



## DISEÑO DE LA EXPERIENCIA DEL SERVICIO PARA LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE EN EL HOTEL BALANDRA

Tuala Canales Steffany  
Egresada de Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí ESPAM MFL.  
steffany.tuala@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0002-5301-7714>

Blanco González Gilberto  
Docente de la carrera de Turismo y Hotelería.  
Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí ESPAM MFL.  
gblanco@espam.edu.ec  
<https://orcid.org/0009-0003-4575-2484>

**Autor para correspondencia:** [steffany.tuala@espam.edu.ec](mailto:steffany.tuala@espam.edu.ec)

**Recibido:** 24/10/2024

**Aceptado:** 02/12/2024

**Publicado:** 25/01/2025

### RESUMEN

El presente estudio se centra en la creación de un paquete de servicio destinado a mejorar la experiencia de los clientes en el hotel Balandra. Su objetivo fue integrar tanto aspectos tangibles como intangibles, con el fin de optimizar la calidad percibida y la satisfacción de los huéspedes. Para ello, se utilizó una metodología que combina enfoques cualitativos y cuantitativos. Se emplearon encuestas estructuradas para medir la satisfacción de los clientes y evaluar su percepción sobre la calidad. Además, se realizaron entrevistas a los encargados de las áreas claves del hotel, a fin de obtener una visión detallada de los servicios. La observación directa permitió registrar el comportamiento y las actitudes de los clientes en tiempo real, mientras que el análisis de la netnografía evidenció tendencias, opiniones y sugerencias relacionadas con el establecimiento. Estas herramientas proporcionan una visión de la experiencia del cliente, lo que facilita el diseño de un paquete de servicio adaptado a sus necesidades y expectativas. Los resultados revelaron que los aspectos con mayor influencia en los huéspedes son la limpieza y comodidad de las habitaciones, la calidad y variedad de la oferta gastronómica, amabilidad y eficiencia del personal, y la disponibilidad de las actividades recreativas. Con base a estos hallazgos, se propone un paquete de servicio que aborda estas áreas claves para incrementar la competitividad del hotel, fomentar recomendaciones positivas y generar lealtad entre los visitantes, garantizando una experiencia integral y memorable.

**Palabras clave:** Calidad percibida, experiencia del cliente; innovación en servicios; mejora de servicios; servicios turísticos.

### TEACHING STRATEGIES TO PROMOTE READING COMPREHENSION IN CHILDREN WITH AUTISM

#### ABSTRACT

This study focuses on the creation of a service package aimed at improving the customer experience at the Balandra hotel. Its objective was to integrate tangible and intangible aspects, in order to optimize perceived quality and guest satisfaction. For this, a methodology that combines qualitative and quantitative approaches was used. Structured surveys were used to measure customer satisfaction and evaluate their perception of quality. In addition, interviews were



carried out with those responsible for key areas of the hotel, in order to obtain a detailed vision of the services. Direct observation allowed customers' behavior and attitudes to be recorded in real time, while netnographic analysis revealed trends, opinions and suggestions related to the establishment. These tools provide insights into the customer experience, making it easier to design a service package tailored to their needs and expectations. The results revealed that the aspects what most influences guests is the cleanliness and comfort of the rooms, the quality and variety of the gastronomic offering, the friendliness and efficiency of the staff, and the availability of recreational activities. Based on these findings, a service package is proposed that addresses these key areas to increase the hotel's competitiveness, encourage positive recommendations and generate loyalty among visitors, guaranteeing a comprehensive and memorable experience.

**Keywords:** Perceived quality, customer experience; innovation in services; improvement of services; tourist services.

## INTRODUCCIÓN

El diseño de la experiencia del servicio para la satisfacción del cliente es fundamental en la industria hotelera tal y como indican Cordón y Maestro (2022) la calidad del servicio y la experiencia del cliente son factores clave para el éxito de un hotel. De la misma manera Salas y Paz (2023) señalan que el diseño de la experiencia del cliente es esencial para garantizar la satisfacción y fidelización, convirtiéndose en un aspecto clave, sin embargo, la falta de personalización en este sentido podría emerger como uno de los desafíos fundamentales, a pesar de la recopilación de datos sobre preferencias de los huéspedes. Este aspecto se convierte en un factor crítico que podría traducirse en una percepción de falta de atención individualizada, afectando negativamente la satisfacción del cliente.

De acuerdo a López y López, (2023), el punto de partida para una experiencia exitosa se sitúa mucho antes de que los huéspedes crucen la puerta de un hotel. La plataforma de reserva en línea se presenta como el primer encuentro virtual, y aunque en su mayoría el sector hotelero ha logrado una interfaz intuitiva y amigable, la gestión efectiva de las expectativas se revela como un desafío potencial. La comunicación clara y la transparencia en cuanto a políticas y tarifas son esenciales para establecer una relación de confianza desde el principio.

En cuanto al sector hotelero de la ciudad de Manta, el éxito radica en el enfoque organizacional que posea y en la calidad de servicio que ofrezca como ventaja competitiva que le permita diferenciarse de las empresas que ofertan el mismo producto o servicio. (Loor *et al.*, 2020)



En el hotel Balandra, ubicado en Manta, Manabí, los servicios no se desarrollan de forma óptima a pesar de que existen criterios positivos de los clientes, lo que no permite que sea suficiente la experiencia de los huéspedes. Investigaciones realizadas sobre la temática abordada definen que, para cumplir los objetivos en este sentido, es necesario que un producto o servicio brindado por la organización se diferencie de la competencia ofreciendo una ventaja competitiva. (Yoza & Meza, 2023)

El análisis constante del *feedback* del cliente, obtenido a través de encuestas, indica la necesidad de una gestión proactiva para ajustar y optimizar las operaciones internas, a fin de responder a las dinámicas cambiantes del mercado.

Este estudio se adentrará en la identificación y abordaje de estos desafíos, considerando no solo las necesidades y expectativas de los huéspedes tanto actuales como potenciales sino también las tendencias en la industria hotelera. Según las autoras Rossi y Rossi, C (2023) el hotel Balandra es consciente de la importancia de ir más allá de proporcionar simples servicios de alojamiento y se encuentra en una posición propicia para abrazar el diseño de la experiencia como un elemento central de su propuesta de valor.

Teniendo en cuenta esto, surge la interrogante ¿De qué manera la experiencia del servicio hotelero puede mejorar la satisfacción de los clientes del hotel Balandra?

La experiencia en servicios turísticos según las autoras Llorca y López (2023) va más allá del simple consumo de un producto o servicio. Se trata de la creación de una memoria emocional que conecta al cliente con el destino y la marca. Es un viaje sensorial que involucra todos los sentidos y emociones del mismo, desde el momento en que comienza a planificar su viaje hasta que regresa a casa.

De acuerdo con Blanco y Ulacia (2018), la experiencia del cliente se desarrolla en áreas clave como recepción, ama de llaves, y alimentos y bebidas. En algunos casos, también interviene el área de consejería, encargada de resolver cualquier solicitud de los clientes. El autor destaca esta área, ya que constituye un punto de contacto esencial para la personalización del servicio, al establecer una relación de interacción directa entre el empleado y el huésped.

En el mismo contexto Alves y Barcellos (2019) afirman que los elementos claves de la experiencia en servicios turísticos incluyen la personalización que no es más que adaptar la experiencia a las necesidades y preferencias individuales del cliente, la emoción también juega un papel importante ya que esta se basa en crear momentos memorables y experiencias únicas que generen emociones positivas,



además de la relación que se sustenta en promover la interacción entre el cliente y el destino, la cultura local y otros clientes, también es importante ofrecer sorpresas inesperadas que superen sus expectativas y por último, pero no menos importante la sostenibilidad ya que su meta es implementar prácticas sostenibles. Como afirman los autores al enfocarse en estos elementos, las empresas turísticas pueden crear experiencias memorables que los fidelicen y motiven a regresar y recomendar el destino a otros.

En este hilo Alcaraz et al. (2020) manifiestan que un mayor énfasis en la experiencia del cliente que a su vez se relacione con la calidad del servicio interno puede ayudar a las organizaciones a crecer en el mercado turístico, crear ventajas competitivas sobre otras organizaciones y mejorar la comunicación interna. Una empresa podrá lograr sus resultados de formación, evaluación y motivación del cliente, siempre que la visión sea mejorar la calidad de la vida laboral de los empleados e influir positivamente de manera más efectiva en su desempeño y rentabilidad, para que el mismo pueda cumplir con éxito sus funciones y esté motivado a brindar a los clientes una excelente experiencia.

Por otra parte, Valencia y Vidal (2023) en un estudio que realizaron respecto al empleo de la realidad virtual en el hotel Emperador de la ciudad de Ambato, demostraron que la utilización de la tecnología puede mejorar aspectos como la visibilidad y la experiencia del usuario, ayudando en el incremento de las reservas, la satisfacción del cliente y la rentabilidad a corto, medio y largo plazo.

Además de que un factor muy importante es la accesibilidad tanto a la información como a las facilidades que se posee en un destino, por lo cual Herrero et al. (2019) afirman que las tecnologías como internet móvil, geolocalización o realidad aumentada colaboran con el mejoramiento de la experiencia del visitante en el destino proporcionando información que facilita el disfrute de productos y servicios de viajes en tiempo real o mediante aplicaciones innovadoras. A estas facilidades tecnológicas se las conoce como Tics.

La satisfacción del cliente es crucial para el éxito de los hoteles, ya que un cliente satisfecho es más propenso a regresar, recomendar el hotel y dejar comentarios positivos. Sin embargo, Martínez et al. (2020) indican que el sector hotelero enfrenta dificultades para satisfacer a los huéspedes de manera consistente, debido a la estrecha relación entre la satisfacción, la calidad del servicio y los aspectos físicos de las instalaciones, así como el trato personal recibido de los empleados.



En el mismo tejido de ideas, Morales-Morales et al. (2023) afirman que la calidad del servicio se considera otra oportunidad para que los hoteles garanticen la satisfacción del cliente, ya que este aspecto en el turismo está vinculado a la entrada de divisas, contribuyendo así al producto interno bruto (PIB). Los hoteles deben esforzarse por brindar servicios de alta calidad y cumplir con los requisitos de servicio al cliente y así satisfacer las expectativas del mismo.

Según Hernández y Galván (2022), el turismo impulsa el crecimiento económico y es crucial para la supervivencia de la industria hotelera. La percepción de calidad por parte de los huéspedes influye significativamente en el mercado. Varios estudios han mostrado una correlación importante entre la calidad percibida del servicio y la satisfacción del cliente. Por lo tanto, es esencial entender factores que afectan la satisfacción, como confianza, tangibilidad, capacidad de respuesta, seguridad, empatía, calidad de instalaciones y servicios, y relación calidad-precio.

De acuerdo con Matos (2020) los hoteles que se enfocan en mejorar la satisfacción del cliente a través de la atención a los detalles y la creación de experiencias memorables estarán mejor posicionados para tener éxito en el mercado competitivo actual, además de que la atención al cliente, es un proceso que tiene como finalidad cumplir con sus demandas, maximizar la conveniencia del servicio, y su satisfacción.

## METODOLOGÍA

Para definir el diseño metodológico de la presente investigación se analizaron como referencia seis propuestas metodológicas entre ellas las de González et al., (2020), Hinojosa y Toala (2021), Monroy (2022) Morales-Morales et al. (2023) Cedeño (2018) y Fischer (2011) las mismas que se relacionan con el tema del presente artículo. El estudio se desarrolló en tres fases. La primera se centró en evaluar la satisfacción de los clientes del Hotel Balandra, dividida en dos etapas. Esta etapa involucró la caracterización del hotel, llevada a cabo mediante una ficha de caracterización validada por Lucas (2019). Este proceso combinó la investigación documental y de campo junto con el método descriptivo.

Para realizar el diagnóstico, se llevó a cabo una encuesta dirigida a los clientes utilizando un cuestionario previamente validado mediante el método de criterio de expertos y el coeficiente de Kendall. En el proceso de análisis, se emplearon métodos analíticos, sintéticos y descriptivos. Todo el estudio se respaldó con una revisión exhaustiva de la literatura bibliográfica relevante. Para asegurar la representatividad de la muestra, se calculó un tamaño de esta de 279 encuestados



teniendo en cuenta el histórico de clientes promedio mensual del año anterior, utilizando la fórmula adecuada para poblaciones finitas.

$$n = \frac{N * Z^2 * p * q}{D^2 (N - 1) + Z^2 * p * q}$$

$$n = 279$$

La segunda fase consistió en evaluar el esquema de servicios para la satisfacción del cliente en el Hotel Balandra, llevándose a cabo mediante dos actividades principales. En una, se evaluó la representación de los servicios del hotel utilizando la técnica de Netnografía, que analiza las reacciones y comentarios de los clientes en plataformas digitales como Booking, TripAdvisor y Hoteles. La segunda actividad implicó el análisis del nivel de asociación entre los componentes del servicio y los atributos de la experiencia del cliente, realizado a través de un estudio de autoevaluación del servicio de los jefes de las áreas estudiadas.

En la fase final, se elaboró una propuesta de un paquete de servicios destinado a mejorar la experiencia del cliente en el Hotel Balandra. Esta fase se dividió en dos actividades principales. En la primera actividad, se definieron los componentes del servicio utilizando una matriz de componentes del servicio. La segunda actividad consistió en desarrollar el paquete de servicios, diseñado para optimizar la experiencia del huésped en el hotel. Ambas matrices se basaron en la investigación de Fisher (2011) y se desarrollaron mediante análisis documental y el método analítico-sintético.

## RESULTADOS Y DISCUSIÓN

La temática de investigación se desarrolló en el “Hotel Balandra” el que se encuentra ubicado en el Barrio Córdova cantón Manta perteneciente a la provincia de Manabí Latitud: 0°56'34"S · Longitud: 80°43'50"O. Este hotel ha sido merecedor de varios reconocimientos entre ellos la certificación de carbono neutro, siendo el primero y único en la provincia de Manabí en recibirlo, además de premios en los *World Luxury Hotel Awards: Luxury Business Hotel* y *Luxury Romantic Hotel*. y el Certificado de Excelencia otorgado por el proyecto comparador de alojamientos "Detecta Hotel", donde obtuvo una calificación de 9.1 sobre 10 puntos.

El hotel Balandra cuenta con 60 habitaciones distribuidas en diversas categorías, incluyendo estándar, superior y suites, todas equipadas con aire acondicionado, televisión por cable, mini-bar, caja de seguridad y conexión Wi-Fi gratuita. Las instalaciones incluyen un restaurante con capacidad para 100 comensales, especializado en productos locales; su posición geográfica muy cerca de la zona



costera facilita su viabilidad; contando además con una piscina al aire libre disponible para todos los huéspedes.

Además, el hotel cuenta con un gimnasio, un spa que ofrece diversos tratamientos y servicios de bienestar, y un centro de conferencias con capacidad para 200 personas, equipado con tecnología audiovisual moderna.

A continuación, se detallan los servicios principales que ofrece el hotel, en la siguiente matriz.

**Tabla 1. Caracterización del hotel Balandra**

HOTEL BALANDRA	
Categoría	4 estrellas
Dirección	Av.7 y, C.20, Manta
Contacto	-Correo: <a href="mailto:reservas@balandrahotel.com">reservas@balandrahotel.com</a> +593 5262 05 45 / +593 99 497 2534
Infraestructura	60 habitaciones
Capacidad	200 pax
Años de Operación	34
Servicios	Servicio de piscina Servicio de gimnasio Servicio de bar/lounge Servicio de valet <i>parking</i> Servicio de habitación Servicio de alimentos y bebidas Servicio de facilidad de pago (tarjeta de crédito, débito o <i>voucher</i> ) Servicio de spa Servicio de eventos Servicio de caja fuerte Servicio de sala de conferencias Servicio de catering

Durante las observaciones, se pudo constatar que el hotel mantiene buenos estándares de limpieza y mantenimiento en todas sus áreas comunes y habitaciones. En él se emplean aproximadamente 60 personas, distribuidas en varios departamentos, incluyendo gerencia y talento humano. Además, la mayoría del personal del hotel es bilingüe, lo que facilita la atención a huéspedes internacionales. La tasa de ocupación promedio registrada fue del 75% (Almeida, M. F., comunicación personal, 11 de junio del 2024).



El entorno del hotel es seguro y accesible, con transporte público y servicios básicos cercanos. La proximidad del hotel a puntos de interés turístico, como playas y centros comerciales, aumenta su atractivo para los visitantes. En este contexto, López et al. (2020) plantean que los servicios ofrecidos en los hoteles son fundamental para incrementar las motivaciones de los turistas que lo visitan, condicionadas fundamentalmente por la autenticidad de la identidad del establecimiento.

Estos datos proporcionan una visión integral del Hotel Balandra, permitiendo identificar tanto sus fortalezas como las oportunidades de mejora para potenciar su competitividad en el mercado turístico de Manta. Sin embargo, a pesar de que existen estos elementos que de cierta manera contribuyen a la experiencia y la calidad del servicio ofrecido, dentro del hotel no existe un plan de mejora del servicio específicamente direccionado hacia la experiencia del cliente.

La evaluación del nivel de satisfacción de los consumidores del servicio se lo realizó mediante una encuesta aplicada en las instalaciones del hotel durante el proceso de *check-out*, misma que se validó a través del método de expertos y el coeficiente de Kendall para determinar su consistencia, siguiéndose los criterios expuestos por Michalus y Sarache (2015), ya que, de acuerdo con Herrera et al. (2022), la aplicación del método de expertos con los procedimientos adecuados, permite elevar el rigor metodológico y su contribución en la investigación científica.

De acuerdo con los autores, la selección de los expertos se realizó tomando en cuenta los siguientes aspectos:

Primero, se incluyó a directivos hoteleros que, aunque no estuvieran relacionados con la investigación, operarán en hoteles de categorías similares al del estudio y contarán con más de 6 años de experiencia en el sector. En total, se consideraron cinco (5) de estos profesionales.

En segundo lugar, se eligió a funcionarios de la dirección de turismo del Gobierno Autónomo Descentralizado (GAD) de Manta, quienes tenían más de 4 años de experiencia en la atención al sector hotelero tanto a nivel nacional como local. Se incluyeron cuatro (4) de estos funcionarios en el proceso.

Finalmente, se seleccionaron académicos con más de 8 años de experiencia en la enseñanza superior en temas relacionados. Se incorporó a dos (2) académicos: uno de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí (ESPAM-MFL) y otro de la Universidad Laica Eloy Alfaro de Manabí (ULEAM).



Para seleccionar a los expertos, se llevó a cabo la medición del coeficiente de conocimiento (Kc), el coeficiente de argumentación (Ka) y, finalmente, el coeficiente de competencia (K). De acuerdo con los autores mencionados, el grupo de expertos debe estar compuesto por un mínimo de 7 y un máximo de 30 personas. En el presente estudio, se inició con una selección de 21 expertos, de los cuales se eligieron finalmente 11, a quienes se les aplicó el coeficiente de competencia K, siguiendo el método establecido por Barrueta et al. (2023).

$$K = (k_c + k_a) / 2.$$

El valor de este coeficiente para cada experto indicó su nivel de especialización. Se observó que 4 candidatos tuvieron un nivel bajo de experticia ( $K \leq 0.5$ ), 6 candidatos tuvieron un nivel medio ( $0.6 \leq K \leq 0.7$ ), y aquellos con un valor alto de K ( $0.8 \leq K \leq 1$ ) fueron seleccionados como expertos. Entre estos últimos se incluyeron 5 directivos hoteleros, 2 académicos y 4 funcionarios de la dirección de turismo local. En total, el estudio contó con la participación de 11 expertos.

Para determinar el grado de concordancia entre los expertos, se utilizó el coeficiente de Kendall (W). Este coeficiente proporciona un valor que indica el nivel de coincidencia, variando entre 0 y 1, donde 1 representa una concordancia total y 0 denota un desacuerdo completo. En este caso, el coeficiente W obtenido para los expertos fue de 0.824. Dado que este valor supera 0.5 y se aproxima a 1, esto sugiere una clara tendencia hacia el acuerdo entre los expertos en relación con la encuesta propuesta.

Dicha encuesta se aplicó a los huéspedes que visitaron el establecimiento en el año 2023 en el mes de agosto, la cual se basa en la escala de Likert, para medir el grado en el que el encuestado está de acuerdo o en desacuerdo, donde muy insatisfecho representa el nivel más bajo y muy satisfecho el más alto.

El análisis detallado de la encuesta revela que existe satisfacción en múltiples aspectos del servicio proporcionado por Balandra, sin embargo, hay un pequeño porcentaje que no se encuentra completamente satisfecho (tabla 2).

**Tabla 2.**

*Evaluación de la satisfacción del cliente*

	Muy insatisfecho	Insatisfecho	Neutral	Satisfecho	Muy satisfecho
¿Cómo calificaría usted la experiencia que obtuvo durante el proceso de reserva a través de las páginas Web en las diferentes plataformas digitales del establecimiento?	1%	1,5%	16,5%	57,0 %	24%



¿Cómo calificaría la experiencia que tuvo durante su llegada al hotel, fue atendido de la mejor manera, tuvo un recibimiento especial, incluyendo el proceso de check in?	2,8%	1,2%	16,5%	57,5	22%
¿Cómo calificaría usted el nivel de experiencia generado en la habitación del Hotel, teniendo en cuenta; la exclusividad, limpieza, comodidad, orden, decoración, tecnología, atención?	1,5%	0,05%	17,5%	58,5%	23%
¿Cómo calificaría usted el nivel de experiencia generado por el uso de las instalaciones del hotel tales como, piscina, gimnasio, spa?	2,5%	1%	16,5%	58%	22%
¿Cómo calificaría usted el nivel de experiencia recibido por los servicios brindados por el personal del hotel, tomando en consideración; la amabilidad, la disponibilidad, aspecto e higiene, capacidad de respuesta?	1,5%	0,05%	15,5%	58%	22,5%
¿Cómo calificaría su experiencia durante el periodo de estadía en el hotel?	0,05%	1,2%	16,5%	58,8%	23%
¿Cómo calificaría su experiencia en relación a la tecnología dura en los servicios (wifi, cobertura telefónica dentro del hotel, comunicación interna, televisión satelital)?	0,05%	1%	18,5%	57,5%	22,5%
¿De forma general califique cual sería el nivel de su experiencia en el Hotel?	1%	1%	18%	58%	22%
<b>Total, ponderado</b>	<b>1,18%</b>	<b>0,82%</b>	<b>17%</b>	<b>58%</b>	<b>23%</b>

Evidentemente, existe una población del 2% correspondiente a los grupos de muy insatisfecho e insatisfecho sumando estos, de los clientes encuestados, que demostraron un nivel de insatisfacción ligeramente baja, principalmente relacionado con las instalaciones físicas del hotel. Este grupo, compuesto en su mayoría por personas mayores, señaló la ausencia de rampas de acceso y otras comodidades necesarias para personas con discapacidades, lo que afectó negativamente su percepción.

Este análisis subraya la relevancia crítica de la accesibilidad y la adaptabilidad de las instalaciones hoteleras para garantizar una experiencia satisfactoria y equitativa para todos los tipos de huéspedes. Se destaca la necesidad de considerar cuidadosamente las necesidades específicas de diversos grupos, como personas



mayores y personas con discapacidades, para mejorar continuamente la calidad del servicio y la satisfacción del cliente en el hotel Balandra.

Un 17% de los huéspedes tuvieron una percepción neutral sobre su experiencia en el hotel. Esto implica que, aunque su experiencia no fue positiva, tampoco se destacó como negativa. Este grupo ofrece una ventaja importante para el hotel de convertir a estos huéspedes en clientes muy satisfechos a través de mejoras en la experiencia del cliente.

En cuanto a los grupos que se sintieron satisfecho y muy satisfecho, al sumar los dos representan la mayoría de los huéspedes con el 81%, estos resultados indican que el hotel está cumpliendo con las expectativas de la mayoría de sus clientes, generando una experiencia que satisface a más de la mitad de los visitantes, lo que demuestra que estos huéspedes son probablemente los más leales y los que recomendarán el hotel.

En concordancia con lo planteado, por Méndez et al. (2021) y Tobar et al. (2022), sobre que los servicios hoteleros están compuestos por una parte tangible y otra intangible, y que están dirigidos a saciar las necesidades de los consumidores, al incrementar la satisfacción en la experiencia del cliente, la cifra de ingresos aumentará siendo proporcional con la rentabilidad de la organización.

Los productos ofrecidos y las relaciones que se crean en el proceso de la oferta están estrechamente relacionados y, por tanto, el cliente valorará unos como otros, midiendo el servicio hotelero a través de la calidad proporcionada de los productos como por la forma de ofrecerlos (procesos) (Eslava et al., 2024).

Dentro de la segunda fase, que se centró en evaluar los esquemas del servicio del hotel Balandra, fue necesario analizar las puntuaciones asignan los huéspedes en las principales plataformas digitales, para ello se utilizó la técnica de Netnografía, ya que tal y como lo indica Bowler (2010) esta es un recurso excelente para el investigador cualitativo experimentado y un punto de entrada útil para el recién llegado a la investigación cualitativa, la misma analiza las reacciones y comentarios de los clientes en plataformas digitales como *Booking*, *TripAdvisor* y *Hoteles*, Las puntuaciones se clasifican de la siguiente manera: excelente (10 puntos), muy buena (7 a 9 puntos), regular (4 a 6 puntos) y mala (0 a 3 puntos) (tabla 3).



**Tabla 3.** Resultados del análisis netnográfico de reseñas en plataformas digitales

Categorías	Plataformas		
	Booking	TripAdvisor	Hoteles.co
Personal	9,5	9,5	9,4
Instalaciones y servicios	9,2	9	9
Limpieza	9,4	9,5	9,6
Confort	9,3	9,3	9,4
Relación calidad-precio	8,6	8,9	9
Ubicación	9,4	9,5	9,6
Wifi gratis	8,7	8,2	9
Promedio	9	9,1	9,3
Total			

De acuerdo a los resultados del estudio netnográfico, se puede apreciar que las puntuaciones de las principales plataformas que utilizan los usuarios para calificar los atributos del servicio del hotel, son significativamente buenas, ya que las mismas se encuentran en el rango de calificación de 9. Esto refleja que los comentarios y reacciones de los clientes fueron positivos, sin quejas significativas, expresando una gran satisfacción con diversos aspectos del hotel, como la atención al cliente, la calidad de las instalaciones y los servicios ofrecidos.

En este sentido, de acuerdo con Segarra (2022), el estudio netnográfico es idóneo para analizar los comportamientos de los individuos en las plataformas digitales, permitiendo evidenciar sus opiniones respecto a un servicio o producto adquirido.

El análisis del nivel de asociación entre los componentes del servicio y los atributos de la experiencia del cliente en el Hotel Balandra, se lo realizó mediante la aplicación de la matriz de autoevaluación del servicio que fue tomado como referencia de la investigación de Fischer (2011). Este estudio incluyó preguntas directas a los jefes de áreas de resultado clave del hotel, y se centró en evaluar dos dimensiones: los procedimientos del servicio y las actitudes del personal.

Para su evaluación se asignan valores de 3 puntos correspondiente a que siempre sucede el fenómeno, 2 punto bastante a menudo, 1 punto ocasional y 0 punto nunca. Estos puntajes sumados dan un total de 60 puntos, lo que se considera como positivo y si se aleja de los 60 puntos por debajo de los 30 será considerado negativo. A continuación, en la tabla 4 se muestra el resumen de los resultados de la matriz de autoevaluación del servicio (E.A.S).



**Tabla 4. Matriz de autoevaluación del servicio (E.A.S)**

Áreas	Dimensiones									
	Dimensión procedimiento					Dimensión actitudes				
	Siempre	A menudo	Ocasional	Nunca	Total	Siempre	A menudo	Ocasional	Nunca	total
Recepción	46	5			51	47	10			57
Alimentos y bebidas	42	6			48	48	8			56
Ama de llaves	47	5			52	49	6			55
Promedio					50,3	Promedio				56

El puntaje promedio obtenido en la dimensión de procedimientos fue de 50.3 y de actitudes fue de 56, ambos valores son positivos ya que se acercan a los 60 puntos que según la escala de Fischer (2011) es el puntaje ideal. Al comparar estos dos puntajes, se puede observar que el desempeño en las actitudes del personal es superior al de los procedimientos del servicio. Este resultado sugiere que el personal del hotel tiene una fuerte orientación hacia la atención al cliente, mostrando comportamientos y actitudes positivas que contribuyen significativamente a la satisfacción de los huéspedes.

Por otro lado, aunque el puntaje de los procedimientos es inferior, sigue siendo un indicador positivo. Sin embargo, este resultado destaca la necesidad de mejorar y optimizar los procesos y procedimientos del servicio para asegurar una experiencia del cliente más coherente y eficiente. Mejorar los procedimientos puede incluir la estandarización de operaciones, la implementación de tecnologías que faciliten la gestión del servicio y la capacitación continua del personal en los protocolos del hotel.

Los beneficios de estos hallazgos son múltiples. En primer lugar, el enfoque en las actitudes del personal como una fortaleza permite al hotel incrementar la calidad de su atención al cliente, diferenciándose de la competencia. En segundo lugar, identificar áreas de mejora en los procedimientos proporciona una hoja de ruta clara para la optimización del servicio. Al abordar estas áreas, el hotel puede incrementar la eficiencia operativa, reducir errores y mejorar la satisfacción del cliente.

En resumen, el análisis muestra que, aunque el hotel Balandra cuenta con un personal con actitudes positivas y orientadas al cliente, hay margen para mejorar los procedimientos del servicio. Esta dualidad de fortalezas y oportunidades ofrece una base sólida para que el hotel continúe mejorando y garantice una experiencia del cliente de alta calidad.



Para culminar esta investigación, la fase final se centró en desarrollar una propuesta integral de paquete de servicios para mejorar la experiencia de los clientes del Hotel Balandra. Esta propuesta se basó en los hallazgos de las fases anteriores, que incluyeron el análisis de las actitudes del personal y la eficiencia de los procedimientos del servicio y el análisis netnográfico realizado. Al integrar sus resultados, se buscó crear un paquete de servicios, que no solo optimiza los procesos operativos, sino que también potenciará la hospitalidad y la atención personalizada, elevando así la satisfacción y fidelidad de los huéspedes.

A pesar de las acciones anteriores resulta insuficiente lograr que el cliente fije una experiencia imborrable por lo que es necesaria una propuesta que busque este objetivo. Según Fischer (2011), un paquete de servicios que mejore la atención al cliente debe considerar tanto los aspectos tangibles como los intangibles, generando así beneficios materiales, sensoriales, psicológicos y cognitivos. A continuación, se propone el paquete de servicios, que estructura los componentes del servicio tomando en cuenta estos aspectos, en la siguiente tabla:

**Tabla 5. Matriz de componentes tangibles del servicio del hotel Balandra**

Componente	Categoría	Beneficio	Detalle
Tangible	Material o tangible	Fomentar la lealtad y diferenciarse de la competencia creando una experiencia única y memorable para sus huéspedes.	<p><b>Tecnología y Conectividad</b></p> <p>Para mejorar la tecnología y conectividad en el Hotel Balandra, se instalarán televisores inteligentes en las habitaciones con servicios de streaming. Se integrarán sistemas de domótica para controlar iluminación, temperatura y cortinas desde dispositivos móviles. Además, se desarrollará una aplicación móvil para check-in/check-out digital y solicitudes de servicio, y se instalarán estaciones de carga universal con asistencia técnica 24/7. Estas mejoras aumentarán la satisfacción del huésped y modernizarán el hotel.</p>
			<p><b>Insonorización y Paz</b></p> <p>Para ofrecer una experiencia de paz y tranquilidad en el Hotel Balandra, se mejorará la insonorización de las habitaciones con materiales de alta calidad, como ventanas de doble acristalamiento, paneles acústicos, y alfombras que absorben el sonido. Se instalarán sistemas de cancelación activa de ruido que los huéspedes podrán ajustar a través de un panel de control intuitivo. Además, el diseño arquitectónico incluirá zonas de amortiguamiento acústico y el mobiliario será diseñado para absorber el sonido. Se implementará un sistema de monitoreo continuo del nivel de ruido para realizar ajustes constantes. Estas medidas mejorarán la satisfacción de los huéspedes y posicionarán al hotel como líder en descanso y tranquilidad.</p>
			<p><b>Calidad del mobiliario interno</b></p> <p>Para elevar la experiencia del huésped en el Hotel Balandra, se renovarán las habitaciones con</p>



mobiliario de alta calidad y diseño ergonómico, usando materiales duraderos y sostenibles. Los colchones y almohadas serán de primera calidad para asegurar un descanso óptimo. Los equipos y accesorios se actualizarán con materiales reciclados y de bajo impacto ambiental. Además, se mejorará la calidad de los artículos de tocador y amenities, eligiendo productos orgánicos y de alta gama. La limpieza y el mantenimiento recibirán atención rigurosa con inspecciones regulares para garantizar el buen estado de las instalaciones.

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Fischer (2011)

El paquete de servicio en relación con el componente tangible está orientado a proporcionar una experiencia de alta calidad para los huéspedes, haciendo hincapié en la infraestructura, el mobiliario, y la atención personalizada.

Según Borrero (2023), los aspectos físicos del servicio, como la calidad del mobiliario y la infraestructura del hotel, juegan un papel esencial en la percepción de comodidad y satisfacción del cliente, influyendo significativamente en la evaluación global de su experiencia. Por lo tanto, una integración eficaz de estos elementos tangibles contribuye a crear un ambiente atractivo y confortable que fortalece la satisfacción y fidelidad del huésped. Para garantizar la efectividad del paquete de servicio, es fundamental mantener un enfoque constante en la mejora y adaptación de los servicios, basándose en los comentarios y expectativas de los clientes para asegurar una experiencia excepcional.

Por otra parte, los elementos intangibles que generan beneficios sensoriales, psicológicos y cognitivos juegan un papel clave en la satisfacción del cliente al influir en cómo perciben y valoran su estancia.

A continuación, se presenta una tabla detallada que describe estas categorías, junto con las acciones específicas y los beneficios esperados que el hotel implementa para mejorar la experiencia del huésped.

**Tabla 6. Matriz de componentes intangibles del servicio del hotel Balandra.**

Componente	Categoría	Beneficio	Detalle
Intangible	Sensorial	<b>Estimulación de los Sentidos:</b> Incluye todas las percepciones sensoriales que los huéspedes experimentan durante su estancia.	<b>Ambiente Agradable:</b> Utilizar aromas frescos y agradables en las áreas comunes y habitaciones para crear una atmósfera relajante. <b>Diseño y Decoración:</b> Incorporar una decoración que sea estéticamente agradable y que refleje la identidad sostenible del hotel.
	Psicológica	Estado Emocional y Percepción: Se refiere al	<b>Ficha del cliente:</b> Perfeccionar la ficha del cliente con la obtención de datos más específicos.



	<p>impacto emocional y psicológico que el hotel tiene en los huéspedes.</p>	<p><b>Hospitalidad y Atención Personalizada:</b> Implementar un servicio de coaching o asesoría de bienestar, que ofrezca sesiones individuales para ayudar a los huéspedes a mejorar su bienestar general, manejar el estrés y alcanzar objetivos personales. Este apoyo personalizado mejorará su experiencia y satisfacción durante la estadía.</p> <p><b>Servicio Personalizado en la restauración:</b> Ofrecer un servicio personalizado, teniendo incluso antes del mismo, el conocimiento de sus gustos y atracciones alimenticias</p> <p><b>Transparencia en las Prácticas de Sostenibilidad:</b> Publicar reportes anuales que destaquen los logros, desafíos y metas del hotel en sostenibilidad, generando confianza y mejorando la percepción de los huéspedes al saber que apoyan una empresa responsable y ética.</p> <p><b>Comunicación Proactiva:</b> Enviar un mensaje de bienvenida antes de la llegada con detalles del registro y sugerencias para la estancia. Durante la estadía, mensajes de seguimiento pueden solicitar retroalimentación y ofrecer asistencia inmediata, mejorando la experiencia del huésped y mostrando un alto nivel de atención.</p>
Cognitiva	<p><b>Procesos Mentales y Percepción del Valor:</b> Incluye cómo los huéspedes perciben y valoran el servicio basado en sus expectativas y experiencias previas.</p>	<p><b>Información Clara y Accesible:</b> Proveer información detallada y accesible sobre las instalaciones, servicios y prácticas sostenibles del hotel, tanto en línea como en el lugar.</p> <p><b>Bienvenida del cliente:</b> Entrega de <i>brochure</i> explicando los atractivos históricos más relevantes de la ciudad y los diferentes servicios que se ofrecen en cada uno de ellos.</p>

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Fischer (2011)

El éxito en la gestión de los componentes intangibles del paquete de servicio en el hotel Balandra se basa en la capacidad del mismo para ofrecer una experiencia sensorial placentera, una conexión emocional positiva y una percepción clara del valor y la calidad. Integrar estos aspectos de manera efectiva no solo contribuirá a una alta satisfacción del cliente, sino que también fortalecerá la reputación del hotel como un establecimiento comprometido con la sostenibilidad y la excelencia en el servicio. Al implementar el paquete de servicios propuesto, el Hotel Balandra garantizará que no solo se satisfagan las necesidades básicas de los huéspedes, sino que también se les proporcione una experiencia integral y memorable, posicionando, así como el hotel ideal para sus clientes.

## CONCLUSIONES

La investigación revela que, en general, los huéspedes que visitaron el hotel Balandra muestran un alto nivel de satisfacción con los servicios ofrecidos. Sin



embargo, se identificó un porcentaje de clientes que no se encuentran completamente satisfechos, lo que indica la necesidad de realizar mejoras continuas en la experiencia del cliente.

El diseño de la experiencia de los servicios, ha demostrado ser un pilar fundamental para incrementar los niveles de satisfacción y fidelización, lo que se debe tener en cuenta en la estrategia de la organización, conociendo a la vez las expectativas de los clientes, y de esta manera poder mejorar la percepción y valoración de los servicios, lo cual es crucial en un sector tan competitivo como el hotelaría.

Los resultados de la matriz de autoevaluación del servicio indican que, aunque el puntaje en la dimensión de procedimientos fue inferior (50.3), sigue siendo positivo. En contraste, la dimensión de actitudes del personal obtuvo un puntaje superior (56), lo que sugiere que el personal del hotel tiene una fuerte orientación hacia la atención al cliente. Esto es un activo valioso que el hotel debe seguir fomentando.

A pesar de los resultados positivos, es necesario estandarizar las operaciones e implementar tecnologías que faciliten la gestión del servicio, ya que los huéspedes valoran enormemente las innovaciones, como la incorporación de tecnologías para facilitar el proceso de reservas, el acceso a servicios digitales y la creación de experiencias más interactivas, lo que es crucial para optimizar su experiencia. Esto permitirá al hotel no solo mantener la calidad de servicio, sino también diferenciarse de la competencia.

Además, existe una compensación directa entre la satisfacción del cliente y su lealtad hacia el establecimiento, ya que los visitantes que experimentaron un servicio de alta calidad y personalización indicaron una mayor probabilidad de regresar y recomendar el hotel, lo que subraya la importancia de mantener altos estándares de servicio para garantizar el crecimiento a largo plazo.

La investigación culminó con el diseño de un paquete de servicios para mejorar la experiencia del cliente. Este paquete se basa en un análisis exhaustivo de los componentes del servicio, cuya finalidad es optimizar tanto los aspectos tangibles como intangibles de la experiencia del huésped. Por lo tanto, el estudio proporciona una base sólida para que el Hotel Balandra continúe mejorando su servicio, garantizando una gran experiencia a sus clientes y asegurando su competitividad en el sector hotelero.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS



- Alves, C. A., Barcellos Marques, R. (2019). Hospitalidad, emociones y experiencias en los servicios turísticos. *Estudios y perspectivas en turismo*, 28(2), p290-311 <http://dx.doi.org/10.14210/rtva.v21n3.p373-398>
- Barrueta Gómez, N., Peña Martínez, S. L. y Fernández Sánchez, E. (2023). El estadígrafo Kendall y su aplicación. Un ejemplo práctico. *A3manos*, 9(16), p17-22. <http://portal.amelica.org/ameli/journal/784/7843889004/7843889004.pdf>
- Blanco González, G. Ulacia Oviedo, Z. (2018). Gestión operativa de establecimientos de alojamientos turístico. *Humus*. <http://repositorio.esпам.edu.ec/handle/42000/1508>
- Borrero M, (2023). Relación del clima organizacional y la satisfacción del cliente en una empresa de televisión por cable. *Revista Investigación y Negocios*, 16(27), p19-24 <https://doi.org/10.38147/invneg.v16i27.208>
- Cordón-Benito, D., Maestro-Espínola, L. (2022). Las marcas y su concienciación con el desarrollo sostenible para conquistar a un consumidor joven y responsable con su entorno. *ADResearch ESIC Revista Internacional de Investigación en Comunicación*. 27(27), 2013. <https://doi.org/10.7263/adresic-27-213>
- Eslava Zapata, R. A., Chacón-Guerrero, E. J., Mogrovejo-Andrade, J. M. y Valero-Valencia, A. (2024). Calidad del servicio: un estudio en hoteles con el modelo Serqval. *Aibi revista de investigación, administración e ingeniería*. 12(1), 1-10. <https://doi.org/10.15649/2346030X.3286>
- Fischer R, E. (2011). El Desafío del Servicio. Universidad de Hostelería y Servicios <https://www.universidadhsu.com/wp-content/uploads/2021/01/el-desafío-del-servicio.pdf>
- Hernández, D. y Galván Vela, E. (2022). Análisis y propuestas para la mejora de la calidad del servicio percibida y la satisfacción del cliente del sector hotelero de Tamaulipas. *El Periplo Sustentable*, (42), p 35 -55 <https://doi.org/10.36677/elperiplo.v0i42.14860>
- Herrera Masó, J. R., Calero Ricardo, J. L., González Rangel, M. Á., Collazo Ramos, M. I. y Travieso González, Y. (2022). Method for expert consultation at three levels of validation. *Revista Habanera de Ciencias Médicas*, 21(1), 1-11. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1729-519X2022000100014&lng=es&tlng=en](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1729-519X2022000100014&lng=es&tlng=en).
- Herrero, Á., San Martín, H., García de los Salmones, M. (2019). Servicios “Smart” y valor de los destinos turísticos inteligentes: análisis desde la perspectiva de los residentes. *Investigaciones Regionales - Revista de investigación regional*, 2019/3 (45), 77-91. <https://www.redalyc.org/journal/289/28962049029/html/>
- Loor Moreira, A. J., Zambrano Barcia, A. V., Peña Vélez, I. V. y Once Andrade, J. E. (2020). Medición de la calidad de servicios hoteleros de Manta, Ecuador a través del modelo Hotelqual. *Eca Sinergia*, 11(2), 155-165. <https://www.redalyc.org/journal/5885/588563773011/html/>
- López Cruz, M., Rodríguez Veiguela, Y., Pons García, R. C. y Tanda Díaz, J. (2020). Calidad percibida en hoteles de ciudad: un instrumento para su evaluación. *Cooperativismo y Desarrollo*, 8(3), 552-568. [http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S2310-340X2020000300552&lng=es&tlng=es](http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2310-340X2020000300552&lng=es&tlng=es).



- López, Y., López, N. (2023). Plan de negocio Wind App. *AREANDINA*.  
<https://digitk.areandina.edu.co/handle/areandina/5168>
- Martínez Luis, D., Pérez Fernández, A., Caamal Cauich, I. (2020). Calidad y demanda del servicio de hoteles de tres estrellas en la región petrolera de Ciudad del Carmen, Campeche. *Región y Sociedad*, p 32.  
<https://doi.org/10.22198/rys2020/32/1259>
- Matos Murcia, D. A. (2020). Diagnóstico de los costos de no calidad en el área de Regiduría de Pisos del hotel Iberostar Grand Packard. *Alfa Publicaciones*, 3(1), p33-50 <https://doi.org/10.33262/ap.v3i1.38>
- Méndez Díaz, M., Fernández Muños, J. y Martín Duque, C. (2021). Medición de la satisfacción a través de los atributos de la calidad percibida en una muestra de clientes de hoteles. *Rotur*, 15(1), 78-97.  
<https://doi.org/10.17979/rotur.2021.15.1.5985>
- Michalus, J. C. y Sarache Castro, W. A. y Hernández Pérez, G. (2015). Método de expertos para la evaluación ex-ante de una solución organizativa. *Visión de futuro*, 19(1), p1-17.  
<http://www.scielo.org.ar/pdf/vf/v19n1/v19n2a01.pdf>
- Morales-Morales Jaime, J., González-Rosales Virginia, M., Arango-Ramírez Paola, M. (2023). Análisis de validez de contenido y constructo para un instrumento que mide la calidad en el servicio y satisfacción del cliente en el sector hotelero. *Contaduría y Administración* Vol.68, Núm.2, 122-155.  
<http://dx.doi.org/10.22201/fca.24488410e.2023.4522>
- Rossi Valverde, R. y Rossi Cortizos, R. (2023). Logros y lecciones de las experiencias en la gestión moderna durante la última década: una revisión sistemática. *Revista de Universidad y Empresa*. Vol.25, Num.45.  
<https://doi.org/10.12804/revistas.urosario.edu.co/empresa/a.12996>
- Segarra Sancho, J. (2022). Análisis netnográfico de la imagen y posicionamiento de los hoteles de la Playa de Gandia. [Tesis de grado, Universidad Politécnica de Valencia]. <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/189267/Segarra%20-%20Análisis%20netnografico%20de%20la%20imagen%20y%20posicionamiento%20de%20los%20hoteles%20de%20la%20Playa%20de%20Gandia.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Tobar Ruiz, G. J., Romero Fernández, A. J. y Suarez Torres, C. E. (2022). Evaluación de la calidad de servicio en el sector hotelero ecuatoriano. *Cienciamatria*, 8(15), 145-153.  
<https://cienciamatriarevista.org.ve/index.php/cm/article/view/828/1352>
- Valencia Pánchez, F. y Vidal-Fernández, P. (2023). Tour virtual 360° en el Hotel emperador de la ciudad de Ambato, como estrategia de diferenciación digital a nivel local. *Digital Publisher CEIT*, 8(3-1), p 499-511.  
<https://doi.org/10.33386/593dp.2023.3-1.1890>
- Yoza Rodríguez, N. R. y Meza Cedeño, J. L. (2023). Análisis situacional de la calidad de los servicios en el cumplimiento de los objetivos del Hotel Balandra. *Ediciones futuro*, 1(10), 95-105.