaciones en revistas o diarios como El Mercurio, Conde Nast New York Time y a un reportaje en Oh!tel Chile de Canal 13 cable.

2.11 Estructura Organizacional.

La gerencia general de el hotel se encarga de el correcto funcionamiento en todas las áreas de la estructura organizacional, coordinando todas las áreas a modo de entregar siempre un servicio de calidad a los clientes.

Si bien existe delegación de responsabilidades de la compañía tanto a nivel vertical como horizontal, el hotel cuenta con una estructura organizacional que se caracteriza por la flexibilidad y cercanía en todo nivel de la organización. Esto, con el fin de poder solucionar oportunamente todos los problemas que se presenten en el día a día. Cabe destacar que la empresa no cuenta ningún tipo de manual de procedimientos ni descripción específica de cargos al interior de la empresa.

2.11.1 Descripción de cargos del Hotel.

- **Directorio:** compuesto por los dueños del hotel. Entre sus responsabilidades se encuentra fijar objetivos, misión y visión de la empresa. Además, deben generar políticas a nivel empresa, aprobar presupuestos, retiro de utilidades y otras decisiones financieras derivadas del cargo.

- **Gerente general:** responsable de la gestión de todos los recursos de la empresa, ya sean técnicos, financieros y humanos. Entre sus tareas se encuentra el diseño, implementación y evaluación constante del correcto funcionamiento de los diferentes departamentos. Esto a través de indicadores de gestión que permitan determinar el correcto cumplimiento de metas periódicas. Finalmente, busca la rentabilidad del negocio y la mantención de buenas relaciones con clientes y trabajadores.

- **Staff de ventas:** el departamento de marketing busca generar instancias que aumenten las ventas del negocio, sin que esto implique utilizar medios masivos de promoción. Además, se encarga de generar proyecciones de venta trimestral, estudios de mercado y satisfacción del cliente.

- **Staff contable:** Hotel Casa Higueras y Montealegre generan sinergia al compartir ciertas áreas de negocio, como es el caso del staff contable. Este departamento se encarga de todas las tareas financieras que incluyen el pago de impuestos, generar cheques, pago a proveedores, generar estados financieros y realizar análisis estadísticos del negocio.

- **Hotel manager:** Encargado de la administración del hotel, es el nódulo entre la recepción y mantención. Su función principal es supervisar el correcto funcionamiento de todas las áreas del hotel, con el fin de entregar un servicio de alta calidad y generar reportes de desperfectos y daños al final de la jornada laboral.

- **Compras:** encargado de mantener stock de insumos que permitan el correcto funcionamiento del hotel y restaurante. Para ello, genera proyecciones de compra, manejo de stock, presupuestos y estima costos. Debe coordinar su trabajo con bodega, controlar el ingreso, salida y merma de productos, además de controlar la calidad de todos los productos. La mantención de relaciones y el proceso de negociación con proveedores es de alta importancia.

- **Inventario:** encargado de controlar el nivel de stock de productos disponibles, además de controlar el estado de las existencias. Este departamento se nutre de la información que proviene de todas las áreas de la empresa y debe reportar informes diarios con el ingresos, egresos y mermar que pudieran producirse.

- **Ama de llaves:** Coordina y controla el trabajo de mucamas, mantenimiento y lavandería. Entre sus tareas se encuentra disponer materiales de trabajo, controlar stock y supervisar la calidad de trabajo entregado. Supervisa el mantenimiento y limpieza de habitaciones y áreas comunes. Además, lleva un inventario de mantenimiento y conservación del mobiliario, maquinaria, detallando deterioros y reparaciones generadas.

- **Mucamas:** se encargan del aseo y mantención de las habitaciones del hotel y las áreas comunes. Además, nutren el departamento de adquisiciones informando a tiempo el estado de suministros con los que cuentan.

- **Mantención:** Su función es el correcto mantenimiento del hotel a través de mantenciones de los artefactos y las dependencias del hotel. Además, ayuda en la limpieza del hotel y traspaso de ropa de lavandería.

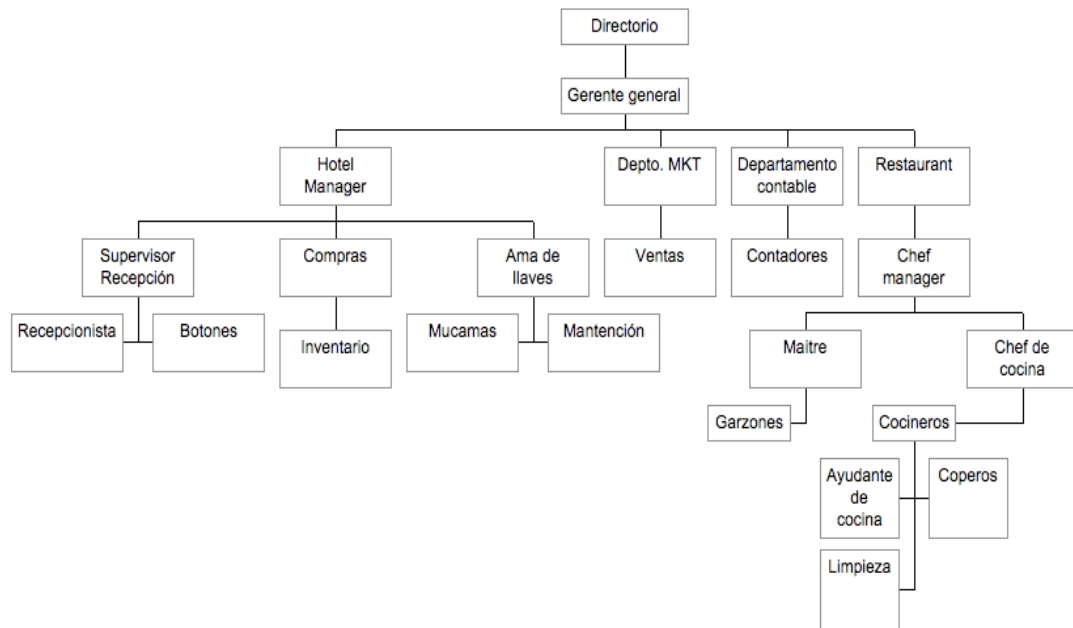
- **Supervisor de Recepción:** Se encarga de controlar el nivel de ocupación del hotel, verificar check in y check out, atender el libro de reclamos y coordinar las reservas del restaurant. Además, realiza labores administrativas como elaborar los turnos de trabajo, completar archivo Trip Advisor, control de caja, boletas y

facturas, además del correo electrónico. Supervisa y coordina recepcionista y botones.

- **Recepcionistas:** apoyar el trabajo de jefe de recepción, complementando sus tareas, no existe gran diferencia entre quien es jefe y quien es solo recepcionista, salvo por el título, todos se apoyan en el lugar de trabajo, contestando llamadas, planificando llegadas, recibiendo huéspedes.

- **Botones:** El botones se encarga de entregar asistencia a los huéspedes al ingresar y salir del hotel, coordinar el ingreso de huéspedes junto con recepción, además acompañarlo en salidas de ser solicitado y acomodar maletas en habitaciones.

2.11.2 Organigrama Hotel Boutique Casa las Higueras.



47

⁴⁷ Fuente: Gerencia Hotel Casa Higueras de Valparaíso.

2.12 Cultura organizacional.

La gerencia general de Hotel Boutique Casa Higuera, a través de los 20 años que lleva en el mercado, ha implementado políticas, valores y hábitos aplicables a todos sus trabajadores que dan origen a la identidad de la familia de Casa Higuera. Entre estas políticas organizacionales no declaradas, se encuentran:

- Están prohibidas las relaciones sentimentales entre compañeros de trabajo.

- El hotel provee a todos sus trabajadores uniformes de trabajo, sin costo para el trabajador.

- El hotel cuenta con casino especialmente para los trabajadores. El día de tu cumpleaños es posible elegir el menú.

- El hotel cumple un rol social al restaurar y utilizar una antigua zona del Patrimonio Cultural de la Humanidad.

- Los cumpleaños se celebran con un breve desayuno. Esta iniciativa es propia de los trabajadores.

- El hotel ofrece constantemente capacitaciones a sus trabajadores.

A través de estas normas, el hotel ha desarrollado un grato ambiente laboral donde sus empleados se sienten cómodos trabajando. Si bien este conjunto de actividades no conforman las declaraciones públicas, es una parte importante de la identidad de la organización. A través de estas políticas, se busca no sólo mejorar el ambiente laboral sino que mantener personal comprometido en cada nivel de la organización.

2.13 El departamento de Marketing.

El departamento de marketing del hotel está compuesto por 3 personas. Este departamento cumple una doble función, pues, al mismo tiempo es el departamento comercial. Quien dirige el equipo es la Gerente de Marketing que se encarga de desarrollar todas las estrategias de promoción del hotel, realizar las negociaciones para

los eventos corporativos y fijar las metas con el equipo de ventas. Además de ella hay dos personas que están preocupadas de concretar las ventas, llevar a cabo el trabajo más operativo relacionado con la folleteria y contacto con nuevos clientes.

Generalmente este departamento es el que se encarga de definir los canales de promoción del hotel, siempre consultando al equipo gerencial. En otras ocasiones es la propia gerencia quien demuestra interés por alguna fórmula de promoción y en ese caso este departamento actúa como agente facilitador y organizador, liderando la negociación en caso que sea necesaria, la aplicación y control de la estrategia y entregando desde su presupuesto la inversión requerida.

Cabe señalar que el hotel goza de una buena demanda que llega vía el "boca a boca" al hotel y por esa razón los vendedores no están buscando clientes en terreno, pero si los van a visitar para entregar información y presupuestos a clientes corporativos. Por lo tanto, son ellos quienes están encargados de procesar los presupuestos para eventos y realizar las reservas que sean necesarias.

Los motores de reserva como Booking.com traen a otro grupo de clientes al hotel que generalmente no solicitan cotizaciones porque son familias o parejas, que no están

buscando los servicios que si requieren los clientes corporativos, por lo tanto, encuentran toda la información a través del sitio web o utilizando el teléfono que es contestado en recepción. Ya se ha definido un protocolo para atender a las consultas que se puedan generar a través de esa vía, y en el caso que los potenciales pasajeros requieran una asistencia mayor su requerimiento es derivado al departamento comercial.

La ubicación física del departamento está en Vitacura en Santiago y allí se encuentra trabajando la gerente y un agente de ventas, la oficina la comparten con la que tiene el director del hotel. El segundo agente de ventas se encuentra en Valparaíso y asiste las ventas que se realizan en la zona principalmente con los operadores turísticos y las viñas del Valle de Casablanca.

2.13 Principales fuentes de información sobre el hotel.

La información dispuesta anteriormente ha sido extraída a través de página web del Hotel Casa Higuera, además Rosana de Oliveira, Hotel Manager de Hotel Casa Higuera respondió a las preguntas que se le realizaron y el análisis propio extraído por el autor del informe en su paso por el Hotel durante el periodo de práctica profesional.

2.13 Práctica profesional.

Casa Higuera es una empresa que entrega servicios a la medida del cliente y sus necesidades. El departamento de Marketing se encarga del posicionamiento del hotel en la industria hotelera y la entrega de un mensaje que sea acorde con la misión y visión de la empresa, a modo de aumentar las ventas y mantener una alta tasa de ocupación durante todo el año. Es precisamente en esta área donde el autor del presente informe desarrolló la práctica profesional universitaria como asistente de Marketing, trabajando en directa relación con el staff de ventas y el Gerente de Marketing.

El trabajo desarrollado consistió en integrar un proyecto dedicado que busca mejorar la relación de la empresa y sus cliente. Allí se desarrollaron labores investigativas, analíticas y deductivas y el objetivo principal consiste en determinar los clientes más importantes, la frecuencia de sus visitas, sus hábitos de consumo y sus gastos promedio, las actividades realizadas en su tiempo fuera del hotel, que otros hoteles visitaban en otras regiones y todos los datos que pudieran desprender información relevante que permitan desarrollar estrategias de fidelización de clientes, todo esto sin interrumpir a los clientes en sus visitas.

El primer paso en el proyecto consistió en determinar aquellos clientes que ofrecen una alta rentabilidad potencial y una alta lealtad proyectada. Una vez recopilada la información de las encuestas, es posible determinar el grupo de clientes más rentables para la organización, donde habitan y otras características propias del grupo. La información entregada por los clientes ofrece un feedback a los servicios entregados, permitiendo mejorar las áreas que se consideren necesarias. Una vez extraída esta información, se debe buscar datos de otras fuentes de la que poder inferir información relacionada a los clientes.

A través de un ERP interno del hotel que funcionaba como base de datos, se logra acceder a encuestas realizadas en el hotel, además de movimientos y transacciones realizadas tanto en el hotel como en el Monte Alegre restaurant y contactos en agencias turísticas de la zona.

En relación directa con el cliente, la estrategia debe ser poco invasiva, pues el hotel tiene como política el molestar lo menos posible a sus clientes a modo de no interrumpir su descanso. Dado lo complejo y particular del segmento que atiende el hotel, la estrategia de fidelización no puede basarse en programas de descuentos colectivos, pues atenta contra la selectividad de los clientes. Una vez conseguida y procesada la información, se

desarrolla un programa de fidelización de clientes enfocado en la retención de los mejores clientes, el cual culminó con una exposición al departamento de marketing.

2.13 Descripción analítica del Hotel Casa Higueras de Valparaíso.

Casa Higueras se caracteriza por entregar un servicio de calidad a todos sus clientes. A través de un servicio de calidad y calidez se ha posicionado como una excelente alternativa de descanso en la quinta región.

La peculiaridad del segmento socioeconómico al que atiende asume una primera barrera al momento de obtener información de sus clientes. Dada la naturaleza de los hotel boutique, se espera molestar a sus clientes lo menos posible. El objetivo es que estos se sientan como en casa, evitando la tensión y hostilidad que podría llegar a significar el hospedarse en grandes cadenas de hoteles.

Actualmente, el Hotel cumple un rol social al restaurar una antigua casona del Cerro Alegre y contribuye enormemente en la llegada de turistas a la quinta región. Su ubicación y vista a la bahía suponen gran parte de su valor agregado.

Si bien la tasa de ocupación del hotel ha seguido el crecimiento proyectado por el equipo gerencial, resulta difícil determinar cuál es el comportamiento de los clientes. Esto, debido a que desconocemos cual es el porcentaje de clientes leales del total de los huéspedes que visitan el hotel. A pesar de que el hotel está consciente de que existen clientes que han visitado el hotel reiteradas veces dentro del mismo año calendario, la empresa no cuenta con estrategias de fidelización orientadas a ellos.

A pesar de que el Hotel contaba con bases de datos poco eficientes, el principal problema se presentaba al no tener suficiente información de los clientes más rentables. El desconocer quienes eran supone el primer problema del Hotel pues no solo desconocemos sus necesidades, sino que también perdemos la oportunidad de desarrollar relaciones estables con ellos.

La aparición del Hotel Palacio Astoreca a pocas cuadras de Casa Higuera aumenta la competitividad en la industria hotelera. Si bien Cerro Alegre cuenta con una amplia gama de oferentes de servicio hotelero, este último se caracteriza por abarcar el mismo

segmento de clientes que Casa Higueras de Valparaíso. Dado que este público solo representa el 7,2% de la población⁴⁸, la competencia es aún mayor.

2.14.1 Análisis FODA.

Fortalezas.

- El aporte que supone el recuperar una antigua casona de Valparaíso asume un valor agregado en la comunidad local.

- Los huéspedes son tratados con discreción, al igual que sus datos e información personal.

- El servicio de alta calidad posiciona a Hotel Boutique Casa Higueras como un potente oferente en la industria hotelera.

⁴⁸ Fuente: Mapa socioeconómico de Chile por Adimark
http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

- Los altos precios de las habitaciones ofrece una segmentación del grupo socioeconómico que puede acceder a él.

Oportunidades.

- El servicio ofrecido satisface las necesidades de un selecto grupo socioeconómico exclusivo a nivel nacional, esto genera el interés de empresas que buscan llegar con sus productos y servicios al segmento y de esta manera es mucho más fácil lograr sinergias con otras empresas.
- La variedad de actividades que pueden realizarse dentro del hotel permite mantener activo el nivel de reservar en temporadas bajas.
- El concepto de hotel boutique es relativamente nuevo a nivel nacional y su desarrollo en Casa Higuera cumple con las expectativas de los clientes.

- El aumento de turistas en la región de Valparaíso es exponencial cada año.
- El hotel se ubica en el corazón de Valparaíso, lo que ofrece facilidad de acceso y una vista única en la zona.

Debilidades.

- **ERP poco eficiente:** Al ser un pequeño hotel no cuenta con ERP tan eficientes como otras cadenas hoteleras más grandes. El ERP no permite el cruce de información con el restaurant solo es posible saber el monto del consumo y algunas veces, el numero de comanda con la fecha de la atención. Asimismo, las peticiones especiales que realizan los pasajeros se registran a modo de notas, de una manera muy desorganizada lo que imposibilitaba tener visualización de ellas. En otras palabras se tiene mucha información, pero resulta casi imposible conectarla.
- **Base de datos de clientes poco actualizadas:** El ERP no hace cruce de información entre las información de las tarjetas de crédito de donde

podíamos obtener el nombre completo del pasajero, su número de RUT o pasaporte y compararlo con la información ingresada.

- **Falta de estandarización de ingreso información al sistema:** Una de las políticas del hotel es el check-in exprés, es decir, un pasajero que llega al hotel debe ser acompañado directamente a su habitación por alguno de los recepcionistas solo identificándose con su nombre, pues, todas las reservas en el hotel son pre-pagadas. Esto generaba que el recepcionista ingresara la información sobre la identidad de la persona en un formato cortoplacista que le ayudaba a salir del paso en el momento, pero era inadecuado para las pretensiones de la administración en el sentido de reunir información que ayudara a generar un plan de lealtad. De esta manera resultaba imposible saber a ciencia cierta si un pasajero realmente estuvo "X" veces en el hotel porque aparecía ingresado en el ERP de múltiples maneras.

Amenazas.

- **Crecimiento de hoteles boutique en la región de Valparaíso:** El aumento exponencial que presentan los hoteles boutique en la zona resulta una amenaza para el hotel, esto dado a la mayor competitividad que

tendrá que enfrentar el Hotel. Esto último se agudiza con la llegada de Hotel Palacio Astoreca, cuyo nicho es el mismo que actualmente atiende el Hotel Casa Higuera.

- **Aumento de delincuencia en Valparaíso:** Si bien el hotel está ubicado en uno de los sectores más seguros de Valparaíso, la delincuencia que afecta a Valparaíso ha ido creciendo en general.

- **Estacionalidad de la demanda en la industria hotelera:** Al igual que muchos hoteles de la zona, las condiciones climáticas afectan la demanda en temporada baja.

- **Poco conocimiento de clientes:** El ignorar a los clientes no sólo impide contactarles una vez que abandonan el recinto hotelero, sino que impide un feed-back que permita evaluar el desempeño del hotel. Así mismo, ignorar al cliente implica ignorar sus deseos y necesidades.

2.14.2 Perfil del consumidor.

Si bien el segmento que atiende el hotel está orientado a un grupo socioeconómico con gran poder adquisitivo, se desconoce gran parte de las motivaciones por las cuales los clientes vuelven. Es por esto, que el primer esfuerzo se enfocó en desarrollar y procesar encuestas que proporcionen información coherente que permita identificar quienes son los principales clientes, de donde provienen, cuáles son sus gustos y preferencias y por sobre todo, qué los motiva a regresar. Así es como me fue posible clasificar el grupo selecto de clientes de acuerdo a cuatro variables:

- **Variables geográficas:** En territorio nacional, personas que habitan principalmente en Vitacura, Lo Barnechea, Las Condes y Chicureo. Entre los factores principales de sus viviendas destacan calles bien pavimentadas y la presencia de áreas verdes y limpias. Por otra parte, turistas provenientes de Europa y EE.UU .

- **Variables demográficas:** Profesionales universitarios de carreras prestigiosas, desde entre 30 y 45 años, con trabajos estable que gozan de altas remuneraciones, solteros ó casados sin hijos.

- **Variables socioculturales:** Profesionales, reconocidos por sus altos cargos en sus trabajos, económicamente pertenecientes al segmento acomodado de la población.

- **Variables psicográficas:** Personas que gustan del lujo y el buen vivir, vanguardistas, amantes de la cultura y que llevan un estilo de vida activo, en busca de nuevas experiencias y gustan de la tranquilidad.

En conclusión, el público objetivo del hotel son personas con un estilo de vida agitado, que valoran el tiempo libre y por esto no desean perder tiempo innecesario e trámites. Buscan exclusividad, calidad, originalidad y dado que han viajado mucho, disfrutan el cálido ambiente de un hotel boutique, que se ajuste a sus necesidades. Sin embargo, también existe un pequeño grupo de clientes que visita el hotel en busca de estatus e imitan las actividades de este selecto grupo de referencia, dado que gozan de altos ingresos y son un referente a seguir.

2.14.3 Estrategias de fidelización de clientes del Hotel Casa Higueras.

Si bien sabemos que el segmento que atiende el hotel Casa Higueras es pequeño dada su peculiar poder adquisitivo, el primer error que se comete es no poseer una estrategia de fidelización de clientes. Poseer un programa de estas características no solo provoca la repetición de visitas de los pasajeros, también genera oportunidades de nuevos negocios y la posibilidad aumentar los ingresos del hotel al concentrar los recursos en el grupo de pasajeros que es superiormente rentable.

De esta forma, el primer objetivo que surge es determinar:

1. Quienes son los clientes
2. Qué grupo de clientes fidelizar.
3. Cómo establecer una estrategia de fidelización.

Si bien el hotel, al igual que cualquier empresa, busca aumentar ventas y mantener a sus clientes, Casa Higueras no cuenta con estrategias ni planes de retención de sus clientes de forma explícita. A pesar de que los esfuerzos de todos los trabajadores apuntan a entregar un servicio de calidad y muchos de los procedimientos diarios apunta a obtener

clientes satisfechos, no existe una estrategia declarada de fidelización de clientes para el Hotel.

El hecho de que el hotel no cuente con un plan de fidelización actual presenta un problema pues asume el descuido de los clientes que había visitado el hotel.

2.15 Razones que impulsan el tema a desarrollar.

➤ **Describir analíticamente la importancia de conocer clientes:** Si bien el Hotel cuenta con un enfoque al cliente, desconocer el mercado objetivo limita la oferta personalizada. Al identificar el target del hotel, se espera mejorar el servicio ofrecido, siendo el cliente la razón principal de su existencia.

➤ **Estudiar el valor de las estrategias de fidelización para una empresa:** Una vez realizado el análisis de la empresa, fue posible diagnosticar las principales falencias del hotel. La inexistencia de estrategias de

fidelización representa pérdidas de valor de vida del cliente y se busca revertir este proceso al diseñar una estrategia orientada en la lealtad de cliente.

- **Proponer estrategias que permitan disminuir la rivalidad competitiva:** La llegada del Hotel palacio Astoreca al Cerro Alegre aparece como una amenaza, ofreciendo una oportunidad de crecimiento e innovación. es posible desarrollar una propuesta de estrategia de fidelización que beneficie y agregue valor al hotel, a través de la generación e implementación de una estrategia personalizada que permita generar relaciones rentables con los clientes, combatiendo la competitividad del sector, abriendo así oportunidades reales de creación de valor para la compañía.

- **Evaluar los beneficios de la lealtad de clientes:** Al explorar las ventajas que las estrategias de fidelización ofrecen a las empresas y analizar las estrategias que otros hoteles están utilizando, surge la oportunidad de diseñar una estrategia orientada a crear y mantener relaciones de lealtad con los clientes del Hotel Casa Higueras de Valparaíso. Asimismo, se ofrece un proceso de fidelización que pudiese ser aplicado en pymes del

área de los servicios hoteleros. Dado el tamaño del hotel, no es posible la aplicación exacta de las mismas estrategias. Sin embargo, se basan en el mismo principio de cultivar relaciones de lealtad con los clientes.

III. CAPÍTULO: ESTRATEGIAS DE FIDELIZACION DE CLIENTES PARA HOTEL CASA HIGUERAS DE VALPARAISO.

Introducción.

La oferta de servicios de la industria hotelera ha crecido en los últimos años, y junto con esto el cliente ha aumentado su poder de exigencia al tener muchas más opciones disponibles que se adaptan a sus necesidades, a lo anterior se suma que la visibilidad de esas opciones es más fácil gracias a las diferentes plataformas que se han desarrollado en internet, tal como, motores de reserva, sitios de comentarios como Tripadvisor o foros de viajeros. Esta nueva realidad en la industria hotelera obliga a las empresas a buscar maneras efectivas de mantener a sus clientes en el largo plazo, a pesar que la demanda ha demostrado un constante crecimiento durante los últimos años.

La aparición de los motores de reservas como booking.com ha acrecentado la competencia porque ahora las personas encuentran en solo un lugar la mayor parte de las opciones de hospedaje en la ciudad de Valparaíso y es en el momento de la decisión de reservar cuando el peso que tiene el valor percibido de la marca afecta la decisión de la

reserva, junto por supuesto a los otros factores antes revisados. Teniendo en cuenta esta realidad Hotel Casa Higuera se ha propuesto generar una política consistente de fidelización de clientes que aseguren la viabilidad futura del hotel.

Tal cual como quedó expresado en la introducción del trabajo para el presente trabajo el objetivo general es "Identificar los elementos críticos que permiten desarrollar una propuesta de fidelización para una empresa hotelera". Tomando como base los conceptos desarrollados en el capítulo 1 la gerencia de la empresa objetivo, en este caso Hotel Casa Higuera de Valparaíso, podrá comenzar a analizar la formulación de un plan para un programa de fidelización de clientes que tendría como objetivos evitar la fuga de los clientes más frecuentes hacia los nuevos competidores y que a su vez sirva para hacer crecer el número de pasajeros que regresa al hotel.

3.1. Descripción de la labor desarrollada en la práctica.

Al ingresar a la práctica se planteó el desafío de investigar sobre la fidelización de clientes en hoteles boutique e independientes con la intención que la gerencia se enterara qué se estaba haciendo a nivel mundial con el tema, además de entregar una propuesta que fuera en esa línea, pero adaptada a la realidad de la empresa en cuestión.

Por lo tanto, **el objetivo principal o culmine de la practica** debía ser la creación de una propuesta que sirviera como base al hotel para evaluar la meta de fidelizar a los clientes más rentables y también lograr que este sistema de fidelización llegara a los pasajeros internacionales de alguna forma. Hasta ese momento se desconocía el número de pasajeros que se podían considerar rentables y cuando considerarlos de tal forma, tampoco se sabía a ciencia cierta cuantas visitas habían realizado los pasajeros más frecuentes del hotel. Más se analizarán los motivos más.

El hotel cuenta en la actualidad con una base de datos de clientes con información relacionada a sus visitas en el hotel, donde es posible encontrar la frecuencia de visitas, formas de pago y gastos promedios, entre otros. Sin embargo, no se ha utilizado de una forma estandarizada por lo que se dificulta el desarrollo de estrategias de fidelización exitosas.

El perfil de cliente identificado por la empresa hasta este minuto está basada en dos variables: una económica y otra étnica. Por ello, se asume que el perfil del consumidor está compuesto por un grupo de clientes con solvencia económica y otro grupo de extranjeros con alto poder adquisitivo que visitan la región. En base a ese perfil el hotel generó un servicio profesional de calidad.

Pero ese perfil resulta absolutamente deficiente a la hora de abordarlo con intenciones de crear fidelidad a la marca, por lo tanto, este se transforma rápidamente en uno de los principales problemas encontrados, si no se conoce al consumidor del servicio difícilmente se le puede satisfacer al ciento por ciento, porque no se saben sus gustos, las actividades que les resultan atractivas en su tiempo de ocio, ni cómo se puede mejorar la oferta de servicios, a pesar que el grupo socioeconómico en cuestión, el ABC1, ha sido ampliamente estudiado por empresas de los más variados rubros y sé sabe que representan el 7,2%⁴⁹ de la población, no sé está del todo seguro el porqué ellos eligen un Hotel Boutique en pleno corazón de Valparaíso y no un prestigioso hotel de cadena con cientos de habitaciones y múltiples actividades, a pesar de lo anterior, se puede concluir a simple vista que esto se debe a que el perfil del pasajero de este hotel es mucho más reservado y busca descansar en un ambiente más ameno sin tantas personas. Es decir, se ofrece un servicio que satisface sus necesidades pero no sabemos de qué forma podemos incrementar la satisfacción del cliente o qué otros servicios ofrecerles. Por otro lado, se ignora cómo mantener una relación con el cliente una vez que este deja el recinto hotelero.

La entrega de un servicio personalizado propone conocer el cliente, entender sus necesidades y proponer un sistema que nos permita mantener la comunicación con ellos.

⁴⁹ Fuente: Mapa socioeconómico de Chile por Adimark
http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf

Para ello, recurrí a fuentes de recopilación de información primaria a través de un estudio de campo y recopilación de información de empresas del rubro y una fuente secundaria de tipo documental.

3.1.1. Fuentes de información.

La recopilación de información directa por parte de los clientes resultaba un poco compleja pues como política del hotel, los clientes debían ser molestados lo menos posible. Dado que es un hotel boutique, el servicio entregado debe ser más cercano y de tipo hogareño, diferenciándose de las grandes cadenas de hoteles convencionales. En este sentido, la empresa utiliza un pre check-in a modo de hacer expedito el ingreso al hotel y el check-out es expreso.

Para conocer de mejor forma lo que los clientes percibían del hotel se dispuso de encuestas en las habitaciones tanto en inglés como español que evaluaban el servicio entregado y su respuesta es de carácter opcional. (ver anexo).

Además de revisar las encuestas que estaban siendo aplicadas, el trabajo incluía labores de investigación, entre las que se encuentra:

- Revisar ERP del hotel a modo de determinar cuáles era el grupo de clientes que más visitaba el hotel, cuáles eran sus gustos, con que regularidad visitaban el restaurante o a qué otros locales iban y qué tours tomaban.
- Analizar los operadores turísticos más rentables para el hotel a modo de generar alianzas.
- Averiguar qué otros hoteles visitaban los huéspedes en otros puntos turísticos del país.

Por otro lado, para entender las estrategias de fidelización de clientes, se revisó bibliografía de ciencias económicas y administrativas relacionadas al marketing, la relación con el cliente y apuntes de Marketing, Gerencia internacional y otras publicaciones y videos relacionados, que permitieran contrastar información y aprender sobre el tema.

El poder contrastar las fuentes de información permitió llegar a una propuesta de fidelización de clientes que integrara aspectos metódicos y la información de los clientes que preferían la empresa. Como resultado, surge un plan de fidelización que se conocerá con el nombre de "Círculo Casa Higueras", que pretende dar solución a los problemas de fidelización de clientes que la empresa tiene actualmente y lograr una relación con el pasajero a más largo plazo.

3.1.2 Antecedentes relevantes.

Al igual que cualquier industria, la competencia entre empresas del mismo rubro es un factor relevante en la forma que se llevan a cabo todas las estrategias y procesos en todo nivel de la organización.

Durante el 2012, la llegada del Hotel Palacio Astoreca al Paseo Yugoslavo, cuyo target está representado por el mismo grupo de clientes al que actualmente atiende el Hotel Boutique Casa Higueras, resulta una amenaza directa, pues hasta ese momento no existía una competencia directa en términos de este nicho de mercado.

3.1.3 Factores de riesgo y el Hotel Casa Higueras.

La incertidumbre que supone el ingreso de un nuevo competidor es el factor que conlleva a reinventar y mejorar las actividades del hotel, con el objetivo de liderar este segmento del mercado hotelero porteño.

Entre los aspectos negativos que trae el ingreso de nuevo competidor a la industria se encuentra una eventual reducción de los ingresos debido a que ahora el grupo objetivo podría llegar a preferir la nueva opción.

3.1.4 Factor Económico.

Las pérdidas de clientes se traducen en una disminución de ingresos monetarios en el corto y largo plazo. Disminución de la demanda que se traducirá en pérdidas económicas directas al hotel que actualmente cuenta con proyecciones de ventas bastante positivas para los años venideros. (Año 2012 se inauguró el Hotel Palacio Astoreca).

El hotel cuenta con costos fijos mensualmente que debe cubrir, por lo que una disminución en los ingresos puede dañar seriamente las proyecciones financieras y los proyectos de mejora que tiene el hotel.

3.1.5 Factor Marketing.

El ingreso de un nuevo competidor reubica la participación de mercado del hotel. Lo que generará si o si una mayor inversión publicitaria o alianzas con agencias de viajes que pueden encarecer la captación de nuevos pasajeros.

Es necesario ser percibido como el líder en la industria y también la marca Casa Higuera debe diferenciarse de la nueva competencia desarrollando nuevas estrategias publicitarias que la hagan identificarse de una manera más icónica con la experiencia que deben vivir los turistas en Valparaíso.

Frente a este escenario de incertidumbre, el principal objetivo para Casa Higuera consiste en determinar:

- ¿Cómo disminuir la incertidumbre y lograr la preferencia por parte de los clientes más rentables una vez que el Hotel Casa Astoreca ingrese como competidor directo?

Sin duda el principal problema para el Hotel es construir relaciones profundas que le otorguen el liderazgo en la industria. Sin embargo, este problema derivan otras interrogantes:

- ¿Cómo mantener las proyecciones de ventas una vez que Hotel Casa Astoreca ingrese al mercado?
- ¿Cuál es la tasa de retorno al hotel de mis clientes?
- ¿Quiénes son mis clientes y quienes constituyen el 20% de los mejores clientes?
- ¿Qué se puede hacer para mejorar nuestro servicio?

Asimismo, el hotel se enfrenta a problemas al cuantificar la lealtad de sus clientes pues:

- El hotel no posee una base de datos completa de sus clientes.
- Se desconoce la tasa de retorno de al menos el 50% de los clientes del hotel.

3.2 Principales problemas de la Fidelización de clientes.

Una vez analizada la situación en la que el hotel se encuentra respecto a la fidelización de clientes de Hotel Boutique Casa Higuera de Valparaíso, destaca lo siguiente:

3.2.1 PROBLEMA 1: Desconocimiento del pasajero y sus preferencias.

El problema de Casa Higuerras en relación a sus clientes es que si bien es posible determinar el nivel socioeconómico al que pertenecen los pasajeros se ignora quiénes son y cuáles son sus necesidades reales o lo que esperan del servicio. Por otro lado, resulta casi imposible con la actual forma de ordenar la información determinar si el pasajero que se encuentra hoy hospedado ha estado antes en el hotel y por lo tanto, es imposible poder adelantarse y ofrecer el servicio personalizado que se ofrece, pues su primera estancia probablemente será igual a su segunda y a su tercera, y así sucesivamente, por lo mismo se pierden oportunidades de rentabilizarlo. Por ejemplo, si Don Juan González estuvo en una habitación con una vista regular, pero expresó que le gustaría regresar a una habitación con balcón y mejor vista, seguramente en su próxima visita querrá reservar justamente algo así, pero a través del motor de reservas con que cuenta el hotel se ofrecen las habitaciones por categoría y no se explicita la vista que tiene, por lo que no es posible ofrecer otra con mejor vista, en este caso Don Juan tendría que comunicar lo que está buscando, pudiendo el personal una vez recibida la reserva llamarlo y ofrecerle una habitación más cara con mejor vista o una de la misma categoría con lo que él espera recibir y al mismo tiempo ofrecerle servicios adicionales que le estén esperando cuando llegue como una cena o un aperitivo con champaña en el balcón.

Este desconocimiento sobre el consumidor afecta a la propuesta de valor que el hotel ha formulado, debido a que se vende al pasajero una experiencia personalizada, pero se está

entregando una oferta estándar disfrazada de cercana, por eso hay pasajeros que sienten que su expectativa no se cumplió a cabalidad y lo expresan en los sitios dedicados a turismo. Dentro de los comentarios que han dejado los pasajeros en la plataforma de turismo Tripadvisor se leen comentarios molestos relacionados con este problema, por lo tanto, se afecta la imagen de la empresa y los cibernautas que utilizan internet para saber la opinión de otros pasajeros sobre el hotel pueden terminar optando por otra alternativa que si cumpla con lo ofrecido, a veces a un precio menor porque Casa Higuera es el hotel más caro de la zona.

No basta con que un hotel ofrezca excelentes instalaciones y una hermosa vista, como es el caso de este recinto hotelero, para tener pasajeros conformes, en un rubro que es tan volátil y que basa en la diferenciación gran parte de su capacidad competitiva no se puede permitir perder pasajeros fieles simplemente porque no se ha sido capaz de integrar información relevante que les pueda generar una mejor experiencia.

En conclusión este problema afecta la imagen de la compañía lo que tiene la potencialidad de poner en riesgo los ingresos por ventas e incluso generar pérdidas económicas incuantificables.

3.2.2 PROBLEMA 2: ERP hotel manager no satisface completamente las necesidades de la empresa.

El ERP utilizado no permite el cruce de información sobre consumos en el restaurant , el servicio a la habitación y los días de estadía de un pasajero. Esto hace muy difícil poder saber cuáles son los gustos del consumidor y a partir de esa información generar estrategias de fidelización como en el ejemplo anterior de Don Juan. Si bien se utiliza la tecnología para procesar información, no poseer un mejor sistema de información integrado dificulta la obtención de buenos resultados.

Este problema afecta a la recuperación de la información del pasajero que se puede utilizar para mejorar el servicio que se le presta a los consumidores frecuentes, un ERP con prestaciones tan básicas está dificultando la posibilidad que se pueda demostrar al cliente que realmente se le conoce. Por lo mismo, este punto está muy conectado al problema 1. tanto que incluso podríamos decir que es uno de los factores que aportan al desconocimiento del consumidor.

Se concluye, por ende que tal cual en el primer problema existe el riesgo de que se produzcan incuantificables pérdidas derivadas de la imposibilidad de ofrecer al pasajero

alternativas para mejorar su experiencia y rentabilizar su visita, al mismo tiempo, también se daña la imagen del hotel al no cumplir con la oferta de servicio personalizado.

Cabe destacar además que el presupuesto de este hotel no permite la implementación de un ERP comercial como Quonext de Microsoft, Tourism Management Suite (TMSforHotels y TMSforWeb) basado en SAP que utiliza la cadena NH, o Arpon enterprise que utiliza la cadena de hoteles Diego de Almagro y el Hotel San Martín de Viña del Mar. El costo del software más el de adaptarlo a la realidad del hotel y el soporte que se necesita para mantenerlo encarecería los costos generando un retorno sobre la inversión negativa, que llevaría a desistir de cualquier esfuerzo de mejora del sistema.

3.2.3 PROBLEMA 3: Riesgo de pérdida de capacidad competitiva al no aplicar un plan de fidelización.

El hotel en la actualidad no cuenta con un programa de fidelización de clientes, a pesar que la gerencia sabe que existe un importante grupo de pasajeros que van bastante seguidos a hospedarse al hotel. En el presente, tal cual lo expuesto en el problema

anterior, es bastante difícil cruzar toda la información para saber cuánto gastan esos clientes fieles en cada una de sus visitas, pero se puede suponer que es una suma bastante importante, asegurar que ese ingreso sea sostenible en el tiempo exige que se implanten estrategias de fidelización, especialmente ahora que este hotel no es el único que está atendiendo en Valparaíso a su segmento de mercado.

En este sentido, la participación del hotel termina cuando el cliente abandona el recinto. Esto dificulta el poder recopilar mayor información por parte de los clientes una vez que se van del hotel y conseguir retroalimentación respecto al servicio obtenido. Además, se pierde una gran oportunidad de posicionamiento en la mente del consumidor e impide ofrecer nuevas ofertas y servicios que lleven al cliente a regresar al hotel. Finalmente, esto impide generar relaciones con los clientes en el largo plazo.

Se puede concluir que el hotel está perdiendo capacidad competitiva frente a la nueva competencia que está llegando y frente a las grandes cadenas hoteleras, que si están utilizando planes de fidelización, lo que podría también llegar a transformarse en un riesgo sobre los ingresos por ventas proyectadas.

Los beneficios de implementar un plan de fidelización en este hotel serían:

- Establecer relación a largo plazo con los clientes actuales.

- Atracción de nuevos consumidores.
- Se evita erosionar la imagen del hotel a través de las plataformas y redes sociales turísticas.
- Se asegura sostenibilidad en los ingresos a pesar de la entrada de nuevos competidores.
- Permite la posibilidad de rentabilizar las visitas de los pasajeros frecuentes.

3.3. Soluciones y acciones propuestas.

En este punto se entregan lineamientos generales para llegar a una solución a los problemas detectados y se profundiza en el problema 3, pues es ahí donde se realiza una propuesta que está más alineada con el objetivo de este informe que es: "Identificar los elementos críticos que permiten desarrollar una propuesta de fidelización para una empresa hotelera".

3.3.1. Acciones generales para llegar a una solución PROBLEMA 1:

" Desconocimiento del pasajero y sus preferencias".

Para llegar a solucionar este primer problema, la empresa debe trabajar en conocer sus clientes. A través de la evaluación de su base de datos se puede extraer una gran cantidad de información, además el departamento de marketing puede desarrollar estudios de mercados y aplicar encuestas a sus huéspedes, de esa forma será posible acceder a información que nos permita desarrollar un perfil promedio con datos de sus estilos de vida, ubicación geográfica, cantidad de visitas y gasto promedio, además de la satisfacción con los servicios ofrecidos por Casa Higuera. Asimismo, se espera averiguar quiénes son el 20% más rentable de los clientes y establecer las características que comparten.

Para estimular la participación de los pasajeros en las encuestas se entregaran tragos de cortesía, o productos de pastelería y cafetería con servicio a la habitación gratuita.

Lo más importante en la solución este problema es obtener la información para perfilar correctamente a los clientes para no caer en errores que puedan significar el fracaso del plan de fidelización que se pretende crear.

3.3.2 Acciones generales para llegar a una solución PROBLEMA 2.

" ERP Hotel Manager no satisface completamente las necesidades de la empresa."

La situación que más complica al establecimiento de estrategias de fidelización es la incapacidad del ERP del hotel para integrar toda la información sobre los pasajeros, restaurant y recepción en una sola plataforma. Esta complicación debe ser solucionada a partir de la implementación de un nuevo software que si se adapte a la realidad y las necesidades del hotel.

Para buscar ese software se debe considerar que el presupuesto no es tan holgado y que la opción de utilizar uno con el respaldo de una marca prestigiosa se sale absolutamente de la realidad del hotel, pero en la actualidad el hotel tiene contratada una empresa externa de informática, para el soporte tecnológico, que se encuentra en condiciones de

adaptar un software libre a la compañía, por lo que la adquisición del recurso sería absolutamente gratis y el costo de adaptación e implementación del software cuesta aproximadamente 1.200.000⁵⁰ (45 UF anuales incluyendo soporte) dependiendo de las características que debería tener, dentro de las que debemos destacar:

- Integración de toda la información del restaurant, hotel, servicios externos, y facturación en una sola plataforma.
- Integración de la información de la pagina web, sobre programa de fidelización y reservas.
- Debe permitir escribir reseñas sobre gustos y peticiones especiales de los pasajeros.
- Registro de reclamos.
- Registro de mantención de las instalaciones.
- Prestaciones para la contabilidad.
- Apoyo para el departamento de compras, a través de la programación de pedidos.

⁵⁰ <http://www.defontana.com/cl/software-erp/> 18-06-2015 17:46

Realizar la migración al nuevo software, se actualizó la información de los clientes y se organizó de una manera sencilla que permite obtener registros más actualizados y completos. Si bien requiere de bastante trabajo, el ordenar la información permite acceder a ella de mejor forma y se alimenta de las herramientas con las que la empresa ya cuenta.

El software elegido es el sistema Odoo⁵¹ es un software de gestión empresarial de clase mundial que contiene automatizados un gran número de procesos tales como: ventas, CRM, RRHH, almacenaje, contabilidad e informes de gestión, completamente adaptable a su empresa y alineado a las normas contables chilenas.

La industria está utilizando softwares basados en los ERP hoteleros Galdon o Quonext, además de los más multi-rubro Oracle y SAP obviamente todos adaptados a su realidad. Las grandes cadenas tienen sus propios ERPs basados muchas veces en los anteriores.

⁵¹ http://www.errconsulting.cl/servicios.html#tab_3 consulta 16-06-2015 17:00

El alza del rubro hotelero obliga a mejorar los procesos administrativos para poder prestar un mejor servicio. los beneficios que se pueden obtener de la implantación de un software de estas características son⁵²:

- Es una solución única que sirve para concentrar la información y mejorar su acceso a ella.
- Es posible focalizar los esfuerzos de marketing a los pasajeros que son realmente rentables, de esta forma se hace más eficiente el uso de los recursos que se destinan a publicidad.
- Tener una visión clara y total de los que se vende, cuando, a quién y de las utilidades que se están generando.
- Mejora en el proceso de toma de decisiones y al contar con toda la información disponible se minimiza el riesgo de cometer errores.
- Se pueden controlar todos los procesos que están sucediendo y en tiempo real.
- Es posible asignar tarifas especiales a empresas en convenio solo con digitar su nombre, de esta manera se puede enviar una cotización en menos tiempo a los clientes corporativos.

⁵² http://es.slideshare.net/duran_carlos/erp-hotelero 16-06-2015 12:05

- Se puede contar con la información de los proveedores, estado de deudas y perdidas.
- El ERP permite conocer stocks del almacén o bodega en tiempo real.
- Existe un modulo de quejas y reclamos en el cual la gerencia puede ingresar en el momento que desee para su revisión.

En conclusión con la implantación de Odoo se tendrá una visión completa del negocio de esta forma la compañía puede ser más eficiente al prestar todos sus servicios.

Por último cabe destacar que el hotel cuenta con recursos propios para poder implementar este software por lo que no es necesario un crédito bancario, porque la opción elegida se relaciona absolutamente a la realidad del hotel.

3.3.3 Solución propuesta al PROBLEMAS 3:

" Pérdida de capacidad competitiva al no aplicar un plan de fidelización".

A continuación se desarrollará una propuesta que aplica los conceptos y la teoría antes analizada al caso real del Hotel Casa Higuera, vale hacer notar que lo que se busca mostrar en la propuesta son los aspectos que debería considerar la empresa en cuestión para formular un programa de beneficios de estas características en términos de marketing, es decir, considera los aspectos académicos y metodológicos, pero no realiza una exhaustiva evaluación como si se tratará de un proyecto, por eso los costos que se entregan más adelante son meramente referenciales. La idea final es que la gerencia de la compañía se interiorice en los elementos clave y una vez que hayan comprendido esto, puedan realizar una evaluación formal del proyecto, considerando los cambios a las políticas que se deben hacer y la evaluación financiera que corresponde a la formulación de cualquier proyecto.

3.3.3.1 Formulando una propuesta de estrategia de fidelización.

Antes de cualquier paso se deben definir los objetivos del proyecto para poder evaluar cual es el escenario optimista, normal y pesimista. De esta manera se puede analizar de mejor forma la viabilidad del sistema y su impacto esperado en el nivel de satisfacción de nuestros clientes. Se espera tener una rentabilidad económica derivada del aumento o retención de consumidores que tendrá el hotel, se establecerá más adelante en el capítulo la forma más eficiente de medirla, además se debe considerar un periodo de tiempo adecuado para fijar un cronograma en el cual se desarrollará el proyecto y por último se debe definir cuando se medirán los resultados. Los resultados los podemos medir a medida que avanzamos en la implantación o al final del periodo.

4.3.1.1 Objetivo general de la propuesta.

Vale la pena considerar en este punto que si bien el objetivo de este trabajo es "Identificar los elementos críticos que permiten desarrollar una propuesta de fidelización para una empresa hotelera" Se desarrollará en los próximos puntos una propuesta que puede servir como base o ejemplo para el desarrollo del proyecto definitivo, por lo tanto,

el objetivo de la propuesta es meramente ejemplificador, pero considera los elementos previamente analizados en el marco teórico.

3.3.3.2 Objetivos de un proyecto de fidelización.

Un proyecto de fidelización debe tener como objetivo principal llegar a fidelizar al segmento más rentable de la empresa, para poder lograr ese objetivo fundamental se deben cumplir una serie de objetivos más específicos. Para el caso del hotel en análisis serían los que se enumeran en el siguiente punto.

3.3.3.3 Objetivos específicos.

Para poder lograr el objetivo general debemos alcanzar ciertos objetivos que son más específicos, a continuación se enumerarán:

- Identificar el 20% de los clientes más rentables, para poder dirigir los recursos a ese segmento.

- Estimar el presupuesto para el plan de fidelización, para que el costo de fidelizar no termine siendo mayor que el beneficio de hacerlo.

- Maximizar la utilidad obtenida de quienes participen en el Circulo Casa Higueras, se debe ser capaz de captar el valor creado por el programa y por lo tanto se deben obtener beneficios medibles.
- Lograr retención de clientes frecuentes actuales y atraer nuevos pasajeros.
- Evaluar la eficacia del programa y lograr nuevos beneficios para quienes participen, para que así se haga más atractivo ser miembro.
- Fidelización de pasajeros extranjeros, buscar la manera de integrar dentro del programa a pasajeros foráneos que puedan recomendar el hotel y de esta manera aumentar los ingresos.

3.3.3.4 Otros aspectos a considerar:

Para poder crear la estrategia de fidelización de clientes, lo primero que se debe saber es quiénes son los clientes a quienes dirigimos. Para conocer un poco más de ellos se utilizaron encuestas de satisfacción de cliente, que arrojaron información importante como los motivos de visita al hotel, donde vivían y además, cuantas noches duró su estadía en el hotel. Por otro lado esta información se contrasto con la que se guardaba en la base de datos.

La información que se busca obtener se enfoca en dos variables relacionadas a rentabilidad y lealtad. Con la estrategia se busca retener y mantener relaciones que perduren en el tiempo con clientes que ofrezcan una alta rentabilidad potencial y una alta lealtad proyectada. Una vez analizados los parámetros considerados anteriormente, surge una lista que responde las siguientes preguntas: quienes son, dónde habitan, qué características comparten, cuáles son sus principales necesidades, por qué visitan el Hotel Casa Higueras, entre otras. Por primera vez en el hotel se sabría el perfil real de los pasajeros y en base a eso tomar decisiones, a pesar que la plana directiva del hotel conocía que estaban recibiendo pasajeros de estratos sociales altos, no dimensionaban cuanto impacto tenía sobre la imagen del hotel y si es que realmente la publicidad debía hacerse por revistas o en eventos, pues no sabían cómo la gente se enteraba del hotel.

Luego del análisis de las encuestas se concluyó que el perfil de clientes del hotel responde a un público que si bien gusta del lujo y la calidad, guardan un bajo perfil y no les gusta ostentar. Sin embargo, les gusta la exclusividad y marcar tendencias. Se desarrollan profesionalmente en trabajos donde son bien considerados, por regla general son gerentes, empresarios y subgerentes de importantes empresas transnacionales y que viven en lugares residenciales con buenas condiciones. Por otro lado, un otro grupo de cliente se compone por extranjeros, quienes buscan disfrutar de Valparaíso por su patrimonio cultural y su arquitectura.

Una vez determinado el grupo de clientes más importantes, se contrastó esta información con el ERP del hotel. De allí se podía desprender información del consumo de los clientes y tener acceso a los datos del Restaurant MonteAlegre. Allí, se podía encontrar información de la estadía dentro del hotel, sin embargo no se contaba con información extra que revelara sus gustos e intereses fuera de las dependencias del hotel. El cruce de información hotel restaurant debió hacerse de manera casi artesanal, por la falta de estandarización que se expuso anteriormente en este informe y que afectaba el ingreso de la información de la reserva, se debió buscar en una gran cantidad de fichas en el ERP sin orden alguno. Por la misma razón, nos podíamos encontrar que Don Juan Pérez se ingresaba en el hotel como señor Pérez y en el restaurant como Juan Andrés Pérez y en un tercer modulo relacionado con el manejo financiero del ERP como J. A. Perez. Si a lo anterior le sumábamos los tíos y primos Pérez resultaba casi imposible definir si el señor Pérez era cliente frecuente o no y por lo tanto no se le trataba como tal.

Para saber que hacían los clientes fuera del hotel, se contactó agencias que entregaban datos de los tours que se tomaban y se manejaba un rango de precios de los programas.

Para poder configurar una estrategia exitosa, esta debía cumplir con al menos dos parámetros importantes:

Crear una propuesta de valor que generará una percepción de beneficios superiores a sus clientes, en relación a la competencia. De este modo, se mejora el valor de la compañía.

3.3.3.5 Crear la diferenciación basada en beneficios sostenibles en el tiempo.

Dada la peculiaridad del grupo, la estrategia debe contemplar beneficios superiores que no incluyan disminución en las tarifas. Esto porque una disminución en las tarifas atentaría con el carácter exclusivo del hotel, característica bien ponderada por el público objetivo del hotel. Si bien como estrategia aumentaría la cantidad de reservas y probablemente la rentabilidad de la empresa, afectaría de forma negativa la propuesta de valor del Hotel y su posicionamiento.

3.3.3.6. Círculo Casa Higueras:

3.3.3.6.1. Segmento del 20% de los clientes más rentable.

Debido a la dificultad que supone la desorganización de los datos de los pasajeros en el ERP del hotel hoy no sabemos cuánto gasta en promedio el grupo de los pasajeros más

rentable, la información que se tiene es el gasto promedio considerando a todos los clientes en un año sin adicionar los consumos en el restaurant, ni la diferencia de precios de las habitaciones en sus diferentes categorías. La base de datos actual puede entregar porcentajes de ocupación de cada habitación, información que se podría considerar, pero esta se encuentra sesgada porque hay clientes que han visitado el hotel en varias oportunidades y jamás han pagado por la habitación más cara, pero si han utilizado los servicios complementarios.

Para calcular el presupuesto para el primer año se ha decidido, entonces, tomar el promedio de las utilidades generadas en los últimos cuatro años bonificando ese promedio con un 25% adicional que es lo que estarían gastando, de acuerdo a la gerencia, los pasajeros que más consumen servicios en el hotel. Al ser esta una estimación sin fundamento ciento por ciento real, se recomienda rápidamente en los meses previos a la implantación del programa la medición del gasto real, para de esta forma evitar sobre-estimar el presupuesto del Circulo Casa Higueras. Por lo tanto, se considerará como segmento a fidelizar el 20% de los pasajeros que más gasto en el hotel en los últimos 4 años, a pesar que sabemos a ciencia cierta que hay un grupo de estos pasajeros que vino en varias ocasiones resulta difícil identificarlos a todos. La idea central es que a partir de esta base se puedan generar nuevas estrategias y beneficios que permitan tener un seguimiento más cercano y en el futuro sí poder dedicar la atención que se merecen los más fieles.

3.3.3.6.2 Estimación del presupuesto para el Circulo Casa Higueras.

El presupuesto para el programa se fijo para un periodo anual, y representa el 2% de las utilidades generadas por el 20% de los pasajeros (1770 personas en 980 reservas⁵³ el 2013) del hotel en el año anterior, excepcionalmente en el primer año de aplicación del programa se utilizará la información de los últimos 4 años con la intención de suplir la falta de información que generó la falta de estandarización del proceso de check-in y check out. Otra política excepcional a utilizar en el primer año es sumar

Base para calculo de presupuesto = Utilidades del 20% más rentable

Presupuesto anual = 2% .

En este caso el presupuesto se definió en **2.250.000**

⁵³ Información extraída del ERP que de la recepción del hotel. 10-04-2014 hora indefinida.

3.3.3.6.3.3. Beneficios que otorgará el programa de fidelidad.

El departamento de marketing del hotel se reunirá con las empresas partners del hotel en busca de lograr los acuerdos que se enumeran en el siguiente listado. Inicialmente se trata de ideas, pero basadas en la realidad y ciertos ofrecimientos que ya ha recibido el hotel en otras ocasiones. El Circulo Casa Higuera no solo pretende fidelizar a sus clientes, también busca solidificar la relación de la empresa con sus socios que están interesados en lograr algún acuerdo que genere beneficios para ambas partes en negociación. No se trata de inventemos la rueda, se pueden tomar todas las oportunidades que puedan servir para otorgar beneficios a los pasajeros, sin agotar completamente el presupuesto.

A continuación se enumeran las iniciativas y el costo de cada una de ellas:

3.3.3.6.3.3.1. Estacionamiento asegurado y gratuito.

En la actualidad uno de los mayores problemas que ha tenido el hotel ha sido la inexistencia de espacio en el Cerro Alegre para que quienes vayan en auto puedan estacionar, si bien este es un problema que enfrentan todos los hoteles del sector Casa Higuera lo ha solucionado en parte porque tiene 10 estacionamientos a unas 3 cuadras

cerro arriba, si bien no son suficientes cuando el hotel está lleno, son muy valorados por sus pasajeros. A pesar de aquello gran parte de los reclamos que se reciben en Tripadvisor, en las encuestas y en la propia recepción se generan porque se cobran 40.000 pesos por estacionamiento, adicional al valor de la habitación.

Para los miembros del Circulo Casa Higueras obtendrán el beneficio de estacionamiento gratuito y asegurado cada vez que lleguen al hotel, en caso que no exista espacio en el estacionamiento propio se llevará el Vehículo a un estacionamiento público ubicado en la Plaza Sotomayor, servicio que no tendrá valor adicional. Además un transporte privado de propiedad del hotel acompañará al pasajero al estacionamiento o en caso que este lo solicite un empleado llevará a estacionar el automóvil y le devolverá la llave en su habitación. El hotel cuenta con un seguro que cubre cualquier daño o robo que ocurra al interior de su estacionamiento, y que también cubre aquellos siniestros ocurridos en el estacionamiento público (Beneficio exclusivo para clientes participantes del Circulo Casa higueras). De acuerdo con lo conversado con la ejecutiva de la Compañía Chilena Consolidada Ximena Ulloa la póliza que se contrata en este caso es general y se entiende el estacionamiento como parte del hotel, pero bajo la figura de arrendamiento⁵⁴.

⁵⁴ POL 1 2013 0173 / CAD 1 2013 0105/ CAD 1 2013 0107 Póliza de robo en las cosas. <http://www.chilena.cl/chilena/nueva-ley.html> consulta 12-06-2015 00:30

➤ **Costos de los estacionamientos gratuitos para miembros del Circulo.**

Esta medida se financiará con un aumento del valor de los estacionamientos para clientes no miembros de alrededor del 10%, esta medida será ajustada de acuerdo al uso real que hagan los miembros del circulo del estacionamiento externo. El resto del valor de la póliza se cubre con el costo que se cobra a los usuarios.

El costo que debería desembolsar el hotel por cada día de estacionamiento externo es de \$5.000 CLP diarios, cabe considerar que el estacionamiento externo se utilizará solo en caso que sea estrictamente necesario y no queden espacios en el aparcadero propio.

3.3.3.6.3.3.2 *Amenities y regalos.*

Cada vez que arribe un pasajero perteneciente al círculo recibirá regalos en su habitación asociados al programa de fidelización tales como Champaña o Vino cada noche que se hospede, una carta de bienvenida donde se exprese la intención de la empresa que tenga la mejor de las estancias e informando todos los beneficios que puede obtener por ser parte del Circulo.

➤ **Costos Amenities y regalos.**

Para este ítem el financiamiento será calculado sobre el valor de cada habitación y no superará el 8% del valor de cada una. Esta forma de calcular este beneficio aportará a evitar sobre beneficiar a pasajeros frecuentes que solo reservan habitaciones de las más bajas categorías.

Al menos al inicio del programa de fidelización el costo total que tendrán estos regalo no está claro, pero con el paso del tiempo se podrá evaluar el uso real que se haga de este beneficio.

3.3.3.6.3.3 Servicio a la habitación.

Para los miembros del programa el servicio a la habitación de bebidas y alimentos no tendrá ningún costo adicional fuera del valor que tienen en el restaurant. Si bien la comida y las bebidas no serán gratis, no se le cobrará el adicional de servicio a la habitación.

➤ **Costo de dar servicio a la habitación gratuita.**

Este ingreso adicional que obtiene el hotel por concepto de servicio a la habitación, será suprimido en el caso de los participantes del programa de fidelización. El costo real de esta medida no puede ser calculado hasta que se haga la primera evaluación, en ese momento se calculará el promedio de uso del beneficio y se determinará un valor que se definirá como el costo de esta iniciativa. Sé sabe que es un valor más bien marginal, pues el personal que desarrolla el trabajo debe cumplir de igual manera el turno.

3.3.3.6.3.3.4 La propina sugerida sobre el valor de la habitación.

Cada vez que un pasajero hace el check-out dentro de su cuenta se agrega la propina sugerida que se calcula sobre el valor de la habitación y equivale al 10% de lo que pago. Para los pasajeros que sean parte del círculo esa propina sugerida será asumida en su totalidad por la empresa y los recepcionistas se lo darán a conocer en ese momento.

➤ **Costo para el hotel de cubrir la propina.**

Esta iniciativa tiene que ver con la buena relación que tiene el hotel con sus empleados y busca hacer parte del esfuerzo de fidelización a los propios trabajadores. Por lo que se les pedirá a los recepcionistas que no cobren la propina sugerida a los pasajeros frecuentes. El hotel como técnica de marketing informará que se ha cancelado por la empresa.

Para evitar que esta iniciativa genere problemas con los recepcionistas se entregará un bono de 40.000 pesos 2 veces al año que se identificará en su liquidación como Bono Circulo y que será una compensación por la pérdida de esas propinas.

Esta iniciativa tiene un costo de 400.000 pesos anuales.

3.3.3.6.3.5 Reserva de mesa en Restaurant MonteAlegre.

Para los pasajeros que sean parte del club de beneficios se reservaran las mejores mesas para que puedan cenar o almorzar con la mejor vista a la Bahía de Valparaíso, cuando ellos hagan el Check-In se les informará que ya tienen una mesa reservada para su estancia, si ellos desisten de utilizarla se anulará en ese momento. Iniciativa sin costo.

3.3.3.6.3.3.6 Eventos.

Dentro del año se realizan eventos exclusivos para los miembros del Circulo Casa Higuera los que serán financiados con auspicios. También dentro del hotel se realizan lanzamientos de productos y campañas organizados por compañías de diversos rubros.

La persona encargada de la organización de estos eventos propios es el gerente de marketing, su labor consistirá en la coordinación y promoción del mismo, apoyado por el equipo de su departamento. Los recepcionistas del hotel enviarán a los pasajeros inscritos en el circulo invitaciones para solicitar entradas a los eventos que se realizan en el hotel, el envío se realizará usando filtros de acuerdo a los gustos que informaron los pasajeros.

Los eventos de terceros lo coordinarán los ejecutivos de ventas y son ellos quienes solicitan a cada departamento del hotel que lleve a cabo las peticiones de los organizadores.

El costo de cada uno de los eventos los asume la marca o institución organizadora, el único evento costado hasta este momento por parte del hotel es el de lanzamiento del programa de fidelización.

3.3.3.6.3.3.7 Acceso a proyectos inmobiliarios exclusivos.

Existen dentro del mercado inmobiliario empresas que realizan proyectos inmobiliarios de características exclusivas y que no se publicitan por los medios tradicionales, porque se busca que sus habitantes tengan un perfil específico y alto poder adquisitivo. Todos los miembros del círculo tendrán acceso a un completo catálogo de esos proyectos a través del sitio web.

En este caso son las propias inmobiliarias quienes pagan al hotel para que el link de su proyecto esté dentro del sitio web del círculo y se espera llegar a establecer una comisión para el hotel en el futuro si alguno de los miembros del círculo adquiere un inmueble con ellos.

La tarifa es anual y es de 14,5 UF anuales aproximadamente (360.000 CLP) tarifa de 0.397 UF por exposición en el sitio por día más el cobro por carga de proyecto al sitio que es de 2 UF y se paga cada vez que una inmobiliaria quiera subir su proyecto.

La persona encargada de buscar los proyectos es la gerente de marketing y los ingresos que se generen, a través de esta vía irán en directo beneficio del presupuesto del Circulo Casa Higueras.

3.3.3.6.3.3.8 Convenio Mosso.

Mosso es una de las joyerías más importantes de Santiago la que a pesar de no tener un Club de fidelización desarrolla varias actividades que buscan lograr ese objetivo, destacan entre esos la publicación de una revista llamada Mosso Life y varios eventos que se enmarcan en su programa Mosso Lounge entre los que podemos destacar los relacionados con el polo, lanzamiento de colecciones, cata de vinos, entre otras. Dentro del convenio que se busca generar está la posibilidad que los participantes del Club Casa Higueras tengan acceso a la preventa de las nuevas colecciones antes que las personas que asistan a las tiendas, este es un convenio del tipo canje pues la publicidad de Mosso aparecería dentro de Casa Higueras Magazine que será una revista y sitio web de tendencias, moda y que además entregará información sobre los beneficios del círculo

que estamos generando. También el hotel tendría la posibilidad de publicitar en la revista de la joyería.

El convenio implica ceder parte de la recepción del hotel para instalar una muestra de su colección actual, esta iniciativa se adapta perfectamente al concepto de un hotel boutique pues los pasajeros pueden comprar cosas dentro de los recintos de estas características.

3.3.3.6.3.3.9 Convenio Parque Arauco.

Otro de los beneficios es que los participantes del Circulo Casa Higuera tendrán invitaciones a los lanzamientos que realizarán las tiendas del Distrito del Lujo de este Mall Capitalino y también podrán participar en las ventas nocturnas que realiza esa zona del centro comercial a las que solo se puede acceder con pases exclusivos.

3.3.3.6.3.3.10 Convenio Agencias de Viajes internacionales.

Este convenio aún no se ha definido en su totalidad, lo que se busca es poder atraer por medio de recomendaciones a nuevos pasajeros extranjeros. La idea es que por medio de las agencias de viajes se pueda premiar a los turistas del exterior por recomendar el hotel, se utilizará un sistema de puntos asociados al número de pasaporte que tenga el

visitante que recomienda en su primera visita al hotel. De acuerdo a la cantidad de recomendaciones el hotel recompensará vía las agencias de viaje a los viajeros con regalos, Up-grade en hoteles de otros países y tours gratuitos, por otro lado los pasajeros que hayan recibido la recomendación podrán optar entre cenas gratuitas en el Restaurant MonteAlegre o masajes de relajación cuando lleguen a Valparaíso, también obtendrán los beneficios del Circulo Casa Higueras.

3.3.3.6.3.3.11 Convenio Hoteles Explora.

Se trata de otro convenio de canje que busca replicar los beneficios del Circulo Casa Higueras en los hoteles de esa cadena, a cambio el Casa Higueras deberá otorgar a sus pasajeros frecuentes los beneficios que ellos entregan en esa cadena.

3.3.3.6.3.3.12 Convenio ASW.

Asmallworld.com es una red social exclusiva considerada globalmente como el Facebook de los ricos y famosos. Casa Higueras ya es parte de esa red y ha recibido la posibilidad de invitar a 50 nuevos miembros, las invitaciones serán entregadas a los 50 mejores clientes del primer año y que sean parte del circulo.

3.3.3.6.3.3.13 Convenio Wines of Chile.

Asociación de Viñas dedicada a la promoción del vino chileno alrededor del mundo que cuenta con oficinas en Londres y Nueva York. Este convenio beneficia a turistas extranjeros que recomienden al Hotel en Europa y Norteamérica los pasajeros podrán recibir muestras gratuitas de vino chileno en sus casas que se enmarcan dentro de la promoción internacional que realizan las viñas de nuestro país en el exterior, a cambio de esto el hotel entregará a modo de canje 5 habitaciones en temporada alta y otras 10 en temporada baja a la agencia de viajes que trabaja con ellos y que se encarga de traer personalidades de renombre mundial a conocer las bondades de nuestro vino.

3.3.3.6.3.3.14 Convenio Restaurantes y Cafés Cerro Alegre y Concepción.

Este convenio se basa en permitir a los pasajeros inscritos en el Circulo poder cargar en la cuenta del hotel lo que consuman en los restaurantes y cafés del cerro para que puedan luego pagar cómodamente y de una sola vez al final de su estancia en la recepción. Junto con este beneficio se incluirá una cortesía que se entregará por parte de cada establecimiento a nombre del Circulo junto con un folleto de Casa Higueras.

3.3.3.6.3.3.15 Casa Higuera Magazine.

Esta revista se enviará vía mail a todos los miembros del círculo con contenido sobre Valparaíso y sus atractivos, información sobre beneficios y eventos organizados por el programa de fidelización y contendrá publicidad que servirá para financiar la elaboración y publicación de la revista en físico en el futuro.

Además Higuera Magazine será parte de la página web a la que solo se podrá acceder con el número de pasajero frecuente.

➤ Contenido de Higuera Magazine.

Consiste en una revista virtual que entrega información de programas de hotel que incluyan paquetes de servicios, disponer de información de lanzamientos, servicios y otras actividades que se consideren importantes a través de un portal web, manteniendo la sobriedad que caracteriza a Casa Higuera.

- Incluirá información de programas del hotel como año nuevo, día de los enamorados, aniversarios, etc.
- Facilitará las reservas en hotel, pues su web contará con todos los datos del huésped, optimizando el servicio de reservas y check in.
- Ofrecerá tours y visitas guiadas acorde a los intereses de los clientes (quienes decidan tomar esos tour deben pagar su precio).
- Permitirá evaluar las visitas, a través de links que dirijan a encuestas de satisfacción.
- Ofrecerá la posibilidad de tener catálogos exclusivos antes del lanzamiento oficial al público, permitiendo la reserva y compra de los productos. Joyería, diseño y otras marcas de lujo componen el grupo de empresas asociadas.
- Ofrecerá la posibilidad de invitar a los participantes del club a catas de vino, lanzamientos de autos, ferias gourmet, eventos de moda y otros eventos de carácter exclusivos.
- Recibirá las sugerencias de gustos e intereses de los clientes, a modo de mejorar el programa mientras se aplica.

3.3.3.6.3.3.16. Reservas no pre-pagadas.

Los pasajeros que reservan en el hotel deben pre-pagar las habitaciones por medio de www.booking.com, para los pasajeros que sean parte del club de beneficios se habilitará un mini-sitio donde podrán realizar la reserva directa llenando un pequeño formulario con fecha de la reserva, numero de pasajero frecuente y teléfono de contacto.

3.3.3.6.3.3.17. Ventas anticipadas.

Los miembros del Circulo Casa Higueras tendrán acceso exclusivo para reservar las habitaciones en fechas con alta demanda, antes que salgan a la venta al público general.

- Primera y segunda semana de febrero.
- Día de los enamorados.
- Semana Santa.
- Fiestas Patrias.
- Año Nuevo.

3.3.3.6.3.3.18 Convenio con operadores turísticos locales.

Esta iniciativa permitirá a los pasajeros del hotel contratar tours a los principales atractivos de la región desde la recepción del hotel y cargarlos a su cuenta, para luego les sea más cómodo el pago de una sola vez al final de su estancia.

3.3.3.6.3.4 Costos del programa de fidelización.

El presupuesto es bastante limitado, pero se debe maximizar con la intención de lograr el mayor grado de éxito. Primero se considerará una inversión inicial de 1.800.000 que busca cubrir el costo de la creación del sitio web del programa, la folletería de la campaña inicial, diseño de esa folletería, el evento de lanzamiento del Circulo y la publicación del primer número de la revista. De ahí en adelante se utilizará la fórmula detalla en el punto del presupuesto anual.

3.3.3.6.3.5 Cómo acceder.

Al igual que las encuestas, la información del círculo de lujo serán dejadas en las habitaciones junto al programa de bienvenida. La selección de clientes que puedan acceder al club serán basadas en el potencial de lealtad y la rentabilidad esperada,

esperando atraer a los mejores clientes del Hotel. El criterio de evaluación será acorde a la cantidad de visitas y los gastos promedio. A ellos se les ofrecerá la oportunidad de pertenecer a este círculo de lujo y se solicitará un correo electrónico. Dado el carácter voluntario de este servicio, evitará que los correos se deriven a spam antes de conocer de que se trata el programa. En este punto, es muy importante la presentación del programa donde la letra, el lenguaje y el papel utilizado son de gran importancia.

Nombre: Circulo Casa Higueras es el nombre de este programa y está orientado a los mejores clientes del hotel. Dado su perfil socioeconómico, se escogió un nombre sobrio y versátil. El que incluya el nombre del hotel nos permite amplificar el valor de marca en la mente de nuestro público objetivo.

3.4 Resultados Esperados.

- Saber quiénes son los clientes más rentables, se espera que el 20% de los pasajeros total sean parte del programa de fidelización.
- Rentabilizar las visitas de los pasajeros frecuentes ofreciendo servicios adicionales adaptados persona a persona.

- Retener a los pasajeros frecuentes y evitar que se vayan a la competencia.
- A través de la satisfacción entregada a los pasajeros que visiten el hotel, lograr que lleguen nuevos pasajeros.
- Sostenibilidad de los ingresos por ventas en el tiempo.
- Aumento del uso de los servicios complementarios que tiene el hotel para sus pasajeros.
- Lograr que al menos el 25% de los consumidores inscritos en el programa lo utilice de manera frecuente.

3.4.1 Beneficios Esperados.

La implementación de un círculo de lujo como sistema de fidelización de clientes en el empresa, ofrece múltiples beneficios, los que ayudarán a aumentar la competitividad de la compañía frente a la competencia, ya que las que al utilizarlo, proyectarán un mensaje que va más allá de ser un servicio extra, siendo algunos de los beneficios:

- Al operar como sistema post venta, extiende la experiencia de satisfacción de sus clientes, aumentando el valor percibido.

- Permitirá conocer los gustos y preferencias por parte de los clientes, lo que en futuro permite generar productos y servicios acorde al perfil del cliente.

- Dispondrá de una base de dato más completa y ordenada acerca de los clientes.

- Garantizar la confianza y lealtad de los clientes en el largo plazo.

- Disminuirá la sensibilidad de precio por parte de los clientes.

- Concentra los esfuerzos de marketing al publico objetivo directamente.

- La fidelización de clientes permite mantener huéspedes que vuelven al hotel nuevamente pues genera lazos de pertenencia y asociación positiva por parte de los clientes con el Hotel.

- La lealtad de los clientes facilitará la adquisición de nuevos servicios prestados por el hotel, permitiendo aumentar la gama de servicios que el hotel atiende actualmente.

- La satisfacción de clientes llevará a comunicar un mensaje positivo en los potenciales compradores.

- La satisfacción de clientes disminuye los costos de captación de clientes. Dado que la estrategia se enfoca en mantener aquellos clientes que respondan a una alta rentabilidad potencial, así como una alta lealtad proyectada, se espera mantener relaciones sustentables en el tiempo.

- Mantener relaciones en el largo plazo con los clientes es la mejor forma de retroalimentación para el Hotel y satisfacerles será menos costoso.

- Se espera como resultado de la implementación de este sistema de fidelización de clientes que la empresa logre identificar cuáles son las características principales del perfil de clientes, que entienda sus pasatiempos, y una vez que se defina el perfil de los mejores clientes, que se ajuste la entrega del servicio personalizado. Asimismo, se generan sinergias en la percepción de valor entre el grupo de empresas que participen en este círculo de lujo.

- Por otro lado, ofrece información que la empresa debe tomar en caso de ofrecer nuevos servicios asociados y retroalimentación de los servicios

entregados. Para llevar a cabo la estrategia de fidelización, el proyecto se ha dividido en etapas de aplicación, que facilitará el estudio del caso.

3.4.2. Etapas de implementación de proceso de fidelización de clientes Hotel Casa Higueras y sus resultados esperados.

Una vez explicado en qué consiste el círculo de lujo Casa Higueras es posible establecer un cronograma de aplicación y definir los resultados esperados. A continuación se encuentra simplificado en cinco fases de aplicación correspondiente a todo el proceso de fidelización de clientes.

3.4.2.1. Primera etapa: evaluación de la empresa.

Resultados esperados: Identificar el 20% de clientes más rentables para la empresa.

Herramientas utilizadas: Base de datos, encuestas.

La primera etapa corresponde a una evaluación de la empresa. Para ello, la empresa utilizará herramientas que ofrezcan información de los clientes y su historial de consumo, entre ellas podemos encontrar:

- **Análisis histórico:** Identificar el comportamiento de la lealtad de los clientes a través de una base de datos nos permite establecer la situación inicial en que se encuentra la empresa. Allí, lograremos identificar la existencia de clientes frecuentes y en base a un análisis, obtener un análisis realista de la situación en la que se encuentra la empresa.

- **Detalle de clientes y consumidores:** Identificar el tipo de clientes y organizarlos bajo diversos criterios. Se espera realizar búsquedas cruzadas que permitan generar relación entre ellos. Para ello, en esta etapa será imperativo el uso de la base de datos del Hotel y encuestas que nos permitan acceder a datos de los clientes. Finalmente, será necesario identificar el grupo de clientes que componen el 20% de los clientes más rentables para la empresa según el nivel de retorno, su gasto promedio y la duración de su estadía. Para acceder a dicha información, los usuarios se agruparán de acuerdo a los siguientes tópicos:

- Ubicación geográfica.
- Nacionalidad.
- Edad y sexo.
- Nivel de retorno.
- Gasto promedio.
- Tiempo de visitas promedio.

Si bien estos datos nos permitirán determinar el sesgo de lealtad de los clientes, ofrecerá información para clasificarlos como clientes nuevos, clientes esporádicos, clientes regulares y clientes exclusivos.

- **Investigación de mercado:** La investigación de mercado nos brindará información del cliente y sus necesidades. Para ello, se aplicarán encuestas de satisfacción de clientes que evalúen el servicio con fortalezas y falencias, a modo de mejorar el servicio en el futuro. (ver anexos).
- **Satisfacción de clientes:** Orientado a obtener información de los clientes y las razones por las que llegaron al hotel ó por qué vuelven y una evaluación del servicio obtenido. Para ello, se usarán encuestas destinadas a evaluar el servicio y se mantendrá un control del retorno de clientes y su comportamiento de consumo en el tiempo a través de la base de datos del hotel. Si bien el sondeo debe ser constante, la empresa contará con otras fuentes de información y se

estimaré un tiempo promedio para su aplicación de acuerdo a su nivel de importancia.

Sistema de medición	Intervalo de medición
Análisis de retorno	Trimestral
Encuesta de satisfacción	Al final de cada visita
Investigación de mercado	Semestral
Libro de quejas y reclamos	Diario
Relación de área comercial con cliente	Trimestral
Sistemas de retroalimentación	Continuo

- **Valor de la empresa:** Conocer la opinión de los clientes no sólo permite conocer la experiencia, sino que además, nos permite conocer la percepción que el cliente tiene por parte de la empresa. A través de encuestas de opinión se pretenderá conocer el valor de la empresa para el consumidor. Si bien es una variable subjetiva, permitirá una evaluación del servicio ofrecido.

3.4.2.2 Segunda etapa: Definición de objetivos.

Resultados esperados: Establecer objetivos en mediano y largo plazo

Herramientas utilizadas: Base de datos, ERP, Carta Gantt.

La segunda etapa corresponde a planeación y elaboración de objetivos. En esta área, los deseos deben alcanzar un tiempo de ejecución y los resultados obtienen una fecha límite.

- **Establecer objetivos:** Una vez analizada la situación de la empresa, se establecerán objetivos cuantitativos en tiempo y cantidad. Una vez establecidas los objetivos en el tiempo, la empresa tendrá metas reales.

Los objetivo a corto plazo incluyen establecer y cumplir los tiempos de la carta Gantt, además de desarrollar una estrategia de fidelización de clientes idónea para el hotel.

El objetivo a largo plazo corresponde a fidelizar el 5% de los clientes más rentables en un plazo de un año.

- **Carta Gantt:** A través de este sistema de organización de actividades se pretende establecer las tareas a desarrollar, los tiempos y los resultados esperados en cada etapa. Esta herramienta permitirá evaluar el cumplimiento adecuado de las tareas, además de entregar una vista panorámica del proyecto de fidelización completo.

VER ANEXO.

3.4.2.3. Tercera etapa: Presupuesto

Resultados esperados: Determinar el promedio de utilidad neta del grupo de clientes más rentables y establecer un presupuesto para estrategias de fidelización de clientes.

Herramientas utilizadas: Análisis históricos, estudios de proyección de ventas.

El presupuesto corresponde a información financiera que dispone el departamento de finanzas para utilizar en mantener relaciones rentables con el clientes. El departamento de finanzas otorga al departamento de Marketing un presupuesto que debe distribuirse de acuerdo a las necesidades del departamento. Sin embargo, es importante que este presupuesto sea acorde a los beneficios que su aplicación ofrecerá. En este punto es importante determinar qué porcentaje de las ganancias de nuestros mejores clientes

estamos dispuestos a desembolsar para proceder con el proceso de fidelización de clientes. En este sentido, se debe realizar un análisis histórico respecto a las ganancias que ofrece el 20% de mejores clientes. Ese margen supondrá la máxima cantidad promedio que ocuparemos en este proyecto. Sin embargo, el ideal es determinar cómo maximizar los beneficios para los clientes al menor costo posible. Maximizar los recursos tecnológicos y el capital humano serán de vital importancia.

Dado el tamaño del hotel, sumado a la solicitud explícita de realizar un programa de fidelización sencillo, que evitara descuentos, habitaciones gratuitas y requiriese la menor inversión posible, se trabajará con el presupuesto que el departamento de Marketing cuenta actualmente y dado que obtendremos el promedio de utilidad neta por cada huésped, podremos determinar un máximo a desembolsar. Una vez determinado el límite, podremos minimizar el gasto derivado de estas estrategias y decidir qué cantidad de presupuesto estamos dispuestos a entregar a esta área.

3.4.2.4 Cuarta etapa: Elaboración y aplicación de la estrategia de fidelización.

Resultados esperados: Generar una estrategia de fidelización de clientes idónea que nos permita fidelizar el 5% de los clientes más rentables de la empresa.

Herramientas: Investigación de mercado, base de datos, contacto agencias de viaje, resultado de encuestas.

A través del Círculo Casa Higueras como estrategia de fidelización de cliente se espera fidelizar el 5% de clientes más rentables del hotel. Se espera así que el índice que retorno de los clientes aumente en un 50% y que el gasto promedio se incremente en un 20%, estas metas fueron definidas por el equipo gerencial. Este gasto incluye tanto a Casa Higueras como al restaurant Montealegre.

Para poder llevar a cabo la estrategia, el departamento de Marketing debe ser capaz de:

- Establecer una lista del público objetivo.

- Descubrir características e intereses que comparten todos sus clientes.

- Crear base de datos y obtener patrones de comportamiento de compra.

- Generar alianzas con empresas que deseen participar del Circulo Casa Higueras.
- Llevar a cabo el círculo de lujo Casa Higueras.
- Realizar encuestas que permitan monitorear la lealtad de los clientes una vez que el círculo de lujo Casa Higueras se ha llevado a cabo.
- Monitorear que las actividades se lleven a cabo de acuerdo a lo planeado.

3.4.2.5 Quinta etapa: Control y retroalimentación.

Resultados esperados: Contrastar los resultados obtenidos versus los esperados.

Herramientas: Bases de datos, análisis de resultado estudio de encuestas y estadísticas.

Esta última etapa corresponde a un contraste entre los resultados obtenidos versus los esperados. Dado que todo el proceso quedó establecido en la tabla Gantt, es posible corregir y definir los primeras diferencias mientras se lleva a cabo. Si bien el control de resultados será progresivo en todo el proceso de aplicación, una vez finalizadas todas las etapas se medirán resultados, se compararán con los esperado y de ser necesario, se generarán modificaciones.

Así, los resultados esperados se definen al terminar el año que corresponde al tiempo máximo de aplicación. Una vez se comparan los resultados obtenidos con los objetivos definidos, dará paso a la retroalimentación que nos permitirá corregir, mantener y/o mejorar el sistema implementado.

Este proceso servirá de ayuda para autoevaluar el trabajo que como departamento de marketing hemos realizado. Aquí debemos ser muy críticos y ver que estamos haciendo bien, que cosas podemos mejorar y cómo podemos conseguirlo. Al igual que cualquier proceso final, la retroalimentación es el objetivo principal de esta última etapa.

IV. CAPÍTULO: CONCLUSIONES

La experiencia que entrega una práctica en la cual el alumno tiene la posibilidad de expresarse con total libertad, entregar una serie de ideas, y explayarse sobre los conocimientos adquiridos en la actividad académica sin duda marcan a la persona en formación y le dan la entereza requerida para poder desarrollar un trabajo creativo en el resto de su carrera el que posibilita las innovaciones que hacen o crean empresas exitosas.

Inicialmente y como es natural, al ser esta una organización inmersa en un ambiente competitivo y cambiante esta bajo el riesgo de ser superada por la competencia y quedarse anquilosada en el tiempo sin posibilidad de combatir de manera eficiente contra los nuevos actores que tratarán de atacar a su nicho de mercado.

Gracias a la investigación conceptual y teórica se pudieron aclarar una serie de dudas que se tenían sobre cuál es la mejor forma de abordar al cliente desde el punto de vista de un programa de fidelización. Lo primero que se pudo concluir fue que bajo el actual funcionamiento del hotel no se podía implementar el Circulo Casa Higuera, pues resulta tremendamente difícil ponerlo en marcha la sin información necesaria, porque se corre el riesgo de sobre estimar el valor de los pasajeros frecuentes y mal invertir el dinero.

Otro punto de relevancia es que no se conocía a ciencia cierta que estaban haciendo los otros hoteles de la misma categoría, grandes o pequeños, en relación a la fidelización de sus consumidores gracias a la investigación se pudo concluir que el mercado si se están moviendo hacia la implementación de programas de fidelidad, pero hay que considerar la disímil realidad de los hoteles para su formulación, porque un hotel con un target de menores ingresos puede hacer descuentos para beneficiar a sus pasajeros, en otros, como el caso de este hotel de Valparaíso no lo considera dentro de sus beneficios porque su precio es parte de la propuesta de valor que le da prestigio.

Por medio de este trabajo se pudo concluir que aplicando una serie de estrategias no solo se podía retener a los actuales clientes y atraer nuevos, si no que se podía involucrar a toda la empresa en un proyecto que generará una identidad de equipo, una filosofía en común que se transmitiera tanto a los pasajeros como a la comunidad del cerro.

Dentro de la bibliografía revisada para la creación del actual informe encontramos que los trabajadores hacen la cultura de la organización y es por esa razón que no se puede iniciar un proyecto tan ambicioso como este sin considerar e incluir a todos los empleados. A raíz de esa conclusión la propuesta se inicia comunicando a los trabajadores cuales es el valor que agregará el Circulo al hotel como un todo, no es

posible desarrollar este programa sin que se consiga que el universo de los trabajadores pongan todas sus energías en fidelizar.

En relación al caso específico de un hotel boutique que no pertenece a una cadena la fidelización se complica porque no tienen la capacidad de ofrecer lo mismo en otros destinos, es ahí donde la posición de actor local juega un rol preponderante en la definición de la estrategia a seguir, presentarse como un representante característico de la realidad local debe ser por lejos la mejor idea que se debe considerar porque de esta forma se genera una especie de culto, en el sentido más pagano de la palabra, y transforma a este pequeño jugador en un actor relevante a nivel local que sin duda atrae a los visitantes extranjeros deseos de encontrar algo diferente que represente a la cultura local, como se dijo anteriormente este negocio se basa en vender experiencias. Como representante local el negocio debe representar ese espíritu local y debe usar esa carta como su estandarte, también es importante la interacción con el medio local o nacional es así como el Circulo Casa Higuera se hace cargo de esto y ofrece una serie de beneficios a los pasajeros nacionales que son sin dudas los que representan el mayor grupo potencial de clientes frecuentes.

En cuanto a la aplicación de estrategias de fidelización de clientes, no es posible determinar una única estrategia que nos lleve al éxito. Por ello, la estrategia deben ser

flexibles y crearse de acuerdo a las características propias que posee la empresa, sus clientes y su entorno. Su aplicación debe ser monitoreada constantemente y dado el entorno dinámico en el que se desenvuelven las empresas, la estrategia debe ser capaz de responder a esta cualidad.

información de nuestros clientes, sino que mostrar interés en lo que ellos tienen que decir. Este canal de comunicación con el cliente nos permite obtener una evaluación de manera gratuita, brindando una oportunidad de mejoramiento de las operaciones que se llevan a cabo.

Finalmente, puedo concluir que gracias a la amplia malla curricular que posee la carrera de Administración de negocios internacionales y las herramientas entregadas durante mi paso por esta institución, me fue posible el óptimo desarrollo dentro del Hotel, respondiendo según lo esperado, logrando así el reconocimiento de mis pares y superiores.

¹ Bibliografía

Alloza, Angel, Carreras Enrique y Ana, Reputación Corporativa, LID editorial , Primera edición, 2013.

Alvarez Sanchez, José Manuel, Telemarketing: la red como soporte de marketing y comunicación, Ideas propias editorial, Primera edición. España 2007.

Dolors Setós Pamies, De la calidad del servicio a la fidelidad, Esic editorial, primera edición, España 20014.

Harvard Deusto Business Research, Volumen II, numero I.

Kotler, Philip. Los 80 conceptos esenciales de Marketing de la A a la Z, Editorial Pearson education, Primera edición, Mexico 2003.

Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Fundamentos de Marketing, Editorial Pearson Education, Octava edición, México, 2008.

Kotler, Phillip y Gary Armstrong, Marketing: versión para Latinoamérica. Editorial Pearson Education, décimo primera edición, México 2007.

Kotler, Phillip y Kevin Lane Keller, Dirección de Marketing, Editorial Pearson Prentice Hall, décimo segunda edición, México, 2006.

López, Galo, Apuntes de Investigación de mercados y Gerencia Internacional, Universidad de Valparaíso, Viña del Mar.

Michaelson, Gerald A., Sun Tzu: El arte de guerra para directivos, Editorial Ediciones Gestión 2000, Cuarta edición, Madrid 2006.

Porter, Michael E, Estrategia Competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia, Editorial Continental, decimocuarta edición, México 1997.

Reichheld, Frederick F, The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value. Editorial Bain & Company, INC, Boston, MA, 1996.

Soriano, Claudio L., El Diagnóstico de la empresa, Editorial Diaz de Santos. Madrid, 1995.

Zeithaml, Bitner, Gremler, Marketing de Servicios. Editorial Mc Graw Hill, Quinta Edición, 2009.

Páginas Web

<http://www.fidelizacionclientes.net/objetivos-fidelizacion.asp> Fecha de consulta:
01/09/2014 07:00 PM

<http://www.webyempresas.com/la-piramide-de-maslow-y-su-influencia-en-la-empresa/>
Fecha de consulta: 10/09/2014 08:30 PM

<http://www.youtube.com/watch?v=S34FTgyynnQ> Fecha de consulta: 22/09/2014
07:30 PM.

<http://www.valparaisopatrimonial.cl/conoce-valparaiso/> Fecha de consulta:
02/10/2014 08:00 PM

<http://www.marketingdirecto.com/actualidad/anunciantes/%C2%BFclientes-infieles-claves-para-programas-de-fidelizacion/> Fecha de consulta: 10/10/2014 12:40 PM

<http://www.casahigueras.cl/> Fecha de consulta: 02/11/2014 11:35 PM

<http://faculty.haas.berkeley.edu/robinson/Papers%20DOR/Customer%20Loyalty%20Programs.pdf> Fecha de consulta: 05/11/2014 08:50 PM

¹ <http://www.emprendedores.es/gestion/como-elaborar-un-programa-de-fidelizacion> Fecha de consulta: 06/11/2014 06:45 PM

<http://www.lanacion.cl/explosivo-aumento-de-53-en-el-arribo-de-turistas-a-valparaiso/noticias/2012-12-03/110641.html> Fecha de consulta: 06/11/2014
08:15 PM

<http://www.restaurantmontealegre.cl/> Fecha de consulta: 08/11/2-014 07:55 PM

<http://vimeo.com/29718752> Fecha de consulta: 11/11/2014 08:40 PM

<http://www.valparaisopatrimonial.cl/conoce-valparaiso/> Fecha de consulta:
15/11/2014 01:40 PM

http://www.adimark.cl/medios/estudios/informe_mapa_socioeconomico_de_chile.pdf Fecha de consulta: 15/11/2014 07:50 PM

http://es.wikipedia.org/wiki/Pir%C3%A1mide_de_Maslow Fecha de consulta:
15/11/2-014 09:40 PM

<http://travel.usnews.com/rankings/travel-rewards/hotel-rewards/> Fecha de consulta:
14/12/2014 02:30 PM

<http://www.rae.es/recursos/diccionarios/drae> Fecha de consulta: 07/02/2015 05:00
PM

[http://faculty.haas.berkeley.edu/robinson/Papers%20DOR/Customer%20Loyalty
%20Programs.pdf](http://faculty.haas.berkeley.edu/robinson/Papers%20DOR/Customer%20Loyalty%20Programs.pdf) Fecha de consulta: 08/02/2015 09:30 PM

<http://www.puromarketing.com/13/4857/pareto-aplicacion-marketing.html> Fecha
de consulta: 03/03/2015 07:50 PM

[http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111223/Aguilera%20A.%2c%20
0Joaqu%20C3%ADn.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/111223/Aguilera%20A.%2c%20Joaqu%20C3%ADn.pdf?sequence=1&isAllowed=y) Fecha de consulta:
20/03/2014, 02:00 PM

<http://skift.com/2014/07/21/the-evolution-of-loyalty-in-travel-a-timeline/>, Fecha de
consulta: 30/04/2015 04:40 pm

<http://www.cadem.cl/wp-content/uploads/2014/07/GSE-e-Ingreso.pdf> consulta: 02-06-2015 10:51 pm.

Anexo 1 Encuesta de satisfacción de clientes Casa Higueras.

Su opinión es muy importante para nosotros. Por favor, tome esta rápida encuesta contándonos su experiencia en el hotel.

1. Nacionalidad

2. Indique comuna de residencia

3. Sexo

Femenino Masculino

4. Indique cantidad de días en el Hotel

1 2 3 4 más de 5

5. Indique el motivo de su visita

- Turismo
 Trabajo
 Otro (Por favor especifique)

6. Cómo se entero del Hotel Casa Higueras?

- amigos
- familiares
- compañeros de trabajo
- Agencia Turistica
- Motor de reservas booking
- Tripadvisor
- A través de Publicidad (Por favor indique cual)

7. Evaluación de servicio:

de 1 a 7, siendo 1 nada satisfecho y 7 muy satisfecho

	1	2	3	4	5	6	7	N/S N/C
Calidad del servicio	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de la infraestructura del hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del personal de recepción	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad de atención nocturna	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Calidad del Restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe el Desayuno	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Evalúe la limpieza del Hotel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amenites: encontró jabón, carta de bienvenida, velas aromáticas, sales de baño y champagne de cortesía al llegar?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Algo no funcionó? como evalúa la respuesta del personal frente a su requerimiento?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cómo evalúa el servicio en general	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Recomendaría el Hotel a algún amigo ó conocido?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. Cuáles son los aspectos a mejorar?

9. Cuales son los aspectos más fuertes del hotel?

- Atención
- Comida
- Habitaciones
- Limpieza
- Luminosidad
- Jacuzzi
- Otro (Por favor especifique)

Anexo 2: Tell us about your experience!

Your opinion is very important to us. Please, tell us about your experience at Casa Higueras!

1. Nationality

2. Where do you live?

3. Gender

- Male Female

4. How many days are you staying at the hotel?

- 1 2 3 4 more than 5

5. Why are you visiting the hotel?

- Tourism
 Work
 Other (please specify)

6. How did you heard about us?

- Friends
 Relatives
 Workemates
 tourist agency
 Tripadvisor
 Other (Please specify)

7. On a scale of 1-7 (1 being the lowest and 7 being the highest) please rate the following:

	1	2	3	4	5	6	7	I don't know or I don't want to answer
service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
infrastructure	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Desk attention	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
night service	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Restaurant	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Breakfast	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Cleanliness	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Amenities: did you find soap, a welcome letter and champagne when you arrived?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
something didn't work? how did we help you so solve this?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
In general, how much did you enjoy the hotel?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Will you recommend this to someone?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8. which are our strengths?

- Attention
- Food
- Rooms
- Cleanliness
- Luminosity
- Jacuzzi
- Other (please specify)

Thanks for your feedback. Your comments are valuable to us.

Anexo 3: LEY NÚM. 20.729

ESTABLECE OBLIGACIONES RELATIVAS A LA PROPINA EN RESTAURANTES, BARES, PUBS, CLUBES, DISCOTECAS Y SIMILARES

Teniendo presente que el H. Congreso Nacional ha dado su aprobación al siguiente proyecto de ley originado en moción de los diputados señores Osvaldo Andrade Lara, Sergio Aguiló Melo, Ramón Barros Montero, Hugo Gutiérrez Gálvez, Tucapel Jiménez Fuentes, Manuel Monsalve Benavides, René Saffirio Espinoza y Carlos Vilches Guzmán y la diputada señora Adriana Muñoz D'Albora

Proyecto de ley:

"Artículo único.- Agrégase el siguiente artículo 64, nuevo, en el Código del Trabajo, cuyo texto refundido, coordinado y sistematizado se encuentra fijado en el decreto con fuerza de ley N° 1, de 2002, del Ministerio del Trabajo y Previsión Social:

"Artículo 64.- En los establecimientos que atiendan público a través de garzones, como restaurantes, pubs, bares, cafeterías, discotecas, fondas y similares, el empleador deberá sugerir, en cada cuenta de consumo, el monto correspondiente a una propina de a

lo menos el 10% del mismo, la que deberá pagarse por el cliente, salvo que éste manifieste su voluntad en contrario."

Y por cuanto he tenido a bien aprobarlo y sancionarlo; por tanto promúlguese y llévese a efecto como Ley de la República.

Santiago, 7 de febrero de 2014.- SEBASTIÁN PIÑERA ECHENIQUE, Presidente de la República.- Juan Carlos Jobet Eluchans, Ministro del Trabajo y Previsión Social.

Lo que transcribo a usted para su conocimiento.- Fernando Arab Verdugo, Subsecretario de Trabajo.

