



# UNIVERSIDAD DE CUENCA

Facultad de Ciencias de la Hospitalidad

## Carrera de Hotelería

“La calidad en el servicio y atención al cliente en las cadenas hoteleras caso Cadena Selina”

Trabajo de titulación previo a la  
obtención del título de  
Licenciada en Hotelería

Autoras:

Patricia Jaqueline Méndez Herrera

CI: 0302693056

Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla

CI: 0106435225

Tutora:

Mgtr. Marlene del Cisne Jaramillo Granda

CI: 0101304129

**Cuenca, Ecuador**

18/09/2019



**Resumen:**

La satisfacción del cliente en el sector hotelero es un factor fundamental para incrementar la ocupación de huéspedes que la empresa pueda atraer y mantener la lealtad de quienes han visitado, por ello los gerentes deben concentrarse en retenerlos implementando políticas de atención orientada a ellos. El presente estudio tiene como objetivo examinar los factores de calidad en el servicio y atención al cliente y su medición utilizados en Cadenas Hoteleras del Ecuador, específicamente en la Cadena Selina. El estudio es de diseño no experimental, de tipo observacional cuantitativo; se aplicó un cuestionario de satisfacción del cliente basado en el Método Servqual sobre una muestra de 225 huéspedes, a partir de los cuales se obtuvieron los datos y se procesaron en el SPSS versión 25. El estudio permitió conocer el nivel de satisfacción de los huéspedes de la Cadena Selina Cuenca, quienes valoran el nivel de empatía de los empleados

**Palabras claves:** calidad de servicio, satisfacción del cliente, cadenas hoteleras, método Servqual, hotelería.



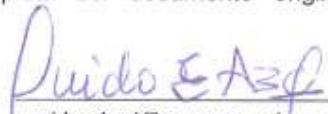
**Abstract**

Customer satisfaction in the hotel sector is a key factor to increase guest occupancy through which the company can attract and maintain the loyalty of those who have visited it, therefore, managers should focus on retaining them by implementing policies aimed at them. The objective of this study is to examine quality factors for the client service and attention and its measurement used in Hotel Chains of Ecuador, specifically in the Selina Chain. The study is a non-experimental design, of quantitative observational type; a customer satisfaction questionnaire based on the Servqual Method was applied on a sample of 225 guests, from which the data were obtained and processed in the SPSS version 25. The study allowed knowing the level of satisfaction of the guests of the Selina Cuenca Chain, who value the level of empathy of the employees.

**Keywords:** quality of service, customer satisfaction, hotel chains, Servqual method, hospitality.

**Certificado de precisión FCH-TR-052**

Yo, Guido E Abad, certifico que soy traductor de español a inglés, designado por la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que he traducido el presente documento, y que, al mejor de mi conocimiento, habilidad y creencia, esta traducción es una traducción verdadera, precisa y completa del documento original en español que se me proporcionó.

  
guido.abad@ucuenca.edu.ec

Santa Ana de los Ríos de Cuenca, 23 de julio de 2019

cc. Archivo

Elaborado por: GEAV

  23/07/2019 11:12:55

Recibido por: nombre, firma, fecha y hora

Directora: Magíster Marlene Jaramillo

Autoras: Patricia Jaqueline Méndez Herrera

Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla

Tema: La satisfacción del cliente en las Cadenas Hoteleras, Caso Cadena Hotelera Selina Cuenca.



## Índice del Trabajo

Dedicatoria .....	13
Agradecimientos .....	15
Índice de cuadros .....	6
Índice de gráficos .....	6
Índice de figuras .....	8
Índice de anexos .....	8
Introducción.....	17
Capítulo 1: Las Cadenas Hoteleras.....	19
1.1. Generalidades de las Cadenas Hoteleras.....	19
1.2. Normativa de las Cadenas Hoteleras.....	21
1.3. Estructura de las Cadena Hoteleras .....	22
1.4. Función de las Cadenas Hoteleras .....	25
1.5. Cadenas Hoteleras en Ecuador .....	27
1.6. Crecimiento internacional de las cadenas hoteleras .....	31
Capítulo 2: Indicadores de satisfacción del cliente en el sector hotelero .....	34
2.1. Los indicadores de satisfacción al cliente como herramientas para la toma de decisiones.....	35
2.2. Características de los indicadores de satisfacción de clientes.....	38
2.3. Los aspectos de los indicadores de satisfacción de los clientes. ....	41
2.4. Determinantes de la satisfacción del cliente. ....	42
2.5. Medición de la satisfacción del cliente. ....	43
2.6. Sistemas de medición de la satisfacción del cliente.....	45
2.7. Evaluación on-line de la calidad del servicio .....	45
2.8. Posibles nuevos indicadores de la satisfacción del cliente .....	46



Capítulo 3: La Cadena Hotelera Selina Cuenca.....	48
3.1. Servicios de la Cadena Hotelera Selina Cuenca.....	49
3.2. Resultados de las entrevistas .....	49
3.2.1. Características principales del Hotel Selina en la ciudad de Cuenca	49
3.2.2. Áreas y servicios de Selina.....	51
3.3. Estructura funcional de la Cadena Selina Cuenca .....	54
3.4. Estrategias operacionales del Hotel Selina Cuenca.....	56
3.5. Evaluación de la satisfacción del cliente .....	58
3.6. Resultados de las encuestas .....	61
3.6.1. Análisis de Dimensiones SERVQUAL .....	77
3.6.2. Análisis de casos.....	78
Capítulo IV: Discusión.....	81
Conclusiones.....	85
Recomendaciones.....	87
Bibliografía .....	88
Anexos .....	95



## Índice de cuadros

<b>Cuadro 1:</b> Distribución de las habitaciones por tipo en el Hotel Selina de Cuenca .....	51
<b>Cuadro 2:</b> Esquema del horario rotativo.....	55
<b>Cuadro 3:</b> Distribución de la muestra por género. Hotel Selina, abril–junio de 2019 ....	61
<b>Cuadro 4:</b> Distribución de la muestra por grupos de edad. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	62
<b>Cuadro 5:</b> Distribución de la muestra por motivo de la visita. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	62
<b>Cuadro 6:</b> Distribución de la muestra por tipos de acompañantes. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	63
<b>Cuadro 7:</b> Distribución de la muestra que han visitado el hotel por primera vez. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	63
<b>Cuadro 8:</b> Distribución de la muestra que han visitado el hotel más de una vez. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	64
<b>Cuadro 9:</b> Distribución de la muestra según duración de su estadía. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	64
<b>Cuadro 10:</b> Distribución de la muestra según disposición a recomendar la cadena Selina a otras personas. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	77
<b>Cuadro 11:</b> Estadísticos según dimensión del instrumento Servqual. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	77

## Índice de gráficos

<b>Gráfico 1:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre modernidad de las instalaciones del hotel. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	65
<b>Gráfico 2:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre apariencia de los empleados. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	65



<b>Gráfico 3:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre comodidad de las habitaciones y sus servicios. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	66
<b>Gráfico 4:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre el servicio Wi-Fi. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	66
<b>Gráfico 5:</b> Distribución de la muestra según satisfacción con la limpieza e higiene de las habitaciones. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	67
<b>Gráfico 6:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre la diversidad e innovación en los platos y bebidas. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	67
<b>Gráfico 7:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre amabilidad recibida al momento de la llegada. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	68
<b>Gráfico 8:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre claridad de la información acerca de la prestación de los servicios y las instalaciones. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	68
<b>Gráfico 9:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre preocupación de la entidad en enmendar los errores rápidamente. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	69
<b>Gráfico 10:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre oportunidad en la realización de los servicios según lo establecido. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	69
<b>Gráfico 11:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre rápida solución de errores. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	70
<b>Gráfico 12:</b> Distribución de la muestra según empleados dispuestos a prestar ayuda. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	70
<b>Gráfico 13:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre demostración clara de ser atendidos por el personal. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	71
<b>Gráfico 14:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre el interés del hotel en cuidar los intereses de sus huéspedes. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	72
<b>Gráfico 15:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre confianza transmitida por el comportamiento de los empleados. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	72
<b>Gráfico 16:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre conocimientos mostrados por los empleados para responder y atender inquietudes. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	73



<b>Gráfico 17:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre conveniencia de los horarios de los servicios ofrecidos. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	73
<b>Gráfico 18:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre el respeto a la intimidad y actuación con discreción por parte de los empleados. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	74
<b>Gráfico 19:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre muestra sincera del hotel en solucionar problemas de sus huéspedes. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	74
<b>Gráfico 20:</b> Distribución de la muestra según percepción sobre el trato recibido de parte del personal. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	75
<b>Gráfico 21:</b> Distribución de la muestra según percepción en cuanto a demostración del personal que “el cliente es lo más importante”. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	75
<b>Gráfico 22:</b> Distribución de la muestra según percepción en cuanto a la calidad del servicio. Hotel Selina, abril–junio de 2019 .....	76
<b>Gráfico 23:</b> Distribución de la muestra según percepción respecto al nivel de satisfacción. Hotel Selina, abril–junio de 2019.....	76

### Índice de figuras

<b>Figura 1:</b> Modelo Servqual .....	41
<b>Figura 2:</b> Estructura funcional del Hotel Cadena Selina en Cuenca .....	54
<b>Figura 3:</b> Organigrama del Hotel Cadena Selina en Cuenca .....	55

### Índice de anexos

<b>Anexo 1:</b> Entrevista realizada a la Gerente del Hotel Selina Cuenca .....	95
<b>Anexo 2:</b> Horario rotativo del 21 de abril de 2019 al 03 de mayo de 2019.....	98
<b>Anexo 3:</b> Encuesta de satisfacción del cliente hotelero.....	99
<b>Anexo 4:</b> Muestra de encuestas aplicadas .....	105
<b>Anexo 5:</b> Investigadoras aplicando las encuestas.....	117
<b>Anexo 6:</b> Diseño de Investigación .....	118





Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Patricia Jaqueline Méndez Herrera, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "La calidad en el servicio y atención al cliente en las cadenas hoteleras caso Cadena Selina", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 18 de septiembre de 2019

---

Patricia Jaqueline Méndez Herrera

C.I: 0302693056



## Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Patricia Jaqueline Méndez Herrera, autora del trabajo de titulación "La calidad en el servicio y atención al cliente en las cadenas hoteleras caso Cadena Selina", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 18 de septiembre de 2019

---

Patricia Jaqueline Méndez Herrera

C.I: 0302693056



Cláusula de licencia y autorización para publicación en el Repositorio  
Institucional

---

Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla, en calidad de autora y titular de los derechos morales y patrimoniales del trabajo de titulación "La calidad en el servicio y atención al cliente en las cadenas hoteleras caso Cadena Selina", de conformidad con el Art. 114 del CÓDIGO ORGÁNICO DE LA ECONOMÍA SOCIAL DE LOS CONOCIMIENTOS, CREATIVIDAD E INNOVACIÓN reconozco a favor de la Universidad de Cuenca una licencia gratuita, intransferible y no exclusiva para el uso no comercial de la obra, con fines estrictamente académicos.

Asimismo, autorizo a la Universidad de Cuenca para que realice la publicación de este trabajo de titulación en el repositorio institucional, de conformidad a lo dispuesto en el Art. 144 de la Ley Orgánica de Educación Superior.

Cuenca, 18 de septiembre de 2019

---

Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla

C.I: 0106435225



### Cláusula de Propiedad Intelectual

---

Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla, autora del trabajo de titulación "La calidad en el servicio y atención al cliente en las cadenas hoteleras caso Cadena Selina", certifico que todas las ideas, opiniones y contenidos expuestos en la presente investigación son de exclusiva responsabilidad de su autora.

Cuenca, 18 de septiembre de 2019

Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla

C.I: 0106435225



## Dedicatoria

*Esta tesis va dedicada de manera especial a Dios por brindarme sabiduría y constancia; a mi amada mamita Dolores Herrera por ser fuente inagotable de amor, humildad y motivación, un verdadero ejemplo a seguir ya que me ha enseñado que, en la vida, por más difícil que parezca, hay que seguir luchando; a mi papi, Isaías Méndez, que está en el cielo y sé que desde allá me está bendiciendo; a mi padrastro por su constante apoyo, a mis hermanos y hermanas por ser parte esencial en mi vida.*

*Así como también, a mis tíos, primos, abuelos y demás familiares que me han brindado su confianza, esperanza y apoyo en todo momento para cumplir con todas mis metas.*

**Patricia Méndez Herrera**



## Dedicatoria

*El presente trabajo de titulación quiero dedicar primeramente a Dios por darme sabiduría y ser mi fuerza necesaria para no dejarme vencer y ayudarme a obtener uno de mis anhelos más deseados.*

*A mis padres, por todo su amor, trabajo y sacrificio durante todos estos años; de manera especial a mi mamita Transito, quien ha estado a mi lado apoyándome de manera incondicional, siendo mi motivo de inspiración y el pilar fundamental en cada segundo de mi vida, motivándome día a día con sus grandes palabras de aliento.*

*A mis hermanos y hermanas, por estar siempre presentes durante toda mi carrera universitaria, por aportar cada uno de ellos con su granito de arena y sus palabras de aliento para no dejarme vencer jamás.*

*Y, finalmente, a mi hijo Martin, quien cambió mi vida con su llegada, siendo el ser más especial en mi vida, para impulsarme a lograr cada una de mis metas futuras.*

**Alexandra Quintuña**



## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios y a la Virgen Santísima, por darme la bendición de vivir y despertar cada mañana con las fuerzas necesarias para continuar.

Mi sincera gratitud a la Universidad de Cuenca, sobre todo a la Facultad de Ciencias de la Hospitalidad, que a través de sus docentes me brindaron los conocimientos necesarios para ser una gran profesional.

A la Sub Decana Mgtr. Marlene Jaramillo por brindarnos su orientación y apoyo para cumplir a cabalidad el presente trabajo de investigación.

Un especial agradecimiento a la Ing. Andrea Mogrovejo y a todos los miembros que conforman la Cadena Hotelera Selina Cuenca, por abrirnos las puertas y brindarnos toda la información pertinente para que este trabajo de investigación se haga realidad.

Expreso mi agradecimiento a mi compañera de tesis Alexandra Quintuña, por ser responsable, aplicada, una gran amiga y una excelente madre.

Finalmente, a mis padres, hermanos, hermanas y familiares, que me brindaron su apoyo incondicional para la culminación de mi carrera universitaria.

***Patricia Méndez Herrera***



## **Agradecimientos**

Agradezco a Dios por despertarme cada día y regalarme el don de la vida y la salud, por ser mi guía durante mi existencia.

Mi sincera gratitud a la Mgtr. Marlene Jaramillo, quien desde el primer momento nos brindó sus excelentes conocimientos, su amistad, su bondad y su gran apoyo durante la realización de nuestra tesis. Gracias por ser una excelente profesional y por alegrarnos la vida con su magnífica sonrisa y su bonita manera de ser, que le convierte en una mujer única.

Agradezco a la Universidad de Cuenca y a los docentes de la Facultad Ciencias de la Hospitalidad carrera Hotelería, por haber colaborado con sus conocimientos a lo largo de la preparación de mi profesión.

A mi compañera de tesis, Patricia Méndez, por su gran apoyo incondicional quien, con su humildad, respeto y amabilidad, se ha convertido en mi gran amiga, siendo digna de ser un verdadero ejemplo a seguir.

De igual manera, agradecemos a la Ing. Andrea Mogrovejo y a todo el personal de la Cadena Hotelera Selina Cuenca por confiar en nosotros y abrirnos las puertas para realizar nuestro trabajo de titulación, gracias a cada una de ustedes por su paciencia y por brindarnos la información necesaria para realizar con éxito la tesis.

Finalmente, quiero expresar mi más grande y sincero agradecimiento a mis padres Salvador Quintuña y Transito Carchichabla, por dejarme la mejor herencia que es la educación y sus grandes valores que han hecho de mí una verdadera profesional.

***Alexandra Quintuña***





## Introducción

La importancia de ofrecer un servicio de calidad a los clientes es una de las principales premisas en el actual mundo competitivo para aquellas empresas que deseen maximizar los beneficios, mantenerse en el mercado y garantizar su continuidad, lo cual incluye a los hoteles o servicios de hospedaje en todos sus niveles. En este sentido, la estandarización de los procesos orientados a la calidad y la medición de la misma son una herramienta fundamental para brindar experiencias satisfactorias al cliente hotelero, así como para medir y monitorear los resultados que se van obteniendo a lo largo del proceso de la gestión hotelera.

La ciudad de Cuenca se ha perfilado como un espacio con alto atractivo turístico, lo cual exige y se relaciona directamente con la demanda de servicios de hospedaje. Debido a ello, en Cuenca existe una extensa y consolidada oferta hotelera, que va desde hospedajes sencillos como los hostales, hasta hoteles y cadenas hoteleras cinco estrellas. Entre la gama de establecimientos hoteleros que se ubican en la ciudad, se encuentra la Cadena Hotelera Selina, esta es una empresa hotelera internacional que tiene sedes en: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Grecia, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Portugal y Reino Unido; en el ámbito nacional está ubicada en Montañita, Quito, Baños de Ambato, Oriente (Amazon Tena) y Cuenca.

La Cadena Hotelera Selina Cuenca es una empresa con un target dirigido a grupos determinados como viajeros, mochileros, familiares y, en especial, los *millennial*. Los servicios que ofrece esta cadena son: servicios de hospedaje, Wi-Fi gratis, agua caliente, sala de películas, cubierta de yoga, restaurante, admisión de mascotas, bar, jardín, asador, aparcamiento privado, transfer in-out, habitaciones para no fumadores, spa y centro de bienestar (Cadena Selina, 2018).

El estudio surge de la necesidad de conocer cuáles son los factores de calidad que las cadenas hoteleras consideran en el desarrollo de su actividad con el fin de mantener un



nivel de competitividad, en el sentido que, dada su cualidad de internacionalidad como empresa, los estándares de la misma se encuentren adaptados o no al carácter territorial de la ciudad de Cuenca, siendo receptora de turistas de todo el mundo.

A lo largo del presente documento se podrá observar un análisis sobre las cadenas hoteleras, la calidad del servicio y la satisfacción del cliente. En este sentido, en el capítulo I se aborda todo lo relacionado con las cadenas hoteleras; en el capítulo II se presenta la temática sobre indicadores de satisfacción del cliente en el sector hotelero, mientras que en el capítulo III se detallan los aspectos propios de la Cadena Hotelera Selina Cuenca, así como también, se presentan los resultados de la encuesta aplicada sobre una muestra de huéspedes de este hotel. En el capítulo IV se presenta la discusión de los resultados y, finalmente, se plantean las conclusiones y recomendaciones del estudio.



## Capítulo 1: Las Cadenas Hoteleras

### 1.1. Generalidades de las Cadenas Hoteleras

La hotelería es considerada una actividad productiva, encargada de proporcionar servicios de alojamiento, comida y bebida; de manera tal que, las actividades que se realizan dentro de ella se distribuyen de la siguiente forma: actividades de alojamiento, que incluyen hoteles, hostales pensiones, moteles, apartamentos en régimen hotelero, entre otros, que se complementan con actividades de restaurantes, cafeterías, bares y otros servicios.

La legislación ecuatoriana, a través del Reglamento General de Actividades Turísticas, define a los servicios de alojamiento como aquellos “establecimientos dedicados de modo habitual, mediante precio, a proporcionar a las personas alojamiento con o sin otros servicios complementarios” (Ministerio del Turismo, 2011, p. 1). Así mismo, los hoteles son definidos en el Reglamento de Alojamiento Turístico como aquellos establecimientos, destinados a brindar el servicio de alojamiento turístico, el cual cuenta con instalaciones habilitadas para ofrecer servicio de hospedaje en habitaciones privadas con cuarto de baño y aseo privado (Ministerio del Turismo, 2016). Los hoteles, además, deben cumplir con las siguientes características:

- a) Ocupar la totalidad de un edificio o parte independiente del mismo, siempre que ésta sea completamente autónoma, debiendo constituir sus dependencias un todo homogéneo, con entradas, escaleras y ascensores de uso exclusivo;
- b) Facilitar al público tanto el servicio de alojamiento como de comidas, a excepción de los hoteles de residencias y hoteles de apartamentos; y,
- c) Disponer de un mínimo de cinco (5) habitaciones.

De acuerdo con el estudio realizado por Mendoza, Orgambidez y Carrasco, “Orientación a la calidad total, satisfacción laboral, comunicación y compromiso en establecimientos de turismo rural de la Sierra de Huelva”, citado por Izquierdo, Lazo y Andrade (2018), los servicios hoteleros o de alojamiento dependen en gran medida de



la satisfacción del cliente por lo que, para lograr un buen nivel de rentabilidad, necesitan del desarrollo de estrategias efectivas y adecuadas a las características particulares del sector y del cliente.

Las empresas hoteleras están diseñadas para acoger a las personas que por diferentes motivos viajan y necesitan descansar; por ser un servicio, la supervisión y chequeo son constantes en las áreas de trabajo, convirtiéndose en una tarea abrumadora y muy difícil de evaluar (Veloz-Navarrete & Vasco-Vasco, 2016). En este orden de ideas, la gestión hotelera implica una serie de actividades concatenadas, orientadas a prestar un servicio eficiente al huésped desde la integralidad de todas las áreas que componen la organización y, por lo tanto, estas actividades, deben ser bien coordinadas e inspeccionadas.

El negocio de la hotelería radica en dedicarse profesionalmente al alojamiento de viajeros o huéspedes, muchas veces complementado con otros servicios como se ha mencionado anteriormente. Esta actividad consiste en que el cliente, es atraído por la marca, reputación de la empresa o su ubicación, por lo que reserva una habitación, ya sea por medios directos o indirectos; al llegar el día, el cliente se aloja en las instalaciones del hotel recibiendo los servicios contratados (García-Cabrera, Suárez-Ortega, & Durán-Herrera, 2017).

Los hoteles pueden ser clasificados de diversas formas, de acuerdo con su tamaño, la calidad del servicio, si se enmarca en una temática específica, por su ubicación, por el tipo de propiedad o por su extensión en términos de sucursales. En el marco del presente trabajo de investigación, se analiza la gestión hotelera en función de su extensión, por lo que se diferenciarán los hoteles de una sola sede de aquellos que están presentes en más de un asentamiento o estructura, lo cual se identificará como cadena hotelera.

Una cadena hotelera es una empresa u organización que administra, mediante un modelo de gestión única, hoteles localizados en diferentes áreas geográficas. La propiedad puede ser total o parcial, lo cual definirá la forma de gestión, su administración,



las actividades de marketing y promoción, entre otros; la finalidad de una cadena hotelera es la de obtener el mayor nivel de rentabilidad posible, lograr una posición de poder, control y prestigio, tanto en el mercado nacional como en el mercado internacional.

En este sentido, se pueden sub-clasificar las cadenas hoteleras como nacionales e internacionales, siendo las nacionales aquellas empresas hoteleras con más de una sucursal dentro de un solo territorio nacional, mientras que las internacionales serán aquellas con presencia en dos o más países. Las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas, en el marco de un mundo en creciente interacción y globalización que se inició después de la Segunda Guerra Mundial (Narváez, Guerrero, & Villaprado, 2017).

Las cadenas hoteleras generan conocimiento, sobre todo en torno a la creación de valor hacia el cliente, por lo que al expandirse transfieren el “saber hacer” (*know how*). Esto genera algunos beneficios; en primer lugar, a la empresa hotelera que funciona como cadena, luego a los usuarios de sus instalaciones, al personal del hotel y al entorno del negocio, al aumentar los estándares de competitividad.

La evolución de las cadenas se asocia con estrategias específicas de desarrollo que son una función del entorno internacional, del entorno nacional y local de la economía del país donde operan, así como de las formas y evolución del turismo y los viajes. Las alianzas estratégicas y las formas de asociación que se establecen, las fusiones, absorciones y las modalidades de operación, son todas formas de desarrollo basadas en estrategias que, por su parte, inciden de diferente grado en la evolución del negocio hotelero, turístico y en los propios destinos donde tienen lugar sus operaciones (Jiménez Martínez, 2008).

## **1.2. Normativa de las Cadenas Hoteleras**

De acuerdo con el Artículo 3 del Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador, los alojamientos se clasifican en: alojamientos hoteleros y alojamientos extra



hoteleros (Ministerio del Turismo, 2011). Los alojamientos hoteleros se sub-clasifican en hoteles como primer grupo, hostales y pensiones como una segunda agrupación y el grupo conformado por las hosterías, moteles, refugios y cabañas. Así mismo, los alojamientos extra hoteleros están conformados por los complejos vacacionales, los campamentos y los apartamentos destinados a la hotelería.

En Ecuador, las cadenas hoteleras se ubican, por lo general, en la clasificación de alojamientos hoteleros, respondiendo a estructuras de hospedaje con más de 30 habitaciones y servicios integrados de alimentación y bebidas, entre otros. Sin embargo, internacionalmente no existe una normativa que defina o estandarice la actividad hotelera y sus componentes, sino que el desarrollo de la hotelería ha establecido algunos criterios aceptados por los operadores y por sus críticos, siendo este un punto de convergencia y homogeneización de los servicios esperados de un hotel, lo cual está definido por la calidad de los servicios y productos ofrecidos.

Las instituciones gubernamentales de cada país, orientadas a la actividad hotelera y turística, se fundamentan en normativas legales que asignan diferentes clasificaciones a los servicios de hospedaje, de acuerdo con la calidad de la infraestructura, el número de habitaciones, los servicios conexos disponibles dentro de la estructura, la administración del hotel y otros elementos de criterio; en función de estos, las instituciones responsables de la clasificación hotelera asignan puntuaciones que son expresadas en “estrellas de oro” y que varían de 1 a 5 estrellas. Esto, como se mencionó anteriormente, cambia entre países, por lo que una misma categoría el confort y el nivel de servicio pueden variar de un país a otro (Tollán, 2010).

### **1.3. Estructura de las Cadena Hoteleras**

Cuando un cliente decide alojarse en un hotel, ya sea por diversión o por trabajo, recibirá un sinnúmero de servicios, más o menos estándares, por los cuales va a pagar un precio, por lo que siempre preferirá recibir un servicio personalizado, que represente el valor



esperado del mismo, en comparación con un servicio estándar en el cual sea tratado indiferentemente como cualquier otro cliente.

Las estructuras organizacionales de las cadenas hoteleras apuntan en la dirección del valor para el cliente, es decir, en generar experiencias gratificantes y de alto nivel en los huéspedes, con el fin de establecer una excelente reputación para la cadena, fidelidad en el cliente, lograr la recomendación entre clientes y aumentar su presencia en el sector, de manera que, las estructuras internas y de funcionamiento tienden a ser robustas, ya que de ellas depende, en gran medida, la calidad del servicio prestado.

En la actualidad, el cliente hotelero presenta un perfil avanzado en términos de exigencias y calidad demandada. Los clientes desean un trato mucho más personalizado, lo que trasciende a solo recibir un servicio de calidad, por lo que se llega a valorar especialmente el hecho de que todo lo que soliciten esté disponible y que, en la medida de lo posible, el hotel se anticipe a sus peticiones; por lo que, en el fondo se trata de estructura y conocimiento organizacional (Rodríguez Antón, 2010).

De acuerdo con el libro “Técnicas de gestión y dirección hotelera” escrito por Juan R. Mestres Soler, la estructura organizativa es el mecanismo eficaz que combina el conocimiento y trabajo de los individuos con las facultades necesarias para su desarrollo, de manera tal que logren la óptima utilización de los esfuerzos disponibles (Jaramillo Molestina, 2015).

La actividad hotelera, al igual que otras actividades, presenta soluciones organizativas diferentes a lo que aparentemente es el mismo problema económico de proveer servicios de alojamiento y otros servicios complementarios. Estas soluciones organizativas difieren de acuerdo con el reparto de los derechos de propiedad, en la asignación del control y en la distribución del riesgo económico, dentro de un contexto en el cual las partes pretenden maximizar su beneficio (Rivas Yarza, 2012). De este modo, las cadenas hoteleras se pueden manejar organizativamente a través de cuatro formas básicas: gestión directa, franquicia, contrato de gestión y contrato de alquiler.



En la gestión directa el propietario o dueño de los recursos o los activos del hotel, explota el negocio de forma directa, asumiendo la dirección y el control del mismo, así como también todo el riesgo económico, financiero y operativo. Las ventajas relacionadas con la gestión del amparo de una cadena hotelera vienen dadas por su dimensión, con mayores capacidades para la gestión y control de sus recursos, tanto humanos como financieros y organizacionales, con mayor acceso a la central de reservas, aumento de la capacidad de negociación frente a los proveedores y por las economías de escala en otros servicios centrales. La cadena hotelera también se encarga de hacer frente al problema de agencia, el cual se genera al delegar en los profesionales empleados de la empresa la gestión de los establecimientos (Rivas Yarza, 2012).

Muchas cadenas hoteleras trabajan bajo la modalidad de franquicias. En este modelo el contrato permite aprovechar las economías de escala en aspectos del negocio como desarrollo de marca, transferencia de conocimientos, disponer de acceso a la central de reservas o de sus servicios centrales y explotar los incentivos, lo que conlleva a tener derecho a la ganancia residual en la gestión de los establecimientos. Las cadenas hoteleras que disponen de canales de distribución eficientes, con una marca bien establecida y reconocida entre los clientes y con un eficiente sistema de operaciones, logran ofrecer a propietarios de establecimientos hoteleros independientes un contrato de franquicia, relativos a la prestación de los servicios hoteleros y sus complementarios, con lo cual aumentan su rentabilidad. A través de dicho contrato, los propietarios de los establecimientos que adquieren el derecho de franquicia mantienen la propiedad, el derecho a la renta residual y, con algunas limitaciones, el control del establecimiento (Rivas Yarza, 2012), (Íñiguez-Ortega, 2017).

El contrato de gestión es una modalidad contractual en la cual los propietarios de los establecimientos hoteleros ceden la gestión de los mismos a terceros, quienes son gestores especializados, a cambio de una remuneración acorde con el nivel de actividad y los resultados obtenidos por el establecimiento. Esta forma de gestión es útil para los propietarios de establecimientos que sean conscientes de sus propias limitaciones en





capacidad de administración y operación; estos contratos permiten mantener la renta residual, a cambio de ceder el control de la actividad a otros, como empresas especializadas en la gestión del negocio hotelero, implicando también el riesgo de pérdidas. Las empresas especialistas en la gestión pueden ser cadenas hoteleras que han acumulado conocimientos y experiencia en el desarrollo del negocio, al tiempo que aprovechan la marca, la presencia, el canal de distribución, el poder de negociación ante proveedores y clientes, así como de la capacidad de sus servicios centrales.

Por último, el contrato de alquiler está orientado al arrendamiento de los activos del establecimiento hotelero; es una solución basada en contrato que confiere al arrendatario el derecho de explotación y uso de las instalaciones, a cambio de un pago generalmente fijo y estable. Con este contrato se evita, en esencia, potenciales comportamientos oportunistas que pueden estar presentes en ambas partes. El contrato de alquiler proporciona determinada estabilidad en los rendimientos del propietario del activo hotelero, quien renuncia a la renta residual, es decir, que no podrá ser beneficiario de los excedentes que pudiera generar el negocio, pero a la vez, tampoco asumirá riesgos ni pérdidas, porque han sido trasladadas al arrendatario, que puede ser una cadena hotelera (Íñiguez-Ortega, 2017).

#### **1.4. Función de las Cadenas Hoteleras**

La globalización está definida como un proceso económico, tecnológico, social y cultural de escala mundial, fundamentalmente desarrollada por los países capitalistas desarrollados a través de su influencia y la participación de sus empresas en otros países, estableciendo diferentes redes de producción y comercialización que interconectan a todo el mundo; consiste en el crecimiento de la comunicación y la interdependencia de mercados, sociedades y culturas.

En este sentido, la globalización se caracteriza por la integración de las economías nacionales que pasan a ser dominadas por las empresas multinacionales y la libre circulación del capital financiero, industrial y tecnológico; el incremento de la conectividad



relacionada con el desarrollo del transporte y las telecomunicaciones, así como el auge de las redes sociales y la integración política en bloques regionales (D'Meza-Pérez, Zaldívar-Puig, & Martín-Fernández, 2016).

Las cadenas hoteleras internacionales se ubican dentro del perfil de la globalización; de esta manera, transfieren recursos y conocimientos a los países en los cuales logran entrar, modificando consecuentemente parte de la cultura y la sociedad. En este contexto, las cadenas hoteleras participan en la generación de conocimientos y experiencias, con tendencia a aumentar los niveles de competitividad en el sector e, incluso, influenciando en la formación del personal hotelero de los países.

Las cadenas hoteleras también cumplen con la función de innovación organizacional, la cual involucra la identificación de los procesos organizacionales y sus centros de conocimiento asociados, centrados en los departamentos, y la identificación de conocimientos y potencialidades individuales de los trabajadores para evaluar lo ya existente en la organización y aquellos conocimientos que aún son necesarios para lograr los objetivos y metas estratégicas que se ha propuesto la organización (Sass de Haro, Gonçalves Gândara, Rastrollo Horrillo, & Savi Mondo, 2014).

La gestión del conocimiento busca que la organización actúe de forma inteligente para asegurar su éxito, maximizando sus recursos y garantizando su renovación. Los hoteles experimentan altas rotaciones de personal que afecta la retención de información y conocimiento existente en la empresa, pues el contacto entre el personal y los clientes genera información fundamental, sobre el mercado y el propio negocio. Una alta rotación puede ocasionar la pérdida del conocimiento significativo, afectando el nivel de competitividad (Quijano-García, Arguelles-Ma, Medina-Blum, & Fajardo, 2016). De manera que, también es función de las cadenas hoteleras preservar una ruta de crecimiento organizacional.

Por otra parte, las cadenas hoteleras pueden impactar sobre algunos aspectos de la sociedad, la vida pública u otros factores comunes del entorno en el cual se



desenvuelven a través de la responsabilidad social corporativa o empresarial (RSE), la cual es una práctica empresarial en la cual se manifiesta el buen gobierno o la retribución que deriva desde la alta dirección y que es visible mediante el equilibrio entre los objetivos económicos de la empresa y el impacto que estas producen en el entorno social donde se llevan a cabo las actividades (Castro-Alfaro, Mercado-León, & González-Pérez, 2017). Es un vínculo ético y transparente que establece la empresa con su público o su área de influencia, contribuyendo en alguna medida al desarrollo económico, social o cultural, mediante prácticas comerciales respetuosas, transferencia de valor sin esperar algo a cambio y contribuyendo al cuidado, protección y recuperación del medio ambiente (Flores-Ruiz, Bino-Raya, & Barroso-González, 2016).

La responsabilidad social se encuentra estrechamente relacionada con una acción consciente, que emerge de la parte autoexhortativa de quien la ejerce y, cuya base, se basa en el reconocimiento del compromiso que se debe tener hacia la sociedad, por lo que no todo es negocio o impuestos, sino que también las empresas pueden realizar actividades y buscar la mejora de aspectos públicos, siempre dentro de la normativa legal y sin socavar funciones de los organismos públicos.

### **1.5. Cadenas Hoteleras en Ecuador**

Se puede decir que la historia de la hotelería en el Ecuador remonta sus inicios al siglo XVI, en los años 1500 al iniciarse el período de colonización española, mediante el desarrollo de las primeras ciudades importantes del país, como lo son Quito y Guayaquil. Los primeros establecimientos de alojamiento fueron aquellos donde llegaban los huéspedes, generalmente personajes importantes de la corona española, quienes se refugiaban en casas particulares o pensiones muy humildes, que con el paso del tiempo algunas se desarrollaron y dieron paso a la creación de hoteles con nuevos servicios. La mayor parte de estos nuevos hoteles se establecieron en zonas estratégicas con la finalidad de conseguir gran cantidad de clientes, siendo estas zonas los puertos, las estaciones de trenes y las entradas a las ciudades (Quezada Ledesma, 2012).



En correspondencia con la Guía Histórica de Guayaquil, se tiene que en 1853 se estableció el Hotel Francés. Posteriormente, en 1862, se inician las actividades del Hotel Europa, situado en la plaza de San Francisco de Guayaquil, destruido en el Gran Incendio del 5 de octubre de 1896; sin embargo, el hotel fue reconstruido en el año de 1900. Luego, surgieron los hoteles: Hotel Tivoli, Gran Hotel Ritz, Hotel España, Hotel Pacífico y el Hotel Continental, creados entre 1922 y 1950; de esta manera se dio el desarrollo hotelero del Ecuador (Quezada Ledesma, 2012).

Según la publicación de la “Historia de la Hotelería en la ciudad de Cuenca”, se conoce que el primer lugar en el cual se ofrecía albergue a aquellas personas que llegaban de otras partes del Ecuador fue “La Casa de las Posadas”, siendo el inmueble más antiguo de Cuenca y que existe desde el año 1780; se encuentra ubicado en la calle Gran Colombia y Miguel Heredia (Quezada Ledesma, 2012).

En el año 1927 entra en funcionamiento el Hotel Royal, el cual operaba en una casa de tres niveles ubicada frente a la sede de la Gobernación; luego, en 1930 y sucesivos años hasta 1950, funcionaban algunos hoteles como el Cantábrico Ecuador y Colombia, Hotel Viena, Hotel París y el Hotel Crespo. En 1959 se crea el Hotel Majestic y en 1963 se inaugura el Hotel Cuenca.

La ciudad de Cuenca se ha perfilado como un espacio con alto atractivo turístico, lo cual exige y se relaciona directamente con la demanda de servicios de hospedaje. Debido a ello, en Cuenca existe una extensa y consolidada oferta hotelera, que va desde hospedajes sencillos como los hostales, hasta hoteles y cadenas hoteleras cinco estrellas.

En la actualidad, la hotelería de la ciudad de Cuenca registra un significativo grado de avance, como producto del espíritu de superación de los empresarios cuencanos del sector. De acuerdo con estadísticas del Plan Nacional de Competitividad Turística del Ministerio del Turismo del Ecuador, los hoteles de la ciudad de Cuenca presentan la



siguiente estructura: 9% son hoteles de lujo, un 40% son de primera, el 23% de segunda y el 28% de tercera (Achig Balarezo, Regalado Loaiza, & Torres León, 2014).

Cuenca, conocida también como la “Atenas de Ecuador”, fue declarada como Patrimonio Cultural de la Humanidad por la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) el 1ro de diciembre de 1999, a partir de ello se volvió una de las ciudades más visibles de Ecuador para el resto del mundo (Merchán Paredes & Bonilla Farez, 2015); de manera que, desde entonces existe una mayor promoción por parte de los gobiernos nacional y local, así como un incremento de la demanda turística basada en las cualidades culturales, patrimoniales, lugares, monumentos históricos y resto de características que hacen única a la ciudad. Este conjunto de aspectos, potenciadores positivos de la potencialidad de Cuenca, genera un efecto reproductor de los servicios relacionados con la hotelería y el turismo, los cuales se complementan en el desarrollo económico de la ciudad, aumentando su atractivo para la instalación de nuevos hoteles y la inversión de cadenas hoteleras internacionales.

El sitio dedicado a la hotelería internacional, “*Looking for Booking*” (2019), señala que en Ecuador se encuentran las siguientes grandes cadenas hoteleras de primer nivel:

- *Best Western*. Cinco (5) hoteles en: Quito (4) y Manta (1).
- *BlueBay Hotels & Resorts*. Un (1) hotel en Quito.
- *Courtyard*. Un (1) hotel en Guayaquil.
- *Eurostars Hotels*. Un (1) hotel en Guayaquil.
- *Four Points by Sheraton*. Un (1) hotel en Cuenca.
- *Hampton by Hilton*. Un (1) hotel en Guayaquil.
- *Holiday Inn*. Un (1) hotel en Guayaquil.
- *Holiday Inn Express*. Un (1) hotel en Quito.
- *Hotusa Hotels*. Tres (3) hoteles: Quito (2) y Guayaquil (1).
- *Howard Johnson*. Tres (3) hoteles: Quito (1), Loja (1) y Guayaquil (1).
- *JW Marriott Luxury Hotels*. Un (1) hotel en Quito.
- *La Quinta Inns & Suites*. Un (1) hotel en Cotopaxi (Toacaso).
- *Mercure*. Un (1) hotel en Quito.



- *NH Hotel Group*. Un (1) hotel en Quito.
- *Preferred Hotels & Resorts*. Un (1) hotel en Cuenca.
- *Ramada*. Un (1) hotel en Guayaquil.
- *Sheraton*. Dos (2) hoteles: Quito (1) y Guayaquil (1).
- *Worldhotels*. Un (1) hotel en Cuenca.
- *Wyndham Hotels & Resorts*. Cuatro (4) hoteles: Quito (2) y Guayaquil (2).

Entre la gama de hoteles que se ubican en la ciudad, se encuentran también otras cadenas hoteleras de rango intermedio, como la Cadena Hotelera Selina, la cual es una empresa hotelera internacional que tiene sedes en catorce países: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Grecia, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Portugal y Reino Unido; en el ámbito nacional está ubicada en Montañita, Quito, Baños de Ambato, Oriente (Amazon Tena) y Cuenca.

La ciudad de Cuenca se ha convertido en uno de los principales focos del turismo internacional, impactando directamente sobre el sector hotelero. De acuerdo con el “Estudio de Demanda y Oferta Turística en la Ciudad de Cuenca”, para el año 2016 los turistas extranjeros se sienten muy atraídos por la ciudad de Cuenca, tanto por sus espacios como por la accesibilidad y asequibilidad, identificándole como una buena opción para visitar (Grupo de Investigación en Economía Regional GIER, 2016). Así mismo, el informe destaca que cerca del 76% de los visitantes extranjeros aseguran que volverán a visitar la ciudad y que recomendarían a Cuenca como destino turístico a sus familiares y amistades.

De acuerdo con el trabajo de investigación realizado por Trujillo Landeta (2016), las diferentes campañas desarrolladas por el gobierno nacional en la promoción de Ecuador como destino turístico internacional, tales como “Ecuador ama la vida” y “*All You Need is Ecuador*”, han rendido frutos muy productivos para el sector hotelero, aunado a la situación de dolarización, con la cual se mantiene un estándar de precios, así como la estabilidad de los mismos a lo largo del tiempo.



## 1.6. Crecimiento internacional de las cadenas hoteleras

El sector hotelero está altamente correlacionado con parte del crecimiento económico del área de influencia de los hoteles, al generar una dinámica de intercambio de bienes y servicios alrededor de sus asentamientos, mientras que de manera global contribuye al valor total de la economía; además, el nivel y la ampliación de la oferta hotelera aumenta las posibilidades de incrementar la tasa de movilización interna de los países, tanto a partir del turismo como de cualquier actividad que demande los servicios hoteleros, como lo puede ser el sector laboral, de negocios, educativo u hospitalario.

Las cadenas hoteleras influyen notablemente en el desarrollo de la competitividad dentro del sector, al influir sobre el resto de las empresas existentes al momento en que una nueva cadena se inserta en el mercado hotelero; más aún cuando la cadena hotelera tiene corte internacional, por lo que su ingreso al país impacta sobre la percepción de las personas demandantes del servicio y del sector como tal, al incorporar –en muchos casos– nuevos criterios de calidad de servicio, atención al cliente e innovación.

De acuerdo con Richard (2017), las cadenas hoteleras se mantienen en constante búsqueda de la innovación, ya que se enfrentan a la necesidad de comprender mejor a los clientes y usar dicha comprensión para brindar a los usuarios una experiencia más personalizada y significativa. El autor asevera que, para las cadenas hoteleras que buscan abrazar el futuro, es vital que dominen el análisis de Big Data, por ejemplo, que son técnicas de análisis de grandes volúmenes de datos, para comprender a sus clientes más allá de la simple segmentación, medir y monitorear las expectativas de los clientes en evolución y crear experiencias auténticas.

La era del conocimiento y la información, en la que se vive actualmente, depende cada vez más de la interconexión de las empresas, gobiernos y personas a través de las redes sociales y medios digitales, acercando más a las personas y aumentando las posibilidades de conocimientos sobre las ofertas hoteleras, en términos de su relación con el entorno en el cual se desenvuelven. Esto incrementa, por una parte, la demanda



de los servicios hoteleros y, por la otra, la oferta de dichos servicios con base en la visión empresarial de las cadenas hoteleras, con el fin de aumentar su crecimiento económico-financiero mediante su presencia en la mayor cantidad de locaciones posibles a nivel internacional.

La expansión internacional de las cadenas hoteleras se da, en primer lugar, con base en las expectativas de crecimiento de sus beneficios, como se mencionó anteriormente, y mediante la oportunidad de ingresar a nuevos mercados y operar a una escala global, por lo que es vital el estudio, análisis y conocimiento de las condiciones de operación en los países objetivo. Esto viene con varios desafíos, ya que, como indica Richard (2017), las cadenas hoteleras tendrán que garantizar la integridad de la marca, brindando un estilo de servicio consistente en todos los países, al mismo tiempo que adaptan las experiencias y características de los servicios para adaptarse a las distintas culturas.

Las estrategias implementadas por las cadenas hoteleras para lograr un crecimiento internacional sostenible se enmarcan en diferentes ámbitos, que se mantienen en sinergia para poder lograr los objetivos. Dado que la internacionalización implica el traslado de recursos financieros, conocimiento y recursos humanos hacia los países de destino del negocio, se generan ciertos riesgos a los cuales la organización debe hacer frente, mediante el análisis y monitoreo de todas las acciones que lleve a cabo la administración de la cadena hotelera, el flujo de la demanda y las condiciones socio económicas del país.

En contraparte, la internacionalización de las cadenas hoteleras lleva consigo la generación de nuevo conocimiento, lo cual siempre va acompañado de la implementación de nuevas soluciones o de combinaciones diferentes de estas, lo que ofrece la oportunidad de crecimiento intelectual sobre la hotelería, solo por mencionar uno de los aspectos más relevantes para el crecimiento de un país, ya que esto impacta directamente en el personal que trabaja para la cadena y para el sector, en tanto que también puede ser objeto de análisis e investigación para las universidades.





Cabe destacar que, las tendencias actuales sobre desarrollo sustentable y sostenible de las actividades empresariales para la protección del medio ambiente y del respeto a la naturaleza, la expansión internacional de las cadenas hoteleras se enfrenta al desafío de la innovación efectiva, sin detrimento del nivel de calidad ofrecida. No obstante, más allá de los retos que esto puede ofrecer, se constituye, en la mayoría de los casos, como una oportunidad de diferenciación de la competencia.



## Capítulo 2: Indicadores de satisfacción del cliente en el sector hotelero

El éxito de los hoteles, como empresas del sector servicio, dependen en su totalidad de la atención directa al cliente, quien demanda servicios de hospedaje y espera que sus necesidades sean cubiertas y que, además, pueda recibir otros servicios adicionales que generen una experiencia satisfactoria. Bajo este contexto, es necesario que los hoteles cuenten con sistemas de gestión de la calidad basados en la respuesta generada por el servicio al cliente, por lo que es esencial contextualizar la medición de la satisfacción del cliente a partir de la definición de atención al cliente.

La atención al cliente se define como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra, para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas y, por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes. De manera relacionada, el servicio al cliente es todo el esfuerzo y la gestión que realiza una organización o empresa con el fin de cubrir las necesidades de sus clientes, ya sea mediante el uso de un servicio o la compra de un producto (García, 2016).

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa, por lo que no es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha pensado con posterioridad. Solo existe cuando todos los empleados desean que sea vital, están convencidos de los que es y entienden la forma de lograrlo, de manera tal que, la atención al cliente se refiere a las personas, no a cosas y consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes; una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva. En realidad, la atención al cliente no es más que un slogan moderno, inventado para tratar de desterrar el estigma que parece implícito (Hernández, Niebles, & Montenegro, 2018).

Se puede decir entonces que, por una parte, la satisfacción del cliente es el resultado del conjunto de servicios y actividades que desarrolla y ofrece el hotel a sus clientes, como parte esencial de un negocio dirigido plenamente hacia las personas; pero, por otro lado,



también se puede considerar que las actividades que desarrolla el hotel son el producto de la retroalimentación con el cliente, es decir, con su insatisfacción. Estas posiciones no hacen más que alentar la suposición de que, la satisfacción del huésped y los procesos hoteleros forman parte de un ciclo, claro está, para aquellas empresas hoteleras que se enfocan en su crecimiento y en su calidad.

La evaluación de la calidad del servicio puede determinar el desempeño de un proveedor de servicios para satisfacer las demandas y los requisitos de los huéspedes de acuerdo con sus percepciones; además, la medición de la calidad del servicio también puede ayudar a un hotel, motel, resort o cualquier otro tipo, a determinar y priorizar las necesidades, deseos y expectativas de los huéspedes (Uddin, 2015).

Con base en lo expuesto anteriormente, resulta lógico considerar que tanto la medición como los propios indicadores de la satisfacción del cliente se encuentran en constante cambio y evolución, tratando de identificar, registrar y cuantificar lo que el cliente observa en el servicio prestado. De esta manera, las empresas hoteleras pueden ajustar sus necesidades de información sobre la satisfacción del cliente respecto a la disponibilidad de herramientas y presupuesto para destinar a ello, ya que se pueden implementar diferentes técnicas que pueden ir desde la pregunta directa al cliente hasta la implementación de servicios de información y datos en tiempo real, a través de dispositivos móviles inteligentes.

### **2.1. Los indicadores de satisfacción al cliente como herramientas para la toma de decisiones.**

Determinar el nivel de satisfacción de los clientes a través de la opinión, respecto a los servicios que presta la cadena hotelera es una forma objetiva de recopilar información de valor para tomar decisiones que conduzcan a la gestión eficiente del hotel. De esta manera, al obtener información directa de los huéspedes la administración podrá establecer los correctivos necesarios, en caso que existan desviaciones entre lo que se ofrece al cliente y lo que este espera del servicio.



La satisfacción del cliente es el resultado de la percepción del cliente sobre el valor recibido en una transacción o relación, donde el valor es igual a la calidad de servicio percibida, en comparación con el valor esperado de las transacciones o relaciones con proveedores competidores. Para lograr la satisfacción del cliente, es importante reconocer y anticipar sus necesidades y emprender acciones para poder satisfacerlas. Las empresas que son capaces de comprender y satisfacer rápidamente las necesidades de los clientes, obtienen mayores ganancias y ventajas que aquellas que no las entienden y satisfacen (Eshetie, Seyoum, & Ali, 2016).

En este sentido, es fundamental para las cadenas hoteleras estandarizar sus servicios a nivel internacional, aunque siempre es posible la adaptación de los mismos a la cultura y costumbres de los países donde se instalan, como efecto de la comprensión y respeto a las demandas y necesidades de sus clientes en función de su localización. Con ello, las cadenas hoteleras promueven y encaminan sus esfuerzos en lograr altos niveles de satisfacción del cliente, lo cual repercute positivamente en su reputación y prestigio, tanto a nivel nacional como internacional, generando la diferenciación necesaria para proyectarse.

Arias, Frías-Jiménez y Gómez-Figueroa (2016), en su artículo “Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera” consideran que la satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación de sus necesidades y expectativas, además de conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos. A través del análisis y la medición del grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que se le ofrecen, la organización obtiene una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo.

Por consiguiente, la opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción, deriva directamente de la calidad del servicio, de sus características o de la información que le proporciona y constituye una información muy importante acerca del éxito o fracaso del sistema para cubrir sus expectativas (Sotelo Asef, 2016). De esta manera, la medición



de la satisfacción del cliente se convierte en un instrumento útil para que las empresas mejoren los servicios que ofrecen, de acuerdo con las respuestas que reciben de sus clientes respecto a la satisfacción que estos consideran han generado dichos servicios.

En opinión de Montero, Muñoz y Bernal (2018), respecto de la satisfacción del cliente, para una empresa dedicada al servicio la satisfacción del cliente debe ser la columna vertebral de su operatividad, lo cual busca el aseguramiento de la calidad, así como cumplir con las expectativas del cliente; por lo tanto, la satisfacción de los clientes es el objetivo de los servicios en la actualidad, conllevando a que en los servicios se haya impuesto el uso de índice de satisfacción del cliente. Para los hoteles este es un problema complejo dada la interrelación de los servicios, las expectativas de los huéspedes y diversos factores exógenos (Bouza-Herrera & Agatón, 2015).

Las organizaciones hoteleras son estructuras que requieren ofrecer diversos servicios interrelacionados; su número y complejidad aumentan en la medida en que el hotel se proyecte como una referencia o establezca un nivel de competitividad más alto, por lo cual las exigencias sobre la calidad del trabajo del personal y los estándares que se fije la gerencia influirán en las expectativas del cliente y en su evaluación sobre el servicio recibido.

Wijetunge (2016) refiere que, la calidad es la impresión general causada en el cliente sobre la relativa inferioridad o superioridad de la organización y sus servicios; de manera que la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que establecen su capacidad para satisfacer las necesidades, estableciéndose una relación bidireccional entre la calidad del servicio ofrecido y la satisfacción que este genera sobre el usuario o cliente.

La satisfacción del cliente es uno de los temas más frecuentemente estudiados en los campos de la hotelería, la hospitalidad y el turismo porque cumple un papel importante para la sobrevivencia y futuro en cualquier producto o servicio relacionado con estos sectores (González, Quiroz, & Espinoza, 2010). La medición de la satisfacción del cliente



revela, no únicamente el nivel de satisfacción, sino que también proporciona información respecto a los factores que influyen a esta variable. El interés de su medición se ha ampliado desde el nivel empresarial hasta otros sectores como el público y de los servicios; el método más utilizado para medir la satisfacción está basado en las encuestas (Quispe & Ayaviri, 2016).

En la industria hotelera es común el uso de comentarios de huéspedes y formas de retroalimentación; sin embargo, éstas han sido fuertemente criticadas en el pasado por el mal diseño concebido y como una medida para basar las decisiones estratégicas con base en las tasas de respuesta (González et al., 2010). La mayoría de las veces las encuestas de satisfacción, son la forma más frecuente de conocer el grado de satisfacción de un cliente con un producto o servicio; sin embargo, en la mayoría de los casos existe sesgo en las métricas, dado que se toman las respuestas de parte de los clientes que se han prestado a contestar el cuestionario de satisfacción, por lo cual se debe cuidar de la selección de la muestra y de garantizar que la mezcla de personas que responden pueda representar de la mejor manera a la totalidad de clientes del hotel (Domínguez & Gutiérrez, 2007).

Los factores que determinan el nivel de satisfacción del cliente en los hoteles son: la calidad del personal y la amistad, la ubicación, limpieza y comodidad de la habitación, y la seguridad; así mismo, el confort o la comodidad de una habitación es fundamental y a este factor se agregan la decoración, los elementos básicos del mobiliario, la iluminación, el nivel de ruidos, los olores, la distribución de la planta, la adaptabilidad y la climatización (Izquierdo Vera et al., 2018).

## **2.2. Características de los indicadores de satisfacción de clientes.**

Medir la calidad de los servicios ha sido una tarea engorrosa a lo largo de las últimas seis décadas, ya que los servicios tienen la cualidad de ser intangibles, por lo que puede ser complicado establecer parámetros de observación a partir de las respuestas que un



cliente pueda dar a partir de su percepción sobre determinada acción recibida de parte de un prestador de servicios.

La investigación sobre la satisfacción del consumidor comenzó en el campo de la comercialización en la década de 1970 y actualmente se basa en el paradigma de "confirmación de expectativas"; este paradigma dice que la evaluación de la marca del consumidor implica comparar el desempeño real con ciertos estándares (Al-Msallam, 2015). Tres resultados son probables:

- Confirmación: donde el rendimiento coincide con los estándares, lo que lleva a sentimientos neutrales.
- Desconfirmación positiva: cuando el desempeño se considera mejor que el estándar, lo que resulta en satisfacción.
- Desconfirmación negativa: cuando el rendimiento se considera peor que el estándar, lo que resulta en insatisfacción.

Por lo tanto, comúnmente se acepta que, para determinar la satisfacción o la insatisfacción, se deben hacer comparaciones entre las expectativas de los clientes y el rendimiento percibido del producto.

El proceso de medición de la calidad del servicio implica que dadas sus características se establezcan diferentes dimensiones de evaluación que permitan un juicio global de ella. Estas dimensiones son elementos de comparación que utilizan los sujetos para evaluar los distintos objetos (Mena López, Soliz Aguayo, & Cando Loachamin, 2018). Entre las características que destacan en la medición de la calidad del servicio percibida por el cliente, se tienen: intangibilidad, heterogeneidad, inseparabilidad y el carácter perecedero.

La intangibilidad es la característica fundamental que diferencia a los servicios de los bienes o productos, es que no pueden ser poseídos físicamente por las personas; por lo que, la intangibilidad es la cualidad de no ser percibido por medio de los sentidos del gusto, el tacto o el olfato. Algo que caracteriza a los servicios es que estos no pueden



ser examinados ni probados previamente a su uso (Vendrell-Herrero, Bustinza, & Arias Aranda, 2014).

La heterogeneidad de los servicios se refiere a la inconsistencia o variación inherente a los seres humanos, ya que cada persona tiene su propia forma de pensar y hacer las cosas, lo que se traduce en la prestación de un servicio de acuerdo con sus concepciones, percepciones y valores. En este sentido, dos proveedores de un mismo tipo de servicio pueden mostrar diferencias en su rendimiento, al igual que un solo proveedor de un servicio puede variar en el propio servicio que ofrece. Estandarizar servicios resulta bastante más difícil que estandarizar bienes tangibles; no obstante, la forma más empleada para homogeneizar la prestación es implantando estándares para luego desarrollarlos en procedimientos y tareas que deben ser ejecutadas por todos los empleados y, prestar los servicios de forma consistente, a la vez que se satisfacen las diferentes exigencias y necesidades de los clientes (Sánchez-García & Sánchez-Romero, 2016).

La inseparabilidad de los servicios viene dada por su incapacidad de producirse y consumirse en tiempos distintos, es decir, la prestación y recepción de un servicio se dan de manera simultánea. Es necesario, por lo tanto, que el cliente se encuentre presente al momento de recibir el servicio, lo cual puede incluir la interacción directa del cliente, como puede ser en el caso de los telecajeros bancarios o el uso de una línea telefónica (Núñez Tobías & Juárez Mancilla, 2018). En el caso de las empresas hoteleras, es una condición *sine qua non* que el cliente se encuentre dentro de la estructura física del hotel recibiendo la prestación del servicio por parte de los empleados u operarios hoteleros.

Finalmente, el carácter perecedero se relaciona con la característica anterior, dado que un servicio no puede ser almacenado, ni parcial ni totalmente. Sin embargo, se pueden dar casos en los que la empresa prestadora del servicio ofrezca la garantía de la prestación del mismo por un tiempo limitado (Alonso Novelo & Salazar Cantón, 2016).





### 2.3. Los aspectos de los indicadores de satisfacción de los clientes.

El Modelo Servqual es útil para evaluar calidad del servicio a través de sus respectivas dimensiones, las cuales están presentes en todo el proceso de prestación del servicio, identificando las brechas de satisfacción e insatisfacción resultantes de la comparación entre expectativas y percepciones del cliente (Mena López et al., 2018).

**Figura 1:** Modelo Servqual



**Fuente:** Blanco-Jiménez et al. (2016, p. 62)

**Elaborado por:** Patricia Méndez y Alexandra Quintuña

Según Quevedo y Andalaft, citados por González, Zurita y Zurita (2017), las dimensiones de la escala SERVQUAL son:

- Fiabilidad: se refiere a la habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
- Capacidad de Respuesta: se refiere a la disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
- Seguridad: hace referencia a los conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
- Empatía: hace referencia a la atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes.



- e) Elementos Tangibles: Son las instalaciones físicas, equipos, personal y materiales de comunicación.

El modelo está diseñado con el fin de evaluar la calidad del servicio brindado al usuario, desde su perspectiva, teniendo como propósito principal para su base que un servicio de calidad viene dado cuando las percepciones equiparan o sobresalen sobre las expectativas que el cliente se hizo en relación a un producto o servicio.

#### **2.4. Determinantes de la satisfacción del cliente.**

La percepción del cliente en las empresas es el pilar fundamental para identificar qué es lo que necesita el turista que visita sus instalaciones. Manucci, citado por Veloz-Navarrete y Vasco-Vasco (2016), manifiesta que la realidad corporativa es el conjunto de creencias, emociones y experiencias que conforman el contexto y las líneas futuras, posibles de actuación. La realidad corporativa es la base estructural de la estrategia, por lo que la estrategia es el instrumento con el que se trabaja la realidad de la organización.

La calidad de los productos y/o servicios hoteleros es un factor esencial para el correcto funcionamiento como organización empresarial, lo que lleva a la medición de la satisfacción de necesidades y expectativas del cliente. Con un cliente satisfecho es factible tener diversos beneficios como el aumento de la lealtad del cliente hacia ese servicio, disminuir un poco los esfuerzos para captar nuevos clientes debido a la diferenciación que hay en el servicio prestado respecto a otros establecimientos (Steffanell-De León, Arteta-Peña, & Noda-Hernández, 2017).

En el área de la psicología se consideran como constructos esenciales de la satisfacción del cliente aquellos que son capaces de medir (Bouza-Herrera & Agatón, 2015):

- Tangibilidad: Existencia de facilidades físicas (equipos, personal, comunicación telefónica y de internet etc.)
- Fiabilidad: Habilidad para brindar el servicio prometido



- Respuesta: Disposición para ayudar al cliente y proveer respuestas rápidas y eficaces.
- Confiabilidad: Garantía del conocimiento del personal, obtiene un trato cortés, veracidad de su nivel de información.
- Empatía: Vocación para conocer las necesidades y gustos particulares del cliente.

En este orden de ideas, se destaca que la satisfacción del cliente es la reacción psicológica del cliente con respecto a su experiencia previa con la comparación entre el rendimiento esperado y el percibido (Suchánek & Králová, 2018). En la industria del sector de servicios, un elemento clave de la satisfacción del cliente es la naturaleza de la relación entre el cliente y el proveedor de los productos y servicios (Chikosha & Vutete, 2014). Por lo tanto, tanto la calidad del producto como la del servicio se consideran comúnmente como un requisito previo fundamental para satisfacer y retener a los clientes valiosos.

El conjunto de características que las cadenas hoteleras, y hoteles en general, ofrecen a sus huéspedes deben estar enfocadas a generar valor a través de la experiencia de usuario en las instalaciones del hotel y al recibir el servicio, dado que cada vez es más importante la opinión de los clientes, en tanto que existe una mayor cantidad de medios por los cuales estos pueden expresar sus ideas y sentimientos, como lo son las redes sociales. Es por ello que, es imprescindible procurar la captación inmediata de la opinión y de las expectativas de los clientes sobre los servicios y la calidad que se espera de estos, conllevando a establecer sistemas de medición.

## **2.5. Medición de la satisfacción del cliente.**

La calidad del servicio es el resultado de un proceso de evaluación, que es la calidad del servicio percibida, donde el cliente regularmente compara sus expectativas con su percepción sobre el servicio recibido, es decir, que esta metodología depende de dos variables: el servicio esperado y el servicio recibido (Veloz-Navarrete & Vasco-Vasco, 2016).



En este orden de ideas, la medición de la satisfacción del cliente sobre la calidad del servicio provisto es una actividad necesaria para las cadenas hoteleras, ya que permite mantener un alto nivel de conocimiento sobre lo que opinan sus huéspedes, en tanto dicha medición se realice de manera objetiva, periódica y estandarizada; con ello se puede lograr la comparación entre tipos de usuarios, temporadas, servicios y otros aspectos de interés sobre la calidad.

La encuesta es el instrumento más generalizado en la medición de la satisfacción del cliente, en la cual se recopila información de la opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción respecto a determinado servicio (Sotelo Asef, 2016); lo cual deriva directamente de la percepción sobre la calidad de un servicio, de sus características o de la información que le proporciona y constituye una información muy importante acerca del éxito o fracaso del sistema para cubrir sus expectativas.

En la actualidad, los estudios de satisfacción de los clientes desarrollados por las cadenas hoteleras se centran en la aplicación de encuestas que poseen las limitaciones siguientes (Romero-Fernández & Chávez-Yepez, 2015):

- Abordan la satisfacción de manera muy general, sin especificar las particularidades de cada uno de los procesos de la hotelería.
- No se hace referencia al análisis de fiabilidad y validez de los cuestionarios.
- No todos los ítems incluidos en los cuestionarios se relacionan con las características de calidad de los procesos hoteleros.

Instrumentos como el empleado por el modelo Servqual implican el cálculo de alfa de Cronbach como medida de la fiabilidad del instrumento, que es el valor que demuestra que las encuestas se encuentran libres de errores aleatorios; el alfa de Cronbach permite cuantificar el nivel de fiabilidad de una escala de medida para la magnitud inobservable construida a partir de las  $n$  variables observadas. Para valores inferiores a 0,6 se considera que los ítems tienen baja fiabilidad, y para valores de 0,6 a 1 se considera que los ítems tienen alta fiabilidad (Matsumoto-Nishizawa, 2014).



## 2.6. Sistemas de medición de la satisfacción del cliente

Los sistemas de medición de la satisfacción del cliente son una herramienta muy importante para las empresas hoteleras, ya que les permite monitorear los resultados de su gestión en función de lo que sus usuarios piensan del servicio recibido. Así mismo, como sistema, debe ser capaz de proveer de informes habituales para la toma de decisiones, tener la capacidad de adaptarse y renovarse, de acuerdo con nuevas tendencias del mercado o cambios culturales, por ejemplo.

Entre las utilidades actuales de la medición periódica de la satisfacción del cliente se encuentra la “gestión de la relación con el cliente” (CRM, por las siglas en inglés de *Customer Relationship Management*), lo cual es una combinación de personas, procesos y tecnología que busca comprender a los clientes de una empresa, en este caso de la cadena hotelera, a través de la recolección de información de los usuarios permanentemente, representando un enfoque integrado para gestionar las relaciones y aumentar la fidelidad de los huéspedes (Marjani & Sadeghi, 2016).

De acuerdo con Kotler y Keller, expertos en marketing, si una organización proporciona productos y servicios de calidad o no, dependerá de los comentarios de los clientes sobre la satisfacción que obtienen al consumirlos, ya que los niveles más altos de calidad conducen a niveles más altos de satisfacción del cliente (Onigbinde & Odunlami, 2014). Esto justifica la implementación de sistemas estructurados de información sobre la satisfacción del cliente, como herramienta esencial de gestión.

## 2.7. Evaluación on-line de la calidad del servicio

Con el crecimiento, expansión y alcance de herramientas informáticas y tecnológicas, cada vez es más factible obtener información de los clientes de forma instantánea o, por lo menos, cercana al concepto “en tiempo real”, permitiendo obtener un gran volumen de información de muchos clientes a la vez, así como de perfiles similares para construir nuevos indicadores o fortalecer los ya existentes.



Los sitios web de reservas y sitios en los que se tratan contenidos relacionados con viajes como, por ejemplo: Booking o TripAdvisor, en la actualidad, son herramientas muy utilizadas por los viajeros al momento de decidir en qué hoteles alojarse o cuáles lugares turísticos visitar (Martínez Campo & Berrios Zepeda, 2018). Es un hecho, por lo tanto, que la opinión de los clientes se encuentra disponible en internet para otros posibles clientes, quienes pueden tomar una decisión con base en los usuarios que presentan sus opiniones y valoraciones sobre hoteles, restaurantes y otros lugares visitados, impactando directamente en las decisiones de los demandantes de estos servicios.

La revolución de la industria del comercio electrónico impulsa el inmenso crecimiento y las oportunidades de negocio potenciales del mercado hotelero en línea, dado que, los operadores emergentes de reserva de hospedajes en línea se han convertido en un fenómeno global y representan, en la actualidad, un tercio del total de las ventas mundiales de viajes (Akhila & Manikandan, 2018). Este intercambio de información genera un tráfico de datos sin precedentes para la humanidad y con gran aplicación en el mundo de los negocios, sin importar el sector o industria; lo que transforma la manera de registrar, procesar y analizar la opinión del cliente, convirtiendo esta nueva información en una herramienta útil para la toma de decisiones en las empresas hoteleras, más aún, cuando dicha entidad toma cuerpo de cadena y, lo que es muy probable, haya traspasado fronteras convirtiéndose en internacional.

En este aspecto, se vuelve más relevante aún la información relativa a la satisfacción del cliente, la cual puede provenir de diferentes fuentes, combinando información disponible en los portales web de las aplicaciones que gestionan viajes y hospedajes, así como de fuentes tradicionales como los sistemas de información internos o propios de la empresa, estudios de mercados, análisis de tendencias y otras herramientas útiles para conocer mejor a los clientes y obtener de ellos todo tipo de impresiones que puedan ofrecer para mejorar la calidad del servicio que se provee.

## **2.8. Posibles nuevos indicadores de la satisfacción del cliente**



Como ya se ha mencionado anteriormente, existen metodologías probadas para la medición de la calidad del servicio a través de la satisfacción del cliente, como en el caso del método Servqual. No obstante, existen otras herramientas y técnicas que se han ido desarrollando recientemente, como lo es el índice estadounidense de satisfacción del cliente (ACSI, por las siglas en inglés de *American Customer Satisfaction Index*), el cual es el indicador norteamericano de las evaluaciones de los clientes sobre la calidad de los bienes y servicios disponibles para los residentes de los Estados Unidos desde 1994. ACSI se utiliza para medir la satisfacción general del cliente con la prestación de servicios porque combina respuestas a tres aspectos que plantean la misma idea: expectativas del consumidor, calidad percibida y valor percibido, es decir, la satisfacción general; también, es relativamente fácil de aplicar, ya que el investigador puede determinar el peso de cada respuesta, independientemente del contexto industrial en el que se utilice (Angelova & Zekiri, 2011).

Este método incluye la observación y análisis de una nueva dimensión: la queja. Las quejas de los clientes se miden como un porcentaje de los encuestados que indican que se han quejado a una compañía directamente, sobre un producto o servicio, dentro de un período de tiempo especificado. También, el método es capaz de proveer de indicadores sobre la lealtad del cliente, lo cual es una combinación de la probabilidad que tiene el cliente de volver a comprar al mismo proveedor en el futuro y la posibilidad de comprar los productos o servicios de una empresa a diferentes precios (tolerancia de precio), lo que se constituye como un componente crítico del modelo, ya que se presenta como un proxy de la rentabilidad (Angelova & Zekiri, 2011; Shah, Tanveer, & Azam, 2017).

En este sentido, los métodos se van transformando según varios aspectos: las caras positivas y negativas de la percepción del cliente sobre la calidad del servicio recibido, la información que estos puedan dar, los mecanismos de recolección de datos sobre la satisfacción del cliente y los cálculos que con ello se puedan sacar para obtener información útil, expresada en indicadores.



### Capítulo 3: La Cadena Hotelera Selina Cuenca

La Cadena Hotelera Selina es una empresa hotelera panameña, que tiene sedes en 14 países en: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Grecia, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú, Portugal y Reino Unido; en el ámbito nacional está ubicada en Montañita, Quito, Baños de Ambato, Oriente (Amazon Tena) y Cuenca. (Cadena Selina, 2018).

Emilio Uribe, gerente de Nuevos Mercados de la Cadena Selina, explica que la empresa es un ecosistema de espacios físicos y virtuales orientados a brindar ambientes para que sus huéspedes vivan, trabajen (mediante espacios de *coworking*) y disfruten durante su estancia, siendo la visión de largo plazo transformar el concepto de alojamiento y adaptarlo a las nuevas generaciones (Consejo Editorial de Hospitalidad y Negocios, 2018).

Se destaca que, la cadena tiene como característica esencial ofrecer alojamientos en los cuales sus huéspedes se sientan en comunidad, rodeados de excelentes paisajes y dispongan de otros servicios complementarios de calidad. La empresa ha aprovechado que Ecuador ha sido el país ganador en los *World Travel Awards*, ubicándose dentro de los mejores cinco países del mundo para viajar (Enriquez, 2018).

La estrategia de negocios de la Cadena Selina dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades de la generación “*Milenials*”; este grupo de usuarios de la actualidad son el resultado del activismo relacionado con la interconectividad en telecomunicaciones, las redes sociales y otros factores, por lo que se ha venido exigiendo un nuevo conjunto de objetivos en las organizaciones, más allá que la económico–financiera, conformado por: la sostenibilidad, la contribución social, la transparencia y la confianza: estos aspectos han contribuido a la creación de una imagen en Selina con enfoque en este mercado de jóvenes (Estrategiaynegocios.net, 2017).





### **3.1. Servicios de la Cadena Hotelera Selina Cuenca**

La Cadena Hotelera Selina Cuenca es una empresa con un target dirigido a grupos determinados como viajeros, mochileros y familiares. Los servicios que ofrece esta cadena son: servicios de hospedaje, Wi-Fi gratis, agua caliente, sala de películas, cubierta de yoga, restaurante, admisión de mascotas, bar, jardín, asador, aparcamiento privado, *transfer in-out*, habitaciones para no fumadores, spa y centro de bienestar (Cadena Selina, 2018).

### **3.2. Resultados de las entrevistas**

Se realizó una entrevista a la gerente del Hotel Selina en la ciudad de Cuenca, con el fin de conocer los detalles de todos los servicios que están a disposición de los huéspedes; para ello se realizó una serie de preguntas según las cuales se describen las características principales, áreas y servicios, estructura funcional y el esquema del horario de trabajo (Ver Anexo 1). A partir de la dicha entrevista se obtuvo la siguiente información:

#### ***3.2.1. Características principales del Hotel Selina en la ciudad de Cuenca***

Selina tiene 7 pisos todas con decoración mexicana e Israelita, en honor a sus dueños: Rafael Museri y Daniel Rudasevski.

Selina es administrada directamente por la gerencia de la cadena hotelera, por lo cual no funciona como franquicia. El esquema de administración directa permite a los propietarios de la Cadena Selina mantener un estilo organizacional uniforme y homogéneo en todos sus establecimientos, así como también pueden mantener el control de las gestiones en: tesorería, finanzas, marketing, recursos humanos y desarrollo del negocio.



La comunicación interna se realiza mediante radio transmisores, mensajería de WhatsApp y el sistema integrado de gestión de recursos humanos BambooHR (software de gestión de recursos humanos), el cual facilita la integración de tareas y la planificación de actividades, en función de los requerimientos del establecimiento y los servicios ofrecidos.

BambooHR es un software de informes que facilita la generación de casi cualquier información en un sistema central de recursos humanos. Este sistema sirve para mantener informados a los huéspedes y a las empleadas de una cadena hotelera. Es fácil usar, ofrecen servicio al cliente y de recursos, además disponen de información útil para la gestión a través de publicaciones en blogs y seminarios web. Es una herramienta muy interesante que ayuda a buscar el número de teléfono de un compañero de trabajo o aprobar una solicitud de tiempo libre, es una aplicación gratuita (Appvizer.es, 2019).

Hay un total de 23 empleados, de los cuales 5 trabajan en Recepción, 4 en la cocina y 3 en el Restaurante, el resto se distribuye entre las camareras, personal de seguridad y personal operativo de diversas tareas.

Selina Cuenca tiene 49 habitaciones, las cuales tienen distribuciones de 4, 6 y hasta 10 camas; en total, el hotel tiene una disponibilidad de 188 camas. La gerencia prevé poder cubrir diferentes combinaciones del servicio, de manera que se ofrezca a los clientes habitaciones que cubran sus necesidades y puedan mantenerse por más tiempo en las instalaciones.

Los precios varían desde \$10,00 hasta \$85,00; dependiendo de la estadía del huésped. Estos precios de hospedaje en Selina Cuenca varían, siendo de lunes a jueves un precio y los fines de semana otro precio; los cuales no son fijos y no manejan un estándar. Sus precios son asignados y manejados por *Wiring Revenue Manage*. A continuación, se muestra la distribución de habitaciones de Selina en Cuenca, de acuerdo con el tipo:



**Cuadro 1:** Distribución de las habitaciones por tipo en el Hotel Selina de Cuenca

<b>Tipo de Habitación</b>	<b>Número</b>	<b>Precio</b>
Privada	23	\$ 28 a \$ 85
<i>Suites Deluxe</i>	3	\$ 85
<i>Suites Unique</i>	3	\$ 39
<i>No Suites</i>	17	\$ 28
Compartida	26	\$ 10 por cama
<b>Total</b>	<b>49</b>	<b>\$ 10 a \$ 85</b>

**Fuente:** Gerencia del Hotel Selina Cuenca

Es importante resaltar que, dado que el enfoque principal de la Cadena Selina es ofrecer servicios de hospedaje al turista “mochilero”, posee un número considerable de habitaciones compartidas, donde se propone la agrupación de personas de diversos orígenes promoviendo la socialización y el intercambio cultural y, en las cuales, se adicionan camas según la demanda y el espacio disponible. Solo las seis (6) habitaciones tipo *Suites* tienen baño exclusivo, el resto de las habitaciones tienen baños compartidos.

### **3.2.2. Áreas y servicios de Selina**

Cine (*Movie room*): su finalidad es la de ofrecer un espacio para la proyección de películas relacionadas con la aventura y la naturaleza, destinado a la recreación y distracción de los huéspedes durante sus momentos de descanso.

Sala de billar: equipada con seis (6) mesas de billar/pool, funciona como un espacio de entretenimiento con algo de actividad física, al tiempo en que sus usuarios cuenten con un ambiente para la interacción.

Área para fumadores: creada con el objeto de mantener la mayor cantidad de espacios “libre de humo”, como respeto a los usuarios no fumadores; de manera tal, que la gerencia del hotel ha destinado un área exclusiva para aquellas personas fumadoras y evitar molestar a los demás huéspedes.



Restaurante: cumple doble función; por una parte, ofrece una serie de comidas elaboradas a la venta, tanto para los huéspedes como para el público externo y, por otra parte, provee del servicio de alimentos directos a la habitación, de acuerdo con los paquetes de estadía que se han vendido a los usuarios y, también, de la demanda que surge desde las habitaciones.

Bar: es un espacio con ambiente musical permanente y un servicio amplio de bebidas, entre las cuales se encuentran los productos nacionales artesanales del Ecuador, whisky de marcas internacionales, vinos chilenos, argentinos y europeos, vodka y cervezas de diversos orígenes, industrializadas y artesanales, manteniendo un alto estándar de calidad en toda la oferta de bebidas.

Zona para practicar Judo y Yoga, para lo cual tienen un entrenador. Estas actividades tienen un costo adicional y constituyen una oferta integral de actividad física y mental, orientadas a generar confort y tranquilidad en los huéspedes.

Pequeño huerto: es un proyecto en marcha que consta de la siembra de diversos vegetales nativos, tratados de forma orgánica, y que pueden ser cuidados y consumidos eventualmente por los huéspedes, de acuerdo con las programaciones controladas por la administración del hotel.

Terraza: es un área que se ha habilitado para crear un ambiente generador de conversaciones al aire libre, bajo la seguridad ofrecida por las instalaciones, de manera que los huéspedes puedan disfrutar del aire puro y apreciar el cielo estrellado en las noches.

Biblioteca: destinada a aquellos huéspedes que demandan lecturas gratificantes y conocimientos sobre la cultura y el territorio donde se ubica el establecimiento hotelero. La biblioteca cuenta con más de 500 obras, referidas en su mayoría al patrimonio cultural de Cuenca, el Azuay en general y de la Sierra ecuatoriana, donde se muestra la



gastronomía y referenciación de los lugares turísticos y culturales que pueden ser visitados; gran parte de los libros y folletos están escritos en español e inglés.

Sala de reuniones: como un servicio adicional, no solo para los huéspedes, sino para el público en general interesado en contar con una sala de reuniones de negocios o para el esparcimiento privado, por lo que puede ser destinada a múltiples propósitos.

Sala de juegos: es un espacio que ofrece diversas posibilidades de distracción, contando con mesas para compartir diferentes juegos que promueven el intercambio intelectual y, al mismo tiempo, para el aprendizaje lúdico, promoviendo las buenas costumbres y el desarrollo interpersonal.

Se permite el acceso con mascotas: como un valor agregado para aquellos huéspedes que deseen permanecer con sus mascotas, el Hotel Selina tiene un área dispuesta a la estancia de las mascotas, así como una serie de accesorios que pueden ser utilizados para compartir tiempo con las mascotas.

Cafetería y pizzería: además del restaurante principal, el Hotel Selina cuenta con una pequeña cafetería donde también se preparan pizzas, como un recurso de alimentación disponible permanentemente.

Spa: es un servicio que está por abrirse a los usuarios del hotel; tendrá un área equipada para el masaje y contará con un sauna, con el fin de ofrecer el máximo confort a los huéspedes. El objeto fundamental es generar una experiencia de usuario gratificante y placentera, para que el huésped realice referencias positivas sobre el hotel, lo recomiende y vuelva a utilizar el servicio.

Wi-Fi: dado que la Cadena Selina ha concebido que sus instalaciones también deben ser útiles para el trabajo colaborativo, ofrece conexión de internet mediante sus redes Wi-Fi; con ello, busca garantizar a los huéspedes la conectividad de sus dispositivos móviles, tales como celulares inteligentes, tabletas y laptops, entre otros.



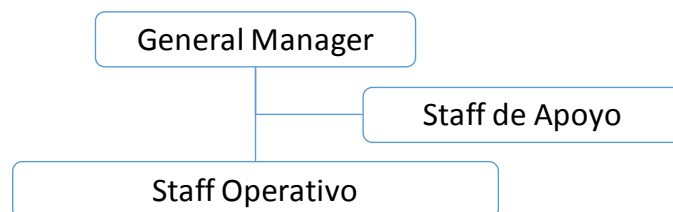
Todas las habitaciones son diferentes y, la mayoría, no cuenta con televisión, ya que la prioridad de Selina es mantener al cliente ocupado en actividades y que no pasen largos períodos en sus habitaciones; las *suites* cuentan, además, con proyectores *Infocus* para facilitar la proyección de películas y su disfrute de forma íntima o privada.

### 3.3. Estructura funcional de la Cadena Selina Cuenca

El Hotel Cadena Selina de Cuenca tiene una estructura organizacional de tres (3) niveles:

- Gerente General (General Manager)
- Staff de Apoyo
- Staff Operativo

**Figura 2:** Estructura funcional del Hotel Cadena Selina en Cuenca



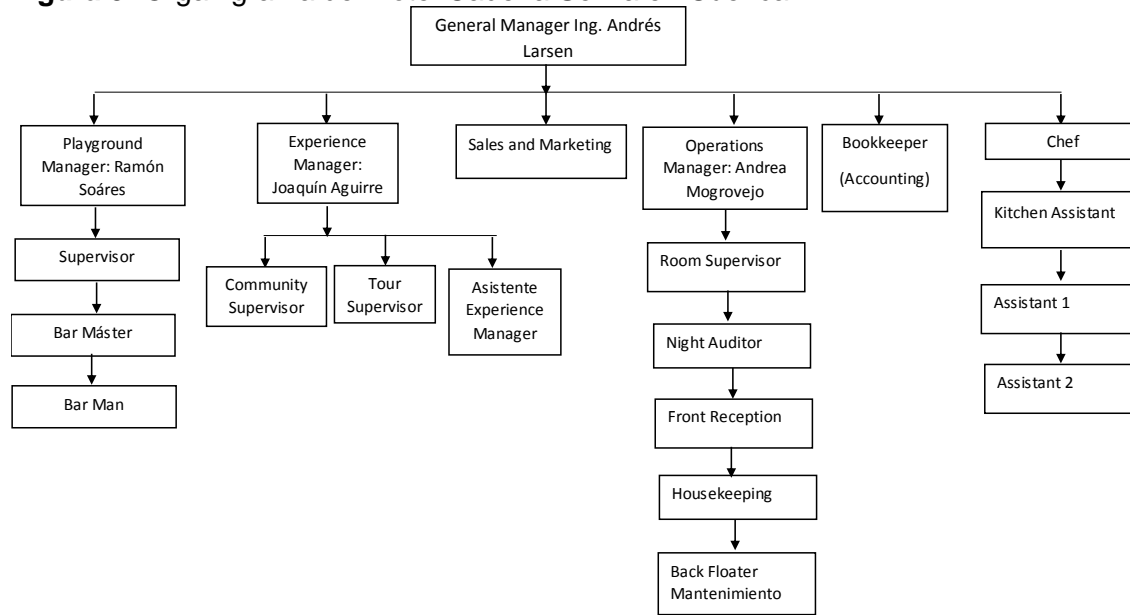
**Fuente:** Gerencia del Hotel Selina Cuenca

**Elaborado por:** Patricia Méndez y Alexandra Quintuña

El gerente general se encarga de la administración general del establecimiento, así como de la supervisión del personal y de la gestión de las áreas de negocio. El staff de apoyo está conformado por un jefe de recursos humanos y una asistente contable–financiera. Mientras que, el staff operativo se distribuye en: recepción, regiduría de pisos y ama de llaves, servicios internos (cocina, seguridad) y servicios adicionales para el huésped (salidas turísticas y otras actividades). A continuación, se presenta el organigrama actual del Hotel Selina en Cuenca.



**Figura 3:** Organigrama del Hotel Cadena Selina en Cuenca



**Fuente:** Gerencia del Hotel Selina Cuenca

El hotel ha establecido un horario rotativo para el personal, con cambios cada dos semanas, con la finalidad de cubrir la totalidad de actividades a realizarse durante el día a la vez que se optimizan las funciones del recurso humano. En el siguiente cuadro se muestra el esquema del horario rotativo:

**Cuadro 2:** Esquema del horario rotativo

Área	Días	Personas	Horario
Recepción	Lunes a Domingo	1	07:00 – 16:00
		1	13:30 – 22:00
		1	22:00 – 07:00
Ama de Llaves	Lunes a Jueves	1	06:30 – 15:30
		1	13:00 – 22:00
		1	11:00 – 20:00
	Viernes y Sábados	1	06:30 – 15:30
		1	13:00 – 22:00
	Domingos	2	06:30 – 15:30
1		13:00 – 22:00	
Mantenimiento / BackFloater	Domingos	1	10:00 – 19:00



Cocina	Lunes a Viernes y Domingos	1	07:10 – 12:00
		1	18:00 – 22:00
		1	11:00 – 20:00
	Sábados	2	07:10 – 12:00
		2	18:00 – 22:00
		1	11:00 – 20:00
Barra	Jueves, Viernes y Sábados	2	17:00 – 02:00
		1	21:00 – 02:00
Servicio	Lunes a Miércoles	1	07:00 – 16:00
		1	15:00 – 12:00
	Jueves a Sábados	1	07:00 – 16:00
		1	13:00 – 17:00
	Domingos	1	07:00 – 16:00
		1	15:00 – 12:00

**Fuente:** Gerencia del Hotel Selina Cuenca

**Elaborado por:** Patricia Méndez y Alexandra Quintuña

En el Anexo 2 se presenta un ejemplo del horario real, correspondiente a las semanas del 21 de abril de 2019 al 03 de mayo de 2019.

### 3.4. Estrategias operacionales del Hotel Selina Cuenca

El Hotel Selina Cuenca dirige sus estrategias operacionales basadas en brindar una experiencia integral a los viajeros de todo el mundo, que se ubican en su objetivo comercial, como se mencionó anteriormente.

Sus instalaciones están acondicionadas para brindar espacios de trabajo conjunto, como el Coworking; mediante el cual facilitan a los huéspedes de larga estancia la oportunidad de utilizar y compartir espacios para su trabajo.

Al mismo tiempo, Selina colabora con artistas locales del sector musical, por lo que no solo generan oportunidades de negocio, sino que mimetiza a la compañía con el entorno donde está presente. También, facilita espacios para la presentación de productos locales, realizados por artesanos de diversas localidades del Ecuador.





Esta cadena hotelera tiene presente que la sostenibilidad es la herramienta de su negocio, facilitando acciones que contribuyen a la protección del medioambiente, así como a una colaboración intensa con proveedores locales de alimentos y servicios, apoyando al desarrollo de la comunidad.

Se ha destinado un espacio para el desarrollo de un pequeño huerto en el cual los huéspedes pueden experimentar el proceso de agricultura a baja escala, mientras que también se establece un vínculo con los procesos de producción alimentaria.

El precio de las habitaciones es relativamente económico o accesible, ya que varían desde los 10 dólares norteamericanos por noche en habitación compartida hasta los \$85 en habitación privada.

Un punto importante a destacar es que Selina se dedica a remodelar lugares dentro de las instalaciones del hotel para convertirlos en centros de descanso, tal como fue hecho en la sala de yoga.

Antes de tomar una decisión respecto a la expansión en alguna locación determinada, la Cadena Selina analiza la ubicación del establecimiento considerando elementos como la accesibilidad, transporte, centros de recreación y diversión, entre otros; por ello, está ubicado en un lugar estratégico como es la Calle Larga donde se cumplen dichos aspectos estratégicos.

Como estrategia de comportamiento del recurso humano hacia los clientes, la Cadena Selina ha establecido que el personal muestre un trato amable y de cordialidad hacia sus clientes; se ha dado prioridad al posicionamiento de emociones positivas por parte de todo el personal de Selina, quienes tienen que mantener en mente que el huésped debe estar siempre en primer lugar, por lo que la imagen corporativa se muestra a partir de la sonrisa en sus rostros, seguido de la prestación de un servicio organizado y de calidad. Su lema es “Todo por el cliente, él está primero”.



La rotación de horarios en las actividades del personal del Hotel Selina permite establecer cambios de rutina y de dinámica en la realización del trabajo, evitando la monotonía y la fatiga por la realización de tareas repetitivas.

No se dispone de televisión en las habitaciones, ya que la misión del servicio es que el huésped se encuentre lo menos posible en la habitación; por ello se brinda múltiples actividades y servicios destinados a mantener ocupados a los clientes, tales como fiestas, eventos musicales y presentación de artesanías.

Como valor añadido, la Cadena Selina Cuenca acepta y promueve la presencia de mascotas, siempre que se cumplan los requisitos de salubridad, permanencia y cuidado; el hotel provee de espacio y alimentación para el cuidado de las mascotas que acompañan a los huéspedes.

La Cadena Selina Cuenca lleva un registro de las fechas de cumpleaños de sus huéspedes, la cual es recopilada en la ficha de ingreso de *check in*; por ello, si un huésped cumple años le brindan una celebración.

### **3.5. Evaluación de la satisfacción del cliente**

La satisfacción del cliente es el resultado de la percepción del cliente sobre el valor recibido en una transacción o relación, donde el valor es igual a la calidad de servicio percibida, en comparación con el valor esperado de las transacciones o relaciones con proveedores competidores. Para lograr la satisfacción del cliente, es importante reconocer y anticipar las necesidades de los clientes y poder satisfacerlas. Las empresas que son capaces de comprender y satisfacer rápidamente las necesidades de los clientes, obtienen mayores ganancias que aquellas que no las entienden y satisfacen (Eshetie et al., 2016).

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación de sus



necesidades y expectativas, además de conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos. A través del análisis y la medición del grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que se le ofrecen, la organización obtiene una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo (Arias et al., 2016).

La opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción, deriva directamente de la calidad de un servicio, de sus características o de la información que le proporciona y constituye una información muy importante acerca del éxito o fracaso del sistema para cubrir sus expectativas (Sotelo Asef, 2016). En este sentido, la medición de la satisfacción del cliente se convierte en un instrumento útil para que las empresas mejoren los servicios que ofrecen, de acuerdo con las respuestas que reciben de sus clientes respecto a la satisfacción que estos consideran han generado dichos servicios.

En opinión de Celestino y Biencinto, citados por Montero, Muñoz y Bernal (2018), para una empresa dedicada al servicio la satisfacción del cliente debe ser la columna vertebral de su operatividad, lo cual busca el aseguramiento de la calidad, así como cumplir con las expectativas del cliente; por lo tanto, la satisfacción de los clientes es el objetivo de los servicios en la actualidad, conllevando a que en los servicios se haya impuesto el uso de índice de satisfacción del cliente. Para los hoteles este es un problema complejo dada la interrelación de los servicios, las expectativas de los huéspedes y diversos factores exógenos (Bouza-Herrera & Agatón, 2015). La satisfacción del cliente es uno de los temas más frecuentemente estudiados en los campos de la hotelería, la hospitalidad y el turismo porque cumple un papel importante para la sobrevivencia y futuro en cualquier producto o servicio relacionado con estos sectores (González et al., 2010).

Es importante que las organizaciones hoteleras dediquen esfuerzos y tiempo en el análisis de las mediciones que se realizan, con el fin de identificar fallas en el servicio prestado, así como nuevas demandas de los clientes. Con ello, la dirección del hotel podrá tener los argumentos y las herramientas necesarias para la toma de decisiones,



con las cuales se podrán realizar los ajustes o correctivos respectivos, así como de poder visualizar y diseñar cambios y propuestas innovadoras.

La medición de la satisfacción del cliente revela no únicamente el nivel de satisfacción, sino que también proporciona información respecto a los factores que influyen a esta variable. El interés de su medición se ha ampliado desde el nivel empresarial hasta otros sectores como el público y de los servicios; el método más utilizado para medir la satisfacción está basado en las encuestas (Quispe & Ayaviri, 2016).

En la industria hotelera es común el uso de comentarios de huéspedes y formas de retroalimentación; sin embargo, éstas han sido fuertemente criticadas en el pasado por el mal diseño concebido y como una medida para basar las decisiones estratégicas con base en las tasas de respuesta (González et al., 2010). La mayoría de las veces las encuestas de satisfacción, son la forma más frecuente de conocer el grado de satisfacción de un cliente con un producto o servicio; sin embargo, en la mayoría de los casos existe sesgo en las métricas, dado que se toman las respuestas de parte de los clientes que se han prestado a contestar el cuestionario de satisfacción, por lo cual se debe cuidar de la selección de la muestra y de garantizar que la mezcla de personas que responden pueda representar de la mejor manera a la totalidad de clientes del hotel (Domínguez & Gutiérrez, 2007).

En este contexto, las encuestas siguen siendo uno de los instrumentos más eficientes para recopilar información de los usuarios de uno o varios servicios, tales como los servicios hoteleros. Su efectividad dependerá, por consiguiente, de la calidad de sus preguntas, la oportunidad de la aplicación y recolección, así como del debido procesamiento, diferenciando por variables de interés, como género, edad, procedencia, motivación del uso del servicio, entre otras.

Los factores que determinan el nivel de satisfacción del cliente en los hoteles son: la calidad del personal y la amistad, la ubicación, limpieza y comodidad de la habitación, y la seguridad; así mismo, el confort o la comodidad de una habitación es fundamental y a



este factor se agregan la decoración, los elementos básicos del mobiliario, la iluminación, el nivel de ruidos, los olores, la distribución de la planta, la adaptabilidad y la climatización (Izquierdo Vera et al., 2018).

### 3.6. Resultados de las encuestas

Se aplicó la encuesta de satisfacción del cliente, basada en la metodología Servqual y ampliada por las investigadoras y la directora de investigación (ver Anexos 3, 4 y 5). El Modelo Servqual es un método probado y eficiente en la medición de la calidad del servicio, en especial, en el sector hotelero, permitiendo conocer las expectativas y una aproximación al nivel de satisfacción basado en las percepciones de los clientes o usuarios, como fue explicado en el capítulo II.

La muestra del estudio estuvo conformada por 225 huéspedes del Hotel Selina de Cuenca, de acuerdo con lo cual se presentan los siguientes resultados:

**Cuadro 3:** Distribución de la muestra por género. Hotel Selina, abril–junio de 2019

<b>Género</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Masculino	92	40,9%
Femenino	133	59,1%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

De los 225 huéspedes de la muestra, el 59,1% son del género femenino y el 40,9% masculino.



**Cuadro 4:** Distribución de la muestra por grupos de edad. Hotel Selina, abril–junio de 2019

<b>Grupos de Edad</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
18 a 30 años	86	38,2%
31 a 40 años	68	30,2%
41 a 50 años	51	22,7%
51 a 64 años	18	8,0%
65 años o más	2	0,9%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 38,2% de los participantes de la encuesta de satisfacción tienen edades entre los 18 y los 30 años, el 30,2% pertenecen al grupo de los 31 a 40 años y un 22,7% tienen entre 41 y 50 años; estos tres grupos de edad representan el 91,1%.

**Cuadro 5:** Distribución de la muestra por motivo de la visita. Hotel Selina, abril–junio de 2019

<b>Motivo de la visita</b>	<b>Frecuencia</b>	<b>Porcentaje</b>
Turismo	168	74,7%
Negocios o Trabajo	57	25,3%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 74,7% de los huéspedes entrevistados se encuentra en el Hotel Selina por Turismo, mientras que el 25,3% está por razones de negocios o trabajo.



**Cuadro 6:** Distribución de la muestra por tipos de acompañantes. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Pregunta: ¿Con cuántos acompañantes suele viajar?**

Número de acompañantes	Frecuencia	Porcentaje
Solo	42	18,7%
Con su pareja	48	21,3%
En familia	50	22,2%
Con amigos	48	21,3%
Grupo turístico	21	9,3%
Compañeros de trabajo	16	7,1%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 22,2% de los huéspedes de la Cadena Selina en Cuenca se acompañan de su familia, un 21,3% asisten con su pareja y otro 21,3% con amistades, los cuales acumulan el 64,9%.

**Cuadro 7:** Distribución de la muestra que han visitado el hotel por primera vez. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Pregunta: ¿Visita el hotel por primera vez?**

¿Visita el hotel por primera vez?	Frecuencia	Porcentaje
Sí	165	73,3%
No, varias veces	60	26,7%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 73,3% de los encuestados afirman que visitan al hotel Selina por primera vez, mientras que el 26,7% (60 visitantes) ya se han hospedado antes en el hotel.



**Cuadro 8:** Distribución de la muestra que han visitado el hotel más de una vez. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Pregunta: ¿Cuántas visitas había hecho al hotel Selina con anterioridad?**

Visitas anteriores	Frecuencia	Porcentaje
Una vez	19	31,7%
2 veces	15	25,0%
3 veces	14	23,3%
4 veces	5	8,3%
5 veces	4	6,7%
6 veces	1	1,7%
7 veces	2	3,3%
<b>Total</b>	<b>60</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

De los 60 huéspedes que ya han visitado el Hotel Selina con anterioridad, el 31,7% solo lo había hecho una vez, el 25,0% ya ha registrado dos visitas y el 23,3% unas tres veces; estos primeros tres grupos representan el 80,0%. Así mismo, se tiene que el 20% restante han visitado previamente al hotel Selina entre unas 4 y 7 veces.

**Cuadro 9:** Distribución de la muestra según duración de su estadía. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Pregunta: Duración de la estancia en el Hotel Selina de Cuenca**

Duración de la estadía	Frecuencia	Porcentaje
Un (1) día	25	11,1%
2 días	93	41,3%
De 3 a 5 días	84	37,3%
De 6 a 10 días	15	6,7%
Más de 10 días	8	3,6%
<b>Total</b>	<b>225</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

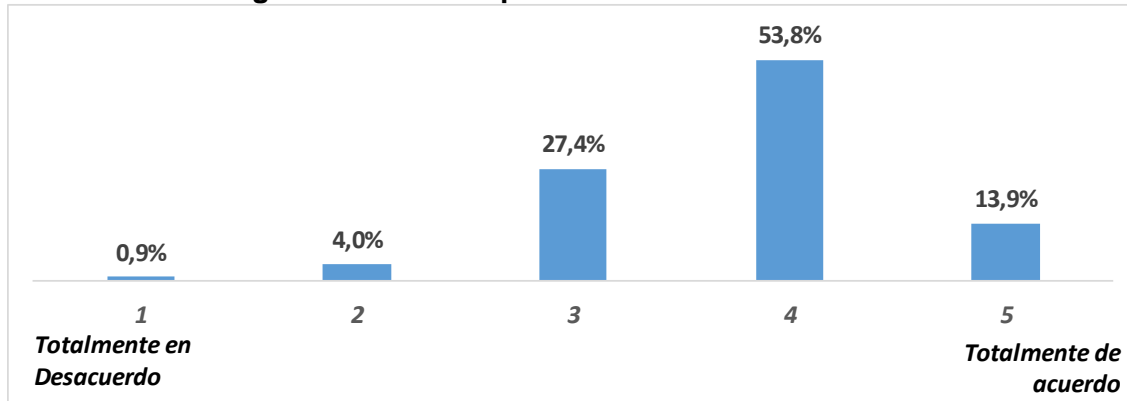




El 41,3% de los entrevistados se hospedan por 2 días en el Hotel Selina de Cuenca, mientras que un 37,3% se quedan por un período que va de los 3 a los 5 días; de manera que, el 78,6% se hospedan por un lapso de 2 a 5 días.

**Gráfico 1:** Distribución de la muestra según percepción sobre modernidad de las instalaciones del hotel. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Tangibilidad-1: Cree que las instalaciones del Hotel Selina son modernas**



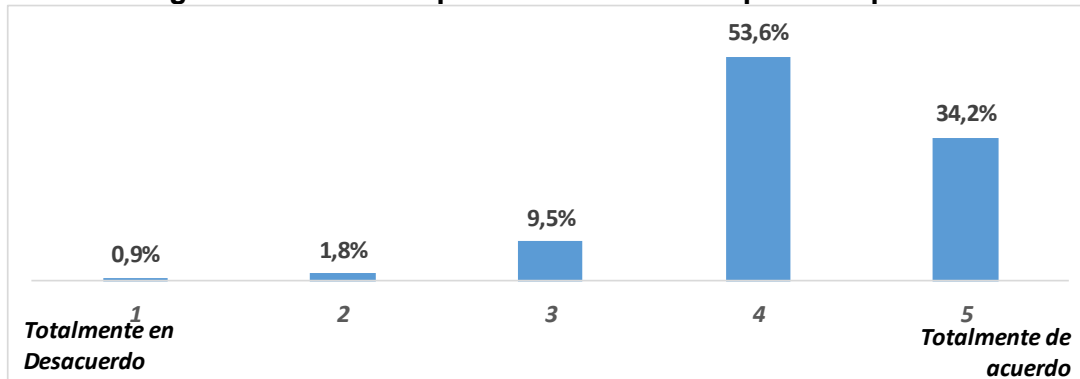
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

Al solicitarse a los huéspedes su valoración en cuanto a la modernidad que reflejan las instalaciones de la Cadena Selina en Cuenca, se obtuvo una puntuación promedio de 3,76 puntos. El 53,8% asignó un 4 en la escala del 1 al 5, considerando que el extremo superior está referido a sentirse totalmente de acuerdo. Solo el 0,9% se sintió totalmente en desacuerdo.

**Gráfico 2:** Distribución de la muestra según percepción sobre apariencia de los empleados. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Tangibilidad-2: Los empleados en la entidad poseen apariencia adecuada**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

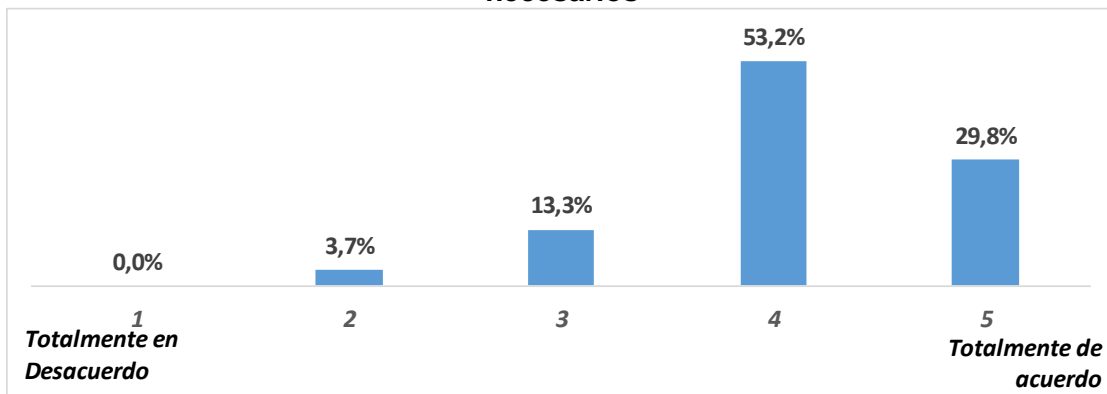
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



El 53,6% de los encuestados calificó con un 4 la apariencia de los empleados y el 34,2% asignó un 5, por lo que las calificaciones más favorables acumulan el 87,8%; solo un 2,7% se encontró en desacuerdo con la apariencia. La puntuación promedio fue de 4,18 puntos.

**Gráfico 3:** Distribución de la muestra según percepción sobre comodidad de las habitaciones y sus servicios. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Tangibilidad-3: Las habitaciones son cómodas y cuentan con los servicios necesarios**



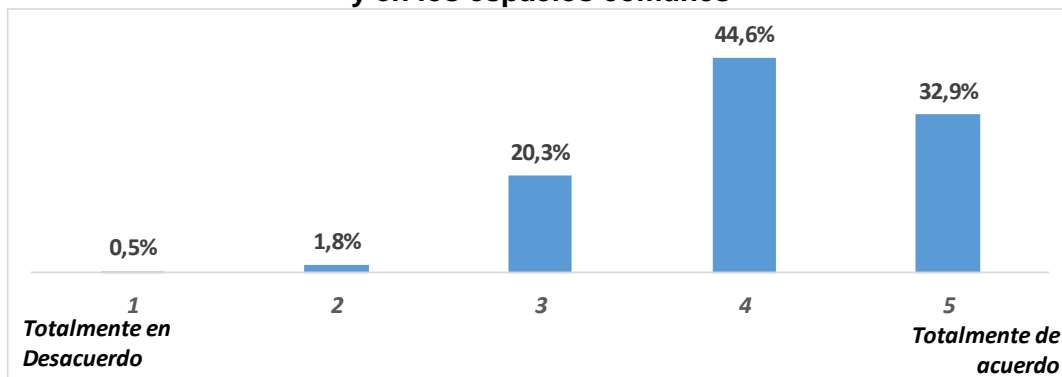
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 29,8% de los encuestados se encuentran totalmente de acuerdo con que las habitaciones son cómodas y cuentan con los servicios necesarios, mientras que el 53,2% asignó una valoración de 4 puntos. La puntuación promedio fue de 4,09 puntos.

**Gráfico 4:** Distribución de la muestra según percepción sobre el servicio Wi-Fi. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Tangibilidad-4: El servicio Wi-Fi funciona adecuadamente en las habitaciones y en los espacios comunes**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

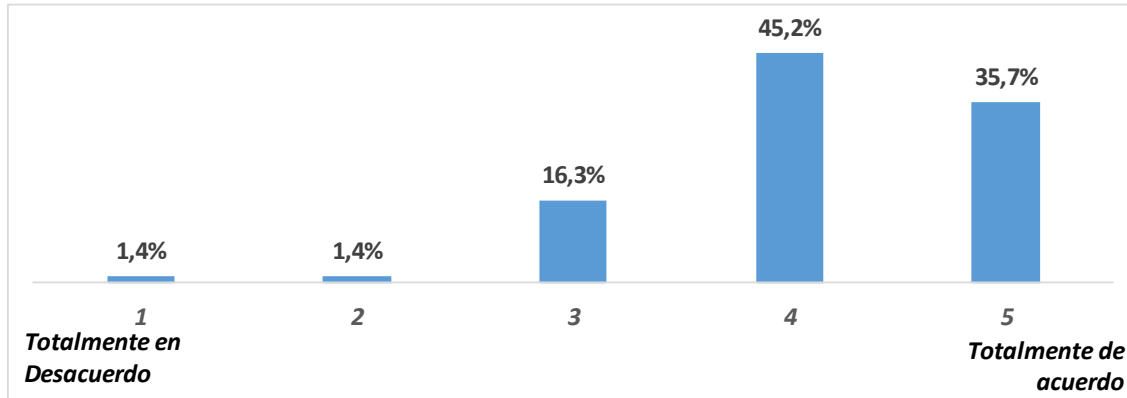
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



La puntuación promedio fue de 4,08 puntos. Un 44,6% de los encuestados asignó una puntuación de 4 y el 32,9% de 5, lo que quiere decir que el 77,5% valora positivamente el servicio Wi-Fi en las instalaciones del hotel; el 2,3% no se sintió de acuerdo con ello.

**Gráfico 5:** Distribución de la muestra según satisfacción con la limpieza e higiene de las habitaciones. Hotel Selina, abril-junio de 2019

**Enunciado Tangibilidad-5: Se siente satisfecho con la limpieza e higiene de las habitaciones**



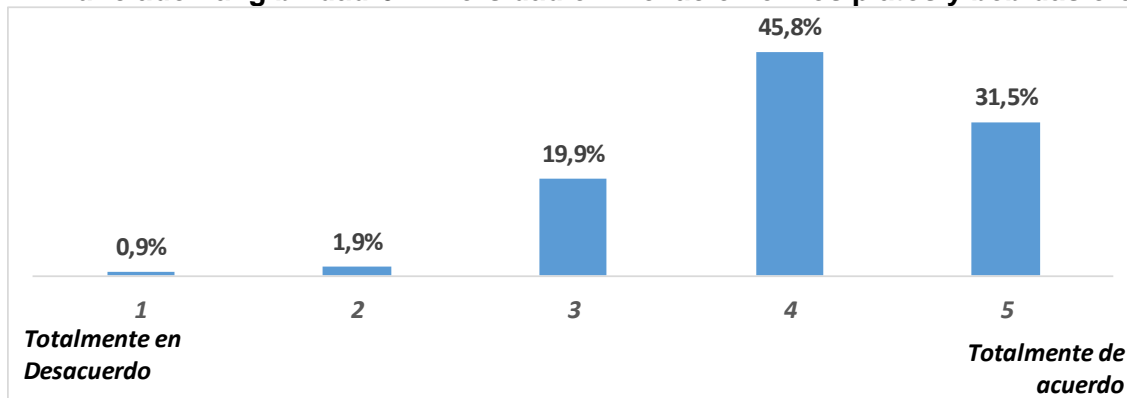
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

La puntuación promedio fue de 4,13 puntos. El 2,8% de los huéspedes se sintió en desacuerdo con la limpieza e higiene; mientras que el 80,9% se sintió de acuerdo.

**Gráfico 6:** Distribución de la muestra según percepción sobre la diversidad e innovación en los platos y bebidas. Hotel Selina, abril-junio de 2019

**Enunciado Tangibilidad-6: Diversidad e innovación en los platos y bebidas ofertados**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

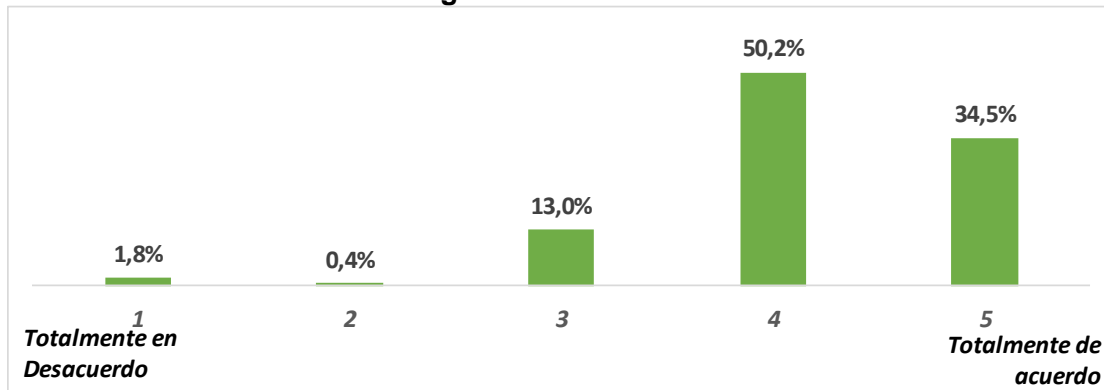
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



El 31,5% de los encuestados se mostraron totalmente de acuerdo ante la diversidad e innovación en los platos y bebidas ofrecidos; un 1,8% no se sintió a gusto con este enunciado. La puntuación promedio fue de 4,05 puntos.

**Gráfico 7:** Distribución de la muestra según percepción sobre amabilidad recibida al momento de la llegada. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Fiabilidad-1: Fue recibido de una manera amable y correcta al momento de su llegada al Hotel Selina**



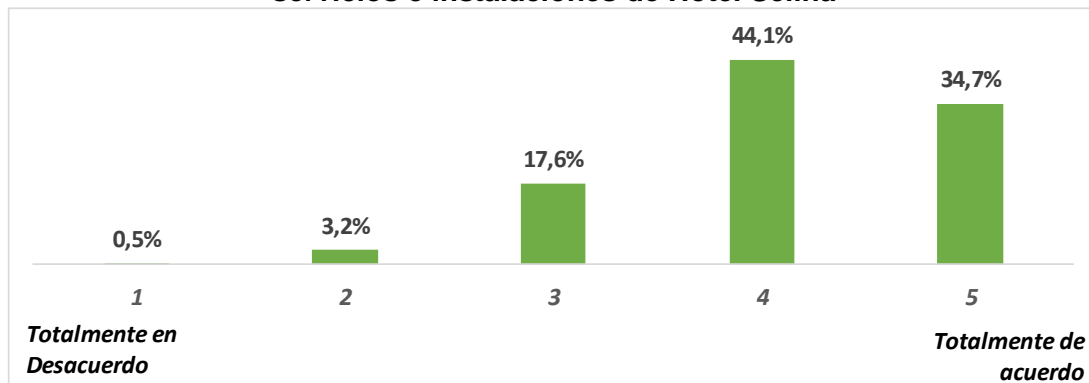
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 84,7% de los huéspedes valoró positivamente que la recepción al hotel ocurrió de una manera amable y correcta al momento de su llegada, mientras que un 2,2% se encontró en desacuerdo. La puntuación promedio fue de 4,15 puntos.

**Gráfico 8:** Distribución de la muestra según percepción sobre claridad de la información acerca de la prestación de los servicios y las instalaciones. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Fiabilidad-2: Le informaron claramente acerca de la prestación de los servicios e instalaciones de Hotel Selina**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

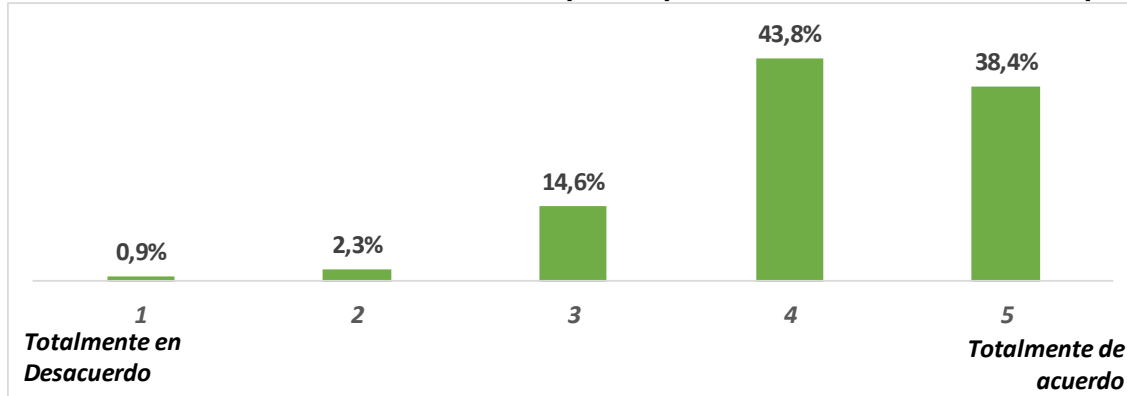
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



La puntuación promedio fue de 4,09 puntos. El 78,8% de los encuestados se sienten de acuerdo en cuanto a la claridad de la información acerca de la prestación de los servicios y las instalaciones; por el contrario, un 3,7% se encontró en desacuerdo con este enunciado.

**Gráfico 9:** Distribución de la muestra según percepción sobre preocupación de la entidad en enmendar los errores rápidamente. Hotel Selina, abril-junio de 2019

**Enunciado Fiabilidad-3: La entidad se preocupa en enmendar los errores rápidamente**



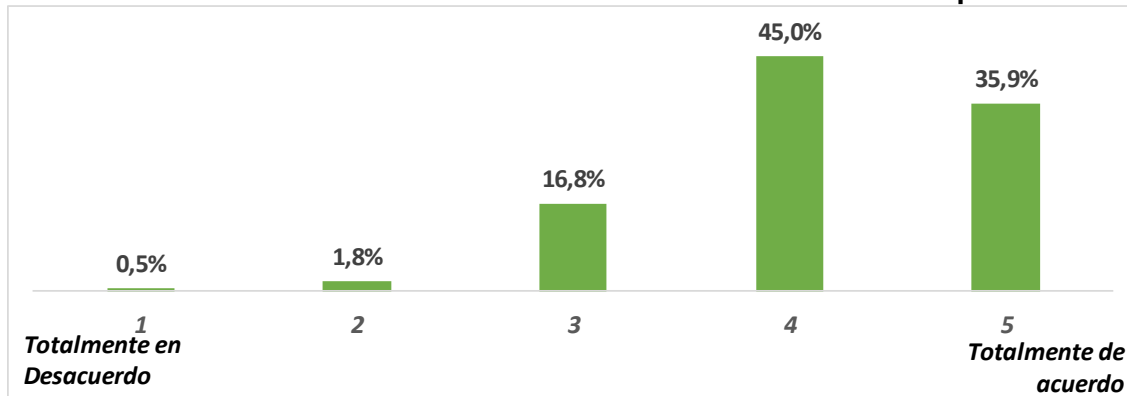
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

La puntuación promedio fue de 4,16 puntos. El 82,2% de los huéspedes se sintieron de acuerdo con que el hotel se preocupa por enmendar los errores rápidamente, un 3,2% se siente en desacuerdo con esto y un 14,6% se encuentra en un punto de indiferencia.

**Gráfico 10:** Distribución de la muestra según percepción sobre oportunidad en la realización de los servicios según lo establecido. Hotel Selina, abril-junio de 2019

**Enunciado Fiabilidad-4: Los servicios se realizaron en el tiempo establecido**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

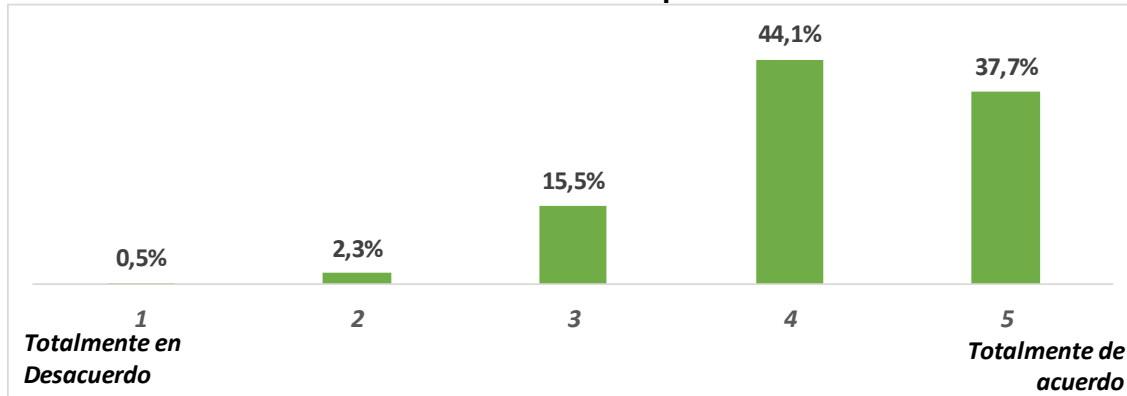
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



El 80,9% de los encuestados se siente de acuerdo con que los servicios se realizaron en el tiempo establecido, mientras que el 16,8% se muestra indiferente y un 2,3% está en desacuerdo; la puntuación promedio fue de 4,14 puntos.

**Gráfico 11:** Distribución de la muestra según percepción sobre rápida solución de errores. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Fiabilidad-5: En caso de haber errores, ¿el personal del hotel se preocupó por solucionarlos rápidamente?**



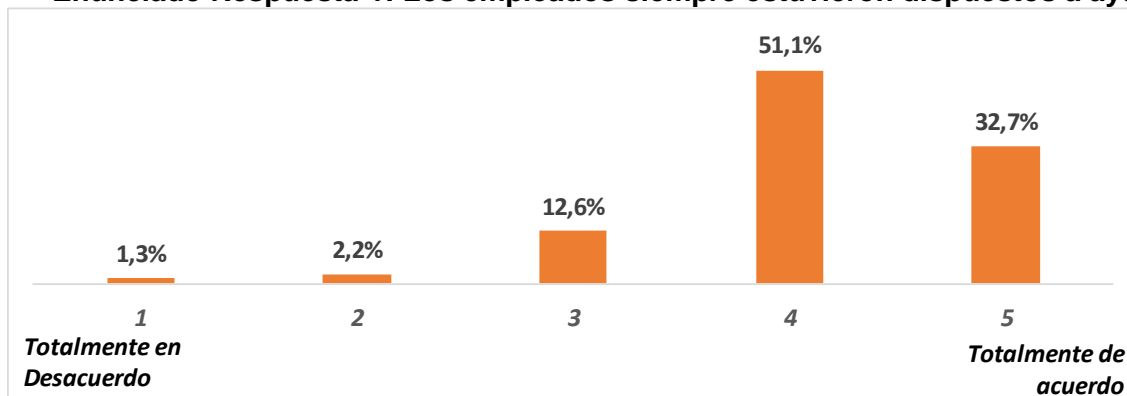
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 81,8% de los huéspedes se sienten de acuerdo con que el personal del hotel se preocupó por solucionar rápidamente cuando hubo errores, el 2,8% valoró negativamente este enunciado. La puntuación promedio fue de 4,16 puntos.

**Gráfico 12:** Distribución de la muestra según empleados dispuestos a prestar ayuda. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Respuesta-1: Los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudarle**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

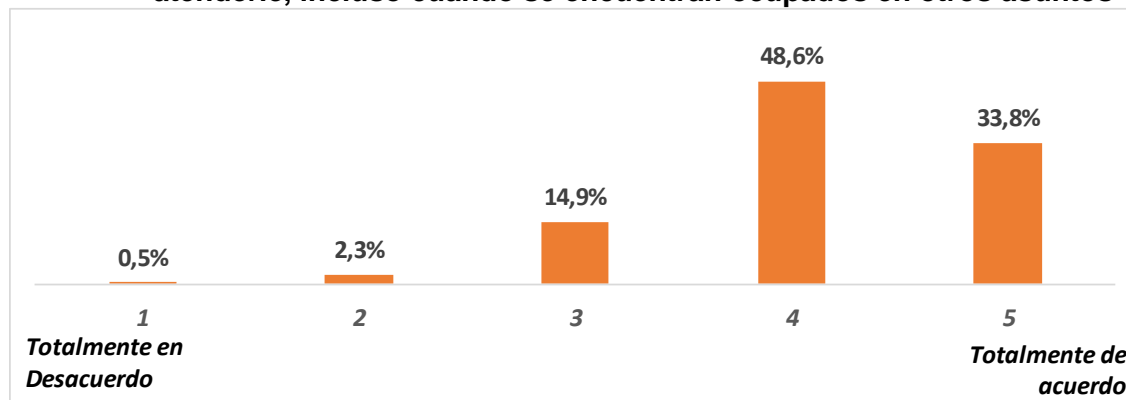
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



El 32,7% de los encuestados se encontró totalmente de acuerdo respecto a que los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudarle, un 51,1% asignó una valoración de 4 puntos, mostrando sentirse de acuerdo con ello; por el contrario, el 3,5% se encontró en desacuerdo. La puntuación promedio fue de 4,12 puntos.

**Gráfico 13:** Distribución de la muestra según percepción sobre demostración clara de ser atendidos por el personal. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Respuesta-2: El personal del hotel demuestra una clara intención de atenderle, incluso cuando se encuentran ocupados en otros asuntos**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

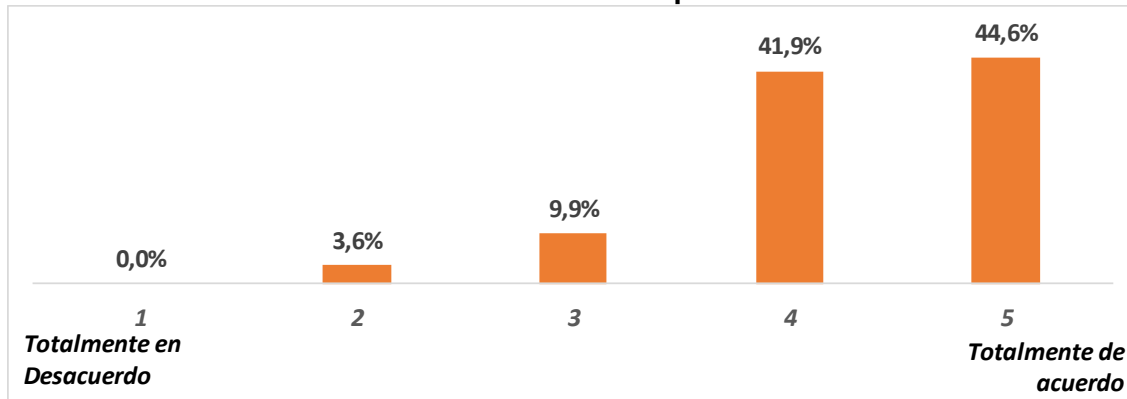
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 82,4% de los huéspedes se encuentran de acuerdo con que el personal del hotel demuestra una clara intención de atenderle, incluso cuando se encuentran ocupados en otros asuntos, mientras que el 2,8% está en desacuerdo. La puntuación promedio fue de 4,13 puntos.



**Gráfico 14:** Distribución de la muestra según percepción sobre el interés del hotel en cuidar los intereses de sus huéspedes. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Respuesta-3: El Hotel Selina de Cuenca se preocupa de cuidar los intereses de sus huéspedes**



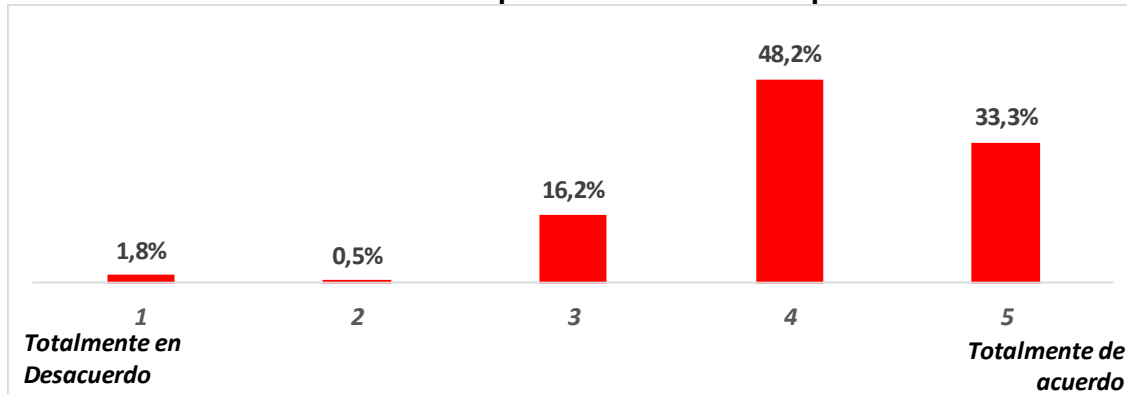
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

Cuando se preguntó si el Hotel Selina de Cuenca se preocupaba de cuidar los intereses de sus huéspedes, el 86,5% se encuentra de acuerdo o lo valora positivamente, mientras que un 9,9% se mostró indiferente y un 3,6% estuvo en desacuerdo. La puntuación promedio fue de 4,27 puntos.

**Gráfico 15:** Distribución de la muestra según percepción sobre confianza transmitida por el comportamiento de los empleados. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Confiabilidad-1: El comportamiento de los empleados le transmitió confianza**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

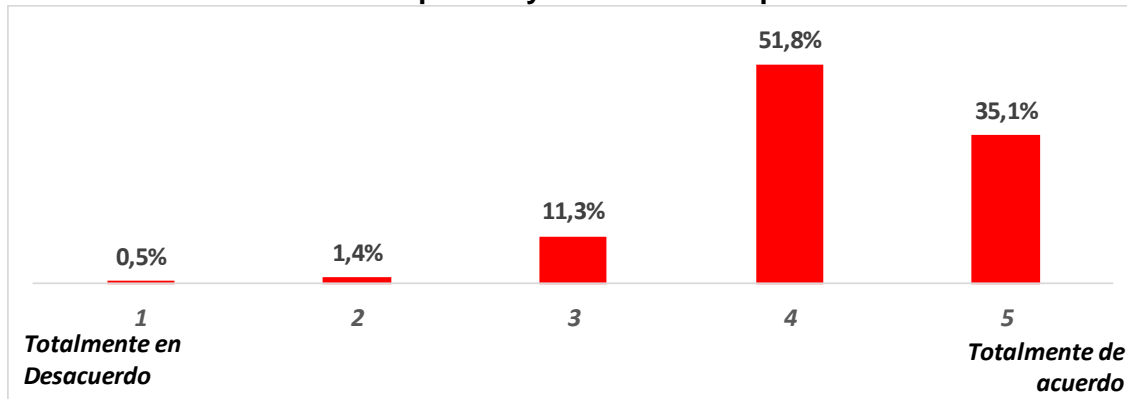
El 81,5% de los encuestados está de acuerdo con que el comportamiento de los empleados le transmitió confianza, el 2,3% no está de acuerdo. La puntuación promedio fue de 4,11 puntos.





**Gráfico 16:** Distribución de la muestra según percepción sobre conocimientos mostrados por los empleados para responder y atender inquietudes. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Confiabilidad-2: Los empleados mostraron conocimientos suficientes para responder y atender sus inquietudes**



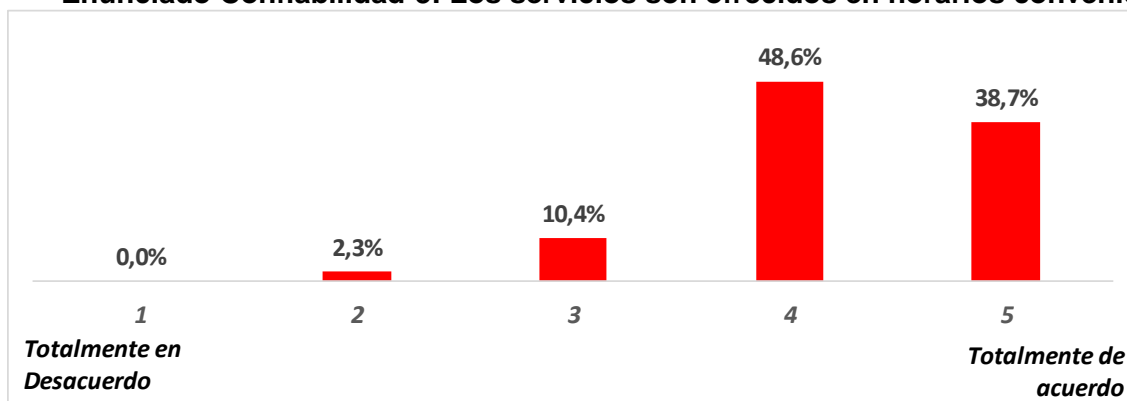
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

Respecto a si los empleados mostraron conocimientos suficientes para responder y atender sus inquietudes, el 51,8% de los encuestados valoró este enunciado con un 4 y el 35,1% con un 5, lo que acumula un 86,9% de los huéspedes que se encuentran de acuerdo; el 1,9% está en desacuerdo. La puntuación promedio fue de 4,20 puntos.

**Gráfico 17:** Distribución de la muestra según percepción sobre conveniencia de los horarios de los servicios ofrecidos. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Confiabilidad-3: Los servicios son ofrecidos en horarios convenientes**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

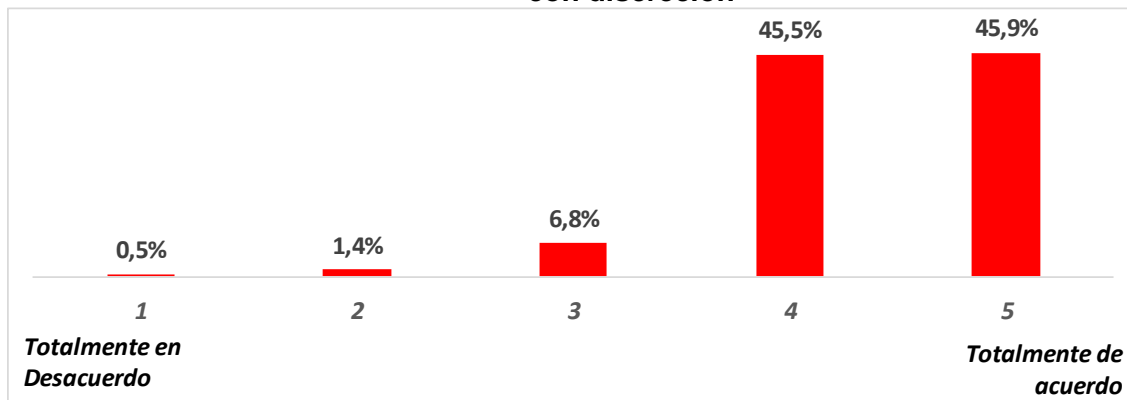
El 87,3% de los clientes del Hotel Selina de Cuenca se sienten de acuerdo con que los servicios son ofrecidos en horarios convenientes, el 10,4% se mostró indiferente, mientras que el 2,3% estuvo en desacuerdo; no hubo clientes que se encontraran



totalmente en desacuerdo con este enunciado. La puntuación promedio fue de 4,24 puntos.

**Gráfico 18:** Distribución de la muestra según percepción sobre el respeto a la intimidad y actuación con discreción por parte de los empleados. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Confiabilidad-4: Los empleados del hotel respetaron su intimidad y actuaron con discreción**



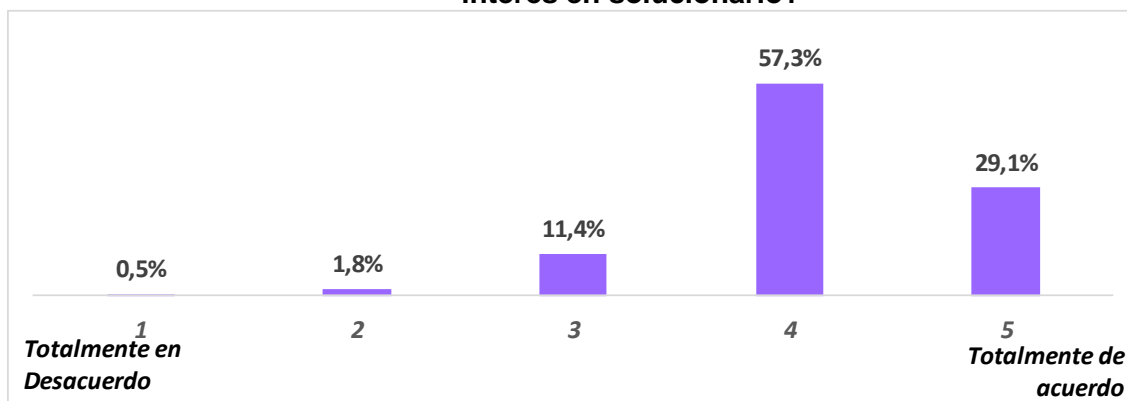
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 91,4% de los huéspedes consideran que los empleados del hotel respetaron su intimidad y actuaron con discreción, mientras que el 1,9% no estuvieron de acuerdo con ello. La puntuación promedio fue de 4,35 puntos.

**Gráfico 19:** Distribución de la muestra según percepción sobre muestra sincera del hotel en solucionar problemas de sus huéspedes. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Empatía-1: Cuando un cliente tiene un problema, ¿se muestra un sincero interés en solucionarlo?**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

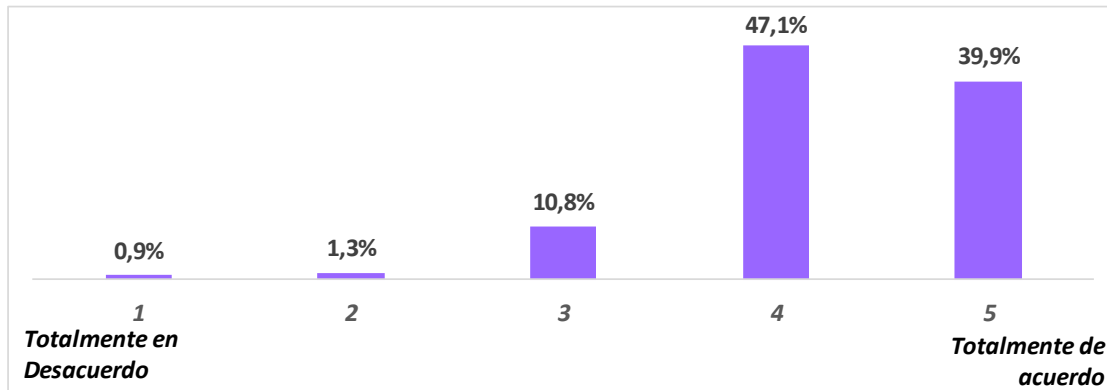
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



El 57,3% de los encuestados se sienten de acuerdo con que en el Hotel Selina se muestra un sincero interés en solucionarlo cuando un cliente tiene un problema, el 11,4% se muestra indiferente y el 2,3% está en desacuerdo. La puntuación promedio fue de 4,13 puntos.

**Gráfico 20:** Distribución de la muestra según percepción sobre el trato recibido de parte del personal. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Empatía-2: ¿Recibió un trato amable y cordial por parte del personal del hotel?**



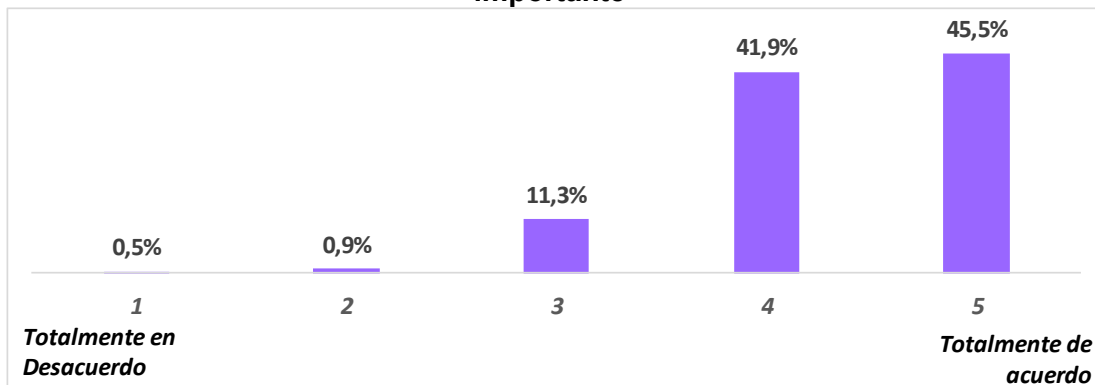
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 87,0% de los clientes del Hotel Selina se siente de acuerdo con que recibió un trato amable y cordial por parte del personal del hotel, mientras que el 10,8% se muestran indiferentes y el 2,2% está en desacuerdo. La puntuación promedio fue de 4,24 puntos.

**Gráfico 21:** Distribución de la muestra según percepción en cuanto a demostración del personal que “el cliente es lo más importante”. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Enunciado Empatía-3: El personal del hotel demuestra que “el cliente es lo más importante”**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

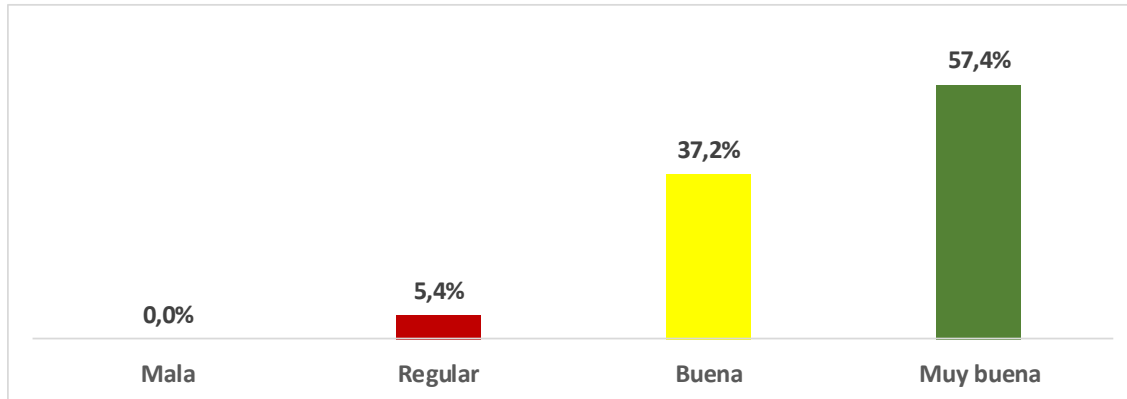
**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



El 87,4% de los huéspedes se sienten de acuerdo con que el enunciado “el cliente es lo más importante” es representativo del Hotel Selina; el 1,4% se sintió en desacuerdo con ello. La puntuación promedio fue de 4,31 puntos.

**Gráfico 22:** Distribución de la muestra según percepción en cuanto a la calidad del servicio. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Calidad de Servicio - La calidad del servicio en el Hotel Selina Cuenca fue:**



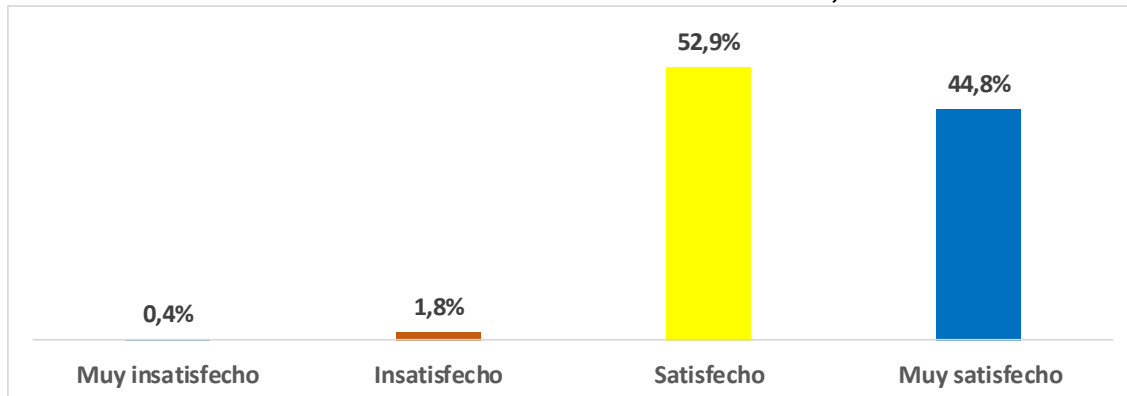
**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

Al solicitarse a los encuestados la valoración general sobre la calidad del servicio en la Cadena Selina Cuenca, se tiene que el 57,4% la considera muy buena y el 37,2% como buena, siendo las valoraciones positivas de 94,6%. El 5,4% de los huéspedes califica como regular la calidad del servicio y ninguno la consideró como mala.

**Gráfico 23:** Distribución de la muestra según percepción respecto al nivel de satisfacción. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Satisfacción - De acuerdo con el servicio recibido, usted se encuentra:**



**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez



El 52,9% de los huéspedes se sienten satisfechos con el servicio recibido, mientras que el 44,8% están muy satisfechos. El 1,8% de los clientes se declaran insatisfechos y el 0,4% muy insatisfechos.

**Cuadro 10:** Distribución de la muestra según disposición a recomendar la cadena Selina a otras personas. Hotel Selina, abril–junio de 2019

**Pregunta: ¿Recomendaría la Cadena Hotelera Selina Cuenca a otras personas?**

Recomendaría el Hotel Selina	Frecuencia	Porcentaje
Sí	211	97,7%
No	5	2,3%
<b>Total</b>	<b>216</b>	<b>100,0%</b>

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

El 97,7% de los huéspedes de la Cadena Selina Cuenca recomendarían este hotel a otras personas, mientras que el 2,3% no lo harían.

### 3.6.1. Análisis de Dimensiones SERVQUAL

**Cuadro 11:** Estadísticos según dimensión del instrumento Servqual. Hotel Selina, abril–junio de 2019

Dimensión	Dimensiones		
	Media	Desv. Estándar	Coefficiente de Variación
Tangibilidad	4,04	0,628	15,5%
Fiabilidad	4,14	0,701	17,0%
Respuesta	4,16	0,724	17,4%
Confianza	4,21	0,655	15,6%
Empatía	4,22	0,677	16,0%

**Fuente:** Encuesta de Satisfacción del Cliente

**Elaborado por:** Alexandra Quintuña y Patricia Méndez

De acuerdo con los resultados globales de la aplicación de la encuesta en la Cadena Selina en Cuenca, se tiene que las dimensiones del instrumento Servqual presentaron



promedios que se ubican entre un mínimo de 4,04 (Tangibilidad) y un máximo de 4,22 (Empatía).

Para la dimensión de Tangibilidad se presentó el menor de los promedios, pero al mismo tiempo representa la menor variabilidad de las respuestas con un coeficiente de variación del 15,5%. Por otro lado, la fiabilidad tiene un promedio de 4,14 en las valoraciones de los huéspedes, con un coeficiente de variación de 17,0%, el segundo más alto en variabilidad; mientras que, la dimensión respuesta tiene un promedio de 4,16 y un coeficiente de variación de 17,4%, el más alto, lo que significa que esta dimensión presentó la mayor diferencia entre las respuestas o valoraciones asignadas por los clientes.

Finalmente, las dimensiones Confianza y Empatía, son las que representan las mayores valoraciones por parte de los huéspedes, con promedio de 4,21 y 4,22, las cuales se pueden considerar como fortalezas en el servicio prestado por el hotel y, por consiguiente, en la calidad de servicio.

### **3.6.2. Análisis de casos**

Se realizó el análisis de tres casos seleccionados de las encuestas aplicadas. Entre los cuales se tienen:

- **Turista extranjero**

Hombre de 18 a 30 años que se hospeda por turismo, proveniente de Norteamérica, asiste al hotel sin compañía por 2 días. Ya ha visitado la cadena Selina, en Buenos Aires, Argentina. El cliente asignó una valoración de 4 en todos los enunciados, relacionados con tangibilidad, fiabilidad, respuesta, confiabilidad y empatía, lo que sugiere que su criterio de valoración relaciona los aspectos de atención y calidad de manera uniforme e integral. Finalmente, afirma sentirse satisfecho y considera que el nivel de calidad de servicio es bueno; recomendaría el Hotel Selina a otras personas. Aunque el huésped no estuvo completamente satisfecho con los servicios prestados,



consideró que el nivel de calidad y atención fueron suficientes y lograron cubrir sus necesidades de hospedaje.

- Cliente nacional

Hombre de 18 a 30 años que se hospeda por negocios en el Hotel Selina Cuenca con compañeros de trabajo, provenientes de la ciudad de Quito. Visita el hotel por primera vez y se hospeda por un período de 3 a 5 días. El cliente se siente indiferente ante la apariencia de modernidad del hotel y respecto a la comodidad de las instalaciones; por otra parte, valora positivamente la apariencia de los empleados, el servicio Wi-Fi, la diversidad e innovación de los platos y bebidas, así como también, considera que la entidad se preocupa por enmendar los errores rápidamente, los servicios se realizan en el tiempo establecido y que se siente completamente de acuerdo con la capacidad de respuesta de la Cadena Selina. También, tanto los empleados como la organización ofrecen confiabilidad y un alto nivel de empatía. Por el contrario, el cliente valoró negativamente la limpieza e higiene de las habitaciones y que la información acerca de la prestación de los servicios no fue transmitida claramente. Finalmente, la percepción general sobre la calidad del servicio de la Cadena Selina es considerada como muy buena, se siente muy satisfecho y recomendaría el hotel a otras personas.

- Huésped fiel

Se seleccionó un huésped que ya se ha hospedado 7 veces en la Cadena Selina, el cual es hombre de 31 a 40 años que asiste por razones de turismo con amigos y se queda por un par de días. En general, se siente de acuerdo con las cualidades de tangibilidad, fiabilidad, respuesta, confiabilidad y empatía, asignando una valoración de 4 puntos en casi todos los enunciados, con excepción de la apariencia de los empleados y la preocupación de los empleados en solucionar errores, para los cuales se sintió indiferente. El cliente considera que la calidad del servicio del Hotel Selina Cuenca es muy buena y se siente satisfecho con el servicio recibido; también, recomendaría la Cadena Selina a otras personas.



- Cliente insatisfecho

Se analiza encuesta de mujer de 51 a 64 años de edad, norteamericana, que asiste por primera vez al hotel Selina por turismo, se acompaña de un grupo turístico y se hospeda por un lapso de 3 a 5 días. La cliente se siente insatisfecha con los enunciados de tangibilidad, fiabilidad y respuesta, asignando valoraciones de 1, 2 y 3 puntos a cada ítem indicando que se siente en desacuerdo e indiferente con el servicio y las instalaciones del hotel Selina Cuenca. Asigna una valoración de 2 puntos en las preguntas del enunciado de tangibilidad, marcando que está en desacuerdo con las instalaciones del hotel, con la apariencia adecuada de los empleados, con la limpieza e higiene de la habitación y también indica que está totalmente en desacuerdo con la amabilidad al momento de su llegada, señala ítem 2 con la informaron recibida acerca de los servicios e instalaciones del hotel, también sobre el personal que se preocupa por solucionar sus problemas. En el enunciado de respuesta asigna valoración de 2 puntos en las preguntas los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudarle y que se preocuparon por cuidar sus intereses. En cambio, se sintió indiferente en las categorías de confiabilidad y empatía. La calidad de servicio de la Cadena Selina le parece regular, mientras que se siente insatisfecha por el servicio recibido. No recomendaría el hotel Selina a otras personas.





## Capítulo IV: Discusión

El presente estudio tuvo como objetivo examinar los factores de calidad en el servicio y atención al cliente y su medición utilizados en las Cadenas Hoteleras en el Ecuador, específicamente en la Cadena Selina, mediante la aplicación del método Servqual sobre una muestra de 225 huéspedes durante el período abril–junio de 2019.

Se obtuvo que, el 59,1% de los huéspedes son del género femenino, mientras que el 40,9% son del género masculino. En el estudio realizado por Palacios-Palacios (2014), se aplicó una encuesta de satisfacción del cliente hotelero sobre una muestra de 264 huéspedes, de los cuales 150 corresponden al género masculino (56,8%) y 114 al género femenino (43,2%). Por otra parte, en la investigación desarrollada por Tinakhat, Viriyachaikul y Vorasingha (2018), estudiaron la calidad del servicio y la satisfacción del cliente hotelero sobre una muestra de 388 huéspedes, de los cuales el 54,1% son hombres y el 45,9% mujeres.

En este estudio, el 38,2% de los encuestados pertenecen al rango de edad de los 18 a los 30 años, siendo el grupo con mayor frecuencia. Por su parte, Palacios-Palacios (2014) reportó que el 43,3% de los encuestados tenían edades entre los 26 y 35 años, representando el grupo de edad con mayor porcentaje en la muestra. Tinakhat *et al.* (2018) registraron en su muestra que el 54,9% de los huéspedes encuestados tienen edades del grupo de 20 a 30 años.

Así mismo, se tiene que el 73,3% de los encuestados visitaba al Hotel Selina Cuenca por primera vez, mientras que el 26,7% ya ha visitado la cadena con anterioridad. En el estudio de Eshetie, Seyoum y Ali (2016), sobre la satisfacción de los clientes de un conjunto de hoteles de Etiopía, solo el 8,1% de los encuestados visitó el hotel de referencia por primera vez, por lo que el 91,9% se comportan como clientes frecuentes de los hoteles sobre los cuales opinaban. En contraposición, en el estudio de Tinakhat *et al.* (2018), se encontraron resultados similares al presente estudio, ya que el 78,6%



de los encuestados visitaba el hotel por primera vez, en tanto que el 21,4% restante ya lo había visitado.

El 74,7% de los encuestados se hospeda en el Hotel Selina Cuenca por turismo u ocio; por su parte, en el estudio de Tinakhat *et al.* (2018), el 87,6% se encontraba en el hotel por esta misma razón, presentando una diferencia de 12,9% respecto al presente estudio.

Respecto a las dimensiones Servqual, el presente trabajo de investigación permitió determinar que los promedios de respuestas para cada dimensión, con enunciados valorados del 1 al 5, siendo 5 sentirse totalmente de acuerdo, se tiene que en Tangibilidad el promedio fue de 4,04, para Fiabilidad de 4,14, Respuesta de 4,16, Confianza de 4,21 y Empatía de 4,22. Estos resultados ubican a la Cadena Selina Cuenca como un hotel con calidad de servicio satisfactoria para sus clientes, con tendencia a responder a las preguntas de la encuesta con valoraciones en las que se sienten de acuerdo o completamente de acuerdo.

Es importante señalar que, las dimensiones de confianza y empatía son las mejor valoradas para la Cadena Selina Cuenca, por lo que puede significar un factor para generar mayor impacto en sus huéspedes para generar mayor fidelidad. Por el contrario, la dimensión de tangibilidad resultó la menor valorada por los encuestados; esta dimensión está referida a los aspectos físicos del hotel, tales como las instalaciones de infraestructura, apariencia de los empleados, comodidad de las habitaciones, servicio wi-fi, higiene-limpieza y la diversidad e innovación en los platos y bebidas que ofrece el hotel, por lo que puede existir una tendencia de los clientes a sentirse inseguros por el incumplimiento de sus expectativas en estas características, lo que impacta negativamente en el nivel de satisfacción de los clientes.

En el estudio realizado por Eshetie, Seyoum y Ali (2016), se encontró que en la dimensión de tangibilidad el promedio fue de 3,78, en confiabilidad de 3,84, en respuesta 3,91 y en confiabilidad 3,79. Estos resultados son menores que los obtenidos en el presente



estudio; esto se puede deber a que Eshetie y cols. no se enfocaron en un solo hotel, sino que la muestra de su estudio (n: 172) respondía a la satisfacción de los usuarios de cuatro (4) hoteles. Los autores de dicho estudio concluyeron que los clientes son una parte muy importante del éxito de cualquier empresa, siendo aún más relevante considerar que la satisfacción influye en la decisión de regresar o convertirse en un cliente leal; de esta manera, la satisfacción del cliente juega un papel muy importante en la industria hotelera y debe considerarse como una de las primeras prioridades de la administración en todas las empresas del sector.

Tinakhat *et al.* (2018), encontraron en su estudio un promedio de 3,92 puntos para la dimensión de tangibilidad; 3,71 puntos para fiabilidad; 3,65 para empatía y 3,77 para capacidad de respuesta. Estos registros son inferiores a los encontrados en el presente estudio; los autores, concluyen que las empresas de servicios han estado creciendo rápidamente en décadas contemporáneas, mientras que los clientes demandan un servicio de mayor calidad, por lo que se debe hacer un monitoreo periódico de las respuestas de los clientes para identificar cambios en los niveles de satisfacción y respuesta del hotel en cuanto al mejoramiento de la calidad del servicio.

Se encontró que el 57,4% de los huéspedes considera que la calidad del servicio del Hotel Selina Cuenca es muy buena, en tanto que el 37,2% la valora como buena, por lo que las apreciaciones positivas acumulan un 94,6%.

En opinión de Izquierdo-Vera *et al.* (2018), la implementación de la metodología Servqual en el sector hotelero se constituye como una herramienta apropiada y conveniente para la obtención de información relacionada con la calidad de servicio percibida por los huéspedes y para medir su nivel de satisfacción.

Puri y Singh (2018) destacan que un elemento importante de satisfacción a considerar es el nivel de tolerancia de los clientes, como una variante del análisis. Los autores refieren que este supuesto aboga por la combinación resultante de las diversas expectativas que los clientes tienen en mente sobre el servicio, siendo lo más importante



de estas expectativas que el nivel y la calidad de los servicios que se desean recibir son, básicamente, el nivel de servicio que se espera recibir. En este sentido, la tolerancia de los clientes es una combinación de lo que el este supone que puede y debe ofrecerse, en la perspectiva de la calidad del servicio y el servicio orientado al cliente.



## Conclusiones

Con la presente investigación se determina la importancia de gestionar la calidad del servicio en las cadenas hoteleras para conseguir clientes satisfechos y lograr la fidelidad de los huéspedes.

Por lo general un consumidor satisfecho puede regresar o recomendar el establecimiento hotelero. También se aprecia la importancia de que el cliente se vaya satisfecho de un hotel porque a la hora de expresar sus experiencias vividas lo publican en las páginas web como Tripadvisor.com, Tivago.com o Booking.com y estos sitios pueden condicionar a otros clientes con los comentarios que se escriben a la hora de elegir un hotel u otro en base a puntuaciones y comentarios. Esta situación es muy significativa de controlar, puesto que la opinión del cliente una vez abandona el hotel es muy difícil cambiarla.

Actualmente se determina que en el sector hotelero de Cuenca al tener siempre una gran concurrencia de turista deben procurar estar al pendiente de los clientes y sus necesidades, dando apertura a una mejora de sus servicios y por ende facilitando su posicionamiento en la ciudad. Con el análisis de la información obtenida por medio de las encuestas realizadas se detalla que el cliente siempre está en busca de comodidad, relax, aventura, calidad en los servicios; por lo que es necesario y responsabilidad de cada propietario controlar sus servicios ofertados.

Con respecto al método SERVQUAL es un modelo eficiente para la medición de la satisfacción del cliente hotelero, lo cual repercute en la identificación de fortalezas y debilidades en el nivel de la calidad del servicio ofrecido, por ello fue utilizado en el estudio para cuantificar el nivel de satisfacción de los huéspedes del Hotel Selina Cuenca ofreciendo información relevante sobre la percepción respecto a los servicios recibidos. Como resultado de las encuestas realizadas del presente trabajo de investigación permiten concluir que el Hotel Selina Cuenca recibió puntuaciones en la escala del 1 al 5, obteniendo un promedio de 4,04 en la dimensión de tangibilidad, 4,14 en fiabilidad, 4,16 en capacidad de respuesta, 4,21 en confianza y 4,22 en empatía; de manera que la



valoración se encuentra por encima de los 4 puntos, lo que significa que la satisfacción del cliente del Hotel Selina Cuenca es alta, aunque no alcanza la máxima valoración de 5, se considera que la obtenida es muy buena y se pueden aplicar correctivos para mejorar la puntuación. Se puede destacar que los elementos tangibles presentan la menor puntuación (4,04), lo cual puede estar justificado en que la infraestructura, las instalaciones, la limpieza y la comodidad son elementos observables por el ojo humano, es decir, son aspectos físicos que impactan en las expectativas de los huéspedes durante su estadía. Por otra parte, la empatía representa la puntuación más alta, lo cual significa que el personal está orientado a colocar en primer lugar al cliente, por lo que se esfuerza por solucionar problemas y brindar un trato amable. La fiabilidad, confianza y empatía transmitidas por el personal constituyen un vínculo muy importante entre los huéspedes y el hotel, por lo que el trato amable, proveer la información requerida, corregir errores, el respeto de la intimidad y mostrar un sincero interés por el cliente son valorados los mismos. La capacidad de respuesta que muestre el hotel y sus empleados influye directamente sobre la percepción de calidad de los huéspedes, esto se relaciona con la atención inmediata de las necesidades e intereses de ellos.

Actualmente esta Cadena Hotelera dirige sus estrategias operacionales basadas en brindar una experiencia integral a los huéspedes, en su mayoría del grupo *millennials* aunque también de otras edades y perfiles; por otra parte, la empresa ofrece un espacio de trabajo conjunto (*coworking*) como valor añadido en la creación de diferenciación y maximización de la experiencia del huésped.

Finalmente, la aplicación de una encuesta de satisfacción del cliente es importante para medir la calidad del servicio ofrecido, lo que contribuye al diseño de estrategias de prestación de servicios y atención que mejoren el nivel de calidad. El estudio arrojó como resultado el 97,8% de los huéspedes se sintieron satisfechos con los servicios prestados por el Hotel Selina Cuenca, mientras que se refleja que el 94,6% valora positivamente la calidad del servicio de la empresa, mientras que el 5,4% de los huéspedes califica como regular la calidad del servicio y ninguno la consideró como mala.



## Recomendaciones

Dentro de la industria hotelera, el servicio al cliente es el principal activo, por lo que las empresas del sector deben enfocar sus esfuerzos y recursos en generar valor para el cliente, con atención de calidad y preocupación por el cumplimiento de las expectativas. En este orden de ideas, las investigadoras se permiten presentar las siguientes recomendaciones a la gerencia de la Cadena Hotel Selina de Cuenca:

- Implementar periódicamente la encuesta aplicada en el presente estudio, con la finalidad de que puedan beneficiarse del análisis de resultados y del seguimiento que esta puede ofrecer para brindar un mejor servicio de calidad.
- Analizar y ajustar las políticas y acciones relacionadas con los aspectos físicos o tangibles del hotel, tales como la limpieza e higiene de las habitaciones, mantenimiento de la pintura de las paredes, cuidado de la iluminación, ajustar los colores y el diseño de interiores a las expectativas procurando una apariencia moderna.
- Es importante la innovación y mejora permanente en los platos y bebidas que se ofrecen en el restaurante a los huéspedes, por lo que se recomienda su evaluación periódica, en función de las procedencias más frecuentes y de los platos ecuatorianos más demandados por los clientes.
- Revisar los protocolos de información respecto a los servicios que ofrece el Hotel Selina Cuenca.
- En cuanto a la estructura organizacional, se recomienda la evaluación de los niveles jerárquicos, debido a que no se reflejan adecuadamente en el organigrama actual, pudiendo presentarse confusiones en las actividades y responsabilidades.
- Analizar el mínimo porcentaje de insatisfechos y mejorar el servicio, para que la próxima visita de aquellos clientes sea sorprendida y satisfecha.
- Tomar en cuenta la puntuación del cliente fiel, se recomienda renovar la apariencia de los empleados y dar mayor importancia en la preocupación de solucionar los errores que puedan presentarse en aquel momento.



## Bibliografía

- Achig Balarezo, D., Regalado Loaiza, J. F., & Torres León, L. (2014). *Ciencia, tecnología y desarrollo en el Azuay desde una perspectiva histórica (siglos XIX y XX)* (1ra Edición; M. C. Cárdenas Reyes, Ed.). Cuenca, Ecuador: Universidad de Cuenca.
- Akhila, S., & Manikandan, C. (2018). A study on growing trends of online hotel booking. *International Journal of Commerce and Management Research*, 4(3), 9-15.
- Al-Msallam, S. (2015). Customer Satisfaction and Brand Loyalty in the Hotel Industry. *European Scientific Journal*, 1(Sspecial). Recuperado de <https://eujournal.org/index.php/esj/article/viewFile/6440/6180>
- Alonso Novelo, V., & Salazar Cantón, J. R. (2016). Calidad en Servicios: Menester de cambio en organizaciones hospitalarias yucatecas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, (4). Recuperado de <https://www.pag.org.mx/index.php/PAG/article/viewFile/568/605>
- Angelova, B., & Zekiri, J. (2011). Measuring Customer Satisfaction with Service Quality Using American Customer Satisfaction Model (ACSI Model). *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 1(3), 27. <https://doi.org/10.6007/ijarbss.v1i2.35>
- Appvizer.es. (2019). BambooHR: Gestión de Recursos Humanos para pymes. Recuperado 25 de agosto de 2019, de <https://www.appvizer.es/recursos-humanos/ats/bamboohr>
- Arias, M. G., Frías-Jiménez, R. A., & Gómez-Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 253-265. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/rrii/v37n3/rrii040316.pdf>
- Bouza-Herrera, C., & Agatón, D. (2015). Estudios de la satisfacción de servicios hoteleros: Reflexiones y estudios estadísticos. *REDMARKA*, VIII(15), 69-99.
- Cadena Selina. (2018). What is Selina. Recuperado 15 de enero de 2019, de <https://www.selina.com/what-is-selina/>
- Castro-Alfaro, A., Mercado-León, L., & González-Pérez, N. (2017). Responsabilidad social corporativa en cadenas hoteleras: Hotel las Américas en Cartagena de Indias. *Panorama Económico*, 24, 283-296.
- Chikosha, F., & Vutete, C. (2014). The Relationship between Hotel Rating and Customer Outcomes: Customer Perceived Service Quality and Customer Satisfaction.





*Greener Journal of Business and Management Studies*, 4(4), 146-152.  
<https://doi.org/10.15580/GJBMS.2014.4.062614282>

- Consejo Editorial de Hospitalidad y Negocios. (2018, junio). Un nuevo concepto de hotel millennial llegará a Argentina. *Hospitalidad y Negocios, edición Argentina*, XI(139), 6.
- D'Meza-Pérez, G., Zaldívar-Puig, M., & Martín-Fernández, R. (2016). La expansión internacional de la industria hotelera de los países desarrollados como opción estratégica para los países subdesarrollados. *Economía y Desarrollo*, 57(2), 23-38. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/eyd/v157n2/eyd02216.pdf>
- Domínguez, A., & Gutiérrez, S. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid, España: HESIC Editorial.
- Enriquez, C. (2018, febrero 6). La cadena de hoteles Selina trae un nuevo concepto a Ecuador [Revista Líderes]. Recuperado de <https://www.revistalideres.ec/lideres/cadena-hoteles-selina-ecuador-santaelena.html>
- Eshetie, S. K., Seyoum, W., & Ali, S. H. (2016). Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry: The Case of Selected Hotels in Jimma Town, Ethiopia. *Global Journal of Management and Business Research*, XVI(V-1), 73-86.
- Estrategiaynegocios.net. (2017, mayo 9). Selina Hostels, un modelo de negocio nacido del mundo Millennial y Generación Z. Recuperado 9 de abril de 2019, de <https://www.estrategiaynegocios.net/inicio/1069665-330/selina-hostels-un-modelo-de-negocio-nacido-del-mundo-millennial-y-generaci%C3%B3n>
- Flores-Ruiz, D., Bino-Raya, R. E., & Barroso-González, M. (2016). Responsabilidad social en el sector hotelero. Análisis de caso en Córdoba (Argentina). *GCG Georgetown University - Universia*, 10(3), 116-135. <https://doi.org/10.3232/GCG.2016.V10.N3.04>
- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- García-Cabrera, A. M., Suárez-Ortega, S. M., & Durán-Herrera, J. J. (2017). Los problemas encontrados al operar en países en desarrollo: El caso de una cadena hotelera española en África. *Emprendimiento y Negocios Internacionales*, 2(2), 42-52. <https://doi.org/10.20420/eni.2017.193>



- González Bautista, M., Zurita Moreano, E., & Zurita Vaca, M. (2017). El Modelo Servqual Y Su Incidencia En El Nivel De Satisfacción De La Carrera De Economía De La Universidad Nacional De Chimborazo. *European Scientific Journal*, 13(25), 339-352. <https://doi.org/10.19044/esj.2017.v13n25p339>
- González, E. G., Quiroz, J., & Espinoza, O. A. (2010). Satisfacción del usuario en la industria hotelera como factor de competitividad. *Mercados y Negocios*, 11(2), 23-41.
- Grupo de Investigación en Economía Regional GIER. (2016). *Estudio de Demanda y Oferta Turística en la Ciudad de Cuenca* (Boletín N.º Boletín Uno; p. 48). Recuperado de Universidad de Cuenca website: <https://cuenca.com.ec/sites/default/files/1er%20Boletin%20Estadisticas%202016.pdf>
- Hernández, H., Niebles, W., & Montenegro, A. (2018). Servicio al cliente: Una opción de mejora empresarial. *Enfoque Latinoamericano*, 1(1), 61-65. Recuperado de <http://revistas.ul.edu.co/index.php/REL/article/view/18/17>
- Íñiguez-Ortega, P. (2017). Perspectivas actuales del contrato de gestión hotelera. *Investigaciones Turísticas*, (14), 164-183. <https://doi.org/10.14461/INTUR12017.14.09>
- Izquierdo Vera, R. M., Lazo Serrano, C. A., & Andrade Ríos, M. A. (2018). La calidad hotelera mediante la escala Servqual en hoteles de la provincia de El Oro, Ecuador. *Universidad y Sociedad: Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(2), 323-327. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Jaramillo Molestina, M. J. (2015). *Re-ingeniería de los servicios de alojamiento y recepción del Hotel Patio Andaluz del Distrito Metropolitano de Quito, año 2015* (Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/8595/merged%20%2812%29.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Jiménez Martínez, A. de J. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 167-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>
- Looking for Booking. (2019). Cadenas hoteleras en Ecuador [Empresarial]. Recuperado 27 de marzo de 2019, de <http://www.lookingforbooking.es/cadenas-hoteleras/ecuador>



- Marjani, A. B., & Sadeghi, H. (2016). Surveying the Influence of Customer Relationship Management on Organizational Performance. *Journal of Administrative Management, Education and Training (JAMET)*, 12(4), 205-211. Recuperado de <http://www.jamet-my.org/archive/2016/4/205-211.pdf>
- Martínez Campo, S., & Berrios Zepeda, R. A. (2018). El poder de los comentarios on-line en la Calidad del servicio hotelero de León de Nicaragua. *Pasos: Revista de Turismo y Patrimonio Cultural*, 16(2), 309-320. <https://doi.org/10.25145/j.pasos.2018.16.022>
- Matsumoto-Nishizawa, R. (2014). Desarrollo del Modelo Servqual para la medición de la calidad del servicio en la empresa de publicidad Ayuda Experto. *PERSPECTIVAS*, (34), 181-209. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425941264005.pdf>
- Medición del nivel de satisfacción de la calidad del servicio proporcionado a sus pacientes y/o usuarios por los hospitales (PYMES) mexicanos.* (2016). Puebla, México: Benemérita Universidad Autónoma de Puebla.
- Mena López, V., Soliz Aguayo, N., & Cando Loachamin, L. (2018). Modelo Servqual para la evaluación del nivel de satisfacción de los usuarios del Sistema Integrado de Salud de la Universidad de las Fuerzas Armadas. *Revista electrónica Yura-ESPE*, (13), 1-20. Recuperado de [http://world\\_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/11/13.1-Modelo-Servqual-para-la-evaluaci%C3%B3n-del-nivel-de-satisfacci%C3%B3n-de-los-usuarios-del-Sistema-Integrado-de-Salud-de-la-Universidad-de-las-Fuerzas-Armadas.pdf](http://world_business.espe.edu.ec/wp-content/uploads/2017/11/13.1-Modelo-Servqual-para-la-evaluaci%C3%B3n-del-nivel-de-satisfacci%C3%B3n-de-los-usuarios-del-Sistema-Integrado-de-Salud-de-la-Universidad-de-las-Fuerzas-Armadas.pdf)
- Merchán Paredes, M. A., & Bonilla Farez, M. A. (2015). *Análisis del crecimiento hotelero en el centro histórico de la ciudad de Cuenca durante el período 2010-2014* (Tesis de Grado, Universidad del Azuay). Recuperado de <http://dspace.uazuay.edu.ec/bitstream/datos/4988/1/11426.pdf>
- Ministerio del Turismo. *Reglamento General de Actividades Turísticas del Ecuador.* , Decreto Ejecutivo 3400 § (2011).
- Ministerio del Turismo. *Reglamento de Alojamiento Turístico.* , Pub. L. No. Acuerdo Ministerial 24, Registro Oficial Suplemento 465 (2016).
- Montero, N. I., Muñoz, D., & Bernal, B. (2018). *Satisfacción del cliente. Un camino hacia la consolidación: Caso Hospital General de Tijuana.* 1253-1270.
- Narváez, G., Guerrero, C., & Villaprado, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista Internacional Administración & Finanzas*, 10(2), 93-105. Recuperado de



<ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n2-2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf>

- Núñez Tobías, L. N., & Juárez Mancilla, J. (2018). Análisis comparativo de modelos de evaluación de calidad en el servicio a partir de sus dimensiones y su relación con la satisfacción del cliente. *3C Empresa, investigación y pensamiento crítico*, 7(1), 49-59. <https://doi.org/10.17993/3cemp.2018.070133.49-59>
- Onigbinde, I. O., & Odunlami, S. A. (2014). Telecommunication Service Delivery and Customer Satisfaction: A Study of Telecom Subscribers in Ogun State, Nigeria. *International Journal of Business and Management Review*, 2(6), 49-58. Recuperado de <http://www.eajournals.org/wp-content/uploads/Telecommunication-Service-Delivery-And-Customer-Satisfaction1.pdf>
- Palacios-Palacios, D. (2014). *Evaluación de la calidad de servicio percibida en los establecimientos hoteleros de Quibdó* (p. 128) [Tesis de Maestría]. Recuperado de Universidad Nacional de Colombia website: <http://bdigital.unal.edu.co/45670/1/11799027.2014.pdf>
- Puri, G., & Singh, K. (2018). The Role of Service Quality and Customer Satisfaction in Tourism Industry: A Review of Servqual Model. *IJRAR- International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 745-751.
- Quezada Ledesma, G. (2012). *Propuesta de un Directorio para Hoteles en la Ciudad de Cuenca* (Tesis de Grado). Universidad de Cuenca, Cuenca, Ecuador.
- Quijano-García, R. A., Arguelles-Ma, L. A., Medina-Blum, F., & Fajardo, M. J. (2016). Gestión del conocimiento y competitividad en MIPYMES hoteleras. *Víncula Tégnica*, 3(1), 9. Recuperado de <https://goo.gl/BxS6Lq>
- Quispe, G., & Ayaviri, V. (2016). Medición de la Satisfacción del Cliente en Organizaciones no Lucrativas de Cooperación al Desarrollo. *Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG*, 10(1), 27-35.
- Richard, B. (2017). Hotel chains: Survival strategies for a dynamic future. *Journal of Tourism Futures*, 3(1), 56-65. <https://doi.org/10.1108/JTF-06-2016-0018>
- Rivas Yarza, P. A. (2012). *Estructuras de propiedad y gestión en el sector hotelero* (Tesis Doctoral, Universitat de les Illes Balears). Recuperado de <https://www.tesisenred.net/bitstream/handle/10803/108282/tpry1de1.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



- Rodríguez Antón, J. M. (2010). Estructuras organizativas hoteleras potenciadoras de la dirección del conocimiento organizativo. *Encuentros Multidisciplinares*, (36), 1-10. Recuperado de <http://www.encuentros-multidisciplinares.org/Revistan%C2%BA36/JOSE%20MIGUEL%20RODRIGUEZ%20ANTON.pdf>
- Romero-Fernández, A., & Chávez-Yepez, H. F. (2015). Evaluación de la satisfacción del cliente y de los costos de calidad del proceso de restauración en la hotelería. *Retos Turísticos*, 14(3), 5-10.
- Sánchez-García, M., & Sánchez-Romero, M. C. (2016). Medición de la calidad en el servicio, como estrategia para la competitividad en las organizaciones. *Revista Ciencias administrativas*, 3(11), 110-117. Recuperado de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2017/03/11CA201602.pdf>
- Sass de Haro, C., Gonçalves Gândara, J. M., Rastrollo Horrillo, M. Á., & Savi Mondo, T. (2014). Las etapas de la gestión del conocimiento: Perspectivas relacionadas a las cadenas hoteleras. *Revista Rosa dos Ventos*, 6(1), 34-51.
- Shah, M., Tanveer, N., & Azam, Z. (2017). Service Quality, Customer Attitude and Subscription Behavior: A Structural Equation Modeling Approach to Determine Mediating Relationship. *African Journal of Basic & Applied Sciences*, 9(1), 7-18. Recuperado de [https://www.idosijournals.org/ajbas/ajbas9\(1\)17/2.pdf](https://www.idosijournals.org/ajbas/ajbas9(1)17/2.pdf)
- Sotelo Asef, J. G. (2016). Instrumento para medir la satisfacción de usuarios en base a la norma ISO 9001:2008. *Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo*, 7(13), 1-14.
- Steffanell-De León, I., Arteta-Peña, Y., & Noda-Hernández, M. (2017). La satisfacción del cliente interno en pequeñas y medianas empresas hoteleras. *Ciencias Holguín*, 23(3), 1-13. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/1815/181552082003.pdf>
- Suchánek, P., & Králová, M. (2018). Customer satisfaction and different evaluation of it by companies. *Economic Research-Ekonomska Istraživanja*, 31(1), 1330-1350. <https://doi.org/10.1080/1331677X.2018.1484786>
- Tinakhat, P., Viriyachaikul, V., & Vorasingha, Y. (2018). The international guests' satisfaction about Service Quality of Guesthouse in Sukhothai. *Journal of Tourism Theory and Research*, 4(2), 57-69. <https://doi.org/10.24288/jttr.412342>
- Tollán, R. (2010). *Factibilidad para el Desarrollo de una Cadena de Hoteles Económicos en la Argentina* (Tesis de Maestría, UNIVERSIDAD DEL CEMA). Recuperado de [https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2010/Tesina\\_MBA\\_UCEMA\\_Tollan.pdf](https://ucema.edu.ar/posgrado-download/tesinas2010/Tesina_MBA_UCEMA_Tollan.pdf)



- Trujillo Landeta, D. A. (2016). *Estudio de prefactibilidad para la implementación de un hostel en Mindo—Ecuador* (Tesis de Grado, Pontificia Universidad Católica del Ecuador). Recuperado de <http://repositorio.puce.edu.ec/bitstream/handle/22000/12391/TESIS%20%20DANIEL%20TRUJILLO.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Uddin, M. (2015). Assessing the Quality of Hospitality Services: A Study on Hotels in Chittagong. *European Journal of Business and Management*, 7(4), 18-28. Recuperado de <https://pdfs.semanticscholar.org/56f4/38a3eb7ef974492fbe57d248ecf1fd2444eb.pdf>
- Veloz-Navarrete, C., & Vasco-Vasco, J. (2016). Calidad en el servicio de las empresas hoteleras de segunda categoría. *Revista Ciencia UNEMI*, 9(18), 19-25.
- Vendrell-Herrero, F., Bustinza, O. F., & Arias Aranda, D. (2014). El papel de los recursos intangibles bajo la lógica dominante de la gestión de servicios. *Intangible Capital*, 10(2), 213-218. <https://doi.org/10.3926/ic.505>
- Wijetunge, W. A. (2016). Service Quality, Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri Lanka. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 6(7), 720-728. Recuperado de <http://www.ijsrp.org/research-paper-0716/ijsrp-p55104.pdf>



## Anexos

### **Anexo 1: Entrevista realizada a la Gerente del Hotel Selina Cuenca**

#### **1. ¿Cuál es el origen de la Cadena Hotelera Selina?**

Selina tiene 7 pisos todas con decoración mexicana e Israelita, en honor a sus dueños: Rafael Museri y Daniel Rudasevski.

#### **2. ¿Cómo es el tipo o forma de administración de la Cadena Hotelera Selina Cuenca?**

La Cadena Selina es administrada directamente por la gerencia de la cadena hotelera, por lo cual no funciona como franquicia. Nuestro esquema de administración directa permite a los propietarios de la Cadena Selina mantener un estilo y control organizacional uniforme y homogéneo en todos sus establecimientos, así como también pueden mantener el control de las gestiones en: tesorería, finanzas, marketing, recursos humanos y desarrollo del negocio.

#### **3. ¿De qué manera se realiza la comunicación interna en la gestión de actividades diarias?**

La comunicación interna se realiza mediante radio transmisores, mensajería de WhatsApp y el sistema integrado de gestión de recursos humanos BambooHR, el cual facilita la integración de tareas y la planificación de actividades, en función de los requerimientos del establecimiento y los servicios ofrecidos.

#### **4. ¿Con cuánto personal cuenta el Hotel Selina Cuenca y cómo se distribuye?**

Hay un total de 23 empleados, de los cuales 5 trabajan en Recepción, 4 en la cocina y 3



en el Restaurante, el resto se distribuye entre las camareras, personal de seguridad y personal operativo de diversas tareas.

**5. ¿Cuántas habitaciones tiene el establecimiento del Hotel Selina Cuenca y cómo están distribuidas en función número de camas?**

Las instalaciones cuentan con 49 habitaciones, las cuales tienen distribuciones de 4, 6 y hasta 10 camas; en total, el hotel tiene una disponibilidad de 188 camas. La gerencia prevé poder cubrir diferentes combinaciones del servicio, de manera que se ofrezca a los clientes habitaciones que cubran sus necesidades y puedan mantenerse por más tiempo en las instalaciones.

**6. ¿Cómo es la estructura de precios de las habitaciones?**

Los precios varían desde \$10,00 hasta \$85,00; dependiendo de la estadía del huésped. Estos precios de hospedaje en Selina Cuenca varían, siendo de lunes a jueves un precio y los fines de semana otro precio; los cuales no son fijos y no manejan un estándar. Sus precios son asignados y manejados por *Wiring Revenue Manage*. Las habitaciones privadas varían entre \$ 28 y \$ 85; de ellas hay tres (3) Suites Deluxe con valor de \$85, tres (3) Suites Unique con valor de \$39, 17 No Suites en \$28 y 26 habitaciones compartidas con un valor de \$ 10 por cama. Solo las seis (6) habitaciones tipo *Suites* tienen baño exclusivo, el resto de las habitaciones tienen baños compartidos.

**7. ¿Cuáles son las áreas y servicios del Hotel Selina Cuenca?**

Cine (movie room), sala de billar, área para fumadores, restaurante, bar, zona para practicar judo y yoga, pequeño huerto, terraza, biblioteca, sala de reuniones, sala de juegos, se permite el acceso con mascotas, cafetería y pizzería, Spa y Wi-Fi.





### **8. ¿Cómo es la estructura organizacional del Hotel Selina Cuenca?**

El Hotel Cadena Selina de Cuenca tiene una estructura organizacional de tres (3) niveles: Gerente General (General Manager), Staff de Apoyo y Staff Operativo. El gerente general se encarga de la administración general del establecimiento, así como de la supervisión del personal y de la gestión de las áreas de negocio. El staff de apoyo está conformado por un jefe de recursos humanos y una asistente contable–financiera. Mientras que, el staff operativo se distribuye en: recepción, regiduría de pisos y ama de llaves, servicios internos (cocina, seguridad) y servicios adicionales para el huésped (salidas turísticas y otras actividades). A continuación, se presenta el organigrama actual del Hotel Selina en Cuenca.

### **9. En cuanto a los horarios, ¿cuál es el esquema de horarios de trabajo en Hotel Selina Cuenca?**

En el Hotel Selina Cuenca contamos con una estructura de horarios rotativos que varían cada dos (2) semanas. (La entrevistada suministró un ejemplo del horario, correspondiente al período comprendido entre el 21 de abril y el 03 de mayo de 2019, que se muestra en el anexo 2).



**Anexo 2: Horario rotativo del 21 de abril de 2019 al 03 de mayo de 2019**

	Lunes 21	Martes 22	Miércoles 23	Jueves 24	Viernes 25	Sábado 26	Domingo 27
	Lunes 28	Martes 29	Miércoles 30	Jueves 31	Viernes 1	Sábado 2	Domingo 3
<b>Recepción</b>							
7:00 AM - 10:00 PM	Edson	Jess	Jess	Jess	Jess	Edson	Edson
1:30 PM - 10:00 PM	Gustavo	Gustavo	Gustavo	Gustavo	Carlos Loor	Jess	Gustavo
10:00 PM - 07:00 AM	Luis	Edson	Edson	Luis	Luis	Luis	Luis
<b>Ama de Llaves</b>							
6:30 AM - 15:30 PM	Marco	Marco	Pablo	Pablo	Pablo	Pablo	Pablo / Nancy
13:00 PM - 22:00 PM	Bairon	Bairon	Marco	Marco	Bairon	Bairon	Bairon
11:15 AM - 18:00 PM	Nancy	Nancy	Nancy	Nancy			
<b>Mantenimiento / Backflater</b>							
6:30 AM - 15:30 PM							
10:00 AM - 19:00 PM							Marco
13:00 PM - 22:00 PM							
<b>Cocina</b>							
7:00 AM - 12:00 PM	Mauricio	Luis	Luis	Mauricio	Mauricio	Mauricio / Angélica	Angélica
6:00 PM - 22:00 PM	Mauricio	Luis	Luis	Mauricio	Mauricio	Mauricio / Angélica	Angélica
11:00 AM - 20:00 PM	Angélica	Angélica	Angélica	Luis	Luis	Luis	Mauricio
<b>Barra</b>							
5:00 PM - 2:00 AM				Carlos Romero	Carlos Romero	Carlos Romero	
5:00 PM - 2:00 AM				Santiago Arizaga	Santiago Arizaga	Santiago Arizaga	
9:00 PM - 2:00 AM				Eduardo	Eduardo	Eduardo	
<b>Servicio</b>							
7:00 AM - 10:00 PM	Carlos Loor	Santiago Arizaga	Santiago Arizaga	Carlos Loor	Santiago Salazar	Santiago Salazar	Santiago Salazar
15:00 PM - 12:00 AM	Eduardo	Carlos Romero	Carlos Romero				Eduardo
10:00 AM - 7:00 PM							
1:00 PM - 5:00 PM				Eduardo	Eduardo	Eduardo	
7:00 AM - 11:00 AM							
<b>Día Libre</b>							
	Lunes 21	Martes 22	Miércoles 23	Jueves 24	Viernes 25	Sábado 26	Domingo 27
	Lunes 28	Martes 29	Miércoles 30	Jueves 31	Viernes 1	Sábado 2	Domingo 3
	Jess	Luis	Luis	Edson	Gustavo	Gustavo	Jess
	Santiago Salazar	Santiago Salazar	Eduardo	Angélica	Edson	Carlos Loor	Carlos Loor
	Santiago Arizaga	Eduardo	Mauricio	Bairon	Angélica	Marco	Santiago Arizaga
	Luis	Mauricio	Bairon		Marco		Luis
	Pablo	Pablo					

**Fuente:** Hotel Selina Cuenca



**Anexo 3:** Encuesta de satisfacción del cliente hotelero

**Encuesta de satisfacción del cliente hotelero**  
*(Versión Español)*

Estimado señor(a): Esta encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Selina de la ciudad de Cuenca y, para ello, estamos interesados en recopilar información que describa su experiencia en las instalaciones y de los servicios prestados por el hotel.

La encuesta consta de tres (3) partes: datos socio demográficos, información relacionada con la motivación de su visita y una serie de enunciados relacionados con sus opiniones sobre la calidad del servicio que ha recibido en el hotel. La información será utilizada con fines estadísticos y académicos, por lo que la información suministrada solo será útil para la elaboración de agregados estadísticos.

**Sección I: Información sociodemográfica**

1. Sexo:                    1. Masculino \_\_\_                    2. Femenino \_\_\_
2. Grupo de Edad:
  1. 18 a 30 años \_\_\_
  2. 31 a 40 años \_\_\_
  3. 41 a 50 años \_\_\_
  4. 51 a 64 años \_\_\_
  5. 65 años o más \_\_\_

**Sección II: Características generales de la visita**

3. El motivo de su visita es:
  1. Turismo \_\_\_
  2. Negocios o Trabajo \_\_\_
4. ¿En compañía de quién y con cuántos acompañantes viaja?
  1. Solo \_\_\_
  2. Con su pareja \_\_\_
  3. En familia \_\_\_
  4. Con amigos \_\_\_
  5. Grupo turístico \_\_\_
  6. Compañeros de trabajo \_\_\_
5. ¿Usted está visitando el hotel por primera vez?
  1. Sí \_\_\_                    2. No \_\_\_ → ¿Cuántas veces lo ha visitado? \_\_\_\_\_
6. Por favor, indique la duración de su estancia en el Hotel Selina de Cuenca
  1. Un (1) día                    \_\_\_
  2. 2 días                    \_\_\_
  3. De 3 a 5 días                    \_\_\_
  4. De 6 a 10 días                    \_\_\_
  5. Más de 10 días                    \_\_\_



**Sección III: Características generales de la visita**

Por favor, para cada enunciado, indique hasta qué punto usted cree que el servicio recibido posee la característica descrita. Utilice la escala del 1 al 5 presentada a continuación, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo; escoja cualquier valor de acuerdo con su opinión:

**III.1 Tangibilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	El Hotel Selina posee equipos de apariencia moderna					
2	Las instalaciones son visualmente atractivas					
3	Los empleados en la entidad poseen apariencia adecuada					
4	Las habitaciones son cómodas y cuentan con los servicios necesarios					
5	Las habitaciones cuentan con línea telefónica disponible					
6	El servicio Wi-Fi funciona adecuadamente en las habitaciones					
7	Los espacios y equipos para conectarse a Internet funcionan correctamente y siempre están disponibles					
8	Se siente satisfecho con la limpieza e higiene de las habitaciones					
9	Diversidad e innovación en los platos y bebidas ofertados					

**III.2 Fiabilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Cuando el personal del hotel prometió hacer algo en cierto tiempo, lo cumplió					
2	Usted fue recibido de una manera amable y correcta al momento de su llegada al Hotel Selina					
3	El servicio culminó en el tiempo establecido					
4	La entidad se preocupa en enmendar los errores rápidamente					
5	Se informó claramente acerca de la prestación de los servicios e instalaciones de Hotel Selina					
6	La entidad ofrece un servicio rápido					
7	Las instalaciones del hotel ofrecen seguridad					

**III.3 Respuesta**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudarle					
2	Las respuestas del personal ante sus inquietudes fueron satisfactorias					
3	Recibió respuestas oportunas ante sus inquietudes					



**III.4 Confiabilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	El comportamiento de los empleados le transmitió confianza					
2	Se sintió seguro en la relación con los empleados					
3	Los empleados mostraron conocimientos suficientes para responder y atender sus inquietudes					
4	Los servicios son ofrecidos en horarios convenientes					
5	Los empleados del hotel respetaron su intimidad y actuaron con discreción					

**III.5 Empatía**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Cuando un cliente tiene un problema, se muestra un sincero interés en solucionarlo					
2	Recibió un trato amable y cordial por parte del personal del hotel					
3	El personal del hotel demuestra que “el cliente es lo más importante”					
4	Los empleados del hotel muestran interés por satisfacer las expectativas de los huéspedes					

**III.6. Percepción general sobre la calidad**

1. La calidad del servicio en el Hotel Selina Cuenca fue:

1. Muy Mala __	2. Mala __	3. Regular __	4. Buena __	5. Muy Buena __
-------------------	---------------	------------------	----------------	--------------------

2. De acuerdo con el servicio recibido, usted se encuentra:

1. Muy Insatisfecho __	2. Insatisfecho __	3. Satisfecho __	4. Muy Satisfecho __
---------------------------	-----------------------	---------------------	-------------------------

3. ¿Recomendaría la Cadena Hotelera Selina Cuenca a otras personas?

1. Sí \_\_ 2. No \_\_

**¡Gracias!**



## Hotel client satisfaction survey (English Version)

Dear Sir / Madam: This survey aims to know the level of satisfaction of the Selina Hotel customers in the city of Cuenca and, for this, we are interested in collecting information that describes your experience in the facilities and the services provided by the hotel.

The survey consists of three (3) parts: socio-demographic data, information related to the motivation of your visit and a series of statements related to your opinions on the quality of the service you have received at the hotel. The information will be used for statistical and academic purposes, so the information provided will only be useful for the development of statistical aggregates.

### Section I: Socio-demographic information

7. Gender:                    1. Male \_\_\_    2. Female \_\_\_
8. Age Group:
- 1. 18 to 30 years \_\_\_
  - 2. 31 to 40 years \_\_\_
  - 3. 41 to 50 years \_\_\_
  - 4. 51 to 64 years \_\_\_
  - 5. 65 years or older \_\_\_

### Section II: General characteristics of the visit

9. The reason for your visit is:
- 1. Tourism \_\_\_
  - 2. Business or Work \_\_\_
10. In whose company and with how many companions do you travel?
- 1. Only \_\_\_
  - 2. With your partner \_\_\_
  - 3. As a family \_\_\_
  - 4. With friends \_\_\_
  - 5. Tourist group \_\_\_
  - 6. Coworkers \_\_\_
11. Are you visiting the hotel for the first time?
1. Yes \_\_\_    2. No \_\_\_ → How many times have you visited it? \_\_\_\_\_
12. Please indicate the length of your stay at the Cuenca's Selina Hotel
- 1. One (1) day            \_\_\_
  - 2. 2 days                    \_\_\_
  - 3. From 3 to 5 days      \_\_\_
  - 4. From 6 to 10 days    \_\_\_
  - 5. More than 10 days    \_\_\_



**Section III: General characteristics of the visit**

Please, for each statement, indicate to what extent you believe that the service received has the described feature. Use the scale from 1 to 5 presented below, with 5 fully agree and 1 strongly disagree; Choose any value according to your opinion:

**III.1 Tangibility**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	Hotel Selina has modern-looking equipment					
2	The facilities are visually attractive					
3	Employees in the entity have adequate appearance					
4	The rooms are comfortable and have the necessary services					
5	The rooms have a telephone line available					
6	The Wi-Fi service works properly in the rooms					
7	The spaces and equipment to connect to the Internet work correctly and are always available					
8	You feel satisfied with the cleanliness and hygiene of the rooms					
9	You observed diversity and innovation in the meals and beverages offered					

**III.2 Reliability**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	When the hotel staff promised to do something at a certain time, it fulfilled					
2	You were received in a kind and correct manner upon arrival at the Hotel Selina					
3	The service culminated in the established time					
4	The entity worries about correcting errors quickly					
5	To inform you clearly about the provision of the services and facilities of Hotel Selina					
6	The hotel offers a fast service					
7	Hotel facilities offer security					

**III.3 Responsiveness**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	The employees were always willing to help					
2	The responses of the staff to their concerns were satisfactory					
3	You received timely responses to your concerns					



**III.4 Assurance**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	The behavior of the employees gave him confidence					
2	You felt safe in the relationship with employees					
3	Employees showed sufficient knowledge to respond and address their concerns					
4	The services are offered at convenient times					
5	The hotel employees respected their privacy and acted with discretion					

**III.5 Empathy**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	When a client has a problem, it shows a sincere interest in solving it					
2	You received a friendly and cordial treatment from the hotel staff					
3	The hotel staff demonstrates that "the customer is the most important thing"					
4	Hotel employees show interest in meeting guest expectations					

**III.6. General perception about quality**

4. The quality of service at the Selina Cuenca Hotel was:

1. Very Bad __	2. Bad __	3. Regular __	4. Good __	5. Very Good __
-------------------	--------------	------------------	---------------	--------------------

5. De acuerdo con el servicio recibido, usted se encuentra:

1. Very Dissatisfied __	2. Unsatisfied __	3. Satisfied __	4. Very Satisfied __
----------------------------	----------------------	--------------------	-------------------------

6. Would you recommend the Selina Cuenca Hotel Chain to other people?

1. Yes \_\_\_ 2. No \_\_\_

**Thanks you!**





## Anexo 4: Muestra de encuestas aplicadas

### Encuestas en español

#### Cliente Nacional

**Encuesta de satisfacción del cliente hotelero**

Estimado señor(a): Esta encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Selina de la ciudad de Cuenca y, para ello, estamos interesados en recopilar información que describa su experiencia en las instalaciones y de los servicios prestados por el hotel.

La encuesta consta de tres (3) partes: datos socio demográficos, información relacionada con la motivación de su visita y una serie de enunciados relacionados con sus opiniones sobre la calidad del servicio que ha recibido en el hotel. La información será utilizada con fines estadísticos y académicos, por lo que la información suministrada solo será útil para la elaboración de agregados estadísticos.

**Sección I: Información sociodemográfica**

1. Sexo:                      1. Masculino                       2. Femenino

2. Grupo de Edad:

1. 18 a 30 años

2. 31 a 40 años

3. 41 a 50 años

4. 51 a 64 años

5. 65 años o más

**Sección II: Características generales de la visita**

3. El motivo de su visita es:

1. Turismo

2. Negocios o Trabajo

4. ¿Con cuántos acompañantes suele viajar?

1. Solo

2. Con su pareja

3. En familia

4. Con amigos

5. Grupo turístico

6. Compañeros de trabajo

5. ¿Usted está visitando el hotel por primera vez?

1. Sí                       2. No  → ¿Cuántas veces lo ha visitado?

6. Por favor, indique la duración de su estancia en el Hotel Selina de Cuenca

1. Un (1) día

2. 2 días

3. De 3 a 5 días

4. De 6 a 10 días

5. Más de 10 días

*Quintero*



**Sección III: Características generales de la visita**

Por favor, para cada enunciado, indique hasta qué punto usted cree que el servicio recibido posee la característica descrita. Utilice la escala del 1 al 5 presentada a continuación, siendo 5 totalmente de acuerdo y 1 totalmente en desacuerdo; escoja cualquier valor de acuerdo con su opinión:

**III.1 Tangibilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Cree usted que las instalaciones del Hotel Selina son modernas?			X		
2	Los empleados en la entidad poseen apariencia adecuada?				X	
3	Las habitaciones son cómodas y cuentan con los servicios necesarios?			X		
4	El servicio Wi-Fi funciona adecuadamente en las habitaciones y en los espacios comunes?				X	
5	Se siente satisfecho con la limpieza e higiene de las habitaciones?	X				
6	Diversidad e innovación en los platos y bebidas ofertados?					X

**III.2 Fiabilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Usted fue recibido de una manera amable y correcta al momento de su llegada al Hotel Selina?				X	
2	Le informaron claramente acerca de la prestación de los servicios e instalaciones de Hotel Selina?		X			
3	La entidad se preocupa en enmendar los errores rápidamente?					X
4	Los servicios se realizaron en el tiempo establecido?					X
5	En caso de haber errores, ¿el personal del hotel se preocupó por solucionarlos rápidamente?				X	

**III.3 Respuesta**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudarle?					X
2	El personal del hotel demuestra una clara intención de atenderle, incluso cuando se encuentran ocupados en otros asuntos?					X
3	El Hotel Selina de Cuenca se preocupa de cuidar los intereses de sus huéspedes?					X



**III.4 Confiabilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	El comportamiento de los empleados le transmitió confianza?					X
2	Los empleados mostraron conocimientos suficientes para responder y atender sus inquietudes?				X	
3	Los servicios son ofrecidos en horarios convenientes?					X
4	Los empleados del hotel respetaron su intimidad y actuaron con discreción?					X

**III.5 Empatía**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Cuando un cliente tiene un problema, ¿se muestra un sincero interés en solucionarlo?					X
2	¿Recibió un trato amable y cordial por parte del personal del hotel?					X
3	El personal del hotel demuestra que "el cliente es lo más importante"?					X

**III.6. Percepción general sobre la calidad**

1. La calidad del servicio en el Hotel Selina Cuenca fue:

1. Muy Mala __	2. Mala __	3. Regular __	4. Buena __	5. Muy Buena X
-------------------	---------------	------------------	----------------	-------------------

2. De acuerdo con el servicio recibido, usted se encuentra:

1. Muy Insatisfecho __	2. Insatisfecho __	3. Satisfecho __	4. Muy Satisfecho X
---------------------------	-----------------------	---------------------	------------------------

3. ¿Recomendaría la Cadena Hotelera Selina Cuenca a otras personas?

1. Sí X 2. No \_\_

¡Gracias!



**Huésped Fiel**

218

**Encuesta de satisfacción del cliente hotelero**

Estimado señor(a): Esta encuesta tiene como objetivo conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Selina de la ciudad de Cuenca y, para ello, estamos interesados en recopilar información que describa su experiencia en las instalaciones y de los servicios prestados por el hotel.

La encuesta consta de tres (3) partes: datos socio demográficos, información relacionada con la motivación de su visita y una serie de enunciados relacionados con sus opiniones sobre la calidad del servicio que ha recibido en el hotel. La información será utilizada con fines estadísticos y académicos, por lo que la información suministrada solo será útil para la elaboración de agregados estadísticos.

**Sección I: Información sociodemográfica**

1. Sexo:                    ① Masculino \_\_\_                    2. Femenino \_\_\_

2. Grupo de Edad:

1. 18 a 30 años \_\_\_

② 31 a 40 años \_\_\_

3. 41 a 50 años \_\_\_

4. 51 a 64 años \_\_\_

5. 65 años o más \_\_\_

**Sección II: Características generales de la visita**

El motivo de su visita es:

① Turismo \_\_\_

2. Negocios o Trabajo \_\_\_

¿Con cuántos acompañantes suele viajar?

1. Solo \_\_\_

2. Con su pareja \_\_\_

3. En familia \_\_\_

④ Con amigos \_\_\_

5. Grupo turístico \_\_\_

6. Compañeros de trabajo \_\_\_

¿Usted está visitando el hotel por primera vez?

1. Si \_\_\_                    ② No \_\_\_ → ¿Cuántas veces lo ha visitado? 7

Por favor, indique la duración de su estancia en el Hotel Selina de Cuenca

1. Un (1) día \_\_\_

2. 2 días    

3. De 3 a 5 días \_\_\_

4. De 6 a 10 días \_\_\_

5. Más de 10 días \_\_\_



**Sección III: Características generales de la visita**

Por favor, para cada enunciado, indique hasta qué punto usted cree que el servicio recibido posee la característica descrita. Utilice la escala del 1 al 5 presentada a continuación, siendo **5 totalmente de acuerdo** y **1 totalmente en desacuerdo**; escoja cualquier valor de acuerdo con su opinión:

**III.1 Tangibilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Cree usted que las instalaciones del Hotel Selina son modernas?				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Los empleados en la entidad poseen apariencia adecuada?			<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Las habitaciones son cómodas y cuentan con los servicios necesarios?				<input checked="" type="checkbox"/>	
4	El servicio Wi-Fi funciona adecuadamente en las habitaciones y en los espacios comunes?				<input checked="" type="checkbox"/>	
5	Se siente satisfecho con la limpieza e higiene de las habitaciones?				<input checked="" type="checkbox"/>	
6	Diversidad e innovación en los platos y bebidas ofertados?				<input checked="" type="checkbox"/>	

**III.2 Fiabilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Usted fue recibido de una manera amable y correcta al momento de su llegada al Hotel Selina?				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Le informaron claramente acerca de la prestación de los servicios e instalaciones de Hotel Selina?				<input checked="" type="checkbox"/>	
3	La entidad se preocupa en enmendar los errores rápidamente?				<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Los servicios se realizaron en el tiempo establecido?				<input checked="" type="checkbox"/>	
5	En caso de haber errores, ¿el personal del hotel se preocupó por solucionarlos rápidamente?				<input checked="" type="checkbox"/>	

**III.3 Respuesta**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudarlo?				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	El personal del hotel demuestra una clara intención de atenderle, incluso cuando se encuentran ocupados en otros asuntos?				<input checked="" type="checkbox"/>	
3	El Hotel Selina de Cuenca se preocupa de cuidar los intereses de sus huéspedes?				<input checked="" type="checkbox"/>	



**III.4 Confiabilidad**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	El comportamiento de los empleados le transmitió confianza?				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	Los empleados mostraron conocimientos suficientes para responder y atender sus inquietudes?				<input checked="" type="checkbox"/>	
3	Los servicios son ofrecidos en horarios convenientes?				<input checked="" type="checkbox"/>	
4	Los empleados del hotel respetaron su intimidad y actuaron con discreción?				<input checked="" type="checkbox"/>	

**III.5 Empatía**

#	Enunciado	1	2	3	4	5
1	Cuando un cliente tiene un problema, ¿se muestra un sincero interés en solucionarlo?				<input checked="" type="checkbox"/>	
2	¿Recibió un trato amable y cordial por parte del personal del hotel?				<input checked="" type="checkbox"/>	
3	El personal del hotel demuestra que "el cliente es lo más importante"?				<input checked="" type="checkbox"/>	

**III.6. Percepción general sobre la calidad**

1. La calidad del servicio en el Hotel Selina Cuenca fue:

1. Muy Mala __	2. Mala __	3. Regular __	4. Buena __	5. Muy Buena <input checked="" type="checkbox"/>
-------------------	---------------	------------------	----------------	---

2. De acuerdo con el servicio recibido, usted se encuentra:

1. Muy Insatisfecho __	2. Insatisfecho __	3. Satisfecho <input checked="" type="checkbox"/>	4. Muy Satisfecho __
---------------------------	-----------------------	--	-------------------------

3. ¿Recomendaría la Cadena Hotelera Selina Cuenca a otras personas?

1. Si  2. No \_\_

**¡Gracias!**



**Encuestas en inglés**

**Cliente Insatisfecho**

62

**Hotel client satisfaction survey**

Dear Sir / Madam: This survey aims to know the level of satisfaction of the Selina Hotel customers in the city of Cuenca and, for this, we are interested in collecting information that describes your experience in the facilities and the services provided by the hotel.

The survey consists of three (3) parts: socio-demographic data, information related to the motivation of your visit and a series of statements related to your opinions on the quality of the service you have received at the hotel. The information will be used for statistical and academic purposes, so the information provided will only be useful for the development of statistical aggregates.

**Section I: Socio-demographic information**

1. Gender:            1. Male \_\_\_    2. Female

2. Age Group:

    1. 18 to 30 years \_\_\_

    2. 31 to 40 years \_\_\_

    3. 41 to 50 years \_\_\_

    4. 51 to 64 years

    5. 65 years or older \_\_\_

**Section II: General characteristics of the visit**

3. The reason for your visit is:

    1. Tourism

    2. Business or Work \_\_\_

4. In whose company and with how many companions do you travel?

    1. Only \_\_\_

    2. With your partner \_\_\_

    3. As a family \_\_\_

    4. With friends \_\_\_

    5. Tourist group

    6. Coworkers \_\_\_

5. Are you visiting the hotel for the first time?

    1. Yes     2. No \_\_\_ → How many times have you visited it? \_\_\_\_\_

6. Please indicate the length of your stay at the Cuenca's Selina Hotel

    1. One (1) day    \_\_\_

    2. 2 days        \_\_\_

    3. From 3 to 5 days

    4. From 6 to 10 days \_\_\_

    5. More than 10 days \_\_\_



**Section III: General characteristics of the visit**

Please, for each statement, indicate to what extent you believe that the service received has the described feature. Use the scale from 1 to 5 presented below, with 5 fully agree and 1 strongly disagree; Choose any value according to your opinion:

**III.1 Tangibility**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	Do you think that the facilities of the Hotel Selina are modern?		X			
2	The employees in the entity have adequate appearance?		X			
3	The rooms are comfortable and have the necessary services?		X			
4	Does the Wi-Fi service work properly in the rooms and common spaces?		X			
5	Are you satisfied with the cleanliness and hygiene of the rooms?		X			
6	Diversity and innovation in the dishes and drinks offered?		X			

**III.2 Reliability**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	You were received in a kind and correct manner upon arrival at the Hotel Selina?	X				
2	Were you clearly informed about the provision of the services and facilities of Hotel Selina?		X			
3	Does the entity worry about correcting errors quickly?			X		
4	The services were carried out in the established time?			X		
5	In case of errors, did the hotel staff worry about fixing them quickly?		X			

**III.3 Responsiveness**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	The employees were always willing to help?		X			
2	The hotel staff demonstrates a clear intention to assist you, even when they are busy with other matters?		X			
3	The Selina Hotel in Cuenca cares to take care of the interests of its guests?		X			





**III.4 Assurance**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	Did the behavior of the employees transmit confidence?		<input checked="" type="checkbox"/>			
2	The employees showed enough knowledge to respond and address their concerns?			<input checked="" type="checkbox"/>		
3	Are services offered at convenient times?			<input checked="" type="checkbox"/>		
4	The hotel employees respected their privacy and acted with discretion?		<input checked="" type="checkbox"/>			

**III.5 Empathy**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	When a client has a problem, is there a sincere interest in solving it?			<input checked="" type="checkbox"/>		
2	Did you receive a friendly and cordial treatment from the hotel staff?			<input checked="" type="checkbox"/>		
3	The hotel staff demonstrates that "the customer is the most important"?			<input checked="" type="checkbox"/>		

**III.6. General perception about quality**

1. The quality of service at the Selina Cuenca Hotel was:

1. Very Bad __	2. Bad __	3. Regular <input checked="" type="checkbox"/>	4. Good __	5. Very Good __
-------------------	--------------	---	---------------	--------------------

2. According to the service received, you are:

1. Very Dissatisfied __	2. Unsatisfied <input checked="" type="checkbox"/>	3. Satisfied __	4. Very Satisfied __
----------------------------	---	--------------------	-------------------------

3. Would you recommend the Selina Cuenca Hotel Chain to other people?

1. Yes \_\_ 2. No

**Thanks you!**



**Turista Extranjero**

173

**Hotel client satisfaction survey**

Dear Sir / Madam: This survey aims to know the level of satisfaction of the Selina Hotel customers in the city of Cuenca and, for this, we are interested in collecting information that describes your experience in the facilities and the services provided by the hotel.

The survey consists of three (3) parts: socio-demographic data, information related to the motivation of your visit and a series of statements related to your opinions on the quality of the service you have received at the hotel. The information will be used for statistical and academic purposes, so the information provided will only be useful for the development of statistical aggregates.

**Section I: Socio-demographic information**

1. Gender:            1. Male     2. Female
2. Age Group:
- 1. 18 to 30 years  ←
  - 2. 31 to 40 years
  - 3. 41 to 50 years
  - 4. 51 to 64 years
  - 5. 65 years or older

**Section II: General characteristics of the visit**

3. The reason for your visit is:
- 1. Tourism
  - 2. Business or Work
4. In whose company and with how many companions do you travel?
- 1. Only
  - 2. With your partner
  - 3. As a family
  - 4. With friends
  - 5. Tourist group
  - 6. Coworkers
5. Are you visiting the hotel for the first time?
1. Yes     2. No  → How many times have you visited it? Selina BA 1
6. Please indicate the length of your stay at the Cuenca's Selina Hotel
- 1. One (1) day
  - 2. 2 days
  - 3. From 3 to 5 days
  - 4. From 6 to 10 days
  - 5. More than 10 days



**Section III: General characteristics of the visit**

Please, for each statement, indicate to what extent you believe that the service received has the described feature. Use the scale from 1 to 5 presented below, with 5 fully agree and 1 strongly disagree; Choose any value according to your opinion:

**III.1 Tangibility**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	Do you think that the facilities of the Hotel Selina are modern?				X	
2	The employees in the entity have adequate appearance?				X	
3	The rooms are comfortable and have the necessary services?				X	
4	Does the Wi-Fi service work properly in the rooms and common spaces?				X	
5	Are you satisfied with the cleanliness and hygiene of the rooms?				X	
6	Diversity and innovation in the dishes and drinks offered?				X	

**III.2 Reliability**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	You were received in a kind and correct manner upon arrival at the Hotel Selina?				X	
2	Were you clearly informed about the provision of the services and facilities of Hotel Selina?				X	
3	Does the entity worry about correcting errors quickly?				X	
4	The services were carried out in the established time?				X	
5	In case of errors, did the hotel staff worry about fixing them quickly?				X	

**III.3 Responsiveness**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	The employees were always willing to help?				X	
2	The hotel staff demonstrates a clear intention to assist you, even when they are busy with other matters?				Y	
3	The Selina Hotel in Cuenca cares to take care of the interests of its guests?				X	



**III.4 Assurance**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	Did the behavior of the employees transmit confidence?				✓	
2	The employees showed enough knowledge to respond and address their concerns?				✓	
3	Are services offered at convenient times?				✗	
4	The hotel employees respected their privacy and acted with discretion?				✓	

**III.5 Empathy**

#	Statement	1	2	3	4	5
1	When a client has a problem, is there a sincere interest in solving it?				✓	
2	Did you receive a friendly and cordial treatment from the hotel staff?				✓	
3	The hotel staff demonstrates that "the customer is the most important"?				✓	

**III.6. General perception about quality**

1. The quality of service at the Selina Cuenca Hotel was:

1. Very Bad __	2. Bad __	3. Regular __	4. Good ✓	5. Very Good __
-------------------	--------------	------------------	--------------	--------------------

2. According to the service received, you are:

1. Very Dissatisfied __	2. Unsatisfied __	3. Satisfied ✓	4. Very Satisfied __
----------------------------	----------------------	-------------------	-------------------------

3. Would you recommend the Selina Cuenca Hotel Chain to other people?

1. Yes ✓ 2. No \_\_

**Thanks you!**



**Anexo 5: Investigadoras aplicando las encuestas**





**Anexo 6: Diseño de Investigación**

Aprobado  
27/02/2019



UNIVERSIDAD DE CUENCA  
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD  
CARRERA DE HOTELERÍA



La satisfacción del cliente de las Cadenas Hoteleras, Caso Cadena  
Hotelera Selina Cuenca.

Proyecto de investigación previo a la obtención del título de Licenciada  
en Hotelería enmarcado en la línea de investigación #4:  
"Organización y dirección de empresas de alojamiento de acuerdo a la  
demanda del sector empresarial"

Profesor Tutor (sugerido):

Mgtr. Mariene Jaramillo

Autoras:

Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla

Patricia Jaqueline Méndez Herrera

Cuenca, febrero de 2019



### **1. Título del proyecto de investigación**

La satisfacción del cliente de las Cadenas Hoteleras, Caso Cadena Hotelera Selina Cuenca.

### **2. Nombre de las estudiantes y correos electrónicos**

- Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla  
alexandra.quintuna95@ucuenca.edu.ec
- Patricia Jaqueline Méndez Herrera  
patricia.mendez@ucuenca.edu.ec

### **3. Resumen del proyecto de investigación**

El presente proyecto de investigación tiene como objetivo analizar la satisfacción del cliente de las Cadenas Hoteleras, específicamente en la Cadena Hotelera Selina. Para lograr el objetivo propuesto se aplicarán diversas técnicas, tales como: análisis documental–bibliográfico, investigación en el internet, métodos teóricos además entrevistas al personal relacionado con la atención al cliente, el análisis de los procesos orientados a la satisfacción del cliente mediante la estructuración organizacional y funcional de los servicios del hotel; además, se realizará una encuesta de satisfacción a los clientes. Con esto se prevé establecer un nivel de conocimiento de los estándares de la satisfacción del cliente de las cadenas hoteleras, que sea de utilidad y referencia para aquellas empresas de hospedaje, directivos y colaboradores en general interesados en efectuar o perfeccionar sus estrategias de servicio para la satisfacción de sus huéspedes y, también, para la mejora de su imagen empresarial. Los resultados obtenidos de esta investigación contribuirán a todas aquellas personas y empresas interesadas en brindar una buena atención al cliente en el campo de las cadenas hoteleras para obtener altos niveles de satisfacción del cliente.

### **4. Planteamiento del proyecto de investigación**

La importancia de lograr la satisfacción de los clientes es una de las principales premisas en el actual mundo competitivo para aquellas empresas de servicios



que deseen maximizar sus beneficios, mantenerse en el mercado y garantizar su continuidad, lo cual incluye a los hoteles o servicios de hospedaje en todos sus niveles. En este sentido, la orientación de los servicios hacia la satisfacción del cliente y la medición de la misma son una herramienta fundamental para monitorear y mejorar las experiencias brindadas al cliente hotelero.

La ciudad de Cuenca se ha perfilado como un espacio con alto atractivo turístico, lo cual exige y se relaciona directamente con la demanda de servicios de hospedaje. Debido a ello, en Cuenca existe una extensa y consolidada oferta hotelera, que va desde hospedajes sencillos como los hostales, hasta hoteles y cadenas hoteleras cinco estrellas. Entre la gama de hoteles que se ubican en la ciudad, se encuentra la Cadena Hotelera Selina, esta es una empresa hotelera internacional que tiene sedes en: Argentina, Bolivia, Brasil, Colombia, Costa Rica, Ecuador, Guatemala, México, Nicaragua, Panamá, Perú y Portugal, en el ámbito nacional está ubicada en Montañita, Quito y Cuenca. La Cadena Hotelera Selina Cuenca es una empresa con un target dirigido a grupos determinados como viajeros, mochileros y familiares. Los servicios que ofrece esta cadena son: servicios de hospedaje, Wi-Fi gratis, agua caliente, sala de películas, cubierta de yoga, restaurante, admisión de mascotas, Bar, jardín, asador, aparcamiento privado, transfer in-out, habitaciones para no fumadores, spa y centro de bienestar (Cadena Selina, 2018).

El estudio surge de la necesidad de conocer y analizar las características de la satisfacción de los clientes de las cadenas hoteleras y el nivel actual de esta variable. La identificación del nivel de satisfacción de los usuarios de la Cadena Selina en Cuenca permitirá observar las áreas de oportunidad del servicio hotelero, de tal forma que la gerencia cuente con información suficiente para proponer en qué sentido deben mejorar o mantener los servicios que brindan a sus clientes, considerando que esta Cadena Hotelera es nueva en la ciudad de Cuenca y por su alta demanda de turistas es necesario analizar el grado de satisfacción del cliente antes de consumir el servicio y la percepción que experimenta del mismo durante su estadia.





## 5. Marco teórico

De acuerdo con Mendoza, Orgambidez y Carrasco (2010) los servicios hoteleros o de alojamiento dependen en gran medida de la satisfacción del cliente por lo que, para lograr un buen nivel de rentabilidad, necesitan del desarrollo de estrategias efectivas y adecuadas a las características particulares del sector y del cliente (Izquierdo Vera, Lazo Serrano, & Andrade Ríos, 2018). A continuación, se abordan los conceptos y aspectos teóricos relacionados con la satisfacción del cliente, con la finalidad de aportar diferentes enfoques de los autores más destacados en esta materia.

La satisfacción del cliente es el resultado de la percepción del cliente sobre el valor recibido en una transacción o relación, donde el valor es igual a la calidad de servicio percibida, en comparación con el valor esperado de las transacciones o relaciones con proveedores competidores. Para lograr la satisfacción del cliente, es importante reconocer y anticipar las necesidades de los clientes y poder satisfacerlas. Las empresas que son capaces de comprender y satisfacer rápidamente las necesidades de los clientes, obtienen mayores ganancias que aquellas que no las entienden y satisfacen (Eshetie, Seyoum, & Ali, 2016).

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones y sólo se logra con la identificación de sus necesidades y expectativas, además de conocer qué factores de calidad son más relevantes para satisfacerlos. A través del análisis y la medición del grado de satisfacción de sus clientes con los productos y/o servicios que se le ofrecen, la organización obtiene una retroalimentación básica para establecer planes de mejora relacionados con el cliente externo (Arias, Frías-Jiménez, & Gómez-Figueroa, 2016).

La opinión de los usuarios sobre la satisfacción o insatisfacción, deriva directamente de la calidad de un servicio, de sus características o de la información que le proporciona y constituye una información muy importante acerca del éxito o fracaso del sistema para cubrir sus expectativas (Sotelo



Asef, 2016). En este sentido, la medición de la satisfacción del cliente se convierte en un instrumento útil para que las empresas mejoren los servicios que ofrecen, de acuerdo con las respuestas que reciben de sus clientes respecto a la satisfacción que estos consideran han generado dichos servicios.

En opinión de Celestino y Biencinto, citados por Montero, Muñoz y Bernal (2018), para una empresa dedicada al servicio la satisfacción del cliente debe ser la columna vertebral de su operatividad, lo cual busca el aseguramiento de la calidad, así como cumplir con las expectativas del cliente; por lo tanto, la satisfacción de los clientes es el objetivo de los servicios en la actualidad, conllevando a que en los servicios se haya impuesto el uso de índice de satisfacción del cliente. Para los hoteles este es un problema complejo dada la interrelación de los servicios, las expectativas de los huéspedes y diversos factores exógenos (Bouza-Herrera & Agatón, 2015).

En este orden de ideas, Bitner y Hubbert, citados por Wijetunge (2016), definen la calidad como la impresión general de la relativa inferioridad o superioridad de la organización y sus servicios; de manera que los autores afirman que la calidad es el conjunto de propiedades y características de un producto o servicio que establecen su capacidad para satisfacer las necesidades, estableciéndose una relación bidireccional entre la calidad del servicio ofrecido y la satisfacción que este genera sobre el usuario o cliente.

La atención al cliente se define como el conjunto de actividades desarrolladas por las organizaciones con orientación al mercado, encaminadas a identificar las necesidades de los clientes en la compra para satisfacerlas, logrando de este modo cubrir sus expectativas, y por tanto, crear o incrementar la satisfacción de nuestros clientes. De manera relacionada, el servicio al cliente puede ser todo el esfuerzo y la gestión que realiza una organización o empresa con el fin de cubrir las necesidades de sus clientes, ya sea mediante el uso de un servicio o la compra de un producto (García, 2016).

La atención al cliente debe estar enraizada en la cultura y en el credo de la empresa. No es posible injertarla en un negocio como algo en lo que se ha



pensado con posterioridad. Solo existe cuando todos los empleados desean que sea vital, están convencidos de los que es y entienden la forma de lograrlo. La atención al cliente se refiere a las personas, no a cosas. Consiste en hacer que encajen dos grupos de personas: los empleados y los clientes. Una vez logrado esto, la empresa obtendrá una ventaja competitiva. En realidad, la atención al cliente no es más que un slogan moderno, inventado para tratar de desterrar el estigma que parece implícito (Brown, 2010).

La satisfacción del cliente es uno de los temas más frecuentemente estudiados en los campos de la hotelería, la hospitalidad y el turismo porque cumple un papel importante para la sobrevivencia y futuro en cualquier producto o servicio relacionado con estos sectores (González, Quiroz, & Espinoza, 2010).

La medición de la satisfacción del cliente revela no únicamente el nivel de satisfacción, sino que también proporciona información respecto a los factores que influyen a esta variable. El interés de su medición se ha ampliado desde el nivel empresarial hasta otros sectores como el público y de los servicios; el método más utilizado para medir la satisfacción está basado en las encuestas (Quispe & Ayaviri, 2016).

En la industria hotelera es común el uso de comentarios de huéspedes y formas de retroalimentación; sin embargo, éstas han sido fuertemente criticadas en el pasado por el mal diseño concebido y como una medida para basar las decisiones estratégicas con base en las tasas de respuesta (González et al., 2010). La mayoría de las veces las encuestas de satisfacción, son la forma más frecuente de conocer el grado de satisfacción de un cliente con un producto o servicio; sin embargo, en la mayoría de los casos existe sesgo en las métricas, dado que se toman las respuestas de parte de los clientes que se han prestado a contestar el cuestionario de satisfacción, por lo cual se debe cuidar de la selección de la muestra y de garantizar que la mezcla de personas que responden pueda representar de la mejor manera a la totalidad de clientes del hotel (Dominguez & Gutiérrez, 2007).



Las cadenas hoteleras internacionales son un producto de las condiciones de la economía y de la política de expansión de las empresas en el marco de un mundo en creciente interacción y globalización que se inició después de la segunda guerra mundial (Narváez, Guerrero, & Villaprado, 2017).

La evolución de las cadenas se asocia con estrategias específicas de desarrollo que son una función del entorno internacional, del entorno nacional y local de la economía del país donde operan, así como de las formas y evolución del turismo y los viajes. las alianzas estratégicas y las formas de asociación que se han verificado, las fusiones, absorciones y las modalidades de operación, son todas formas de desarrollo basadas en estrategias que, por su parte, inciden de diferente grado en la evolución del negocio turístico y en los propios destinos donde tienen lugar sus operaciones (Jiménez Martínez, 2008).

Los factores que determinan el nivel de satisfacción del cliente en los hoteles son: la calidad del personal y la amistad, la ubicación, limpieza y comodidad de la habitación, y la seguridad; así mismo, el confort o la comodidad de una habitación es fundamental y a este factor se agregan la decoración, los elementos básicos del mobiliario, la iluminación, el nivel de ruidos, los olores, la distribución de la planta, la adaptabilidad y la climatización (Izquierdo Vera et al., 2018).

## **6. Objetivos**

### **5.1 Objetivo general**

Identificar los factores relacionados con la satisfacción del cliente de las Cadenas Hoteleras, Caso Cadena Hotelera Selina Cuenca.

### **5.2 Objetivos específicos**

- 1 Conocer las estrategias operacionales en las cadenas hoteleras respecto a la satisfacción del cliente.
- 2 Describir los indicadores de satisfacción del cliente en las cadenas hoteleras.



- 3 Identificar el nivel de satisfacción de los clientes de la Cadena Selina en la ciudad de Cuenca.

### 7. Metodología de investigación

Una vez realizado el planteamiento del problema y definidos los objetivos de investigación, es necesario establecer los recursos metodológicos a emplearse para dar respuesta y cumplimiento a dichos objetivos por lo que, en primer lugar, se realizará la recopilación del material bibliográfico y se aplicarán las técnicas documentales pertinentes para establecer un marco teórico que permita sustentar el estudio.

Posteriormente, se aplicará la investigación de campo formulando encuestas y entrevistas con el fin de obtener información de calidad sobre los factores y procesos orientados a la satisfacción del cliente, el servicio de calidad y la gestión hotelera.

Para enfocarse en el tema específico, se aplicará una encuesta de satisfacción a los clientes de la cadena hotelera Selina en la ciudad de Cuenca durante el año 2019; este instrumento estará basado en la valoración de escalas semánticas tipo Likert, esta fórmula se realiza aplicando el cálculo del tamaño de la muestra conociendo el tamaño de la población.

$$n = \frac{N \cdot Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + Z_{\alpha}^2 \cdot p \cdot q}$$

Dónde:

N = tamaño de la población

Z = nivel de confianza

P = probabilidad de éxito o proporción esperada

Q = probabilidad de fracaso

D = precisión



## 8. Bibliografía

- Arias, M. G., Frías-Jiménez, R. A., & Gómez-Figueroa, O. (2016). Análisis de la calidad percibida por el cliente en la actividad hotelera. *Ingeniería Industrial*, XXXVII(3), 253-265. Recuperado de <http://scielo.sld.cu/pdf/nii/v37n3/nii040316.pdf>
- Bouza-Herrera, C., & Agatón, D. (2015). Estudios de la satisfacción de servicios hoteleros: reflexiones y estudios estadísticos. *REDMARKA*, VIII(15), 69-99.
- Brown, A. (2010). *Gestión de la atención al cliente*. Ediciones Díaz de Santos.
- Cadena Selina. (2018). What is Selina. Recuperado 15 de enero de 2019, de <https://www.selina.com/what-is-selina/>
- Camisón, C., Cruz, S., & González, T. (2006). *Gestión de la Calidad: conceptos, enfoques, modelos y sistemas*. Madrid, España: PEARSON EDUCACIÓN, S. A.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano (Tercera edición)*. México: McGraw-Hill Educación.
- Domínguez, A., & Gutiérrez, S. (2007). *Métricas del marketing*. Madrid, España: HESIC Editorial.
- Eshetie, S. K., Seyoum, W., & Ali, S. H. (2016). Service Quality and Customer Satisfaction in Hospitality Industry: The Case of Selected Hotels in Jimma Town, Ethiopia. *Global Journal of Management and Business Research*, XVI(V-1), 73-86.
- Fontalvo, T. J., & Vergara, J. C. (2010). *La Gestión de la Calidad en los Servicios ISO 9001:2008 (Primera Edición)*. Málaga, España.
- Fred, D. (2003). *Conceptos de Administración Estratégica (Novena Edición)*. México: PEARSON EDUCACIÓN.



- García, A. (2016). Cultura de servicio en la optimización del servicio al cliente. *Telos*, 18(3), 381-398. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/993/99346931003.pdf>
- González, E. G., Quiroz, J., & Espinoza, O. A. (2010). Satisfacción del usuario en la industria hotelera como factor de competitividad. *Mercados y Negocios*, 11(2), 23-41.
- Hayes, B. E. (1999). *Como medir la satisfacción del cliente: diseño de encuestas, uso y métodos de análisis estadístico* (2da. Ed.). México, D.F.: UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA.
- Hill, C., Jones, G., Vargas, Y., & Sánchez, G. (2008). *Administración Estratégica* (Octava edición). México: The McGraw-Hill Educación.
- Izquierdo Vera, R. M., Lazo Serrano, C. A., & Andrade Ríos, M. A. (2018). La calidad hotelera mediante la escala Servqual en hoteles de la provincia de El Oro, Ecuador. *Universidad y Sociedad: Revista Científica de la Universidad de Cienfuegos*, 10(2), 323-327. Recuperado de <http://rus.ucf.edu.cu/index.php/rus>
- Jiménez Martínez, A. de J. (2008). Las cadenas hoteleras en el mundo y evolución de su operación en México al inicio del siglo XXI. *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 18(32), 167-194. Recuperado de <https://www.redalyc.org/pdf/818/81803211.pdf>
- Martínez, A., García, J. L., Rodríguez, R., Granado, G., Cabal, V., & Zarauza, A. (2008). *Manual de calidad para hoteles*. Asturias, España: Septem Ediciones.
- Montero, N. I., Muñoz, D., & Bernal, B. (2018). Satisfacción del cliente. Un camino hacia la consolidación: caso Hospital General de Tijuana (pp. 1253-1270). Presentado en Red Internacional de Investigadores en Competitividad; Memoria del IX Congreso.
- Narváez, G., Guerrero, C., & Villapardo, O. (2017). La competitividad del sector hotelero a partir de la teoría de los recursos y capacidades. *Revista*



Internacional Administración & Finanzas, 10(2), 93-105. Recuperado de <ftp://ftp.repec.org/opt/ReDIF/RePEc/ibf/riafin/riaf-v10n2-2017/RIAF-V10N2-2017-8.pdf>

Peiró, J. M., Ramos, J., & Martínez-Tur, V. (2001). Calidad de servicio y satisfacción del cliente (1a ed.). Madrid, España: Editorial Síntesis, S.A.

Quispe, G., & Ayaviri, V. (2016). Medición de la Satisfacción del Cliente en Organizaciones no Lucrativas de Cooperación al Desarrollo. Revista Empresarial, ICE-FEE-UCSG, 10(1), 27-35.

Rodríguez, J. M., & Alonso Almeida, M. (2008). Organización y dirección de empresas hoteleras (2.a edición). Editorial Síntesis.

Sotelo Asef, J. G. (2016). Instrumento para medir la satisfacción de usuarios en base a la norma ISO 9001:2008. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo, 7(13), 1-14.

Talón, P., González, L., & Rodríguez, J. (2016). Fundamentos de dirección hotelera (Vol. Volumen 1: Análisis sectorial y organización departamental hotelera). Editorial Síntesis.

Wijetunge, W. A. (2016). Service Quality, Competitive Advantage and Business Performance in Service Providing SMEs in Sri Lanka. International Journal of Scientific and Research Publications, 6(7), 720-728. Recuperado de <http://www.ijsrp.org/research-paper-0716/ijsrp-p55104.pdf>





### 9. Talento humano

Presupuesto del talento humano durante la investigación

Recurso	Dedicación	Valor total (USD)
Director del trabajo de titulación	1 hora por semana por 12 meses (valor de \$12,00 cada hora)	576,00
Estudiantes autoras	20 horas semana por 12 meses por 2 estudiantes (con base en el Salario Básico Unificado 2019, valor de \$1,64 cada hora)	4.728,00
<b>Total</b>	<b>45 horas por semana</b>	<b>5.304,00</b>

**Fuente:** Manual de trabajos para titulación de la Facultad Ciencias de la Hospitalidad.

**Elaborado por:** Patricia Méndez y Alexandra Quintuña

### 10. Recursos materiales

Distribución de los recursos materiales a utilizarse en la investigación

Rubro	Cantidad	Valor (USD)
<b>Equipos:</b>		
Computadora portátil hp	1	800,00
Impresora canon	1	70,00
<b>Sub-total equipos</b>		<b>870,00</b>
<b>Utilices de oficina y descartables:</b>		
Papel (paq. Copylaser x 500 hojas)	2	5,00
Tinta (cartuchos de tinta negra y colores)	4	48,00
CDS (unidades de disco)	2	3,50
Grapadora	1	6,50
Grapas (caja)	1	0,50
Saca grapas (unidad)	1	0,60
Borradores (unidad)	4	1,00
Corrector (unidad)	3	4,50
Bolígrafos	4	2,00



Rubro	Cantidad	Valor (USD)
Lápices de grafito	8	2,40
<b>Sub-total utilices de oficina y descartables</b>		<b>74,00</b>
<b>Material bibliográfico:</b>		
Internet – horas diarias (2x30x0,05)	5	15,00
Libros (acceso a la biblioteca)	Diversos	0,00
Fotocopias (\$0,02 cada una)	300	6,00
Anillos/Encuadernados	2	4,00
<b>Sub-total material bibliográfico</b>		<b>25,00</b>
<b>Viajes y viáticos:</b>		
Transporte (\$2,00 cada viaje)	20	40,00
Alimentación (\$3,50 cada plato)	20	70,00
<b>Sub-total viajes y viáticos</b>		<b>110,00</b>
<b>Total</b>		<b>1.079,00</b>

Fuente: Manual de trabajos para titulación de la Facultad Ciencias de la Hospitalidad.

Elaborado por: Patricia Méndez y Alexandra Quintuña

### 11. Cronograma de actividades

Cronograma de actividades del trabajo de investigación

Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1. Recolección y organización de la información	X	X	X	X	X	X						
2. Trabajo de campo			X	X	X	X	X					
3. Entrevistas			X	X								
4. Encuestas			X	X	X	X						
5. Transcripción					X	X	X	X				
6. Procesamiento de resultados							X	X	X			
7. Análisis de los resultados									X	X		
8. Discusión										X	X	
9. Integración de la información de acuerdo										X	X	X



Actividad	Mes											
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
con los objetivos												
10. Redacción del informe					X	X	X	X	X	X	X	X
11. Impresión y anillado del trabajo											X	X
12. Entrega de avances del informe				X	X	X	X	X	X	X	X	x
11.Revisión de trabajo final												X

**Fuente:** Manual de trabajos para titulación de la Facultad Ciencias de la Hospitalidad.

**Elaborado por:** Patricia Méndez y Alexandra Quintuña

## 12. Presupuesto

Presupuesto para la realización del trabajo de investigación

Concepto	Aporte del Estudiante (USD)	Aporte de otros (USD)	Valor total (USD)
Talento humano / investigadores	2.652,00	2.652,00	5.304,00
Recursos Materiales	201,00	870,00	1.071,00
<b>Total</b>	<b>2.853,00</b>	<b>3.522,00</b>	<b>6.375,00</b>

**Fuente:** Manual de trabajos para titulación de la Facultad Ciencias de la Hospitalidad.

**Elaborado por:** Patricia Méndez y Alexandra Quintuña



### 13. Esquema

Se propone el siguiente esquema de temas y capítulos para el trabajo de investigación:

Índice

Resumen – Abstract

Agradecimientos

Dedicatoria

Introducción

Capítulo 1: Las Cadenas Hoteleras

- 1.1. Generalidades de las Cadenas Hoteleras
- 1.2. Normativa de las Cadenas Hoteleras
- 1.3. Estructura de las Cadena Hoteleras
- 1.4. Función de las Cadenas Hoteleras
- 1.5. Cadenas Hoteleras en Ecuador

Capítulo 2: Indicadores de satisfacción del cliente en el sector hotelero

- 2.1. Los indicadores de satisfacción de clientes que sirven como herramientas para la toma de decisiones.
- 2.2. Características de los indicadores de satisfacción de clientes.
- 2.3. Los aspectos de los indicadores de satisfacción de los clientes
- 2.4. Determinantes de la satisfacción del cliente
- 2.5. Medición de la satisfacción del cliente

Capítulo 3: La Cadena Hotelera Selina Cuenca

- 3.1. Servicios de la Cadena Hotelera Selina Cuenca
- 3.2. Estructura funcional de la Cadena Selina Cuenca
- 3.3. Evaluación de la satisfacción del cliente
- 3.4. Resultados de las entrevistas
- 3.5. Resultados de las encuestas

Conclusiones y recomendaciones

Conclusiones

Recomendaciones

Bibliografía

Anexos



**14. Anexos**

**Anexo 1:** Encuesta de satisfacción del cliente hotelero

Estimado señor(a): El siguiente grupo de enunciados está relacionado con sus opiniones sobre la calidad del servicio que ha recibido en nuestra instalación. En cada uno de ellos, por favor demuestre hasta qué punto usted cree que el servicio recibido posee la característica descrita. Utilice la escala presentada a continuación, siendo (TA) totalmente de acuerdo y (TD) totalmente en desacuerdo.

#	Enunciado	TA	TD
1	La entidad posee equipos de apariencia moderna		
2	La instalación es visualmente atractiva		
3	Los empleados en la entidad poseen una apariencia adecuada		
4	Los elementos materiales relacionados con el servicio son visualmente atractivos		
5	Cuando prometieron hacer algo en cierto tiempo, lo cumplieron		
6	Cuando un cliente tiene un problema, se muestra un sincero interés en solucionarlo		
7	Los empleados se desempeñaron correctamente en la atención al momento de su llegada		
8	El servicio culminó en el tiempo establecido		
9	La entidad se preocupa en mantenerse exentos de errores		
10	Se informó puntualmente acerca de la prestación de sus servicios e instalaciones		
11	La entidad ofrece un servicio rápido		
12	Los empleados siempre estuvieron dispuestos a ayudarles		
13	Los empleados siempre respondieron a sus inquietudes		
14	El comportamiento de los empleados le transmitió confianza		



15	Se sintió seguro en la relación con los empleados		
16	Los empleados fueron siempre amables		
17	Los empleados mostraron conocimientos suficientes para responder a las preguntas		
18	Los empleados dieron una atención personalizada a los clientes		
19	El servicio cuenta con un horario conveniente		
20	El personal fue cortés en sus relaciones con los clientes		
21	Los empleados mostraron preocupación por sus intereses durante su estadía		
22	Los empleados mostraron comprensión sobre las necesidades de los clientes		
23	La calidad del servicio en la instalación fue agradable		
24	Está satisfecho con el servicio recibido		

25. ¿Recomendaría la Cadena Hotelera Selina Cuenca a otros? 1. Sí \_\_\_ 2.

No \_\_\_

26. ¿Usted está visitando el hotel por primera vez? 1. Sí \_\_\_ 2. No \_\_\_



Cuenca, 24 de enero de 2019

Magister.

**Karina Farfán**

DECANA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS DE LA HOSPITALIDAD

UNIVERSIDAD DE CUENCA

Ciudad.

De mi consideración.

Ante todo reciba un saludo cordial. Me dirijo a usted, en la oportunidad de responder a la petición realizada por las estudiantes Marcia Alexandra Quintuña Carchichabla, CI: 0106435225 y Patricia Jaqueline Méndez Herrera, CI: 0302693056, estudiantes de la Carrera de Hotelería, en referencia al desarrollo del Proyecto de investigación previo a la obtención del título de licenciada en Hotelería.

Mediante la presente, hago constar que la Gerencia General de la **Cadena Hotelera Selina Cuenca** acepta su participación en la realización de dicho estudio, en tanto que toda la información solicitada y proporcionada sea utilizada únicamente con fines educativos.

Esperando dar respuesta a la petición, quedo a su disposición para la aclaración de cualquier duda.

Atentamente.  
**Selina**  
**CUENCA**  
Andrea Mogrovejo  
Gerente General