

ANÁLISIS DE LA OFERTA DE SERVICIOS COMPLEMENTARIOS PARA HOTELES VACACIONALES EN FUNCION DE SU ESTRATEGIA DE PRECIOS Y DE LA SENSIBILIDAD AL PRECIO DE LOS TURISTAS

Román Montoya, Crisanto; Beerli Palacio, María Asunción; Martín Santana, Josefa

Lopesan Hotels; Universidad de Las Palmas de Gran Canaria; Universidad de Las Palmas de Gran
Canaria

RESUMEN

El presente trabajo tiene por objeto definir, valorar y clasificar un conjunto de servicios gratuitos o de pago susceptibles de ser ofrecidos a los turistas de hoteles vacacionales de sol y playa para incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad de los hoteles. Inicialmente se definió un amplio número de servicios a partir de una profunda revisión de la literatura, la realización de entrevistas en profundidad a nueve directivos de hoteles y una valoración a través de una encuesta a 21 expertos de hoteles turísticos utilizando la metodología Delphi. Posteriormente, dichos servicios fueron (1) valorados por una muestra representativa de 1.100 turistas de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas de un destino turístico maduro de sol y playa y (2) clasificados en servicios imprescindibles, deseables y prescindibles, en función de su importancia y frecuencia de uso, y diferenciando entre tres tipologías de hoteles según su política de precios.

Palabras clave: Precio, Sensibilidad al precio, Servicios o atributos hoteleros.

ABSTRACT

The purpose of the present work is to define, evaluate and classify a free or paid services set that could be offered to tourist of beach hotels to increase customer satisfaction and hotel profitability. Initially, a large number of services based on the literature review were defined, personal interviews with nine hotel managers were made and the assessment through a survey of 21 hotel experts using the Delphi methodology. Subsequently, these services were (1) valued by a representative samples of 1,100 tourists from of 3, 4 and 5 star hotels in a mature sun and beach tourist destination and (2) classified in essential, desirable and dispensable services, according to the importance and frequency of use, and differentiating between three types of hotels according to its pricing policy.

Keywords: Price, Sensitivity to price, Services or hotel attributes.

1 Introducción

Los profesionales del sector turístico son conscientes de la necesidad de adaptación permanente de los productos y servicios turísticos ofertadas a la demanda de los clientes. Detectar estas demandas permite actuar, innovar o implementar en función de las necesidades y deseos de los clientes. Esta inquietud manifiesta en el sector tiene su correspondencia en la literatura académica, en la que se ha puesto de relieve la existencia de trabajos empíricos sobre servicios que pueden afectar a la elección de un establecimiento turístico durante la fase de compra y de estancia. A pesar de ello, se evidencia la falta de estudios rigurosos de valoración de servicios por parte de los clientes en los hoteles turísticos de destinos vacacionales de sol y playa, dado que la mayoría de los trabajos encontrados han sido realizados en hoteles de ciudad, cuya tipología de clientes y servicios es muy distinta a la de los hoteles vacacionales de sol y playa. Es por ello que, desde un punto de vista económico y con el objetivo de maximizar la eficacia y eficiencia de los recursos utilizados, resulte fundamental hacer un análisis de lo que pone en valor el cliente o, por el contrario, de lo que es poco apreciado e innecesario. De esta forma, las empresas hoteleras podrán tomar las decisiones de eliminar de la gama de productos o servicios todo aquello que no es fundamental, demandado o usado por el cliente, con el fin de abaratar los costes, así como mejorar o incrementar su cartera con productos y servicios más competitivos, capaces de aportar mayor rentabilidad.

Identificar los servicios y productos que forman parte del núcleo y de la rentabilidad del negocio es una de las tareas más difíciles en los establecimientos hoteleros, dado que a veces se da por supuesto que algunos de ellos forman parte inseparable del mismo. Otras veces se intenta buscar una ventaja competitiva o aumentar la calidad percibida del cliente introduciendo productos o servicios no aceptados, no apreciados o poco usados por ellos, con lo que el sobre coste recae finalmente sobre las demás partidas que componen el precio de la habitación.

Esta necesidad nos ha llevado a plantear como objetivo principal del presente trabajo el valorar productos o servicios que se pueden ofrecer a los clientes de hoteles vacacionales de sol y playa con el fin de obtener una gama de productos y servicios complementarios tanto gratuitos como de pago que, adaptándose a las necesidades de los turistas, permitan incrementar la rentabilidad de los hoteles. A tal efecto, ambos tipos de servicios son analizados por los clientes de hoteles vacacionales de sol y playa, valorando tanto la importancia de disponer de ellos, como la frecuencia de uso y, de esta forma, poder determinar la conveniencia de seguir ofreciéndolos de forma gratuita o de pago, eliminarlos o externalizarlos. A partir de los resultados obtenidos, los hoteles vacacionales de destinos turísticos pueden contar con una herramienta fiable y capaz de compaginar, de una forma analítica, los deseos de los clientes y la cuenta de resultados de las empresas.

2 Revisión de la literatura

La percepción del valor del producto afecta fuertemente a la decisión de compra. Por ello, muchas organizaciones ofrecen, para competir y diferenciarse de la competencia, servicios o productos que van más allá de lo que son sus servicios básicos, abocando esta decisión a una situación donde los costes se incrementen notablemente y pudiendo llegar a afectar a los beneficios (Yang, Cheng, Sung y Withiam, 2009).

Trabajos analizados como el de Dubé y Renaghan (1999) se han centrado en la propuesta de ofrecer servicios susceptibles de ser incluidos en el precio para incrementar el valor en la fase de compra o durante la estancia, debiéndose tener en cuenta que la acción de incluir gratuidades o mejoras obedece mayoritariamente a la política de captar clientes en temporada de baja ocupación o para ser más competitivos. A veces, y de acuerdo con Mattila y O'Neill (2003), la inclusión de servicios adicionales, tales como servicio de *roomservice* o mayordomía, viene motivada por la existencia de precios elevados en temporada alta. Otras veces, viene impuesta por el intento de aumentar "la calidad" del producto incluyendo más atributos al paquete turístico sin sopesar los costes implícitos y la bajada de rentabilidad que ello puede conllevar. Para Dubé y Renaghan (2000) las acciones deben ser distintas si se trata de captar clientes o si se trata de fidelizarlos, siendo necesario realizar estudios que nos permitan identificar atributos de valor antes de hacer

cambios en las estrategias de marketing. Una vez identificados dichos atributos, se impone la necesidad de analizar el precio que los clientes estarían dispuestos a pagar por ellos o si se pueden ofrecer de forma gratuita en función de la política de rentabilidad de la compañía. En esta línea, Yang *et al.* (2009) demuestran que los hoteles pueden bajar los precios de las habitaciones para ser más competitivos y captar más clientes, aumentando la cuenta de resultados cuando se reducen gastos al excluir los servicios no necesarios o poco demandados. También Enz, Canina y Lomanno (2009) demuestran cómo los hoteles que pueden abaratar sus costes y con ello abaratar sus tarifas, pueden llegar a ser más competitivos, obteniendo inmediatamente una subida de ocupación por la diferenciación de precios frente a su competencia.

Para poder bajar los precios, Espino y Padrón (2004) proponen externalizar todos los servicios no estratégicos, partiendo de la base de que las empresas subcontratadas y especializadas darán un servicio más profesional, mejor, más rápido y más eficaz. De esta manera, el hotel puede liberarse de la realización de determinados servicios poco demandados, eliminar los servicios con atributos sin valor o indiferentes, poco atractivos y de poco uso, reducir gastos y centrarse en el núcleo de sus negocios. No obstante, ante la determinación de reducir servicios o productos para decidir la estrategia de precios, se debe analizar con qué frecuencia los clientes hacen uso de un determinado servicio.

Uno de los modelos más conocidos y aplicados para determinar los atributos de calidad en productos y servicios es el de Kano, Seraku, Takahashi y Tsuji (1984), que clasifica los atributos en función del grado en que la presencia del atributo satisface las necesidades del consumidor y del grado en que la ausencia del atributo produce insatisfacción al consumidor, clasificando los atributos de calidad en: obligatorios, atractivos, unidimensionales, indiferentes y contrarios. Si bien el modelo de Kano *et al.* (1984) ha sido aplicado en múltiples estudios, principalmente relacionados con electrodomésticos, servicios bancarios, restaurantes, etc., presenta según Yang (2005) deficiencias que impiden a las empresas evaluar con precisión la influencia de los atributos de calidad, dado que se debería tener en cuenta el grado de importancia que los clientes conceden a ciertos elementos de calidad. Por ello, este autor rediseña el modelo de Kano *et al.* (1984) y profundiza en el grado de importancia de los cuatro primeros atributos, aplicando el modelo al producto industrial de aire acondicionado. En un trabajo posterior, Yang *et al.* (2009) define un conjunto de estrategias de precios basadas en la importancia de los atributos del servicio, la frecuencia de uso y el tipo de atributos según el modelo de Kano *et al.* (1984). No obstante, el trabajo de Yang *et al.* (2009) también presenta ciertas limitaciones, como es el hecho de que el estudio empírico se realizó entre los clientes de un solo hotel de ciudad de 5 estrellas en Taiwán, con un reducido tamaño muestral de 115 clientes y, en función de las características del hotel, se definieron estrategias de precios desde un punto de vista descriptivo, que no son extrapolables a otros hoteles. Por otra parte, el modelo de Kano *et al.* (1984), que se definió inicialmente para establecer atributos de calidad de productos tangibles, presenta importantes dificultades en su aplicación en el contexto hotelero. En primer lugar, los diferentes atributos podrían clasificarse en una u otra categoría según la tipología de hoteles. Así, por ejemplo, un atributo puede ser obligatorio en un hotel de lujo e indiferente en un hotel económico. Y, en segundo lugar, el catálogo de servicios que pueden ofrecer los hoteles varía en función de la estructura, los clientes a los que se dirige y la franja de precios en la que se posiciona. El trabajo de Yang *et al.* (2009) permite, sin embargo, valorar la necesidad de ofrecer o no ciertos servicios en función de la importancia que tienen para el cliente y la frecuencia de uso. Esta información permite al hotel decidir seguir ofreciendo determinados servicios cobrando un extra o no, eliminarlos o externalizarlos. De esta forma, se puede brindar un paquete reajustado con un precio inferior y más competitivo, beneficiándose a su vez el cliente de comprar a un precio más favorable y decidiendo de forma voluntaria la compra adicional de productos y servicios que le resulten más atractivos y de valor.

Ro y Wong (2012) afirman que los hoteles han de utilizar la información del cliente, analizar los inconvenientes de los servicios existentes y buscar las oportunidades de mejora para ajustar y adaptar los servicios a sus necesidades. Como señala Tang (2014), la innovación y la mejora de los

servicios son dos puntos críticos para un hotel que quiera ofrecer una calidad de servicio que le permita obtener ventajas competitivas.

En esta misma línea, Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus y Chan (2013) destacan que, para hacer de la estancia de los clientes una experiencia memorable y para sobrevivir en el sector, se deben comprender las necesidades del cliente, ir al encuentro de sus deseos, innovar e introducir un mayor grado de customización de los servicios, pudiendo la innovación en un contexto hotelero adoptar diversas formas, tales como el desarrollo de nuevos productos, servicios y sus atributos, así como animando al personal que está en contacto con los clientes a aportar ideas creativas o a transmitir la información recibida de los clientes (Tajeddini, 2010).

Para Vila, Enz y Costa (2012) no se ha producido el mismo efecto de innovación en los hoteles vacacionales de sol y playa que en los hoteles urbanos, haciéndose, por tanto, imprescindible generar servicios atractivos e innovadores que sean valorados por los clientes y contribuyan a incrementar la rentabilidad.

Desde este enfoque se ha de tener en cuenta que las posibles innovaciones en productos y servicios que se introduzcan deben ser valoradas por los clientes, no sólo atendiendo a la importancia que le pueden dar, sino también a la frecuencia de uso, pudiéndose definir bajo esta doble dimensión una rejilla que nos permite establecer cuatro posibles tipologías:

- Servicios con elevada importancia y frecuencia de uso, que se podrían denominar “servicios imprescindibles” y que los hoteles deberían ofrecer bien de forma gratuita o de pago.
- Servicios con elevada importancia y baja frecuencia de uso, que se podrían denominar “servicios deseables” en la medida en que sería deseable que los hoteles los ofreciesen, pero que su reducida frecuencia de uso justifica que sean externalizados o de pago.
- Servicios con baja importancia y frecuencia de uso, que se podrían denominar “servicios prescindibles”, ya que no se requiere que se oferten y en caso de que ya se estén ofreciendo son susceptibles de ser eliminados o reducidos, lo cual contribuiría a reducir los costes del hotel.
- Servicios con baja importancia y alta frecuencia de uso, que en el caso de servicios complementarios no tendrían sentido, ya que este tipo de servicios se debe ofertar para generar un valor añadido a los clientes y para ello tienen que darles importancia.

Ahora bien, un mismo servicio puede clasificarse de forma diferenciada en función de la tipología de hotel. Por ejemplo, un SPA puede valorarse como imprescindible en un hotel de lujo y deseable en un hotel más económico. Se hace necesario, por tanto, diferenciar la tipología de servicios en función del precio o la rentabilidad del hotel y no de la categoría oficial del hotel, debiéndose a su vez, clasificar los hoteles en función de que sus precios sean altos, medios o bajos.

Sobre la base de lo anteriormente expuesto, en el presente trabajo (1) se ha definido un conjunto de servicios o atributos que, a partir de la información aportada por profesionales hoteleros en contacto con clientes y las nuevas tendencias del mercado, sean susceptibles de ofrecer a los turistas de hoteles vacacionales de sol y playa, y que, a su vez, permitan incrementar la satisfacción del cliente y la rentabilidad del hotel; (2) se han clasificado los diferentes hoteles vacacionales de sol y playa en función de la sensibilidad al precio de sus clientes y de la estrategia de precios que siguen los hoteles, y (3) se han valorado los servicios o atributos que de forma complementaria se pueden ofrecer a los clientes, teniendo en cuenta la importancia y frecuencia de uso que pueden darle los clientes en función de la tipología de establecimientos hoteleros.

3 Metodología

En primer lugar y partiendo de la revisión de la literatura, se ha confeccionado una lista con 111 servicios susceptibles de ser ofrecidos a los turistas de hoteles vacacionales de sol y playa. En segundo lugar, se ha depurado dicho listado y adecuado a hoteles vacacionales realizando un estudio cualitativo a través de entrevistas en profundidad a nueve directores de hoteles vacacionales de sol y playa en el Sur de Gran Canaria.

Del análisis de dichas entrevistas en profundidad, la depuración de los ítems eliminados por los entrevistados, la clasificación por importancia y la inclusión de los nuevos atributos sugeridos por éstos, se ha confeccionado una segunda lista de atributos, que se recoge en la Tabla 1, formada por (1) 18 servicios gratuitos, teniendo en cuenta que pudiesen ser de aplicación en todos los hoteles sin suponer un coste adicional o por ser servicios obligatorios para las categorías de hoteles consideradas y (2) 26 servicios de pago, bien porque ya existen y se cobra por ellos o bien por ser novedosos y entender que pueden tener un coste adicional que puede ser pagado por los clientes o sufragado por el hotel en función de su estrategia de precios.

TABLA 1
Atributos gratuitos y de pago que se pueden ofrecer a los huéspedes

Atributos gratuitos		Atributos de pago	
G1	Hoteles segmentados (solo adultos, familiar...)	P1	Transfer privado al hotel
G2	Check-in y elección de habitación on-line	P2	Internet Premium (alta velocidad)
G3	Check-in y check-out exclusivo	P3	Agua de bienvenida y reposición de pago
G4	Zona de atención preferente en recepción	P4	Caja fuerte
G5	Servicio de maleteros	P5	Carta de sobrecolchones
G6	Cesta de fruta de bienvenida en la habitación	P6	Estreno de almohada
G7	Bandeja dulce de bienvenida en la habitación	P7	Amenities de alta gama (Loewe, Prada...)
G8	Calentador de agua y té	P8	Habitación 3.0 (dispositivos avanzados)
G9	Carta de almohadas	P9	Servicio de mayordomía (24 horas)
G10	Prensa diaria en habitación	P10	Habitación con aparatos de gimnasia y sauna
G11	Vestimenta libre para cenar en restaurantes	P11	Servicio de repaso de habitación de tarde
G12	Intercambiar la comida/cena en otros locales	P12	Café de cápsulas en la habitación
G13	Comer en restaurantes externos bonificados	P13	Zona con lavadora, secadora y plancha
G14	Animación nocturna - shows	P14	Desayuno tardío
G15	Animación diurna (aquagym, juegos...)	P15	Extras en el desayuno (delicatesen, zumos...)
G16	Préstamo de toallas de piscina	P16	Servicio de comida externa a la habitación
G17	Gimnasio	P17	Bono para consumo ilimitado de bebidas
G18	Check-out express	P18	Consulta de nutricionista
		P19	Alquiler de bicicletas eléctricas o no
		P20	Personal trainer
		P21	Servicio de Baby-sitter
		P22	Personal vacation planner
		P23	Cambio de toallas de piscinas
		P24	Servicio de reserva de hamacas
		P25	SPA
		P26	Tratamientos en la habitación (masaje, peluquería,

Posteriormente, el listado de servicios gratuitos y de pago ha sido sometido a la valoración de un panel de 21 expertos constituido por directores de hoteles, directores de relaciones públicas y directores comerciales de 10 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas del municipio turístico de San Bartolomé de Tirajana en la Isla de Gran Canaria siguiendo la metodología Delphi.

Cada uno de los expertos ha valorado el grado de importancia que según su parecer podría tener para sus huéspedes cada uno de los atributos gratuitos y de pago usando para ello una escala de 1 a 7, donde 1 significaba “Nada idóneo” y 7 “Muy idóneo, reservándose en el cuestionario un espacio en blanco para justificar las bajas puntuaciones dadas y nuevas propuestas de servicios.

Para poder conocer el nivel de consenso entre los entrevistados se ha calculado la mediana y el recorrido intercuartílico para cada uno de los atributos gratuitos y de pago, cuyos resultados se recogen en la Tabla 2. Asimismo, se calcularon dichos estadísticos para cada uno de los bloques en su globalidad, según se trate de servicios gratuitos o de pago. Para poder realizar este análisis a nivel de bloque, se determinó la media de las puntuaciones dadas por cada experto a los atributos de cada bloque.

Desde un punto de vista cuantitativo, los resultados de esta tabla indican que los servicios incluidos en ambos bloques son muy idóneos, ya que se alcanzan unas medianas relativamente elevadas en ambos bloques. Esta idoneidad queda avalada por el alto nivel de consenso entre los expertos,

como se desprende por los bajos niveles de recorridos intercuartílicos obtenidos (0.75 y 2.00 para el bloque de atributos gratuitos y el de atributos de pago, respectivamente).

TABLA 2
Medianas y recorridos intercuartílicos de cada atributo

	MEDIANA	Q1	Q3	RI		MEDIANA	Q1	Q3	RI
G1	6.29	6.00	7.00	1.00	P1	6.00	5.00	7.00	2.00
G2	5.81	5.00	7.00	2.00	P2	7.00	6.00	7.00	1.00
G3	5.24	4.00	6.00	2.00	P3	6.00	5.00	7.00	2.00
G4	5.52	5.00	6.00	1.00	P4	6.00	6.00	7.00	1.00
G5	6.14	6.00	7.00	1.00	P5	5.00	4.00	6.50	2.50
G6	5.24	4.00	6.00	2.00	P6	5.00	4.00	6.00	2.00
G7	5.67	5.00	7.00	2.00	P7	5.00	4.00	6.00	2.00
G8	6.24	6.00	7.00	1.00	P8	6.00	5.00	7.00	2.00
G9	5.71	5.00	7.00	2.00	P9	5.00	3.00	5.00	2.00
G10	5.10	3.50	7.00	3.50	P10	4.00	3.00	5.00	2.00
G11	5.38	4.00	7.00	3.00	P11	4.00	4.00	5.00	1.00
G12	5.86	5.00	7.00	2.00	P12	6.00	4.50	6.00	1.50
G13	5.57	4.50	7.00	2.50	P13	5.00	4.50	6.00	1.50
G14	6.10	5.00	7.00	2.00	P14	6.00	5.00	7.00	2.00
G15	5.81	5.00	7.00	2.00	P15	6.00	5.00	7.00	2.00
G16	6.48	6.00	7.00	1.00	P16	5.00	4.00	6.00	2.00
G17	6.24	6.00	7.00	1.00	P17	5.00	4.50	6.00	1.50
G18	5.95	5.50	7.00	1.50	P18	4.00	2.00	5.00	3.00
					P19	5.00	5.00	6.00	1.00
					P20	5.00	4.00	6.00	2.00
					P21	5.00	4.00	6.00	2.00
					P22	5.00	3.00	6.00	3.00
					P23	6.00	5.00	7.00	2.00
					P24	6.00	6.00	7.00	1.00
					P25	6.00	5.00	7.00	2.00
					P26	6.00	4.00	6.50	2.50
Atributos gratuitos	6.00	5.75	6.50	0.75	Atributos de pago	6.00	4.50	6.50	2.00

Los buenos resultados alcanzados a nivel de cada bloque, así como el carácter exploratorio de este estudio, recomiendan adoptar un criterio conservador en la eliminación de los atributos. Por ello, se ha considerado como primer criterio de elección de atributos mantener aquellos que presentan una mediana igual o superior a 4, al ser considerados por los expertos como idóneos en una escala de 1 a 7. Con este criterio, los 44 atributos incluidos cumplen con este requisito.

No obstante, teniendo en cuenta los niveles del recorrido intercuartílico, que indican el nivel de consenso en la opinión de los expertos, y las consideraciones realizadas por los expertos en el cuestionario, se ha decidido eliminar, modificar o incluir servicios quedando las listas de atributos finalmente compuestas por 19 gratuitos y 27 de pago.

Concluida la fase de validación de los atributos a través de la metodología Delphi y su integración en el cuestionario dirigido a turistas, se llevó a cabo un estudio cuantitativo fundamentado en la realización de encuestas personales autoadministradas a turistas alojados en temporada de precios más altos en 10 establecimientos hoteleros de 3, 4 y 5 estrellas de los microdestinos de Meloneras y Playa del Inglés en la isla de Gran Canaria.

A partir de la información del Instituto Canario de Estadística (2014), la selección de la muestra se realizó utilizando un método de selección empírico mediante cuotas con afijación proporcional al número de turistas en cada una de las siguientes dimensiones: género, edad, país de origen y categoría de hotel en el que se hospedan. La distribución de la muestra entre los 10 hoteles participantes en esta investigación se realizó en función del número de habitaciones de cada uno de ellos, respetándose en cada uno las cuotas de género, edad y país de origen. El tamaño muestral ascendió finalmente a 1100 turistas, lo que supuso asumir un margen de error del $\pm 3\%$, para un coeficiente de fiabilidad del 95.5%. Después de pretestar el cuestionario se confeccionó el definitivo, que fue traducido al inglés y alemán por ser las lenguas de los principales turistas del

destino Gran Canaria. Finalmente, el trabajo de campo se realizó en los meses de febrero, marzo y abril de 2016.

En el cuestionario se incluyó, por una parte, una escala Likert de 21 ítems y 7 puntos para medir la sensibilidad al precio de los turistas. Esta escala ha sido desarrollada y validada en Román-Montoya, (2016) y está formada por seis dimensiones: “Búsqueda de precios de referencia” (PRECIOSREF), “Percepción de precios elevados” (PRECIOSELEV), “Reacción a los cambios en los precios” (REACCION), “Predisposición a buscar precios bajos” (PRECIOSBAJOS), “Propensión a la promoción” (PROMOCION) y “Anticipación en la compra” (ANTICIPACION). A modo de resumen y utilizando un AFC, el ajuste del modelo de medida de segundo orden aplicado a esta escala de sensibilidad fue satisfactorio (CFI=0.91, NFI=0.89, TLI=0.90, RMSEA=0.06) y fiable (Fiabilidad Compuesta=0.881, AVE=0.565 y $\alpha=0.807$). Por otra parte, los 19 servicios gratuitos y los 27 de pago fueron incluidos en el cuestionario en una escala Likert de 7 puntos en la que los encuestados valoraron tanto su importancia como la frecuencia de uso.

4 Análisis de resultados

4.1 Determinación de la tipología de hoteles en función de su estrategia de precios y de la sensibilidad al precio de sus clientes

Para poder segmentar a los hoteles nos hemos fundamentado, en primer lugar, en el nivel de precios medios de cada uno de los hoteles y, en segundo lugar, en la sensibilidad al precio de los clientes de dichos hoteles. Para ello, se ha llevado a cabo un análisis clúster jerárquico con el que se pretende agrupar a los diez hoteles en los que se alojaron los clientes que conforman la muestra de este trabajo utilizando como *proxy* de la estrategia de precios, el precio medio anual de 2015, y de la sensibilidad, los valores medios de los clientes de cada hotel en las seis dimensiones de la sensibilidad y en el constructo global. Como paso previo a este análisis, en la Tabla 3 se recogen, para cada hotel, los valores medios de cada una de estas variables.

TABLA 3
Resultados de los análisis descriptivos por hoteles

VARIABLES	HOTELES									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
PRECIOSREF	5.18	4.88	5.08	5.13	4.90	4.47	5.43	5.00	4.47	4.62
PRECIOSELEV	4.16	4.08	4.29	4.26	4.16	4.00	4.99	4.13	3.88	3.62
REACCION	4.10	3.98	3.96	3.80	3.85	3.53	4.61	3.91	3.61	3.01
PRECIOS BAJOS	3.97	4.12	4.18	4.00	3.86	3.57	4.63	3.83	3.52	2.95
PROMOCION	4.11	4.07	3.62	4.02	3.84	3.67	4.24	3.51	3.40	2.94
ANTICIPACION	3.48	3.56	4.08	3.19	3.53	3.26	3.01	3.08	3.28	3.35
SENSIBILIDAD	4.16	4.12	4.16	4.06	4.00	3.73	4.52	3.90	3.67	3.34
PRECIOS MEDIOS	58.63	36.65	57.55	38.95	86.02	124.27	41.76	105.96	109.79	130.94

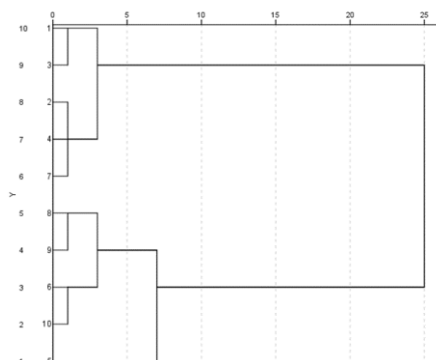
Con respecto al análisis clúster jerárquico, en la Tabla 4 se recoge el historial de conglomeración llevado a cabo y en la Figura 1 el dendograma, a partir de los cuales se ha decidido crear tres grupos: (1) CLÚSTER 1, que ha sido etiquetado como “Hoteles de precios económicos” y está formado por 5 hoteles (1, 2, 3, 4 y 7); (2) CLÚSTER 2, etiquetado como “Hoteles de precios medios” y formado por un único hotel (5) y (3) CLÚSTER 3, etiquetado como “Hoteles de precios medios-altos”, en el que se recogen los cuatro hoteles restantes (6, 8, 9 y 10).

TABLA 4
Historial de conglomeración del análisis clúster jerárquico

Etapa	clúster combinado		Coeficientes
	clúster 1	clúster 2	
1	1	3	1.86
2	2	4	5.568
3	8	9	15.3
4	2	7	19.13
5	6	10	45.98

Etapa	clúster combinado		Coeficientes
	clúster 1	clúster 2	
6	1	2	365.628
7	6	8	405.177
8	5	6	1112.09
9	1	5	4520.889

FIGURA 1
Dendograma del análisis clúster jerárquico



4.2 Matriz de atributos o servicios complementarios gratuitos en función de su importancia y frecuencia de uso

Como paso previo a la elaboración de la matriz de atributos complementarios gratuitos para cada tipología de hoteles, se ha estimado oportuno analizar la existencia de diferencias de medias entre los tres tipos de hoteles en relación a la importancia y a la frecuencia de uso de sus clientes de cada uno de los 19 servicios gratuitos que se han analizado en este trabajo. En la Tabla 5 se recogen los resultados del análisis ANOVA llevado a cabo, además de los valores medios y las desviaciones típicas obtenidas para los tres tipos de hoteles.

TABLA 5
Diferencias en la valoración importancia-frecuencia de uso
de los servicios gratuitos en función de la tipología de hoteles

SERVICIOS GRATUITOS	CLÚSTER 1: ECONÓMICO		CLÚSTER 2: MEDIO		CLÚSTER 3: MEDIO-ALTO		F_I (p_I)	F_F (p_F)
	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.		
	G1	3.65 (2.13)	3.51 (2.08)	4.05 (2.19)	3.82 (2.21)	3.95 (2.02)		
G2	3.84 (2.28)	3.71 (2.30)	4.22 (2.33)	3.98 (2.36)	4.06 (2.17)	3.61 (2.17)	1.769 (0.171)	1.084 (0.338)
G3	3.20 (2.07)	3.21 (2.10)	3.16 (1.98)	2.90 (2.01)	3.57 (2.10)	3.25 (2.06)	2.912 (0.055)	1.110 (0.330)
G4	3.36 (2.10)	3.30 (2.16)	3.22 (2.13)	2.96 (2.13)	3.35 (2.06)	3.16 (2.02)	0.175 (0.839)	1.231 (0.292)
G5	3.08 (2.08)	3.10 (2.18)	3.25 (2.06)	3.18 (2.07)	3.87 (2.14)	3.81 (2.17)	18.598 (0.000)	14.567 (0.000)
G6	3.21 (2.09)	3.40 (2.21)	3.36 (2.12)	3.60 (2.21)	3.69 (2.09)	3.64 (2.06)	6.549 (0.001)	1.620 (0.198)
G7	3.23 (2.07)	3.44 (2.21)	3.04 (1.91)	3.35 (2.06)	3.37 (2.11)	3.38 (2.07)	1.198 (0.302)	0.149 (0.861)
G8	4.16 (2.22)	4.20 (2.25)	3.87 (2.23)	3.86 (2.26)	4.04 (2.25)	3.90 (2.27)	0.791 (0.454)	2.384 (0.093)
G9	3.95 (2.16)	3.99 (2.21)	4.08 (2.24)	3.82 (2.39)	3.99 (2.14)	3.71 (2.19)	0.138 (0.871)	2.061 (0.128)
G10	3.86 (2.26)	3.85 (2.31)	3.62 (2.18)	3.26 (2.18)	3.70 (2.27)	3.42 (2.24)	0.796 (0.451)	5.651 (0.004)
G11	3.87 (2.13)	3.91 (2.12)	3.75 (2.02)	3.90 (2.16)	3.76 (2.13)	3.73 (2.15)	0.412 (0.662)	1.028 (0.358)

SERVICIOS GRATUITOS	CLÚSTER 1: ECONÓMICO		CLÚSTER 2: MEDIO		CLÚSTER 3: MEDIO-ALTO		F_I (p_I)	F_F (p_F)
	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.		
	G12 Intercambiar la comida/cena en otros restaurantes de la cadena hotelera	3.83 (2.10)	3.72 (2.13)	3.89 (2.14)	3.86 (2.16)	4.17 (2.11)		
G13 Comer en restaurantes externos con bonificaciones o a precios pactados	3.73 (2.00)	3.67 (2.09)	3.71 (2.08)	3.41 (2.18)	3.82 (2.10)	3.49 (2.03)	0.270 (0.763)	1.233 (0.292)
G14 Animación nocturna - shows	4.38 (2.04)	4.40 (1.95)	4.30 (2.17)	4.30 (2.14)	4.17 (1.96)	4.08 (1.94)	1.456 (0.234)	3.436 (0.033)
G15 Animación diurna (aquagym, cursillos, juegos, etc.)	3.91 (2.06)	3.83 (2.07)	3.58 (2.09)	3.37 (1.99)	3.68 (2.05)	3.43 (1.94)	1.928 (0.146)	5.568 (0.004)
G16 Préstamo de toallas de piscina	4.62 (2.07)	4.52 (2.14)	5.05 (2.01)	5.12 (2.00)	5.48 (1.80)	5.29 (1.91)	24.394 (0.000)	18.477 (0.000)
G17 Gimnasio	3.74 (2.01)	3.54 (2.07)	4.16 (2.17)	4.18 (2.17)	4.16 (2.09)	3.83 (2.07)	5.642 (0.004)	4.536 (0.011)
G18 Planificador personal de actividades en el destino	3.33 (1.98)	3.19 (2.02)	3.18 (2.16)	3.30 (2.17)	3.35 (2.06)	3.10 (2.00)	0.299 (0.742)	0.301 (0.740)
G19 Check-out express	3.69 (2.13)	3.52 (2.20)	3.78 (2.31)	3.67 (2.31)	3.83 (2.17)	3.62 (2.16)	0.510 (0.600)	0.325 (0.723)

Los niveles medios de importancia dados por los clientes de los tres tipos de hoteles a los diferentes servicios difieren en seis de ellos con unos niveles de significación inferiores al 5%. Estos servicios son: (1) la necesidad de segmentar los hoteles ($F=3.062$, $p=0.047$), siendo los clientes del clúster económico los que menor importancia confieren a esta necesidad; (2) un servicio de maleteros ($F=18.598$, $p=0.000$), donde se aprecia una creciente importancia a medida que se incrementa el nivel de los hoteles en los que se alojan los clientes; (3) una cesta de fruta de bienvenida en la habitación ($F=6.549$, $p=0.001$), siendo los clientes del clúster económico los que menor importancia le dan; (4) la posibilidad de intercambiar la comida/cena en otros restaurantes de la cadena hotelera ($F=3.463$, $p=0.032$), siendo los clientes de los hoteles de precios medios los que menos importancia conceden a este servicio; (5) el préstamo de toallas de piscina ($F=24.394$, $p=0.000$), siendo los clientes del clúster de precios medios-altos los que asignan mayores puntuaciones a este servicio, y (6) el disponer de un gimnasio ($F=5.642$, $p=0.004$), donde los clientes del clúster medio-alto son los que mayor importancia confieren a este servicio gratuito.

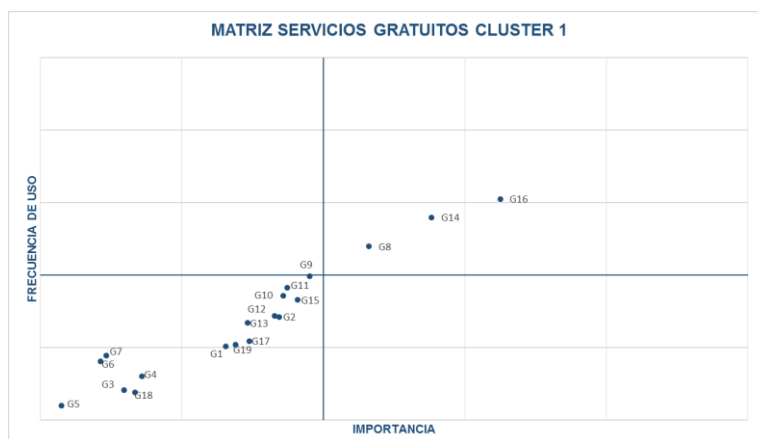
En cuanto a la frecuencia de uso, los resultados muestran que existen diferencias de medias significativas también en seis de los servicios considerados y que se corresponden con: (1) un servicio de maleteros ($F=14.567$, $p=0.000$), donde también se aprecia una creciente frecuencia de uso a medida que se incrementa el nivel de los hoteles en los que se alojan los clientes; (2) la posibilidad de hacer llamadas gratuitas a teléfonos fijos en todo el mundo ($F=5.651$, $p=0.004$), siendo los clientes del clúster medio los que manifiestan una menor frecuencia de uso; (3) la animación nocturna-shows ($F=3.436$, $p=0.033$), siendo más usado por los clientes del clúster económico; (4) la animación diurna (aquagym, cursillos, juegos, etc.) ($F=5.568$, $p=0.004$), siendo los clientes del clúster medio y medio-alto los que menor frecuencia de uso manifiestan; (5) el préstamo de toallas de piscina ($F=18.477$, $p=0.000$), siendo los clientes del clúster de precios medios-altos los que declaran una mayor frecuencia de uso; y (6) el disponer de un gimnasio ($F=4.536$, $p=0.011$), donde los clientes del clúster medio son los que mayor frecuencia de uso declaran de este servicio.

Por otra parte, hemos posicionado, para cada tipología de hoteles, los 19 servicios o atributos gratuitos en una matriz en función de los valores medios recogidos en la Tabla 5 para la importancia y la frecuencia de uso (véase Figuras 2, 3 y 4). No obstante, para visualizar mejor el posicionamiento de los servicios en los gráficos y atendiendo a los valores mínimo y máximo obtenidos, se ha utilizado una escala de 3 a 5,5 puntos, definiéndose cuatro cuadrantes: (1) Cuadrante 1: alta importancia y alta frecuencia de uso; (2) Cuadrante 2: alta importancia y baja frecuencia de uso; (3) Cuadrante 3: baja importancia y alta frecuencia de uso; y (4) Cuadrante 4: baja importancia y baja frecuencia de uso.

Para los hoteles de precios económicos, los diferentes servicios gratuitos se posicionan únicamente en los Cuadrantes 1 y 4 (véase Figura 2), pudiéndose observar que los servicios gratuitos mejor

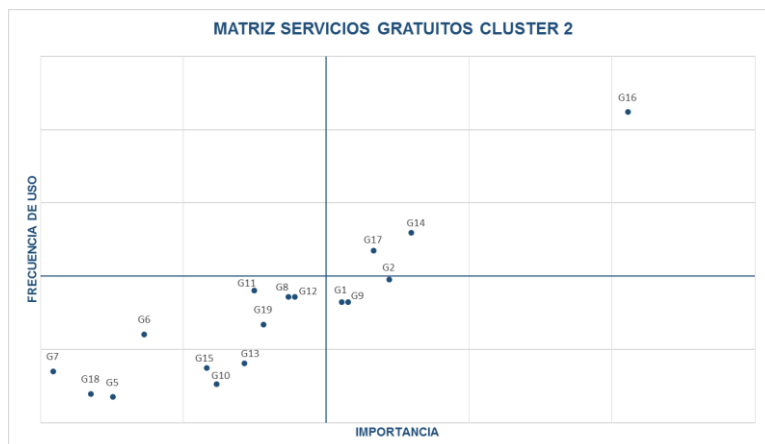
valorados en el Cuadrante 1 son el préstamo de toallas de piscina (G16), la animación nocturna (G14) y el calentador de agua y té (G8). Por el contrario, los servicios del Cuadrante 4 peor valorados, se corresponden con el servicio de maleteros (G5), el check-in y check-out exclusive (G3), el planificador personal de actividades en el destino (G18), la zona de atención preferente en recepción (G4), la cesta de frutas de bienvenida en la habitación (G6) y la bandeja dulce (G7). Los servicios restantes están próximos al eje de coordenadas, por lo que no son susceptibles de valorar en una estrategia de innovación de servicios complementarios.

FIGURA 2
Matriz importancia-frecuencia de uso de los servicios gratuitos para el clúster de los hoteles con precios económicos



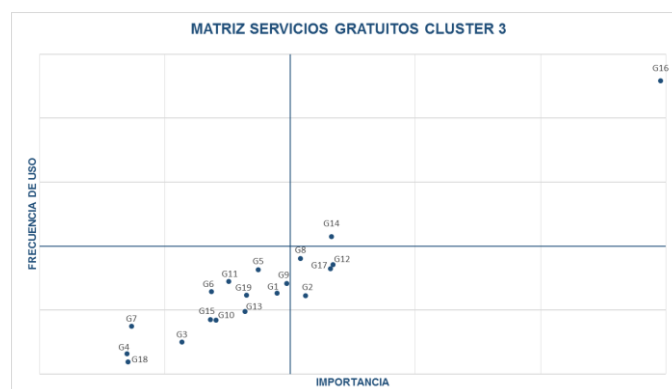
En lo que respecta a los hoteles de precios medios, tal y como se recoge en la Figura 3 y al igual que ocurre en el clúster de hoteles económicos, son el préstamo de toallas de piscina (G16) y la animación nocturna (G14) los dos servicios gratuitos mejor valorados en el Cuadrante 1, además de disponer de un gimnasio (G17), por lo que serían los tres servicios imprescindibles a considerar en esta tipología de hoteles. En el Cuadrante 3, pero muy próximo al eje de coordenadas, se sitúan la posibilidad de segmentar los hoteles por perfiles de clientes con niños, solo adultos, etc. (G1), el disponer de carta de almohadas (G9) y el check-in y elección de habitación *online* desde casa (G2). En el Cuadrante 4 nos encontramos como servicios peor valorados a tres de los seis servicios peor valorados de los hoteles económicos: (G5), (G7) y (G18), que obviamente serían servicios a no ofertar.

FIGURA 3
Matriz importancia-frecuencia de uso de los servicios gratuitos para el clúster de hoteles con precios medios



Finalmente, y en lo que a los hoteles con precios medios-altos se refiere (véase Figura 4), el préstamo de toallas de piscina (G16) y la animación nocturna (G14) vuelven a ser los servicios mejor valorados del Cuadrante 1; mientras que el planificador personal de actividades en el destino (G18), la zona de atención preferente en recepción (G4), la bandeja dulce (G7) y el check-in y check-out exclusive (G3) son los servicios peor valorados del Cuadrante 4.

FIGURA 4
Matriz importancia-frecuencia de uso de los servicios gratuitos para el clúster de hoteles con precios medios-altos



4.3 Matriz de atributos o servicios complementarios de pago en función de su importancia y frecuencia de uso

Para los servicios complementarios de pago, se ha procedido de la misma forma que para los gratuitos. En la Tabla 6 se recogen los resultados del análisis de diferencia de medias de la importancia y frecuencia de uso de los atributos complementarios de pago en función de la tipología de hoteles.

TABLA 6
Diferencias en la valoración importancia-frecuencia de uso de los servicios gratuitos en función de la tipología de hoteles

SERVICIOS DE PAGO	CLÚSTER 1: ECONÓMICO		CLÚSTER 2: MEDIO		CLÚSTER 3: MEDIO-ALTO		F_I (p)	F_F (p)
	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.		
P1 Transporte privado al hotel	3.76 (2.27)	3.63 (2.26)	3.49 (2.38)	3.37 (2.40)	4.19 (2.38)	3.89 (2.27)	6.588 (0.001)	2.902 (0.055)
P2 Internet Premium (alta velocidad)	4.42 (2.24)	4.26 (2.27)	4.23 (2.38)	4.25 (2.44)	4.52 (2.33)	4.17 (2.36)	3.888 (0.736)	0.201 (0.818)
P3 Agua de bienvenida gratis en la habitación y reposición de pago	3.47 (2.23)	3.36 (2.23)	4.21 (2.30)	4.03 (2.22)	4.28 (2.26)	3.95 (2.24)	16.791 (0.000)	9.620 (0.000)
P4 Caja fuerte	5.09 (2.13)	4.92 (2.20)	5.10 (2.21)	4.89 (2.28)	5.32 (2.05)	5.09 (2.17)	1.640 (0.195)	0.846 (0.429)
P5 Carta de sobrecolchones para hacer más confortable la cama	3.67 (2.12)	3.55 (2.14)	3.60 (2.21)	3.52 (2.21)	3.70 (2.21)	3.41 (2.19)	0.090 (0.914)	0.529 (0.589)
P6 Estreno de almohada	3.59 (2.12)	3.48 (2.14)	3.44 (2.17)	3.19 (2.09)	3.69 (2.23)	3.39 (2.22)	0.636 (0.530)	0.763 (0.467)
P7 Amenities o aseo personal de alta gama (Loewe, Prada...)	2.74 (1.95)	2.66 (1.94)	2.78 (1.89)	2.68 (1.91)	3.01 (2.05)	2.93 (2.05)	2.458 (0.086)	2.480 (0.084)
P8 Habitación 3.0 (con los dispositivos más avanzados)	3.26 (1.99)	3.18 (1.98)	3.32 (2.24)	3.25 (2.25)	3.26 (2.06)	3.04 (2.03)	0.035 (0.966)	0.814 (0.443)
P9 Servicio de mayordomía 24 horas	2.27 (1.80)	2.11 (1.69)	2.30 (1.93)	2.05 (1.82)	2.18 (1.79)	2.04 (1.67)	0.342 (0.711)	0.192 (0.825)
P10 Habitación equipada con aparatos de gimnasia y sauna	2.51 (1.89)	2.45 (1.83)	2.35 (1.78)	2.24 (1.89)	2.47 (1.95)	2.29 (1.88)	0.254 (0.775)	1.136 (0.321)
P11 Servicio de repaso de habitación de tarde	2.35 (1.84)	2.24 (1.75)	2.41 (1.83)	2.24 (1.80)	2.51 (1.92)	2.36 (1.84)	0.881 (0.415)	0.675 (0.509)
P12 Servicio de Room Service (servicio de comida y bebida)	2.75 (1.96)	2.65 (1.93)	2.64 (1.97)	2.34 (1.80)	2.91 (2.06)	2.63 (1.92)	1.248 (0.287)	1.050 (0.350)
P13 Café de cápsulas en la	3.21	3.18	3.33	3.24	3.43	3.31	1.331	0.414

SERVICIOS DE PAGO	CLÚSTER 1: ECONÓMICO		CLÚSTER 2: MEDIO		CLÚSTER 3: MEDIO-ALTO		F_I (p_I)	F_F (p_F)
	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.	IMP.	FREC.		
habitación	(2.16)	(2.19)	(2.32)	(2.24)	(2.25)	(2.28)	(0.265)	(0.661)
P14 Zona con lavadora, secadora y plancha	2.88	2.77	2.89	2.69	2.70	2.60	1.115	0.950
	(1.98)	(1.95)	(2.09)	(2.07)	(1.95)	(1.93)	(0.328)	(0.387)
P15 Desayuno tardío	3.30	3.20	3.46	3.32	3.80	3.57	6.762	3.609
	(2.11)	(2.12)	(2.30)	(2.24)	(2.19)	(2.18)	(0.001)	(0.027)
P16 Extras en el desayuno (delicatesen, zumos naturales)	3.62	3.56	4.02	3.96	4.40	4.12	15.741	7.846
	(2.19)	(2.20)	(2.13)	(2.14)	(2.22)	(2.28)	(0.000)	(0.000)
P17 Servicio de comida externa a la habitación (pizzas, hamb.)	2.51	2.53	2.76	2.63	2.43	2.24	1.185	3.831
	(1.93)	(1.94)	(2.23)	(2.07)	(1.89)	(1.74)	(0.306)	(0.022)
P18 Bono para consumo ilimitado de bebidas	3.72	3.68	3.57	3.49	3.70	3.47	0.169	1.160
	(2.27)	(2.28)	(2.38)	(2.26)	(2.13)	(2.12)	(0.844)	(0.314)
P19 Consulta de nutricionista	2.15	2.10	2.01	1.89	2.25	2.10	0.932	0.635
	(1.73)	(1.72)	(1.68)	(1.59)	(1.83)	(1.73)	(0.394)	(0.530)
P20 Alquiler de bicicletas eléctricas	2.64	2.48	2.79	2.71	3.01	2.68	4.143	1.659
	(1.89)	(1.79)	(2.00)	(2.01)	(2.12)	(1.95)	(0.016)	(0.191)
P21 Entrenador deportivo personal	2.09	1.98	2.02	1.87	2.08	1.95	0.059	0.183
	(1.73)	(1.63)	(1.69)	(1.67)	(1.73)	(1.61)	(0.942)	(0.833)
P22 Servicio de Baby-sitter	2.23	2.05	2.27	1.96	2.34	2.08	0.353	0.187
	(1.91)	(1.77)	(2.08)	(1.87)	(2.03)	(1.83)	(0.703)	(0.830)
P23 Cambio de toallas de piscinas	3.62	3.42	3.80	3.69	4.66	4.36	29.117	22.519
	(2.23)	(2.19)	(2.29)	(2.41)	(2.19)	(2.22)	(0.000)	(0.000)
P24 Servicio de reserva de hamacas	3.54	3.43	2.97	2.90	3.45	3.25	2.450	2.277
	(2.27)	(2.28)	(2.12)	(2.11)	(2.29)	(2.25)	(0.087)	(0.103)
P25 SPA / Wellness	3.57	3.49	3.38	3.35	3.97	3.67	5.769	1.443
	(2.09)	(2.07)	(2.24)	(2.29)	(2.16)	(2.08)	(0.003)	(0.237)
P26 Tratamientos en la habitación (masaje, peluquería, etc.)	2.88	2.74	2.69	2.57	2.45	2.26	5.872	8.233
	(2.06)	(1.98)	(2.23)	(2.21)	(1.85)	(1.76)	(0.003)	(0.000)
P27 Poder alojarse con su perro	2.48	2.38	2.57	2.38	2.44	2.28	0.172	0.313
	(2.13)	(2.09)	(2.32)	(2.25)	(2.13)	(2.02)	(0.842)	(0.731)

Los niveles medios de importancia dados por los clientes de los tres tipos de hoteles a los diferentes servicios de pago difieren en ocho de ellos con unos niveles de significación inferiores al 5%. Estos servicios son: (1) transporte privado al hotel ($F=6.588$, $p=0.001$), siendo los clientes del clúster medio-alto los que mayor importancia confieren a este servicio de pago; (2) agua de bienvenida gratis en la habitación y reposición de pago ($F=16.791$, $p=0.000$), donde los clientes de las dos categorías más altas de hoteles muestran interés por este servicio; (3) desayuno tardío ($F=6.762$, $p=0.001$), siendo los clientes del clúster medio-alto los que mayor importancia le dan; (4) extras en el desayuno tales como delicatessen y zumos naturales de frutas ($F=15.741$, $p=0.000$), donde se aprecia una creciente importancia a medida que se incrementa el nivel de los hoteles en los que se alojan los clientes; (5) alquiler de bicicletas eléctricas ($F=4.143$, $p=0.016$), siendo los clientes del clúster de precios medios-altos los que asignan mayores puntuaciones a este servicio, aunque en los tres tipos de hoteles los niveles medios son muy reducidos; (6) cambio de toallas de piscinas ($F=29.117$, $p=0.000$), donde los clientes del clúster medio-alto son los que mayor importancia confieren a este servicio de pago a gran distancia de los otros clúster; (7) SPA/Wellness ($F=5.769$, $p=0.003$), siendo los clientes del clúster de precios medios-altos los que asignan puntuaciones más elevadas; y (8) tratamientos en la habitación tales como masaje y peluquería ($F=5.872$, $p=0.003$), donde se aprecia una creciente importancia a medida que disminuye el nivel de los hoteles en los que se alojan los clientes, aunque en todos los casos el nivel medio de importancia es muy reducido.

En cuanto a la frecuencia de uso, los resultados revelan que existen diferencias de medias significativas en seis de los servicios analizados y que se corresponden con: (1) agua de bienvenida gratis en la habitación y reposición de pago ($F=9.620$, $p=0.000$), donde los clientes de las dos categorías más altas de hoteles son los que mayor frecuencia de uso manifiestan; (2) desayuno tardío ($F=3.609$, $p=0.027$), donde se aprecia una creciente frecuencia de uso a medida que se incrementa el nivel de los hoteles en los que se alojan los clientes, aunque en todos los casos el nivel medio es reducido; (3) extras en el desayuno ($F=7.846$, $p=0.000$), donde se aprecia también en este servicio una creciente frecuencia de uso a medida que se incrementa el nivel de los hoteles; (4) servicio de comida externa a la habitación ($F=3.831$, $p=0.022$), siendo los clientes del clúster de

precios medios-altos los que asignan menores puntuaciones a este servicio, aunque en los tres tipos de hoteles los niveles medios son muy reducidos; (5) cambio de toallas de piscinas ($F=22.519$, $p=0.000$), donde los clientes del clúster medio-alto son los que mayor frecuencia de uso manifiestan; y (6) tratamientos en la habitación ($F=8.233$, $p=0.000$), donde se aprecia una creciente frecuencia de uso a medida que disminuye el nivel de los hoteles en los que se alojan los clientes, aunque en todos los casos el nivel medio es muy reducido.

Al igual que para los servicios gratuitos, en las Figuras 5, 6 y 7 se posicionan los 27 servicios complementarios de pago valorados por los clientes en función de la importancia que le dan y de su frecuencia de uso actual o potencial. En este caso, la escala de los dos ejes va de 2 a 5,5 puntos, definiéndose los mismos cuatro cuadrantes.

Para las tres tipologías de hoteles, la disponibilidad de caja fuerte (P4) y de Internet Premium (P2) son los servicios de pago mejor valorados en el Cuadrante 1. Ahora bien, a medida que se incrementa el nivel de precios de los hoteles, también aumenta el número de servicios complementarios por los que los clientes estarían dispuestos a pagar. Así, mientras en el clúster de hoteles más económicos sólo se valora en importancia y frecuencia de uso los dos servicios anteriores, en el clúster de precios medios se valora adicionalmente que se ofrezca agua de bienvenida gratis y reposición de pago (P3). Por último, en el clúster de hoteles de precios medios-altos, además de los tres servicios anteriores se valora también el cambio de toallas de piscina (P23), extras en el desayuno (P16) y transporte privado al hotel (P1).

Otro aspecto a destacar es que la mayoría de los servicios complementarios analizados se posicionan en el Cuadrante 4 para los tres tipos de hoteles, lo que refleja la baja predisposición de los clientes a pagar por servicios complementarios, ya que asignan puntuaciones por debajo de cuatro tanto en su importancia como en la frecuencia de uso. En las tres tipologías de hoteles coinciden en este cuadrante entre los peor valorados el servicio de mayordomía 24 horas (P9), la habitación equipada con aparatos de gimnasia y sauna (P10) y el servicio de repaso de habitación de tarde (P11). Adicionalmente, en los hoteles del clúster de precios económicos y en el de precios medios-altos coinciden como mal valorados los servicios de comida externa a la habitación (P17), consulta de nutricionista (P19), baby-sitter (P22) y poder alojarse con su perro (P27).

FIGURA 5.
Matriz importancia-frecuencia de uso de los servicios de pago para el clúster de hoteles con precios económicos

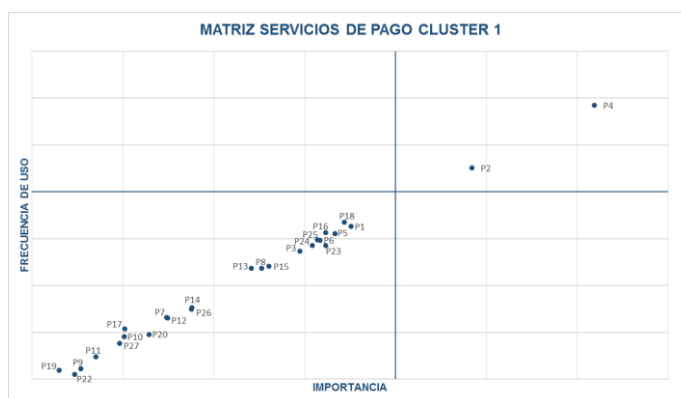


FIGURA 6
Matriz importancia-frecuencia de uso de los servicios de pago para el clúster de hoteles con precios medios

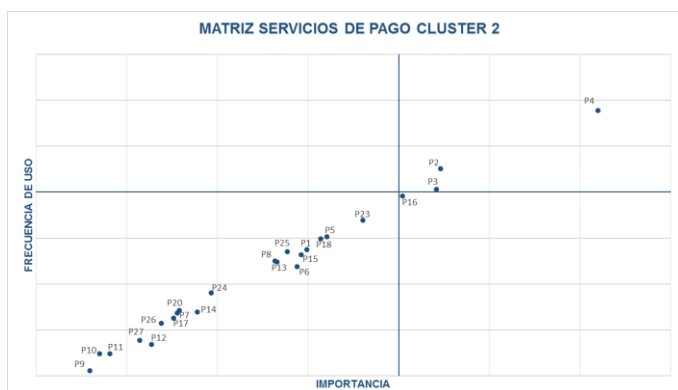
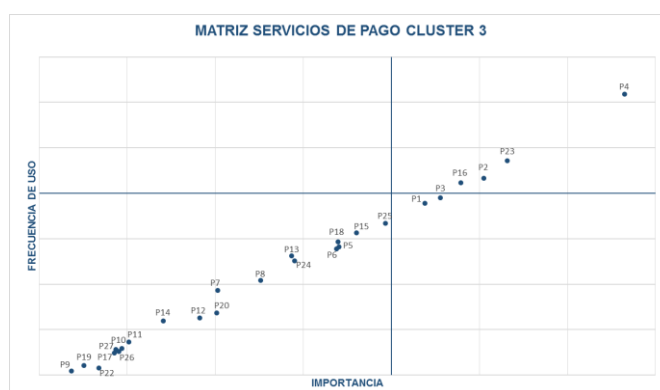


FIGURA 7
Matriz importancia-frecuencia de uso de los servicios de pago para el clúster de hoteles con precios medios-altos



5 Conclusiones, implicaciones y limitaciones

Como aportación novedosa, en el presente estudio se han analizado los servicios susceptibles de ser ofrecidos por los hoteles de un destino vacacional, diferenciando entre los atributos que se pueden ofrecer de forma gratuita y los de pago, teniendo en cuenta las estrategias de precios de los hoteles y la sensibilidad al precio del cliente. Después de llevar a cabo una revisión exhaustiva de la literatura y de realizar entrevistas en profundidad a profesionales del sector, se definió un amplio catálogo de servicios complementarios, algunos ya implantados y otros más innovadores, que posteriormente fueron valorados a través de encuestas a expertos del sector, lo que permitió hacer una selección final de una gama de 19 y 27 servicios gratuitos y de pago, respectivamente. Finalmente, se procedió a valorar dichos servicios a través de encuestas personales a una muestra representativa de turistas, teniendo en cuenta la importancia que le otorgan y la posible frecuencia de uso. Bajo esta doble dimensión, se definió una rejilla con 3 tipologías de servicios: imprescindibles, deseables y prescindibles. Por otra parte, y al objeto de que la oferta de servicios se adecúe a los diferentes tipos de hoteles, se segmentaron los hoteles en función de sus precios medios y de la sensibilidad al precio de sus clientes, obteniéndose tres tipos de hoteles: de precios económicos, de precios medios y de precios medios-altos.

Los resultados ponen de manifiesto que, para las tres tipologías de hoteles, existe un amplio número de servicios complementarios gratuitos prescindibles (baja importancia y baja frecuencia de uso) que podrían, por tanto, ser susceptibles de eliminar por parte de los hoteles con el consiguiente ahorro de costes, ya que los clientes ni le dan importancia ni los usan. Entre algunos de los servicios prescindibles destacan, por ejemplo, la bandeja de dulces y la cesta de frutas de bienvenida en la habitación para hoteles de precio medio-alto, el servicio de maletero en los hoteles económicos y de precio medio, así como el servicio de animación diurna en los hoteles de precios

medios. Con respecto a los servicios de pago, la gran mayoría de los servicios propuestos caen en el cuadrante de los prescindibles, por lo que, en general y con independencia de la tipología de los hoteles, los turistas no están dispuestos a pagar por tales servicios.

También es de destacar que, en general, apenas hay demanda de servicios deseables (alta importancia y baja frecuencia de uso), salvo en los hoteles de precio medio-alto, donde se valora el gimnasio, el calentador de agua y el intercambio de comidas/cenas con otros restaurantes de la cadena, como servicios gratuitos, y el transporte privado al hotel, como servicio de pago.

Finalmente, y en lo que a los servicios imprescindibles se refiere (alta importancia y alta frecuencia de uso), para los tres tipos de hoteles destacan como servicios gratuitos el préstamo de toalla de piscina y la animación nocturna; para los hoteles de precio económico, el calentador de agua; y para los hoteles de precio medio, el gimnasio. En relación a los servicios de pago, en todos los hoteles destacan la caja fuerte y el servicio de internet Premium; y para los hoteles de precio medio-alto los turistas estarían dispuestos a pagar por el cambio de toalla de piscina y extras en el desayuno.

Como principales aportaciones de este trabajo es de resaltar, desde un punto de vista teórico, la propuesta de clasificación de los servicios complementarios hoteleros en imprescindibles, deseables y prescindibles en función de la importancia que le otorguen los clientes y su posible frecuencia de uso. Como sugieren Ro y Wong (2012), antes de diseñar innovaciones en servicios hoteleros, es fundamental conocer si realmente los clientes los necesitan, analizando tanto los servicios existentes como las posibles innovaciones (Tang 2014). Podemos afirmar que la visión profesional queda incompleta si no es contrastada con la información del cliente, pues tal y como se ha puesto de manifiesto en el trabajo, algunos atributos catalogados como muy importantes por los profesionales en el análisis Delphi, han sido poco valorados por los clientes y viceversa. Desde un punto de vista práctico, en el trabajo se contribuye a un mayor conocimiento de los servicios complementarios que pueden ser susceptibles de eliminar o introducir, diferenciando entre servicios gratuitos y de pago, así como para las diferentes tipologías de hoteles. En muchas ocasiones, los hoteles ofrecen servicios especiales que tienen un coste añadido que no llegan a ser apreciados por los clientes. En otras ocasiones, algunos servicios hoteleros vienen impuestos de forma obligatoria por la legislación sin adaptarse a los cambios de los clientes. Tal es el caso del servicio gratuito de maleteros, que, a pesar de ser un servicio obligatorio según la legislación, el cliente no le da importancia ni uso, debiéndose buscar la causa probablemente en los cambios sociales o los cambios de hábitos en los viajes. Finalmente, el trabajo aporta una valoración de servicios complementarios para hoteles vacaciones de sol y playa que puede servir de reflexión a los directivos de hoteles para introducir o eliminar servicios en aras de incrementar la rentabilidad de los hoteles.

En relación a las limitaciones y futuras líneas de investigación, el presente trabajo se circunscribe al contexto de sus propios objetivos y a su ámbito de aplicación, por lo que en futuras investigaciones sería recomendable contemplar otros servicios complementarios aplicables a otros segmentos de hoteles tales como de ciudad, de reuniones y congresos o el *resort* vacacional. Otra limitación del estudio es la generalización de los resultados, ya que el ámbito de la investigación sólo permite generalizar los resultados de los análisis a la población de la que procede la muestra y al destino turístico de Gran Canaria. Por otra parte, el hecho de que el segmento de hoteles de categoría superior no esté incluido en el estudio supone una limitación del trabajo al excluir a turistas con posible potencial de valorar y demandar los servicios analizados, por lo que sería deseable repetir el estudio en otros destinos con hoteles de precios más elevados. También hemos de resaltar que la muestra ha sido obtenida entre los clientes de hoteles que ofrecen el *todo incluido*, se encuentran en un destino maduro y se comercializan en un rango de precio medio y medio-bajo, estando además rodeados de una amplia oferta circundante, hecho que no ocurre en otros destinos, especialmente los de nuevo desarrollo, donde los hoteles suelen ser de categorías altas y con escasa oferta exterior, lo cual también ha podido afectar a los resultados. Sería, por tanto, recomendable replicar esta investigación en otros destinos turísticos con posicionamientos y tipología de turistas diferentes.

Referencias bibliográficas

- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 11–20.
- Dubé, L., & Renaghan, L. M. (1999). Strategic Approaches to Lodging Excellence A Look at the Industry's Overall Best-practice Champions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 40(6), 16–26.
- Dubé, L., & Renaghan, L. M. (2000). Creating Visible Customer Value How Customers View Best-practice Champions. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 41(1), 62–72.
- Enz, C. A., Canina, L., & Lomanno, M. (2009). Competitive Pricing Decisions in Uncertain Times. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(3), 325–341.
- Espino-Rodríguez, T. F., & Padrón-Robaina, V. (2004). Outsourcing and its impact on operational objectives and performance: a study of hotels in the Canary Islands. *International Journal of Hospitality Management*, 23(3), 287–306.
- Instituto Canario de Estadística. (2014). ISTAC: Estadísticas de la Comunidad Autónoma de Canarias. Retrieved from <http://bit.ly/28pGekC>
- Kano, N., Seraku, N., Takahashi, F., & Tsuji, S. (1984). Attractive Quality and Must-Be Quality. *Journal of the Japanese Society for Quality Control*, 14(2), 147–156.
- Mattila, A. S., & O'Neill, J. W. (2003). Relationships between Hotel Room Pricing, Occupancy, and Guest Satisfaction: A Longitudinal Case of a Midscale Hotel in the United States. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 27(3), 328–341.
- Ro, H., & Wong, J. (2012). Customer opportunistic complaints management: A critical incident approach. *International Journal of Hospitality Management*, 31(2), 419–427.
- Román-Montoya, C. (2016). *Explicando la sensibilidad de los turistas al precio: Tres ensayos aplicados en un destino turístico maduro de sol y playa*. Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, Las Palmas de Gran Canaria.
- Tajeddini, K. (2010). Effect of customer orientation and entrepreneurial orientation on innovativeness: Evidence from the hotel industry in Switzerland. *Tourism Management*, 31(2), 221–231.
- Tang, T.-W. (2014). Becoming an ambidextrous hotel: The role of customer orientation. *International Journal of Hospitality Management*, 39, 1–10.
- Vila, M., Enz, C., & Costa, G. (2012). Innovative Practices in the Spanish Hotel Industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 53(1), 75–85.
- Yang, C.-C. (2005). The refined Kano's model and its application. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(10), 1127–1137.
- Yang, C.-C., Cheng, L.-Y., Sung, D., & Withiam, G. (2009). Strategic-Pricing Policy Based on Analysis of Service Attributes. *Cornell Hospitality Quarterly*, 50(4), 498–509.