

ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

CO – CREACIÓN: UN NUEVO ENFOQUE DE MARKETING
PARA INCREMENTAR LA CUOTA DE PARTICIPACIÓN DE
MERCADO DEL SEGMENTO DE HOTELES DE CATEGORÍA
DE LUJO Y PRIMERA EN EL DISTRITO METROPOLITANO DE
QUITO.

TESIS DE GRADO PREVIO A LA OBTENCIÓN DEL GRADO DE MAGISTER
EN GERENCIA EMPRESARIAL

ELIZABETH CAROLINA PORTUGAL MOREJÓN

carolinaportugal41@hotmail.com

Director: ING. Xavier Oña

xavier.ona@epn.edu.ec

2017



ESCUELA POLITÉCNICA NACIONAL
FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

ORDEN DE ENCUADERNACIÓN

De acuerdo con lo estipulado en el Art. 17 del instructivo para la Aplicación del Reglamento del Sistema de Estudios, dictado por la Comisión de Docencia y Bienestar Estudiantil el 9 de agosto del 2000, y una vez comprobado que se han realizado las correcciones, modificaciones y más sugerencias realizadas por los miembros del Tribunal Examinador al informe del proyecto de titulación {ó tesis de grado} presentado por ELIZABETH CAROLINA PORTUGAL MOREJÓN.

Se emite la presente orden de empastado, con fecha mes día de año.

Para constancia firman los miembros del Tribunal Examinador:

NOMBRE	FUNCIÓN	FIRMA
MBA. XAVIER OÑA	Director	
	Examinador	
	Examinador	

Mat. Nelson Alomoto

DECANO

DECLARACIÓN

Yo, Elizabeth Carolina Portugal Morejón, declaro bajo juramento que el trabajo aquí descrito es de mi autoría; que no ha sido previamente presentada para ningún grado o calificación profesional; y, que he consultado las referencias bibliográficas que se incluyen en este documento.

La Escuela Politécnica Nacional puede hacer uso de los derechos correspondientes a este trabajo, según lo establecido por la Ley de Propiedad Intelectual, por su Reglamento y por la normatividad institucional vigente.

Elizabeth Carolina Portugal Morejón

CERTIFICACIÓN

Certifico que el presente trabajo fue desarrollado por Elizabeth Carolina Portugal Morejón bajo mi supervisión.

MBA. Xavier Oña

DIRECTOR

AGRADECIMIENTOS

Esta tesis no hubiese sido posible sin la ayuda y apoyo de mi familia, amigos y colegas. Por lo tanto, quisiera agradecer en especial a las siguientes personas:

MBA. Odette Pantoja: Gracias por darme la oportunidad de aprender y profundizar en este ámbito de la co – creación que, aplicado mi campo de trabajo que es la industria hotelera, ha despertado en mí un mayor interés y pasión por los detalles y todo lo que se puede aprender del huésped que visita la ciudad. Gracias por su consejo y su guía durante toda esta enriquecedora experiencia y por su apoyo con la realización del estudio de campo y la comprensión de los resultados obtenidos. Sin su ayuda, esta tesis no tendría el mismo valor y significado profesional para culminar el programa de maestría.

MBA. Xavier Oña: Gracias por darme la oportunidad de continuar con mi trabajo de investigación pese a las limitaciones de tiempo y recursos suscitadas al inicio. Gracias por brindarme las facilidades para poder realizar un estudio de calidad siguiendo los parámetros y formatos académicos respaldados por académicos de renombre como por la Escuela Politécnica Nacional, institución noble formadora de verdaderos profesionales.

Francisco Cárdenas: mi gran amigo y colega incondicional. Gracias por estar en todo momento durante esta increíble experiencia. Sé que la distancia de nuestros trabajos nos ha separado, sin embargo, has estado presente para darme fuerza y continuar con la investigación. Sin tu ayuda no hubiese sido posible terminar la tesis, y mucho menos el programa de maestría. Estoy segura de que nuestra gran amistad y apoyo mutuo prevalecerán durante a lo largo del tiempo.

DEDICATORIA

Dedico este trabajo, esfuerzo de mis años de estudio, a la memoria de mi padre, Jacinto Portugal, quien desde pequeña me inculcó el hábito de formación y aprendizaje continuo.

A mi madre, Teresa Morejón, quien me enseñó que el esfuerzo y dedicación tienen una recompensa enriquecedora.

ÍNDICE DE CONTENIDO

LISTA DE FIGURAS	i
LISTA DE TABLAS	ii
LISTA DE ANEXOS	iii
RESUMEN	iv
ABSTRACT	v
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	10
1.2.1 Justificación teórica.....	10
1.2.2 Justificación metodológica.....	10
1.2.3 Justificación práctica.....	13
1.3 OBJETIVO GENERAL.....	13
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	13
2. MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 LA CO – CREACIÓN DE SERVICIOS VINCULADO AL ÁMBITO HOTELERO.....	13
2.2 ECUADOR: DESTINO TURÍSTICO.....	14
2.3 INGRESOS GENERADOS POR EL SECTOR TURÍSTICO.....	15
2.3.1 Cuota de participación de mercado.....	15
2.4 LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL MERCADO.....	19
2.5 METODOLOGÍA CANVAS.....	19
2.5.1 Segmentación.....	24
2.5.2 Propuesta de valor.....	26
2.5.3 Canales de comunicación y distribución.....	27
2.5.4 Clientes.....	28
2.5.5 Fuentes económicas.....	29
2.5.6 Recursos.....	30
2.5.7 Actividades clave.....	31

2.5.8	Socios clave.....	32
2.5.9	Costos.....	32
2.6	LOS ANTECEDENTES DE LA CO – CREACIÓN.....	33
2.6.1	Comunicación y participación.....	33
2.6.2	Participación y co – creación.....	34
2.6.3	Comunicación y co – creación.....	37
2.7	LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN, CO – CREACIÓN, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y CUOTA DE MERCADO COMO VARIABLES EN ÁMBITO DE SERVICIOS HOTELEROS.....	39
2.7.1	Co – creación y satisfacción.....	39
2.7.2	Satisfacción y lealtad.....	40
2.7.3	Satisfacción y cuota de mercado.....	41
2.7.4	Lealtad y cuota de mercado.....	43
2.8	PLANTEAMIENTO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE CO – CREACIÓN APLICABLE A LA REALIDAD ECUATORIANA.....	44
3.	METODOLOGÍA, RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y MÉTODOS APLICADOS.....	46
3.1	VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO.....	47
3.2	MÉTODOS APLICADOS.....	48
3.2.1	Índices de ajustes absolutos.....	48
3.2.2	Índices de ajustes incrementales.....	50
3.3	DESARROLLO DE LOS MÉTODOS APLICADOS.....	51
3.3.1	Análisis factorial exploratorio (AFE).....	51
4.	RESULTADOS Y DISCUSIONES.....	52
4.1	RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO.....	52
4.2	RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO.....	56
4.2.1	Confiabilidad.....	60
4.2.2	Validez convergente.....	62
4.2.3	Validez discriminante.....	64
4.3	RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL MODELO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES.....	66
5.	DISCUSIONES.....	70

5.1 APLICACIÓN DE LA METODOLOGÍA CANVAS AL SEGMENTO DE HOTELERÍA DE LUJO Y PRIMERA CATEGORÍA.....	70
6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	73
6.1 CONCLUSIONES.....	73
6.2 RECOMENDACIONES.....	79
REFERENCIAS.....	82

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tasa de ocupación hotelera de ciudad y por segmento.....	19
Figura 2 - Tasa de ocupación hotelera DMQ.....	19
Figura 3 - Lienzo de modelo de negocios CANVAS.....	24
Figura 4 - Modelo de co - creación.....	45
Figura 5 - Relación entre ítems y variables.....	57
Figura 6 - Relación entre ítems y variables ajustado.....	59
Figura 7 - Modelo de ecuaciones estructurales.....	67
Figura 8 - Modelo de ecuaciones estructurales ajustado.....	68
Figura 9 - Análisis de los defectos directos e indirectos en la relación entre satisfacción y cuota de mercado.....	69

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 - Llegada de extranjeros 2013 – 2014.....	16
Tabla 2 - Llegada de extranjeros 2014 – 2015.....	17
Tabla 3 - Proyectos hoteleros 2015 – 2016.....	18
Tabla 4 - Mecanismo de fijación de precios.....	30
Tabla 5 - Hipótesis relacionadas a las variables.....	76
Tabla 6 - Matriz de componentes rotados.....	53
Tabla 7 - Segundo AFE matriz de componentes rotados.....	54
Tabla 8 - Varianza total explicada.....	55
Tabla 9 - KMO y prueba de Barlett.....	55
Tabla 10 - Regresión estándar – pesos.....	56
Tabla 11 - Regresión estándar – pesos ajustados.....	58
Tabla 12 - Fiabilidad de las escalas.....	59
Tabla 13 - Fiabilidad compuesta.....	61
Tabla 14 - Varianza extraída promedio.....	63
Tabla 15 - Varianza máxima compartida.....	64
Tabla 16 - Varianza compartida promedio.....	65
Tabla 17 - Raíz cuadrada de AVE, relación con la correlación entre constructos.....	66
Tabla 18 - Indicadores de ajuste del modelo.....	67
Tabla 19 – Análisis de los efectos directos e indirectos en la relación entre satisfacción y cuota de mercado.....	69

LISTA DE ANEXOS

ANEXO A - Modelo de la orden de encuadernación.....	96
---	----

RESUMEN

La co – creación concentra sus esfuerzos en dar la importancia necesaria al consumidor como un ente creador de valor capaz de interactuar con la organización con el fin de encontrar nuevas alternativas para brindar lo que el cliente espera encontrar en un producto o servicio en base a sus necesidades y requerimientos. Este concepto ha despertado el interés de los profesionales de las industrias e investigadores.

Al reconocer la relación existente entre las variables de co – creación, participación, lealtad y la cuota de participación de mercado, visto este último no como una variable de medición sino como la percepción que los clientes tienen del producto o servicio que reciben producto de su experiencia de compra, las empresas pueden desarrollar estrategias que permitan crear experiencias memorables con el objetivo de que los clientes se sientan emocional y físicamente identificados y comprometidos con la organización que brindó dicho bien o servicio. De esta manera, no solo se satisfacen necesidades sino que también se crea valor en el momento de la compra, de esta manera, las empresas pueden obtener ventaja competitiva e incrementar su margen de rentabilidad.

Mediante una encuesta física realizada en un establecimiento que brinda el servicio de alojamiento y alimentación, se captaron un total de 282 encuestas respondidas en su totalidad. Co – creación, participación, lealtad y cuota de participación de mercado constituyen las variables cuantificadas utilizando distintas escalas que fueron adaptadas de investigaciones previas que se discuten en la literatura que precede.

El análisis se realizó en varias etapas incluyendo un análisis de correlación de todas las variables y un análisis de correlación ajustado que indicó la relación entre co – creación y satisfacción; satisfacción y lealtad; satisfacción y cuota de mercado; y, lealtad y cuota de mercado.

Este estudio contribuye a fortalecer el entendimiento del valor de las experiencias de servicio percibidas por los huéspedes de hoteles mediante el establecimiento de una teoría basada en la relación empírica entre co – creación y cuota de mercado a través de participación y lealtad. Este punto de la hotelería aún no ha sido demostrado empíricamente.

ABSTRACT

Co – creation main concept is to give customer real value as a creator of value who is able to interact with the company in order to find innovative alternatives to bring what the consumer wants to find in a product or services in base of their real requests. This concept has aroused interest of professionals of all the industries and researchers.

By identifying the relationship between co – creation, participation, loyalty and market share, this last one analyzed not as a measured variable but as a customer perception of the product or service as a result of their purchase experience, companies are able to develop strategies that allow to create memorable experiences, allowing customers to become more phisically and emotionally conected with them. In this way, not only requests are satisfied, it also means companies create value plus they become more competitive and their profit will be increased.

A physical survey in a local hotel was used to gather 282 full completed questionnaires. Co – creation, participation, loyalty and market share were measured using different scales which have been adapted from previous studies which are discussed in the literatura review.

The analysis consisted in several steps including a simple correlation analysis of all the variables and an adjusted correlation analysis which look at the relationship between co – creation and satisfaction; satisfation and loyalty; satisfaction and market share; and, loyalty and market share.

This study contributed to strangthen the understanding of value of service experiences perceived by hospitality customers by stablishing a theory based empirical link between co – creation and market share via participation and loyalty. This topic of hospitality experiences had not yet before been empirically demonstrated.

1 INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el entorno cambiante de las organizaciones que compiten por incrementar su cuota de mercado con productos y servicios que no solo satisfagan las necesidades cada vez más exigentes de los consumidores sino que excedan y superen sus expectativas, exige que las estrategias de captación de clientes sean dinámicas y efectivas para obtener resultados que engloben tanto el aumento de la lealtad hacia las marcas así como la rentabilidad para los grupos de interés involucrados.

Partiendo de esta premisa, el Distrito Metropolitano de Quito ha notado una disminución en la demanda de visitantes que buscan alternativas de alojamiento tradicionales tales como hoteles de marcas reconocidas. Por otra parte, el crecimiento de la oferta de hospedaje tanto en la capital como en sus alrededores; la opción de un alojamiento informal en suites y apartamentos amoblados a un bajo costo que es conveniente sobre todo para viajeros de largas estadías en la ciudad y la crisis económica a nivel mundial que mantiene a la economía en una etapa de recesión, disminuyendo la capacidad de los huéspedes de pagar una tarifa media – alta por una acomodación en un hotel de prestigio.

Es importante reconocer que uno de los principales factores para que exista dicha disminución de huéspedes en los hoteles de la ciudad es que, el servicio y las estrategias de atracción y retención de potenciales clientes se han vuelto poco interesantes.

Dicho esto, es posible hablar de alternativas tales como la co-creación, misma que es una estrategia de innovación colaborativa para llevar a cabo el desarrollo de propuestas de forma conjunta con los consumidores o clientes (Torreblanca, 2015).

Por lo tanto, las empresas orientadas al servicio de alojamiento deben desarrollar estrategias proactivas dirigidas al segmento particular, *tour and travel* y corporativo, involucrando a éstos con las estrategias de mejoramiento de servicios internos procurando trabajar de manera conjunta en crear, mantener y mejorar la imagen llamativa por medio de canales publicitarios para beneficio del establecimiento.

1.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Se estima que durante el año 2016, la oferta del segmento de hoteles de categorías de lujo y primera categoría en el Distrito Metropolitano de Quito se verá incrementada en novecientas habitaciones aproximadamente debido a la apertura de nuevas operaciones hoteleras en el sector del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito en Tababela, así como en el Distrito propiamente. En función de lo expuesto existirá un incremento considerable de la oferta de establecimientos de alojamiento para el viajero que visita la ciudad de Quito por negocios o placer. De acuerdo con lo mencionado, esto representará un crecimiento del 16.9% de la capacidad instalada, lo cual puede significar una gran preocupación si el sector no genera estrategias para enfrentar una situación para captar más cuota de mercado (Oportunidades, Cepeda, Ramia, Endara, & Villota, 2015). Por consiguiente, se puede observar que la demanda de viajeros que visitan el país es incipiente, mientras que la oferta de alojamiento es creciente.

Adicionalmente existe una tendencia mundial que se hace presente en la ciudad y es la aparición de una competencia informal, no regulada al momento, y que constituye un alojamiento alternativo de espacios de mayor tamaño a un menor costo, ideal para personas que permanecerán por largos períodos de tiempo en la ciudad (Oportunidades, Cepeda, Ramia, Endara, & Villota, 2015).

Además de lo descrito anteriormente, es importante mencionar la realidad que vive un viajero que visita el Ecuador por varios motivos y que le impulsan a pernoctar al menos una o más noches en los hoteles de Quito. Es cierto que en la industria hotelera, el visitante va a encontrar el mismo servicio en todos los establecimientos: alojamiento y alimentación; mismos que se vuelven un sistema rutinario, no solo a nivel nacional sino en el resto del mundo, al menos para una persona que viaja constantemente. Sin embargo, el equipo humano que trabaja en este tipo de negocios deberá ser capaz de llevar este tipo de servicios a un nivel superior y enrolar al huésped en un sistema donde éste no sea visto como un número más que llega al hotel, sino como un ser humano que tiene necesidades y requerimientos que se espera sean satisfechos durante su estadía en los establecimientos, un lugar donde lo reciban como en casa y que, considerando que se encuentra lejos de sus seres queridos, en algunas ocasiones hasta molesto

porque tuvo una mala experiencia en los servicios que anteceden al alojamiento (vuelos, transporte, entre otros), se pueda sentir en un ambiente amigable, tranquilo y que pueda desarrollar las actividades que le motivaron a realizar el viaje. Todos los que conforman el equipo de recibimiento y despedida del visitante deben recordar que al final la estadía, este huésped es quien sostiene a la operación de un hotel y por lo tanto recomendará el negocio a otros viajeros sea por medios tales como el boca a boca o redes sociales y por lo tanto, es indispensable entregar un servicio que lo lleve a tener una experiencia que recordará por mucho tiempo, misma que asociará con la marca del establecimiento seleccionado.

Los huéspedes que visitan los hoteles suelen entablar conversaciones como referentes de mejora del servicio con los encargados, dentro de las cuales surgen comentarios e inclusive quejas tales como el ruido por las noches que dificulta estar cerca de una avenida principal, tal como nos indica un comentario real de unos visitantes de España que estuvieron en el mes de septiembre del 2016 en el *Hotel Wyndham Quito Airport* “ustedes son maravillosos, un servicio muy bueno. Pero si vale decirles que no nos gustó el ruido. A nosotros nos encanta dormir, vinimos de vacaciones y la verdad el tema de no dormir y el ruido de los aviones y de los trabajos que estaban haciendo, nos pareció fatal!!!” o el servicio por parte del personal encargado de llevar los alimentos a la habitación, la limpieza de los cuartos y por si fuera poco inclusive la necesidad de contar con un menú en inglés para personas vegetarianas, entre tantas opiniones a las cuales se deben prestar atención pues son situaciones de las que la administración puede aprender mucho y mejorar de manera continua el servicio que presta al hotel, éste es verdaderamente el nivel de involucramiento que se pretende, entre otros puntos, demostrar con la investigación puesto que, no existe nadie mejor que un huésped que sepa alertar sobre errores que deben corregirse, procesos que deben mejorarse, decisiones que deben tomarse en bien de brindar un servicio memorable y de calidad. A estos huéspedes son a quienes el establecimiento debe retener y saber que en ellos más que un cliente, puede encontrar aliados estratégicos en quienes puede encontrar detalles que en muchas ocasiones pasan por alto, pero que en la realidad hotelera son una oportunidad de mejora continua.

Por lo tanto, el segmento de hoteles de categorías de lujo y primera se estima que no contará con estrategias empresariales que ayuden a solventar las problemáticas que afectan al sector, considerando que estas nuevas operaciones aún no han entrado en actividad pero que se encuentran a pocos meses de su apertura oficial y que, para el segundo caso, ya son una realidad existente en nuestra sociedad pues se han convertido en establecimientos informales que han tomado fuerza entre los viajeros, sobre todo aquéllos que realizan largas estadías en la ciudad.

1.2. JUSTIFICACIÓN

1.2.1. JUSTIFICACIÓN TEÓRICA

La investigación relacionada con la co – creación va encaminada a medir el nivel de involucramiento tanto del consumidor como de la compañía en el proceso como tal. Contrario a lo que se pensaba, no es el cliente aquel que crea oportunidades para comprometerse con el proceso de la organización, pero es ésta la que si busca oportunidades para comprometerse con el consumidor. Esta afirmación amplía aún más la idea original de la teoría de Lusch y Vargo cuando mencionan el hecho de que el cliente es siempre un co – creador y la compañía integra los recursos que hacen posible que los clientes creen valor. Por lo tanto, el valor ya no es producido por las organizaciones pero si por el cliente.

1.2.2. JUSTIFICACIÓN METODOLÓGICA

Se investigara la descripción del modelo de negocios con la metodología CANVAS, identificando así las principales variables que actúan en el proceso de co-creación, medición de las variables a través de encuestas, y validación del modelo propuesto para identificar los factores de mayor peso y propuesta de posibles estrategias a implementar.

Adicionalmente, se realizará una prueba piloto luego de realizada la encuesta para determinar la validez del modelo propuesto y ver la factibilidad de aplicar el estudio.

1.2.3. JUSTIFICACIÓN PRÁCTICA

La co-creación como enfoque novedoso, puede adoptarse como estrategia de marketing en aras de contrarrestar la competencia informal que está en constante crecimiento; otorgándole al cliente un rol protagónico en el desarrollo de los servicios y así dar un plus al establecimiento para crear fidelidad en el cliente.

1.3. OBJETIVO GENERAL

Analizar la aplicación del enfoque de marketing (co – creación) al segmento de mercado de los hoteles de lujo y primera categoría en el Distrito Metropolitano de Quito.

1.4. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar el modelo de negocios con la aplicación de la metodología CANVAS al segmento de hoteles de lujo y primera categoría.
- Identificar las principales variables relacionadas con la co-creación en el sector hotelero e investigar teóricamente la relación existente entre las mismas.
- Proponer y validar un modelo de co-creación que involucre las variables seleccionadas.

2 MARCO TEÓRICO

2.1 LA CO-CREACIÓN DE SERVICIOS VINCULADO AL ÁMBITO HOTELERO.

En los últimos años, el rol de los clientes ha tomado mayor relevancia a la hora de encontrar productos y servicios que satisfagan y superen sus expectativas. Las empresas por otra parte, no pueden trabajar de forma autónoma diseñando productos o servicios, creando campañas de marketing y controlando ventas con poca participación conjunta con los clientes. Éstos buscan por su parte, involucrarse en cada sector del sistema de diseño de producto y cuentan con las herramientas para que esta interacción ocurra, siendo la experiencia de la co – creación la base de valor.

De acuerdo con (O'Hern & Rindfleisch, 2008) la co – creación puede definirse como “una actividad colaboradora para desarrollo de un nuevo producto o servicio en la que los consumidores contribuyen activamente y donde ellos seleccionan

varios elementos de la nueva oferta de dicho producto o servicio". El consumidor juega un rol central en el proceso de creación de valor para la compañía como tal, así como para los grupos de interés relevantes (Hoyer, Chandy, Dorotic, Krafft, & Singh, 2010).

Por lo tanto, la co – creación de la marca facilita la comprensión de criterios establecidos por la entidad, así como profundiza en la necesidad de involucrar a todos los *stakeholders*. Ésta promueve una fuerte comunicación entre las partes involucradas y aumenta la productividad de las instituciones generando productos o servicios en correspondencia con las necesidades y exigencias reales de los consumidores (Rexfelt et al., 2011).

En este sentido, existe evidencia de co – creación en el ámbito de servicios en la Unión Europea, donde se destacan las Knowdlegde – Intensive Business Services (KIBS), las cuales representan a las áreas, en su mayoría de servicios, donde se encuentra un mayor crecimiento en lo que respecta a generación de empleo y valor de comercio (Rodríguez, Álvarez, & Vijande, 2011). Se trata de compañías privadas que proveen de servicios de calidad con un alto valor intelectual añadido (Muller & Zenker, 2001) cuyos esfuerzos se centran en la creación, acumulación y diseminación del conocimiento para entregar servicios de alta calidad. Son entes que examinan mecanismos a través de los cuales se da a conocer una cultura de negocio innovadora y cómo ésta influencia en el desempeño de las organizaciones dedicadas al servicio. De igual forma, analizan la predisposición de las empresas de unificar a clientes y empleados en el desarrollo de una cultura de co – creación donde éstos se convierten en co – creadores de innovación.

Sin embargo, la literatura también advierte que existen limitaciones o barreras internas que dificultan que la relación antes descrita se cumpla en las organizaciones: preceptos en contra de la colaboración de los clientes, el verdadero efecto que las opiniones que tienen los consumidores en la co – creación de nuevos servicios, así como el desempeño financiero y de mercado (Carbonell, Rodríguez-Escudero, & Pujari, 2009) limitan compartir la información y distorsionan la interacción entre las partes involucradas.

En todos los casos, es imprescindible para las empresas dedicadas al servicio desarrollar un fuerte compromiso en torno a las habilidades de clientes y empleados para crear una cultura de co – creación efectiva (Ramaswamy, 2009).

Tomando como base la definición de cultura de servicio, misma que se define como “proveer un óptimo servicio tanto para clientes internos como externos” establece las bases para crear una cultura de negocios innovadora que entiende el comportamiento del mercado y su respuesta.

La innovación por lo tanto, es el resultado de saber valorar lo que clientes y mercados aportan como información base para que la relación ocurra. Y en este sentido, las *KIBS* se establecen no solo como fuentes de ideas en el desarrollo de nuevas propuestas, también lo son como entes co – creadores, considerando además el rol crucial que los clientes juegan en el mercado.

Asociado a lo expuesto anteriormente se puede mencionar que, las organizaciones hoteleras reconocen que para su supervivencia necesitan crear una oferta y experiencias únicas para sus clientes. Además, esta industria es cada vez más competitiva (Walls *et al.*, 2011).

En consecuencia, este tipo de organizaciones necesitan comprender como los clientes desean que sus servicios sean diseñados (Binkhorst & Den Dekker, 2009); (Prahalad & Ramaswamy, 2004). En ese mismo sentido, éstas deberán permitir la interacción efectiva entre su personal y los huéspedes como recursos operativos (Shaw *et al.*, 2011). Con referencia a lo anterior, este tipo de organizaciones deben proveer a estos recursos operativos con las competencias necesarias para alcanzar un “nivel de compromiso con los huéspedes que va más allá de aquella forma encapsulada y tradicional de llevar a cabo el trabajo en el sector” (Baum, 2006, p. 126). Las empresas dedicadas a la hospitalidad deben crear y mantener la interacción constante con los huéspedes y clientes que visitan diariamente los hoteles con el objetivo de “co – crear valor con ellos mientras se investigan acerca de las necesidades específicas de los mismos” (Bharwani & Jauhari, 2013);(Chathoth, Altinay, Harrington, Okumus, & Chan, 2013). La experiencia de los clientes es el centro de la industria del turismo.

Cabe destacar que siendo una consigna establecer la importancia máxima al huésped como propósito común, determinando objetivos claros no solo de rentabilidad sino de mantener y retener la fidelidad de los viajeros utilizando herramientas como la co – creación que marcan la diferencia entre atraer y mantener una base de clientes de manera tradicional o dar un giro y cautivar jugadores que quieren ser parte de esta nueva plataforma de clientes interactivos.

En este sentido, un programa de fidelización adecuado jugará un papel importante para determinar el servicio que sea más apropiado para el tipo de cliente del segmento de mercado al que apunten los diferentes establecimientos de acuerdo con su categoría.

Es así como, la SDL (Service Dominant Logic o Lógica Dominante del Servicio) provee un marco conceptual sobre la importancia del rol que tienen los consumidores en el desarrollo de productos y servicios generados del turismo y marketing co creado en conjunto con los productores (Shaw et al., 2011, p. 213). Indudablemente, el marco de co - creación de valor reconoce el valor de la co – creación e incrementa los beneficios de los participantes durante su relación con otras partes involucradas.

Otro factor importante que se debe considerar en la creación de valor es la importancia que ha cobrado la tecnología en la interacción con los clientes durante sus experiencias en la industria turística. El incremento de motores de búsqueda online y la facilidad de interactuar entre clientes que comunican sus experiencias en redes sociales y portales, ha creado una puerta para que las empresas dedicadas a este negocio puedan aprender, conocer y mejorar sus servicios para crear experiencias memorables y únicas que impacten a los viajeros de forma tanto positiva como negativa.

2.2 ECUADOR: DESTINO TURÍSTICO.

En el año 2013, el turismo ocupa el cuarto lugar en fuentes de ingreso de divisas para el país, con 40 millones de dólares de presupuesto anual, uno de los objetivos principales de la cartera de turismo es convertir al país en potencia turística, razón por la cual en el año 2014 se incrementa el presupuesto en 660 millones para los próximos 4 años.

Para el 2014 la campaña ***ALL YOU NEED IS ECUADOR***, representaría una estrategia sin precedentes en la historia turística del país.

El 1 de abril, las 19 ciudades vieron aparecer letras de 6 metros de alto instaladas en plazas, parques y lugares emblemáticos entre las principales se puede nombrar a Londres, Sao Paulo, Berlín y Amsterdam.

La etapa de expectativa arrancó el 28 de febrero con una campaña digital internacional en redes sociales con el *hash tag* #ALLYOUNEEDIS, que permitió

interactuar con el público y conocer qué es lo que necesita una persona, qué es lo que necesita el mundo.

Hasta el 31 de marzo, la estrategia captó a 228.000 seguidores en *Twitter* y decenas de miles de interacciones en las redes sociales de *Twitter*, *Instagram*, *Facebook* y *Youtube*.

La campaña internacional *All You Need Is Ecuador* marcó un hito sin precedentes en el registro histórico del turismo ecuatoriano. Durante ese año, más de 455 millones de personas alrededor del mundo fueron impactadas por esta poderosa campaña que logró posicionar al destino Ecuador a escala internacional.

En el 2015 con el objetivo de llegar a captar más turistas el Ministerio de Turismo realiza la pauta publicitaria del comercial **ALL YOU NEED IS ECUADOR** en la mitad de tiempo del **Super Bowl** (Final de la *National Football League NFL*), con el objetivo de reforzar a la campaña y promocionar al país ya que se estima que más de 120 millones de personas a nivel mundial ven la transmisión en directo o retrasmitado. La pauta del comercial que duró 30 segundos tuvo un valor de USD 100.000 dólares el segundo, entre las cuales hubo críticas favorables y en contra del gasto de la pauta publicitaria.

Según datos del Ministerio de Turismo entre enero y diciembre del 2015 el Ecuador reflejó por cuatro años un superávit en la balanza de turismo superando al 2014 con USD1.691,20 millones de dólares por ingreso de divisas con un total de 1'543.091 visitantes en el año 2015 y ubicando al turismo como el tercer lugar en la economía fuera de las exportaciones no petroleras, por detrás del banano y el camarón.

2.3 INGRESOS GENERADOS POR EL SECTOR TURÍSTICO.

2.3.1 CUOTA DE PARTICIPACIÓN DE MERCADO.

El segmento hotelero en el Ecuador está dividido en tres categorías (hoteles de lujo, primera y segunda). A partir del 2013, el gobierno decidió incrementar el presupuesto anual para mejorar los planes de turismo en el país.

Del mismo modo, según datos del Ministerio de Turismo, el ingreso de turistas al país en el 2013 fue de 1.364.057 visitantes, de los cuales el 70% ingresaron por vía aérea y el 30% restante por vía terrestre. El 58% de los visitantes son originarios de

América del Sur, Centro América y del Caribe, el 16% de Europa. Se generó como ingresos de divisas para el país USD1.251,3 millones de dólares con un superávit de USD264,3 millones de dólares.

Para el 2014 el ingreso de turistas reflejaron un incremento del 14.2% con referencia al 2013, con un superávit de USD466,8 millones para el país.

Tabla 1

Llegada de extranjeros 2010 / 2014.

Mes	2010	2011	2012	2013	2014	Var% 13/14
Enero	96.109	105.548	127.116	130.843	152.576	16,6
Febrero	89.924	86.421	99.521	103.761	124.584	20,1
Marzo	82.452	87.495	96.948	113.350	114.007	0,6
Abril	70.540	87.507	92.627	87.486	118.614	35,8
Mayo	77.618	82.870	92.644	98.414	111.177	13,0
Junio	91.602	99.949	118.292	121.742	129.062	6,0
Julio	110.545	117.966	130.779	138.138	154.229	11,6
Agosto	95.219	98.962	106.375	112.569	131.694	17,0
Septiembre	71.776	80.090	85.990	97.374	112.767	15,8
Octubre	83.701	88.357	99.674	112.056	124.456	11,6
Noviembre	81.253	92.573	99.674	112.056	127.562	13,8
Diciembre	96.359	11.299	122.790	136.798	156.278	14,2
Total	1'047.098	1'141.037	1'271.901	1'364.057	1'557.006	14,2

El ingreso de turistas para el 2015 fue de 1.543,091 y sufrió un decremento del -0.9% en comparación con el ingreso total del 2014.

Este saldo negativo en el ingreso de turistas no se reflejó en el resultado final de ingresos de divisas para el país, ya que por tercer año consecutivo el turismo dejó un saldo positivo de USD 532,9 millones de dólares, posicionándose así como el tercer rubro de exportación no petrolera.

Tabla 2
Llegada de extranjeros 2014 / 2015.

Mes	2010	2011
Enero	96.109	105.548
Febrero	89.924	86.421
Total	1'047.098	1'141.037

En diciembre del 2015, 138.924 extranjeros ingresaron al país. Se registra un decrecimiento en las llegadas al Ecuador de 11,1% con respecto a octubre del anterior año.

Según estudios de la Universidad San Francisco de Quito (Análisis del Mercado Hotelero en Quito, marzo 2015), se asegura que la alta ocupación en la ciudad ha sido liderada por los hoteles de lujo que han tenido una ocupación del 70%, de igual manera, los hoteles de categoría turista con menos del 60%. La mayoría de los visitantes de Quito vienen por negocios, por lo que no es extraño ver que los hoteles de este segmento tengan 7 puntos más de ocupación que los hoteles de ocio (leisure). De la misma forma, los hoteles de más de 100 habitaciones tienen una ocupación más alta que los hoteles de menor capacidad.

La tarifa promedio que se maneja por ciudad es de USD 88.00. Los hoteles de lujo son los que tienen una tarifa superior, los hoteles *leisure* (ocio), es de USD 97.00, comparado con los de negocios que su tarifa es de USD 82.00 y los de clase turista que están en los USD 47.00. No se toma en consideración dentro este análisis los hoteles denominados *Airbnb* que son alternativas comunes de hospedaje que sus tarifas oscilan entre los USD 10.00 a USD 25.00 por día.

Hasta el 2014 las habitaciones disponibles en la ciudad de Quito eran de 5333 plazas según datos del Centro de Planificación y Estudios Sociales (CEPLAES). Para el 2016 se estima que la capacidad hotelera en la ciudad aumente en 900 habitaciones en lugares estratégicos como son en el sector de Tababela cerca del nuevo Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito.

Tabla 3
Proyectos Hoteleros 2015 / 2016

Propiedades	Sector	Inicio Estado Operaciones	Número Habitaciones	Etapa Proyecto
Le Parc	Quito-Norte	2015	70	Finalización
Zen Suites	Quito-Norte	2015	50	Finalización
Hotel Garden San José	Puembo	2015	40	Finalización
Suites del Castillo	Quito-Norte	Inicio 2016	100	Construcción
Wyndham Airport	Aeropuerto	Inicio 2016	150	Construcción
Holiday Inn Airport	Aeropuerto	Finales 206	126	Construcción
Euro Building Airport	Aeropuerto	Inicio 2016	2016	Construcción
Ibis	Quito-Norte	Finales 2016	150	Pre-Construcción

Fuente: Publicación USFQ (2015).

Según datos de Quito Turismo, en el 2015 el ingreso de turistas a la ciudad fue de 706.848 viajeros, que representa el 1% de aumento con relación al 2014 y para el 2018 tienen proyectado un ingreso de 867.124 visitantes, es decir, un incremento del 2%.

El 2014 la TOH (Tasa de Ocupación Hotelera), fue de 56,91%, repartiéndose entre los hoteles de categoría de lujo 64,82%, categoría de primera 55,38%, y segunda categoría 40,8% dejando un ingreso de divisas para la ciudad de USD437.40 millones de dólares estimados por el cabildo quiteño.

En el 2015 TOH se ubicó en 53% con un decremento del -4%, dejando para la ciudad un aproximado de USD399.55 millones de dólares. La ocupación en los hoteles de categoría de lujo se ubicó en 69,08% con una tarifa de USD111.02 dólares, la ocupación de los hoteles de primera categoría estuvo en 55,38% con tarifa de USD70.81 dólares, y los hoteles de segunda categoría con 30,7% con una tarifa USD30.47 dólares.

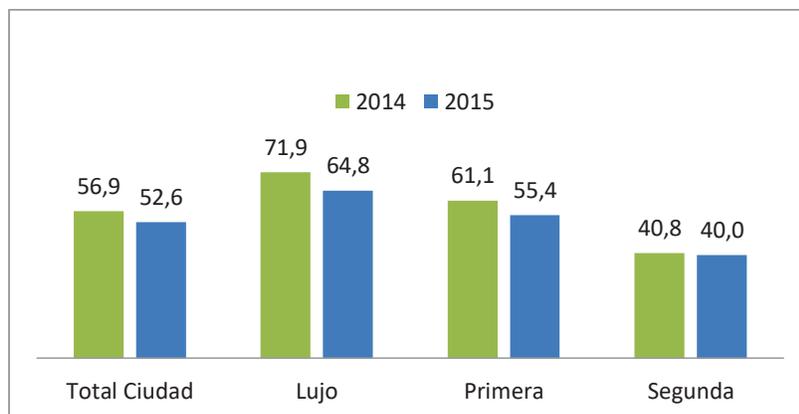


Figura 1 - Tasa de ocupación hotelera (TOH) de ciudad y por segmento
Fuente: Cifras Quito Turismo

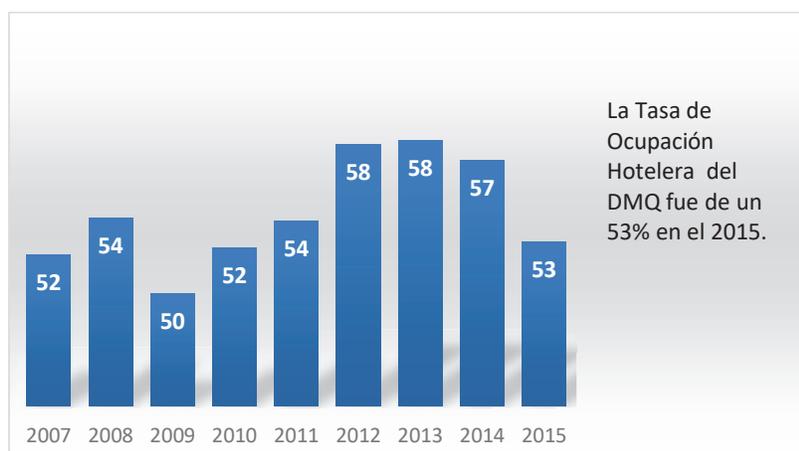


Figura 2 - Tasa de ocupación hotelera (TOH) DMQ
Fuente: Cifras Quito Turismo

2.4 LA EXPERIENCIA DEL CLIENTE EN EL MERCADO.

En la actualidad, medirse en un mercado global creando ventajas competitivas a largo plazo, ofrece una vía para la supervivencia en el mercado. Una de las principales rutas para obtener ventaja competitiva es por medio de un mayor enfoque en el cliente (Douglas y Craig, 2000; Farinet y Ploncher, 2002; Kotler y Keller, 2006; Peppers y Rogers, 2000).

En los últimos años, las empresas que plantearon estrategias de mercado recurrieron a la utilización del *Customer Relationship Management* (CRM), que es un proceso de gestionar la experiencia y las relaciones con el cliente. Las empresas

comenzaron a incrementar los puntos de contacto con el consumidor poniendo en manifiesto la importancia de monitorizar las experiencias que a diario experimentan.

Para (Hirschman & Holbrook, 1982), resulta necesario considerar los aspectos que se refieren a la parte emocional e irracional del comportamiento del cliente y que, más allá de lo racional, solo cuenta la experiencia procedente del conjunto de interacciones entre una empresa y sus consumidores.

Así que, es fundamental entender cómo las percepciones desencadenan emociones y sentimientos en las organizaciones y cómo éstos tienen efectos directos en los resultados obtenidos. Es necesario no perder la referencia de que tanto consumidores como empleados son personas con posturas y motivaciones tanto conscientes como subconscientes, para poder conseguir recomendaciones.

La experiencia juega un papel fundamental en la determinación de las preferencias de los clientes, que influyen en sus decisiones de compra. De hecho, mientras que la teoría económica clásica respecto al consumidor como un pensador lógico cuyas decisiones de compra están basadas sobre el uso racional de solución de problemas, los acontecimientos recientes en la literatura económica y de marketing, y en particular el marketing experiencial, aboga por la explotación de los elementos intangibles vinculados al valor emocional percibida por los clientes (Gentile, Milano, Noci, & Milano, 2007).

La experiencia del cliente se origina a partir de un conjunto de interacciones entre un cliente y un producto, una empresa, o parte de su organización, que provocan una reacción (LaSalle y Britton, 2003; Shaw y Ivens, 2005). Esta experiencia es estrictamente personal e implica la participación del cliente en diferentes niveles (racional, emocional, física y espiritual, sensorial) (Schmitt, 1999; LaSalle y Britton, 2003). Su evaluación depende de la comparación entre las expectativas del cliente y de los estímulos provenientes de la interacción con la empresa y su oferta en la correspondencia de los diferentes momentos o puntos de contacto (LaSalle y Britton, 2003); (Shaw y Ivens, 2005). Schmitt (1999). Identifica cinco módulos experienciales estratégicos para analizar al cliente y poder distinguir los aspectos físicos para unir con la parte sensorial.

- **Componente sensorial:** es la estimulación que afecta a los sentidos; una ofrenda, cuyo objetivo es proporcionar buenas experiencias sensoriales. Pueden

dirigirse a la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato para despertar el placer, la emoción, la satisfacción, el sentido de la belleza.

- **Componente emocional:** implica un sistema afectivo, a través de la generación de estados de ánimo, sentimientos y emociones. Una oferta puede generar experiencia emocional con el fin de crear una relación afectiva con la empresa, marca o productos.
- **Componente cognitivo:** está conectado con el pensamiento consciente o procesos mentales. Una oferta puede atraer a los clientes en el uso de su creatividad o en situaciones de resolución de problemas; además la compañía puede incluir una idea general del producto.
- **Componente pragmático:** viene del acto concreto de hacer algo; en este sentido el componente pragmático incluye, pero no se termina con el concepto de usabilidad. De hecho, no sólo se refiere a la utilización del producto en la etapa *postpurchase*, sino que se extiende a todas las fases del ciclo de vida de producto.
- **Componente de estilo de vida:** viene desde la afirmación de que el sistema de valores y creencias que la persona afirma tener y que, como consecuencia, forma parte de su estilo de vida y comportamiento.
- **Componente relacional:** implica a la persona y más allá de su contexto social, su relación con otras personas así como su círculo social. Una oferta puede aprovechar dicho componente por medio de un producto que fomente el uso o consumo junto a otras personas.

El concepto multidimensional del marketing de la experiencia sugiere que los clientes pueden tener diferentes tipos de experiencias. Sin embargo, no es evidente a partir de la revisión de la literatura qué es lo que caracteriza a una buena o una mala experiencia (Gentile et al., 2007). Según (Brufani, 2009) Pine y Gilmore (1998), el éxito de una experiencia es que “un cliente la encuentre única, memorable y sostenible en el tiempo”.

En el mismo sentido, los autores afirman que una buena experiencia se caracteriza por tener un “punto clave” o elementos de la participación activa y pasiva por parte del cliente y una conexión de inmersión y de absorción en el contexto. Arnould y Price (2004), describen a las experiencias extraordinarias como las que se caracterizan por un elevado nivel de intensidad emocional y la perduración a través del tiempo. De acuerdo con Gilmore (2002), el diseño de la experiencia debe

orquestrar que las experiencias sean funcionales, que tengan un propósito, un atractivo, sean convincentes y memorables.

En sus reflexiones de “la experiencia del cliente perfecto”, Frow y Payne (2007), promueven la idea de que una experiencia perfecta es la que crea clientes “defensores” de la empresa.

Schouten *et al.* (2007), identifican dos categorías de la experiencia extraordinaria: el flujo y la cumbre o pico. Una experiencia de flujo se caracteriza como “absorción total en una actividad” y “el rendimiento y la experiencia envueltos juntos en una manera positiva, a menudo divertida, y de alto cumplimiento” (p. 357). Una experiencia cumbre es reconocida como “un efímera pero potente, personalmente significativa y, potencialmente transformadora sensación vivida por un consumidor”. Schouten *et al.* (2007), afirman que el flujo de la experiencia y el pico son fenómenos relacionados que comparten el disfrute extremo y un carácter trascendente o místico.

Un factor determinante en la experiencia del consumidor es la actitud de los empleados, la cual repercute automáticamente en la gestión de la experiencia de nuestros clientes. Las sonrisas, el ponerse “en los zapatos del cliente” y la empatía hacen que la experiencia de un cliente favorable o desfavorable y en este sentido, la participación se centra en los empleados. (Alfaro et al., 2013).

Cuando la formación es consistente y coherente con la propuesta de valor que ofrece la marca a sus clientes, los empleados reciben las herramientas necesarias para poder personificar de manera diferencial los valores que representa la marca, y la experiencia de cliente mejora considerablemente (Gentile et al., 2007).

Además, las actitudes, las capacidades y motivaciones personales de los empleados, repercuten directa o indirectamente sobre la experiencia de cliente, por lo que deberán tenerse en cuenta, tanto en la fase de selección, como de formación y aprovechar el potencial humano en favor de una mejor adecuación marca-empleado-cliente-experiencia (Gonzales, 2012).

Desde el punto de vista de la administración, al reconocer que las experiencias no son simplemente etapas para el cliente, el profesional de marketing debe ser flexible y responder a sus necesidades, de alguna manera reconociendo que el consumidor es el árbitro final. El gerente por su parte, debe desarrollar fuentes de valor que sus clientes puedan valorar de forma muy amplia, y crear de esta manera,

una propuesta de valor basada en ofrecer una combinación de valor sensorial, emocional, funcional o utilitario, relacional, social, informativo y utópico, considerando que la variedad es también una fuente de valor (Barrios, 2012, p. 74).

Para conseguir esto se requiere un profundo conocimiento de los consumidores, sus valores de consumo y la capacidad de participar en el proceso de co-creación por parte de los clientes.

Este trabajo si bien es exploratorio, deja planteadas con seguridad, las líneas de trabajo futuro. En primer lugar, y en concordancia con las limitaciones de esta investigación es necesario ahondar en profundidad, en relación a la definición y utilización práctica de este concepto dentro del ámbito de la práctica del marketing en Latinoamérica. Por otro lado, y como segunda línea de investigación futura, se encuentra la necesidad de realizar un estudio práctico sobre cómo se ha realizado una estrategia de marketing de la experiencia por ejemplo a través de una investigación con un caso de estudio en profundidad.

Finalmente, es importante considerar que si bien desarrollar una buena experiencia permite reducir su imitación, es clave considerar su dinámica en el tiempo en un contexto hipercompetitivo y globalizado. Por lo tanto, es importante considerar que la experiencia se debe dar antes, durante y después de la ocurrencia del servicio, pero que el mismo debe tener características dinámicas, ya que el contexto, el consumidor y la competencia también cambian.

2.5. METODOLOGÍA CANVAS.

La metodología CANVAS fue desarrollada por Osterwalder en 2004, y describe la lógica de cómo una organización crea, captura y entrega valor. Dicha metodología de innovación y diseño tiene nueve elementos que parten de determinar la oferta de valor frente a la segmentación de clientes de la organización, para posteriormente, determinar los canales de distribución y las relaciones que se generan con los clientes.

Estos pasos llevan a establecer los beneficios e ingresos que permiten especificar los recursos y actividades que se emplean en este modelo de negocios.

Con la información obtenida se procede a calcular los costos que implica la puesta en marcha de este proceso y se establecen las alianzas estratégicas necesarias con otras organizaciones para operar de manera exitosa.

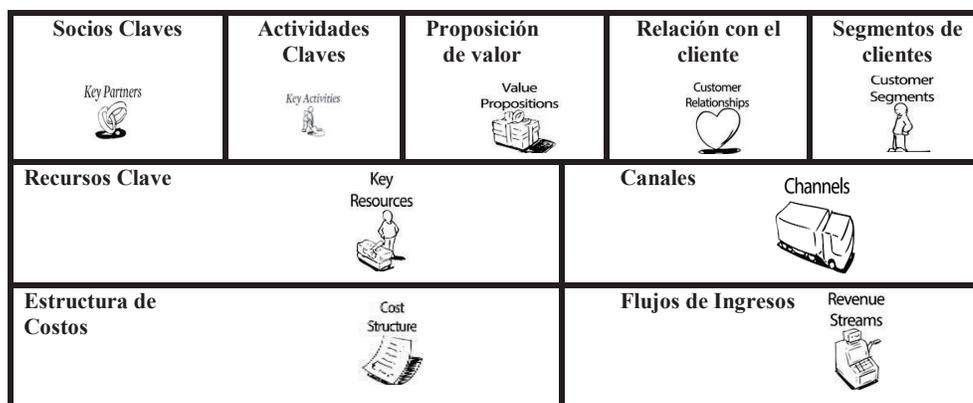


Figura 3 - Lienzo de modelo de negocios CANVAS
Fuente: (Osterwalder, 2014)

Los nueve pasos a seguirse para implementar un Modelo de Negocios mediante esta metodología son:

2.5.1. SEGMENTACIÓN

Segmentar los clientes, para conocer el nicho de mercado y las oportunidades del negocio.

Segmentar un mercado consiste en descomponer el mercado potencial total de un producto o servicio en un número de sub – conjuntos lo más homogéneos posibles, con el fin de permitir a la organización adaptar su política de Marketing a cada uno de los sub – conjuntos. Un buen conocimiento del mercado y del comportamiento del consumidor constituye la primera etapa de la implementación de una política de Marketing. (Peñalver, 2009).

La segmentación de mercados es una estrategia utilizada para dividir el mercado en diferentes grupos de compradores que se estima requieren productos diferentes o marketing mix distinto. De esta forma, la organización incrementa su rentabilidad. La segmentación de mercado implica la partición del mercado en subconjuntos homogéneos en términos de necesidades y motivaciones de compra, susceptibles de constituir mercados potenciales distintos. (Porter, 1996); (Corporación Internacional de Marketing, 2012).

Los destinos así como las organizaciones turísticas deben identificar distintos criterios de segmentación que les permite detectar los segmentos existentes en el mercado. (Nicolau, 2013). Cabe mencionar que la aplicación de múltiples criterios

puede dar lugar a los llamados nichos de mercado, que representan subsegmentos con características muy específicas. Los criterios de segmentación básicos son:

- a. Criterios relativos al beneficio buscado por el consumidor. Es decir, ¿por qué una persona ha elegido un destino turístico, o un hotel? ¿Qué espera obtener?
- b. Criterios relativos al comportamiento del consumo. Esto es, ¿qué cantidad consume? ¿Cuándo?
- c. Criterios relativos a las características del consumidor. Aquí tienen cabida tanto las características sociodemográficas como las psicográficas (estilos de vida y personalidad).

No existe una sola forma de segmentar el mercado, la organización debe probar distintas variables solas y combinadas, con la esperanza de encontrar la mejor forma de concebir la estructura de mercado. Las principales variables que se pueden utilizar para segmentar los mercados de consumidores son las variables geográficas, demográficas, psicográficas y de comportamiento. (Kotler & Armstrong, 2008).

- **Segmentación Geográfica.-** Este tipo de segmentación requiere que el mercado se divida en varias unidades geográficas, como naciones, provincias, ciudades o barrios. Puede que una organización decida operar en una o más áreas geográficas o quizá en todas, pero debe fijarse en las diferencias de necesidades o deseos según las áreas.
- **Segmentación Demográficas.-** Es la división del mercado en grupos basados en variables como la edad, género, tamaño de la familia, ciclo de vida, nivel de ingreso, profesión, educación, religión, raza y nacionalidad. Una de las razones para hacerlo es que la diferencia en necesidades, deseos y tasas de uso que se encuentran relacionadas estrechamente con las variables demográficas.
- **Segmentación Psicográfica.-** En esta segmentación los clientes se dividen según su clase social, estilo de vida o personalidad. Varias personas que pertenecen al mismo grupo demográfico pueden tener perfiles psicográficos muy diferentes.
- **Segmentación por Conducta.-** En este tipo de segmentación los clientes se dividen en grupos según sus conocimientos, actitudes y costumbres o sus respuestas a un producto.

Se cree que las variables conductuales constituyen el mejor referente para la elaboración de los segmentos de mercado, ya que estudian los beneficios requeridos, el estatus del usuario, estatus de lealtad, grado de disposición a comprar y actitud.

Además, es importante considerar que luego de segmentar, los segmentos de mercado deben poseer las siguientes características (Blackwell, Miniard, & Engell, 2006).

Mensurabilidad.- Referente al grado en que pueden medirse el tamaño y poder adquisitivo de los segmentos.

Accesibilidad.- El grado en el cual los segmentos pueden alcanzarse y atenderse.

Sustancialidad.- El grado en el cual los segmentos son lo bastante amplios o lucrativos.

Procesabilidad.- El grado en el cual es posible diseñar programas eficaces para atraer y satisfacer a estos segmentos.

2.5.2. PROPUESTA DE VALOR

El objetivo es de definir el valor creado para cada segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio. “Definir bien la propuesta de valor, en otras palabras, saber por qué somos innovadores y qué nos diferencia de nuestra competencia y nos acerca a potenciales clientes”. (Osterwalder, 2004).

La propuesta de valor es la razón por la que los clientes deciden sobre una organización u otra. Algunas propuestas pueden ser innovadoras y representar una nueva oferta; otras, pueden ser similares a otros productos existentes pero con más funciones o atributos.

Es necesario determinar ¿Qué valor le damos a los clientes? ¿Qué problema o necesidad de los clientes son resueltos o satisfechos? Entre los atributos o funciones que deben considerarse en una propuesta de valor se encuentran los siguientes:

- Novedad
- Rendimiento
- Personalización
- Demostración de un trabajo bien hecho
- Diseño
- Estatus de la Marca
- Precio
- Reducción de Costo
- Reducción de Riesgo
- Accesibilidad
- Conveniencia
- Usabilidad

2.5.3. CANALES DE COMUNICACIÓN Y DISTRIBUCIÓN

“Canal de marketing (también llamado canal de distribución), es el conjunto de organizaciones independientes que participan el proceso de colocar un producto o servicio a disposición del consumidor final o de un usuario industrial”. (Kotler & Armstrong, 2008). De igual manera, “Una serie de organizaciones interdependientes que facilitan la transferencia de la propiedad sobre los productos conforme éstos se mueven del fabricante hasta el usuario de negocios o el consumidor.” (Lamb, Hair, & Daniel, 2006).

Los miembros del canal de marketing o de distribución, deberán realizar diferentes funciones para satisfacer la demanda de los consumidores finales o industriales (Louis, 2008).

- **Información:** Obtención de ésta mediante estrategias de inteligencia de marketing o de investigación de mercados que tengan como propósito el estudio del entorno de marketing para planear el intercambio de bienes y servicios.
- **Promoción:** Difusión de las ofertas de los productos o servicios.
- **Contacto:** Búsqueda de compradores para los productos o servicios.
- **Negociar:** Lograr acuerdos en relación con el precio y volumen de ventas.
- **Distribución:** Transportar y almacenar los productos o servicios.

2.5.4. CLIENTES

El cliente es el "Término que define a la persona u organización que realiza una Compra" (Corporación Internacional de Marketing, 2012). Puede estar comprando en su nombre, y disfrutar personalmente del bien adquirido, o comprar para otro. Resulta la parte de la población más importante de la organización.

Según el modelo *CANVAS* se pueden distinguir dos grupos de relaciones que categorizan la relación de la organización con sus clientes:

a. Relaciones que una empresa mantiene con un segmento.

Son las relaciones que la organización estimula para poder conseguir algún objetivo planteado. Éstas son:

- **Captación de clientes.-** Es la forma por la cual se seduce al segmento objetivo, para que prefieran una determinada organización antes que a la competencia.
- **Fidelización de clientes.-** Es la forma con la cual se mantiene a los clientes satisfechos y se genera identificación, compromiso y entusiasmo voluntario que asume una persona, trabajador, cliente con la organización.
- **Estimulación de la venta.-** Es la forma con la cual se busca hacer crecer al negocio con los clientes actuales a través de un mayor volumen de venta.

b. Relaciones que los clientes quieren o necesitan tener con la empresa.

- **Asistencia personal.-** El cliente puede comunicarse con una persona para tratar, desde un ejecutivo, un jefe o el mismo empleado de ser necesario.
- **Asistencia personal exclusiva.-** El cliente tiene una persona que se dedica exclusivamente a su atención.
- **Autoservicio.-** El cliente puede solucionar por su propia cuenta los requerimientos o inconvenientes que se presenten. Para esto debe contar con los sistemas que permitan la gestión.
- **Servicios automáticos.-** Similares al autoservicio, con la diferencia de que toda la resolución de requerimientos o inconvenientes está gestionada de antemano, con lo que el cliente obtiene de manera más cómoda las respuestas que necesite.
- **Comunidades.-** Los clientes disponen de un sistema que les permite comunicarse unos con otros, con lo cual pueden buscar soluciones en conjunto.

- **Creación colectiva.**- La organización espera la colaboración de los clientes para el desarrollo de sus productos y servicios. Este tipo de relaciones no es tradicional.

La clave en la gestión de las relaciones es, encontrar el punto óptimo que permita generar la mayor cantidad de valor para el cliente con el mayor beneficio para el negocio, por lo tanto, es fundamental desarrollar una estrategia.

2.5.5. FUENTES ECONÓMICAS

“Determinar las fuentes económicas o ingresos de la organización es un aspecto fundamental si queremos tener éxito”. (Osterwalder, 2004).

La fuente económica o ingresos no son la ganancia que obtiene la organización por el éxito del proyecto, sino que es el flujo de dinero que ingresa al negocio.

Los ingresos es el producto que la organización recibe de sus clientes por entregar productos y servicios de valor, pero desarrollar valor tiene costos, por lo tanto si no los considera para la determinación de utilidades, se pueden presentar inconvenientes.

Existen dos tipos diferentes de fuentes de ingresos, (Creacion, 2015):

a. Ingresos por transacciones derivadas de pagos puntuales de clientes o ingresos por compras puntuales o pagos por atenciones específicas. Este tipo de ingresos agrupa por ejemplo a la venta de propiedades, permisos para usar licencias, publicidad, aunque pueden haber otros.

b. Ingresos recurrentes derivados de pagos periódicos realizados a cambio del suministro de una propuesta de valor o servicio de post venta de atención al cliente. Ingresos constantes por ofrecer un servicio constante, ya sea porque tienes un contrato a largo plazo, porque tu asesoría técnica está contemplada dentro de la oferta, por uso de sistemas, o porque así lo decidieron el cliente y la organización.

Los ingresos que se obtienen están determinados por otro factor: el precio.

El precio es un elemento clave para que los clientes escojan un producto o servicio, y su determinación es clave para el negocio.

Dentro de los mecanismos de fijación de precios según el modelo CANVAS, se sugieren las principales características consideradas para esto.

Los precios pueden ser:

- **Fijos.-** Los precios predefinidos se basan en variables estáticas, y se determinan estadísticamente. Se recopilan antecedentes históricos de los precios de venta del producto o servicio y se procede a comprender el origen que causa sus variaciones.
- **Dinámicos.-** Los precios cambian en función del mercado.

Tabla 4
Mecanismos de Fijación de precios

	FIJO		DINÁMICO
Lista de precios fija	Precios fijos para productos, servicios y otras propuestas de valor individuales.	Negociación	Se negocia entre dos o más socios y depende del poder de negociación.
Según características del producto	Depende de la cantidad o calidad de la propuesta de valor.	Gestión de Rentabilidad	Depende del inventario y del momento de la compra.
Según segmento de mercado	Depende de las características de un segmento de mercado.	Mercado en tiempo real	Se establece dinámica en función de la oferta y la demanda.
Según volumen	Depende de la cantidad adquirida.	Subastas	Se determina en una licitación.

Fuente: <http://es.paperblog.com/lecciones-para-emprendedores-fuentes-de-ingresos-1602334/>

2.5.6. RECURSOS

“Identificar los activos y recursos clave que son necesarios como piezas imprescindibles en el engranaje de la idea empresarial”. (Osterwalder, 2004).

En la metodología *CANVAS*, se aplican cuatro técnicas para la asignación de recursos; presupuestación, calendarización, análisis de rentabilidad y programación lineal.

- **Presupuestación:** Consiste en un plan numérico para asignar recursos a actividades específicas (Robbins & Coulter, 2010). Los presupuestos son herramientas útiles para la asignación de recursos y para guiar el trabajo en diversos departamentos o niveles de una organización.

- **Calendarización:** Este aspecto comprende el detalle de las actividades que se van a realizar, el orden en el que deben hacerse y cuando deben terminarse (Robbins & Coulter, 2010). Entre las principales herramientas de la calendarización cuentan las Gráficas de Gantt, las gráficas de Carga y las redes PERT.
- **Análisis de Rentabilidad:** Es un cálculo que establece la relación con los ingresos, los costos y las utilidades. (Robbins & Coulter, 2010). La rentabilidad de una organización se presenta cuando sus ingresos fijos totales son suficientes para igualar o superar sus costos totales.
- **Programación Lineal:** Es una técnica para solucionar problemas de asignación de recursos que requiere que haya recursos limitados. Su objetivo principal es la optimización de resultados y requiere que existan formas alternativas de combinación de recursos con relación lineal de las variables.

2.5.7. ACTIVIDADES CLAVE

“Implementar las actividades clave que darán valor a la marca, y saber las estrategias necesarias para potenciarlas”. (Osterwalder, 2004).

Al igual que los recursos, las actividades clave son aquellas que deben identificarse desde el inicio. El negocio desarrollará una gran cantidad de acciones todos los días, pero siempre habrá algunas que definen la operación del proyecto y el valor que se agrega.

La clasificación de actividades clave según el modelo *CANVAS*, las divide en tres categorías principales:

- **Producción.-** Clasifica a aquellas actividades que están orientadas a crear productos en grandes cantidades. Se considera el diseño y la capacidad de fabricación como las más importantes.
- **Resolución de problemas.-** Son aquellas actividades que buscan soluciones para los clientes. Por lo general las empresas de servicios se encuentran en esta categorización.
- **Plataforma o red.-** Considera a aquellas empresas que tienen como fin ofertar los servicios que ocupen estos recursos. En este sentido las actividades incluidas en esta categoría son aquellas que se ocupan del correcto funcionamiento de la plataforma. Mantenimiento, procesos, arquitectura de datos son algunos ejemplos.

2.5.8. SOCIOS CLAVE

“Tener en cuenta los socios clave con los que se van a establecer contactos y alianzas para el negocio, así como definir las estrategias de *networking* con potenciales socios o proveedores, entre otras figuras importantes”. (Osterwalder, 2004).

Considerando que es imposible abarcar cada uno de los aspectos de los negocios, las organizaciones nacen con las necesidades de: protección, seguridad, comercio y ayuda mutua.

Las alianzas se generan cuando otra empresa tiene algo que la otra organización necesita y viceversa.

Los cuatro tipos de alianzas clave según el modelo *CANVAS*, son:

- **Relaciones cliente-proveedor.**- Creadas para asegurar el suministro de materias primas e insumos.
- **Alianzas entre empresas no competidoras.**- Suceden todo el tiempo, sobre todo cuando tienen productos dependientes (té y azúcar por ejemplo).
- **Alianzas entre empresas competidoras.**- Se originan principalmente cuando dos organizaciones están en un mercado con muchos riesgos, por lo que se unen para poder prevenirlos.
- **Empresas conjuntas que se unen para crear nuevos negocios.**- Dos empresas que se complementan para ingresar en un mercado con ideas de negocio innovadoras.

2.5.9. COSTOS

“Marcar las estructuras de costes, para llegar a saber el precio que tendrá que pagar el cliente por adquirir el bien o servicio que ofrecerá nuestra idea de negocio”. (Osterwalder, 2004).

Incluye los costos de la creación y entrega de valor, el mantenimiento de relaciones con los clientes y la generación de todos los ingresos. La estructura puede ser:

1. **Impulsada por el costo.**- siempre intenta minimizar costos pues la propuesta de valor es de bajo precio, se alcanza un alto grado de automatización.
2. **Impulsada por el valor.**- empresas menos preocupadas por el costo de que conlleva su modelo de negocio, más sí están centrados en la creación de valor. Considera la atención personal para cada cliente.

“El objetivo esencial de la misma es comunicar información financiera y no financiera a la administración a efecto de que esta pueda ejercer la planeación el control y la evaluación de los productos”. (Baca Urbina, 2004).

El análisis del costo es sumamente importante ya que el mismo mide el sacrificio económico en el que se haya incurrido para alcanzar las metas de una organización. Los costos de las operaciones de una organización pueden diferenciarse entre costos fijos y variables.

- **Costos Fijos.-** “Son aquellos cuyo monto total no se modifica de acuerdo con la actividad de producción. En otras palabras, se puede decir que los Costos Fijos varían con el tiempo más que con la actividad; es decir, se presentarán durante un periodo de tiempo aun cuando no haya alguna actividad de producción”. (Bolten, 2001).
- **Costos Variables.-** Se modifican de acuerdo a variaciones del volumen de producción (o nivel de actividad), se trate de bienes como de servicios. Por lo que puede deducirse que, si el nivel de actividad decrece, estos costos decrecen, mientras que si el nivel de actividad aumenta, también lo hace esta clase de costos.

2.6. LOS ANTECEDENTES DE LA CO – CREACIÓN.

En esta sección, las bases teóricas del modelo de co – creación propuesto serán analizadas. Cinco variables han sido identificadas (ligadas con la comunicación, participación, co – creación, satisfacción e imagen y lealtad), factores que se exponen a continuación la relación existente entre cada una de ellas y se postulan las respectivas hipótesis.

2.6.1. COMUNICACIÓN Y PARTICIPACIÓN

La comunicación y participación activa de las partes involucradas en la prestación del servicio son dos elementos que juegan un rol fundamental para aplicar el concepto de co – creación en el entorno hotelero. Como se ha indicado anteriormente, las compañías *KIBS* han demostrado que prestar un servicio adecuado es el resultado de un intenso trabajo de fortalecer las relaciones entre proveedores del servicio y clientes (De Brentani y Ragot, 1996; Cova y Salle, 2008) que interactúan constantemente durante la adaptación de los procesos. Además, se asegura que mantener una excelente comunicación con los consumidores potenciales y existentes durante el desarrollo de nuevos servicios incrementa el

grado de éxito en el que ésta es apropiada para satisfacer los requerimientos así como crear valor (Bettancourt *et al.*, 2002).

De la misma manera, involucrar a los clientes mediante el uso de técnicas de participación activa tales como grupos de discusión, encuestas y entrevistas, permite a las organizaciones comprender de mejor manera sus requerimientos y encontrar posibles oportunidades de innovación en el mercado (Hennestad, 1999). También es posible con este efecto alcanzar otros objetivos propios de la organización tales como: incrementar la calidad del servicio desde el punto de vista de los clientes (Prahalad y Ramaswamy, 2000); crecimiento acelerado de los procesos relacionados con el desarrollo del nuevo servicio (Kandampully, 2010)(Lansiti y MacCormack, 1997); optimización de costos; posicionamiento de la imagen de la compañía en el mercado; crear nuevas posibilidades de negocios que al inicio no fueron contempladas (Wikström, 1995); e inclusive, se pueden alcanzar objetivos de aprendizaje a un nivel más alto producto de la colaboración continua de los clientes (Mathing *et al.*, 2004).

Por otro lado, los resultados que se obtienen de la interacción constante de los empleados de las organizaciones con los clientes constituyen otro punto de interés puesto que identifican necesidades que no se las veía en un inicio, además de oportunidades de desarrollo de mercado. A todo esto, Sundbo y Gallouj (1998) indican que los empleados se convierten en emprendedores corporativos que crean un nuevo proceso de innovación. Los empleados también condicionan el grado de participación de los clientes en la configuración final del nuevo servicio y por lo tanto, tienen una incidencia en las innovaciones y como éstas empatan con los requerimientos de los clientes.

2.6.2. PARTICIPACIÓN Y CO – CREACIÓN

La participación consiste en la colaboración del cliente con la organización, donde se establece un vínculo entre ambas partes que asegura un intercambio constante de información que permite conocer los deseos de los consumidores (huéspedes), minimizando el margen de malos entendidos y confusiones.

Con respecto al punto anterior, se han encontrado hallazgos interesantes que demuestran la relación entre participación y co - creación basando la experiencia activa del huésped en conjunto con cadenas hoteleras. Lo que ha dado vida al proyecto que actualmente se encuentra en funcionamiento en la ciudad de Madrid,

Barcelona. Se trata del hotel *NH Collection Eurobuilding*. Como lo indica el artículo publicado en su página web “*NH Collection Eurobuilding* se convierte en el campo de pruebas tecnológicas y de plataforma de demostración y experimentación de la organización, transformando sus servicios y espacios en un ecosistema digital y el único laboratorio vivo de la industria hotelera. A través de la exploración, la co – creación, la experimentación y la evaluación, se busca invitar a los clientes a un entorno de innovación continua. El proyecto *Living Lab*, nace de la aspiración de *NH Hotel Group* de poner la tecnología al servicio del ocio y los negocios, con un objetivo claro: ofrecer un servicio e instalaciones revolucionarios en la industria y ser uno de los proyectos de mayor envergadura llevados a cabo a nivel mundial en un hotel”. (NH Hotel Group, 2014). En relación a esto, la participación del huésped es un factor determinante para crear en conjunto con las cadenas hoteleras experiencias memorables que perduren en su memoria.

Al mismo tiempo, la tecnología se ha convertido en una herramienta que permite alcanzar y superar los requerimientos de los huéspedes y facilitar sus viajes tanto de negocio como de placer. Tal es el caso del Hotel Ushuaia en Ibiza, España. En su página web indica que “las 85 suites de *The Ushuaia Tower*, así como el *lobby* y la recepción, están equipadas con *Kinect*, un sistema de detección de rayos infrarrojos unido a la videoconsola *Xbox 360* de *Microsoft*. Además de poder escuchar su música favorita, ver películas en alta definición y practicar con los últimos videojuegos del mercado, *Kinnect* conecta las consolas *Xbox 360* con otras suites, permitiendo de esta manera que los huéspedes *chateen* y socialicen entre sí; un concepto muy arraigado en el hotel estrella de Ibiza. Sólo una cuidada selección de suites están equipadas con las nuevas tabletas *Microsoft Surface* con *Windows 8* y *Office 365*, que representan una nueva era en este tipo de dispositivos ofreciendo a los huéspedes una nueva y espectacular experiencia”. Ushuaia Beach Hotel (2013).

En un entorno donde el Internet se ha convertido en un moderno medio de comunicación y participación activa que trae muchos beneficios a los clientes que hacen uso de él a través de un ambiente de interacción *online* que impacta positivamente en la participación de los consumidores (Luo, X. 2010), (Nambisan, S., y Baron, R. A. 2007), (Urista, M. A., Day, K. D., & Dong, Q. 2008). Con la participación *online* en actividades de co – creación, los consumidores logran entrar

de manera más directa en detalles tales como los componentes de un producto (servicio), aprenden más de él y pueden hasta entrelazar tecnologías alternativas para mejorar el uso del mismo.

Los beneficios de las actividades participativas de co – creación *online* son los beneficios de integración social, espacios en los que los consumidores crean y mantienen lazos de sociabilización y de relación mientras participan en el desarrollo de nuevos productos y servicios sea con otros consumidores y / o con el equipo de desarrollo de las compañías en las llamadas plataformas de social media o redes sociales. Debido a una interacción bastante cercana que nace con otros consumidores, se desarrolla un sentido de pertenencia que es percibido como un beneficio (Hoyer et al., 2010), (Nambisan, S., y Baron, R. A. 2007), (Nambisan, S., y Baron, R. A. 2009).

De igual manera, se mencionan también los beneficios de integración personal, espacios en los que se persiguen la auto eficacia así como lograr un status en la comunidad, además pueden representar otro tipo de beneficios para el consumidor. Cuando se participa en actividades de co – creación *online*, desarrollan un sentido de ser autosuficientes para poder resolver sus problemas mientras participan en procesos de innovación en conjunto con la organización. El resultado es que el consumidor gana reputación, credibilidad y experticia en el campo donde realiza la participación activa (Nambisan, S., y Baron, R. A. 2007), (Nambisan, S., y Baron, R. A. 2009).

De manera semejante, se encuentran los beneficios hedónicos, que se asocian con las instancias en las que los consumidores perciben las actividades de co – creación *online* como mentalmente estimulantes, interesantes y creativas. Discutir sobre nuevas ideas de productos y servicios con otros y encontrar soluciones a problemas existentes es considerado por muchos consumidores como una actividad placentera y estimulante (Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., y Singh, S. S. 2010), (Nambisan, S., y Baron, R. A. 2007), (Nambisan, S., y Baron, R. A. 2009).

2.6.3. COMUNICACIÓN Y CO – CREACIÓN

La comunicación ha evolucionado de manera considerable en la última década. Hoy se maneja una comunicación de carácter participativo siendo el Internet la herramienta más utilizada por excelencia. La influencia que la comunicación ha ejercido sobre la co – creación es notable.

En este sentido, es posible tomar con referencia el modelo Dialogo, Acceso, Riesgo y Transparencia (DART) de co – creación de valor, que muestra la relación entre el cliente y la organización, lo que se considera el centro de la creación de valor (Prahalad & Ramaswamy, 2004).

- **Dialogo.** Implica interacción, compromiso y actuación por parte del cliente y de la empresa. Ambas partes comparten aprendizajes y comunicación para resolver problemas existentes. Siendo el dialogo la base para lograr una comunidad fiel.
- **Acceso.** Se concentra en herramientas e información. Mientras una compañía mantenga y mejore sus herramientas continuamente para transmitir su información hacia la comunidad, tendrá mejores oportunidades en el mercado, siendo el intercambio de ideas con los consumidores el verdadero aporte de valor de la misma.
- **Riesgo.** En este sentido, se trata del riesgo que pueden sufrir los consumidores en caso de no estar bien informados acerca de los beneficios / limitaciones de los productos o servicios ofertados por las empresas. La sociedad exige mantenerse informada de todos los detalles importantes para considerar un producto o servicio apto para su uso personal, sin embargo, el no aportar con la información adecuada puede generar inconvenientes a futuro para la compañía.
- **Transparencia.** Con la obtención de forma cada vez más fácil y eficiente de información acerca del comportamiento de las empresas, se vuelve más complejo ocultar u obviar de alguna manera cierta información sensible para el consumidor. Por lo tanto, es mandatorio que la información que se comparta a los consumidores vaya en concordancia con el verdadero objetivo de uso del producto o servicio ofertado.
- Al mantener claro el enfoque vinculado con las cuatro temáticas antes expuestas, se procede a realizar las combinaciones con el objetivo de comprometer a clientes y empleados manteniendo una comunicación adecuada informando a las partes involucradas, por medio de intercambio de ideas y debates acerca de los

distintos puntos de vista de lo que representa el valor para todos como co – creadores de valor.

- **Acceso y transparencia.** Al empatar estos conceptos lo que se pretende es que el consumidor tome decisiones acerca de la compra de un producto o servicio con información suficiente.
- **Dialogo y riesgo.** Con estos bloques se fomenta la capacidad de co – desarrollar y debatir acerca de políticas de carácter público y privado de manera responsable.
- **Acceso y dialogo.** Al correlacionar estos temas se pretende desarrollar la capacidad de mantener comunidades temáticas que de alguna manera puedan acceder a información y recibir retroalimentación previo al resto de la sociedad, manteniendo exclusividad.
- **Transparencia y riesgo.** Al combinar estas temáticas se pretende crear una relación de confianza entre las partes y mantener a la población informada con la verdad sobre los detalles de los productos y servicios ofertados por la compañía.

Por otra parte, la inclusión de las redes sociales tecnológicas también es una fuente de intercambio de ideas y opiniones de los consumidores sobre las empresas que brindan los productos y servicios que éstos buscan. En la industria hotelera y de turismo por ejemplo, la página *web TripAdvisor*, los huéspedes son quienes comentan la verdad de su experiencia, sea ésta positiva o negativa, durante sus estadías en los hoteles alrededor del mundo. Con ello se obtiene retroalimentación mediante foros de comunicación entre los viajeros que ayudan a tomar decisiones basadas entre otros, en los cuatro conceptos, temas del modelo DART. Ayudan a los hoteles por su parte a mejorar sus estándares, reputación y mejorar sus tarifas para ser más atractivos hacia los clientes quienes por su parte, se enriquecen de las experiencias de otros, aprenden más rápido, comentan la verdad de sus experiencias (Brufani, 2009). Es decir, existe un intercambio de información así como se crea valor para ambas partes.

2.7. LA RELACIÓN ENTRE COMUNICACIÓN, PARTICIPACIÓN, CO – CREACIÓN, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y CUOTA DE MERCADO COMO VARIABLES EN ÁMBITO DE SERVICIOS HOTELEROS.

Son varios los elementos que tienen como consecuencia la implementación de la Co – Creación en el sector hotelero, mismos que se detallan a continuación así como su vinculación teórica.

2.7.1. CO – CREACIÓN Y SATISFACCIÓN

Para tener éxito en la industria y desplazar a la competencia, los hoteles deben proveer satisfacción a sus clientes en todo momento, pues son momentos memorables los que se están construyendo en las mentes de los consumidores. Está comprobado que cuando los clientes experimentan con servicios, son más propensos a establecer lealtad (Cronin y Taylor, 1992), repetir su patrón de compra (Fornell, 1992) y realizar un boca a boca positivo (Halstead and Page, 1992).

Hunt, (1975) definió la satisfacción como la evaluación en la cual los clientes que han experimentado con servicios indican que son lo suficientemente buenos como para satisfacer sus expectativas. Wuest *et al.* (1996) definieron las percepciones de los atributos que tiene un hotel como el grado en que los viajeros encuentran ciertos servicios y facilidades importantes para enriquecer su sensación de satisfacción tras la prestación del servicio de alojamiento.

De igual manera, se debe mencionar que la satisfacción es un proceso humano complejo que a su vez agrupa procesos cognitivos y afectivos además de influencias psicológicas y fisiológicas (Oh y Parks, 1997). Un consumidor por lo tanto se encuentra satisfecho cuando la suma de sus experiencias muestra una sensación de gratificación en comparación con sus expectativas. Por otra parte, un consumidor se encuentra insatisfecho cuando la suma de sus experiencias muestra una sensación de inconformidad frente a sus expectativas. Desde un punto de vista crítico, la satisfacción también se ve reflejada en el servicio post – venta cuando existe una sensación positiva luego de haber experimentado todo el ciclo de venta de un producto o servicio.

Al aplicar los conceptos a la industria del alojamiento, el centro de la satisfacción radica en el producto que recibe el cliente por su compra. Por ejemplo la

alimentación en un restaurante, el alojamiento en un hotel, entre otros. En añadidura con lo anterior, existen los elementos que capturan la esencia de la experiencia de satisfacción del cliente tales como la decoración, atmósfera cálida, cercanía del establecimiento, disponibilidad, flexibilidad y la interacción con el personal a cargo.

En base a lo citado anteriormente, la relación entre co – creación y satisfacción del cliente, se postula la siguiente hipótesis:

H1: La co - creación tiene un impacto directo y positivo en la satisfacción.

2.7.2. SATISFACCIÓN Y LEALTAD

Proveer un servicio de alta calidad se ha convertido en un tema de máxima importancia para los proveedores de servicios. La alta calidad sumada a la facilidad para disponer del servicio son considerados los puntos que permiten alcanzar ventaja competitiva en las organizaciones, separarlas de su competencia, incrementar la lealtad hacia la marca, reforzar la imagen corporativa, retener clientes existentes e incrementar nuevos a su portafolio (Watson *et al.*, 1992; Lewis, 1993; Smith, 1993).

Del mismo modo, los proveedores de servicios hoteleros deben comprender el verdadero alcance de los atributos con que cuenta un hotel que son factores determinantes para que un huésped sea leal a la marca y repita la experiencia de compra en base a su primer encuentro con los servicios de una marca determinada. Es importante comprender los deseos y necesidades de los clientes que corresponden a diferentes clases de satisfacción (Pizam, 1994).

Existen dos dimensiones de lealtad por parte del cliente: de comportamiento y de actitudes (Julander *et al.*, 1997). Las dimensiones de comportamiento hacen referencia a la experiencia de compras repetidas que indican una preferencia por cierta marca o servicio a lo largo del tiempo (Bowen y Shoemaker, 1998). Por otro lado, las dimensiones de actitudes se refieren a la intención de repetir la compra y recomendarla hacia potenciales clientes, lo que enfatiza la lealtad a la marca.

La satisfacción del cliente es considerada como una de las más importantes variables de todas las actividades de marketing dentro de una organización. De ello depende que, en contraparte, dentro de los principales objetivos de la organización se encuentran factores que buscan expandir el negocio, ganar una mayor participación en el mercado, e incrementar su rentabilidad (Barsky, 1992).

Con respecto a la industria hotelera, Getty and Thompson (1994) llevaron a cabo un estudio para medir la relación entre la calidad del alojamiento, la satisfacción del cliente y las intenciones de que éste recomiende el servicio de alojamiento a potenciales clientes. Concluyeron que las intenciones de realizar recomendaciones provienen de sus percepciones en lo que ellos consideraron la calidad del servicio con la experiencia de alojamiento.

En base a la literatura revisada, la relación entre satisfacción y lealtad se postula la siguiente hipótesis:

H2: La satisfacción tiene un impacto directo y positivo en la lealtad.

2.7.3. SATISFACCIÓN Y CUOTA DE MERCADO

El *market share* o cuota de mercado puede ser entendido como la porción de ventas que un negocio tiene dentro de su industria. Se dice que un *market share* alto está relacionado al éxito de una empresa, mientras que un *market share* bajo se relaciona con el fracaso de la misma. Gale y Buzzell (1993) sugieren que el *market share* es un determinante en términos de la rentabilidad del negocio en el mediano y largo plazo. Sin embargo, se puede llegar a pensar que los movimientos del *market share* pueden influenciar en mayor o menor medida la formulación de estrategias competitivas para la empresa, además de que los tres status del mercado, llámense éstos alto, estático y bajo *market share* pueden verse afectados por factores intencionales o involuntarios que ciertamente repercuten en la satisfacción del cliente.

a. Market share alto. Éste puede verse incrementado por muchos factores tales como reducción de precios de venta, mejora de la percepción de los productos o servicios al consumidor o una combinación de ambos factores. Sin embargo, la reducción de precios es solo una medida temporal de retención de mercado pues los competidores directos pueden tomar esta misma estrategia en práctica volviendo una acción común entre todos los participantes de la industria. Por otra parte, la mejora de la percepción de los productos o servicios ofertados puede ser la forma más coherente de retener clientes en un negocio determinado. Finalmente se concluye que un *market share* alto ocurre cuando:

- Los mercados actuales no están saturados por los tipos de oferta que la empresa se encuentra mostrando.

- Los consumidores actuales pueden de alguna manera ser inducidos a adquirir más productos o servicios del mismo tipo.
- Las economías de escala proveen una significativa ventaja competitiva.
- Para el caso de productos, la empresa tiene suficiente capacidad de proveer repuestos o sustitutos de los comprados en primeras ocasiones por los clientes.

Es importante notar los hallazgos de Oster (1994, p. 275) que indica que el tamaño del *market share* que tienen las organizaciones más pequeñas relacionados con aquéllos de las grandes empresas y sus implicaciones puesto que, las organizaciones de menor tamaño pueden incrementar su participación en el mercado tantas veces como sea posible que ello no afectará el *market share* que tienen las grandes empresas.

b. Market share bajo. Es el resultado de tener cada vez mayores competidores en la misma industria o la decisión de no realizar ningún tipo de inversión en el desarrollo de nuevos productos o servicios. Finlay (2000, p. 373) sugiere que se produce un *market share* bajo cuando:

- No existe el dinero suficiente para realizar mejoras a fin de retener la porción de mercado alcanzada.
- El mercado es golpeado por importaciones de productos de menor costo.
- La reputación del negocio es mala y difícilmente se puede recuperar.

Sin embargo, existen indicios de que un bajo *market share* puede ocurrir por otro tipo de razones. Finalmente, Jacobson y Aaker (1985) indican que “de hecho, una baja en el *market share* puede ser indicio de una buena administración”.

c. Market share estático. Es el resultado de la decisión de no incrementar el *market share* actual que ha obtenido la empresa, pero si consolidarlo. Por otra parte, se considera también el resultado de que, a pesar de los esfuerzos que ha realizado la compañía por ampliar su cuota de mercado, ésta solo ha logrado mantenerla. Finlay (2000, p.373) por su parte indica que un *market share* estático ocurre cuando:

- El propietario de la empresa decide no crecer más allá del estado actual de su compañía, o está a punto de retirarse y, cuando no está en sus planes dejar de tener control sobre otros en la compañía.
- La cuota de participación de mercado no es tan importante en esos momentos en términos de rentabilidad.

- No existen al momento recursos que permitan realizar nuevas penetraciones de mercado o extensiones dentro del mismo.

Por otra parte, Jacobson y Aaker (1985) piensan que mientras para algunas empresas el *market share* es un punto de éxito en la industria, puede ser para otras empresas simplemente un aspecto más de menor relevancia e indican que existen otros factores que de igual manera son necesarios para alcanzar el éxito dentro del mercado tales como el liderazgo y la buena administración al igual que un golpe de suerte. Czepiel (1992, p.41).

Por lo tanto, de acuerdo al estudio realizado por O'Regan, (2002), señala que tanto el rendimiento financiero, la retención y satisfacción de clientes, son los puntos más evaluados en la investigación. Sin embargo, el hecho de que las empresas analizadas tengan un alto, bajo o estático *market share*, no modificó de manera significativa el análisis estadístico previo a la obtención de los resultados. Es entonces importante recalcar que la satisfacción de los clientes por la obtención de un producto o servicio que reúna la solución a sus requerimientos y necesidades tendrá un efecto positivo en el crecimiento o mantención de la empresa de su *market share*, volviendo a la compañía más estable dentro de su industria y posicionar sus servicios. Finalmente uno de los objetivos centrales de la retención y fidelización de clientes es que elijan los servicios que ofrece un hotel determinado por sobre los demás de su competencia directa.

En concordancia a la literatura expuesta anteriormente, la relación entre satisfacción y cuota de mercado se postula la siguiente hipótesis:

H3: La satisfacción tiene un impacto directo y positivo en la cuota de mercado.

2.7.4. LEALTAD Y CUOTA DE MERCADO

De acuerdo al estudio realizado por (Gensch and Reeker 1979; Guadagni and Little 1983; Lute 1959; McFadden 1980)., la idea de que un cliente sea o no leal a una empresa en particular y por lo tanto, a los productos o servicios que oferta, involucra una decisión y el peso que tiene esa decisión se puede estimar por medio de factores de lealtad tal como se realiza en modelos rutinarios de decisiones.

A fin de medir la retención de clientes, el establecimiento debe optar por realizar un *checklist* que involucre, tal como lo plantea Rusk y Zahorik (1992), los atributos

que los clientes buscan en los servicios que pueden ofrecer los establecimientos de alojamiento:

- La amabilidad del hotel.
- Que tanto conocen los administradores del hotel a sus clientes.
- El nivel de atención que prestan los administradores del hotel a los requerimientos de sus clientes.
- Que tan accesible es la información sobre los servicios que oferta el hotel en medios de comunicación, redes sociales y portales de internet.
- El costo del alojamiento.
- La cercanía del hotel al sitio de trabajo o de reunión de los clientes que lo frecuentan.

En concordancia con lo descrito anteriormente, la retención de clientes es vista como el componente más importante en la cuota de participación de mercado, teniendo como base la satisfacción del cliente. Por lo cual, se genera un lazo de lealtad entre el cliente, la compañía y por lo tanto el servicio que oferta, mismo que debe perdurar y mejorar en el transcurso del tiempo. La satisfacción se vincula con la lealtad, se agrega la retención del cliente como un punto base para mejorar y fortalecer las relaciones, la cuota de participación y el resultado también visto en términos de rentabilidad que permite ver que la satisfacción puede ser medida también en términos monetarios.

Con base a lo expuesto anteriormente, la relación entre lealtad y cuota de mercado se postula la siguiente hipótesis:

H4: La lealtad tiene un impacto directo y positivo en la cuota de mercado.

2.8. PLANTEAMIENTO Y VALIDACIÓN DE UN MODELO DE CO-CREACIÓN APLICABLE A LA REALIDAD ECUATORIANA.

El modelo de co – creación que se pretende validar se muestra en la figura 1, el cual refleja las relaciones entre las variables analizadas. En este sentido se menciona a la co – creación, satisfacción, lealtad y cuota de mercado que tienen su soporte teórico proveniente de diferentes autores citados anteriormente. El principal objetivo de este modelo es analizar el impacto de la co – creación en el incremento de la cuota de mercado del segmento de hoteles de categoría de lujo y primera en la industria hotelera ecuatoriana.

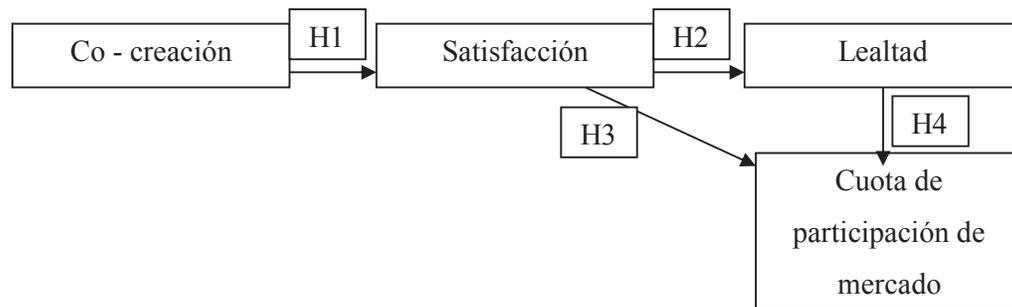


Figura 4 - Modelo de Co-Creación
Fuente: Elaboración propia

La industria hotelera resulta un escenario apropiado ya que, en los hoteles, muchas de las actividades de servicio son de primera línea y favorecen las co-producciones entre empleados y clientes. Como afirman Veflen y Sallis (2006) “mientras algunas partes del servicio son separables, como la limpieza de las habitaciones, en general la estancia del hotel es inseparable del servicio. Además, existe una alta variedad en el proceso de desarrollo del servicio entre los diferentes hoteles”. Estas razones justifican el ámbito de estudio elegido para desarrollar el trabajo presentado. (García et al., 2010).

Las hipótesis a ser estudiadas son cuatro y se presentan en la Tabla 1, donde se muestran las construcciones involucradas en el modelo y las preguntas de la encuesta relacionadas a las variables.

Tabla 5***Hipótesis relacionadas a las variables***

Hipótesis	Variables	Items
H1: La co - creación tiene un impacto directo y positivo en la satisfacción.	Co-creación	cocre1, cocre2, cocre3
	Satisfacción	satgen1, satgen2, satgen4, satgen5
H2: La satisfacción tiene un impacto directo y positivo en la lealtad.	Satisfacción	satgen1, satgen2, satgen4, satgen5
	Lealtad	leal1, leal2
H3: La satisfacción tiene un impacto directo y positivo en la cuota de mercado.	Satisfacción	satgen1, satgen2, satgen4, satgen5
	Cuota de mercado	cuomer1, cuomer2, cuomer3, cuomer4
H4: La lealtad tiene un impacto directo y positivo en la cuota de mercado.	Lealtad	leal1, leal2
	Cuota de mercado	cuomer1, cuomer2, cuomer3, cuomer4

Las hipótesis que van a ser estudiadas son cuatro y se presentan en la Tabla, donde también se muestran las variables involucradas en el modelo así como las preguntas de la encuesta aplicada.

Fuente: Elaboración propia.

3 METODOLOGÍA, RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN Y MÉTODOS APLICADOS.

La técnica aplicada durante esta etapa del desarrollo de la investigación en lo referente a la recolección de datos fue realizar una encuesta estructurada en base a 39 preguntas; de las cuales 27 fueron analizadas en la presente investigación relacionadas con las variables de estudio. Se aplicó la escala *Likert* con cinco niveles de respuesta, desde completamente en desacuerdo (1) a completamente de acuerdo (5). La composición del cuestionario proviene de previas investigaciones realizadas (Rajah, Marshall, & Nam, 2008) y fue distribuido físicamente. Se obtuvieron 300 respuestas (184 hombres y 116 mujeres) durante el proceso de salida de los huéspedes alojados en el *Hotel Howard Johnson Quito* en el período comprendido entre mayo a agosto del año 2016, considerando que los huéspedes que visitan el hotel pertenecen en mayor proporción al segmento corporativo que

han visitado el hotel en más de una ocasión. Del 100% del total de encuestados, se evidenció que el 94% de los mismos respondieron el total de preguntas realizadas.

3.1 VARIABLES UTILIZADAS EN EL ESTUDIO.

Se llevó a cabo el estudio tomando como base escalas de estudios realizados previamente a fin de analizar las variables relacionadas con la comunicación, participación, co – creación, satisfacción, lealtad y cuota de participación de mercado.

La variable co – creación fue adaptada de un cuestionario realizado por Harrigan et al. (2014), además de la publicación de GHL Hoteles (2015), que mide el nivel de involucramiento que tiene el huésped y la calidad de información que el hotel suministra. La variable satisfacción, misma que se refiere a la percepción que tienen los huéspedes sobre el servicio ofrecido por el hotel seleccionado para su estadía, fue extraída de las investigaciones de Kandampully (2000), y Devarsivatham (2012). Lealtad fue adaptado de las investigaciones de Kandampully (2000), y Devarsivatham (2012), donde se investigaron aspectos tales como la preferencia del huésped de cierto hotel ante los demás de su competencia y si realizaría o no comentarios positivos en redes sociales y a través del boca a boca. Finalmente, la cuota de participación de mercado fue analizada mediante las investigaciones de O´Regan (2002), donde se midió la relación calidad y precio, además de la percepción del huésped con respecto a si este hotel tiene presencia y es de fácil preferencia frente a las demás marcas de su competencia directa.

Cabe mencionar que la variable cuota de participación de mercado, para efectos de esta investigación, no se mide a través del volumen de noches generadas en un solo hotel de la cadena ya que no se trata de un estudio transversal, pues para el estudio no se incluyeron a varios hoteles. Por lo tanto, la única forma de medir esta variable es a través la percepción que tienen los huéspedes sobre la cuota de participación de mercado. Adicional a ello, se ha realizado la medición en base a asociaciones, vinculaciones y relaciones entre las variables, dejando en claro que no se realizó una evaluación en forma cuantitativa.

3.2 MÉTODOS APLICADOS.

La información recolectada de la encuesta fue analizada mediante la metodología cuantitativa. Se llevaron a cabo 3 tipos de análisis que son el Análisis Factorial Exploratorio (AFE), el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC) y el Modelado de Ecuaciones Estructurales (SEM).

La primera herramienta utilizada fue el Análisis Factorial Exploratorio (AFE) como un instrumento de validación. Se trata de una técnica estadística de interdependencia, es decir, que todas las variables son analizadas en conjunto, siendo la versatilidad su característica principal. Este análisis busca definir grupos de variables (también conocidos como factores) que están altamente correlacionados entre sí. Además que reduce la complejidad de un gran número de variables a un número más reducido y de esta manera realizar un trabajo de investigación más minucioso. (Martínez y Sepúlveda, 2012).

En adición, se utilizó el Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), que es una técnica que consiste en evaluar hasta qué punto un conjunto de factores organizados teóricamente se ajusta a los datos. Para este tipo de análisis se debe establecer un nivel de confianza para poder evaluar si se rechazan o no las hipótesis planteadas. (Martínez y Sepúlveda, 2012).

Como tercera herramienta para el análisis de los datos, se utilizó el Modelo de Ecuaciones Estructurales (SEM) que es un conjunto de índices que permiten al investigador ajustar los datos obtenidos al modelo propuesto que se pretende impulsar su validez y reducir el margen de error. (Yuan, 2005). Dentro de esta categoría de índices se citan los siguientes:

3.2.1 ÍNDICES DE AJUSTE ABSOLUTOS.

Esta categoría de índices determina si el modelo que se plantea encaja con la información seleccionada (Mc Donald y Ho, 2002) y demuestra cual modelo propuesto tiene un ajuste superior.

- **Prueba Chi Cuadrado (X^2).** Este valor es una medida tradicional que valora el ajuste de todo el modelo, a la vez que evalúa la magnitud de las discrepancias entre la muestra y las matrices de covarianza ajustadas (Hu y Bentler, 1999: 2). Por lo tanto, un buen modelo ajustado puede proveer un resultado insignificante con un límite de 0,05 (Barrett, 2007). Sin embargo, la estadística Chi Cuadrado suele referirse a una “falta de ajuste” (Kline, 2005). Mientras que la prueba Chi Cuadrado

mantiene su popularidad como un índice de ajuste, también tiene sus limitaciones de uso. Primero, su uso supone una normalidad multivariante y severas desviaciones en la normalidad pueden ocasionar rechazos pese a que el modelo está especificado (McIntosh, 2006). Segundo, debido a que la estadística Chi Cuadrado es una prueba de significancia, es muy sensible al tamaño de la muestra que ha sido utilizado en la investigación (Bentler and Bonnet, 1980; Jöreskog and Sörbom, 1993). Por otra parte, pese a que se utilicen muestras de tamaño pequeño, la estadística Chi Cuadrado pierde poder por ello y por lo tanto le es más difícil diferenciar entre buenos y malos modelos ajustados (Kenny and McCoach, 2003). Debido a las restricciones del Modelo Chi Cuadrado, los investigadores han encontrado índices alternativos para ajustar los modelos. Como ejemplo de una estadística que reduce el impacto del tamaño de la muestra en el Modelo Chi Cuadrado es Whiton et al's (1977) (X^2/df), pese a que no existe un acuerdo sobre un ratio aceptable para esta estadística, el rango recomendado debe tan alto como 5.0 (Wheaton et al, 1977) y tan bajo como hasta 2.0 (Tabachnick and Fidell, 2007).

- **Error Cuadrático Medio de Aproximación (RMSEA).** Indica que tan bien encajaría el modelo analizado con parámetros seleccionados de manera óptima en la matriz de covarianza de la población (Byrne, 1998). Además de que reduce el rango de parámetros seleccionados para el análisis. Dentro de los parámetros para análisis, un RMSEA de un rango de 0.05 a 0.10 indica fallo en el modelo; sobre el 0.10 indica ajuste pobre (MacCallum et al, 1996). Si se encuentra entre 0.08 y 0.10 es un ajuste mediocre; bajo 0.08 muestra un buen ajuste (MacCallum et al, 1996). Actualmente, valores cercanos a 0.06 (Hu y Bentler, 1999) y un límite de 0.07 (Steiger, 2007) es el acuerdo entre los investigadores del área que se puede tomar como parámetro de medición.

- **La Bondad del Ajuste Estadístico (GFI) y la Bondad del Ajuste Estadístico Ajustado (AGFI).** El Ajuste Estadístico GFI fue creado por Jöreskog y Sorbom como una alternativa a la prueba Chi Cuadrado y calcula la proporción de la varianza al estimar la covarianza de la población (Tabachnick y Fidell, 2007). Los rangos estadísticos del índice van de 0 a 1 y mientras más grande es el tamaño de la muestra, mejor su valor. Sin embargo, debido a la sensibilidad del mismo, se ha vuelto menos popular en los últimos años y se ha recomendado no utilizarlo (Sharma et al, 2005). Relacionado a este índice, se encuentra el AGFI que es el

Ajuste Estadístico Ajustado que ajusta al GFI con algunos grados de libertad, incrementa en forma proporcional al tamaño de la muestra. Igual que el GFI, maneja rangos estadísticos entre 0 y 1, considerando un índice de 0,95 como un buen ajuste al modelo. Debido a su importancia a lo largo de los años, se reportan en conjunto con los análisis de estructura de la covarianza.

- **Raíz Cuadrada del Error Cuadrático (RMR) y la Raíz Cuadrada del Error Cuadrático Estandarizada (SRMR).** El RMR y el SRMR son la raíz cuadrada de la diferencia entre la muestra de la varianza y el modelo hipotético de covarianza. El rango de RMR es calculado a través de la escala de cada indicador. Sin embargo, si el cuestionario tiene ítems con muchos niveles de variación (algunos ítems pueden tener rangos de entre 1 y 5 y otro de entre 1 y 7), el RMR se vuelve difícil de interpretar (Kline, 2005). En cambio, el SRMR resuelve el problema de interpretación pues el rango de valores va desde 0 a 1.0, considerando un valor de 0.05 un buen nivel de ajuste del modelo (Byrne, 1998; Diamantopoulos y Siguaaw, 2000), sin embargo, valores por encima de 0.08 se encuentran aceptables (Hu y Bentler, 1999).

3.2.2 ÍNDICES DE AJUSTE INCREMENTALES.

Este grupo de índices conocidos también como índices comparativos (Miles y Shelvin, 2007) o índices de ajuste relativo (Mc Donald y Ho, 2002), son aquellos que no toman la prueba Chi Cuadrado en su forma original pero comparan el valor del Chi Cuadrado con un modelo base. Para este propósito, se entenderá que las variables y las hipótesis no se encuentran correlacionadas (Mc Donald y Ho, 2002).

Dentro de esta categoría de índices se encuentran los siguientes:

- **Índice de Ajuste Normado (NFI).** Este estadístico evalúa el χ^2 del modelo propuesto con el χ^2 del modelo nulo. El modelo nulo o independiente es el peor escenario donde se especifica que las variables no se encuentra correlacionadas. El rango de valores de éste es entre 0 y 1 con Bentler y Bonnet (1980), quienes recomiendan que un valor de 0.90 indica un buen ajuste.

- **Índice de Ajuste Comparativo (CFI).** Es un índice mejorado en comparación con el NFI que toma en cuenta el tamaño de la muestra Byrne, 1998). Como el NFI considera que las variables no se encuentran correlacionadas (modelo nulo o independiente) y compara la matriz de covarianza con el modelo nulo. El rango de valores de este estadístico se encuentra entre 0 y 1 y valores cercanos a 1.0 son

indicadores de un buen ajuste. Un CFI \geq a 0.95 es ahora reconocido como un buen indicador (Hu y Bentler, 1999). Hoy en día, este índice es reconocido dentro del grupo de indicadores SEM como uno de los más populares y que tiene mayor aporte considerando el tamaño de la muestra (Fan et al, 1999).

3.3. DESARROLLO DE LOS MÉTODOS APLICADOS.

3.3.1. ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO (AFE).

Para este análisis se tomaron en cuenta del total de componentes planteados, además la comunicación y participación, los siguientes componentes a priori: co – creación, satisfacción, lealtad y cuota de mercado.

Para el componente co – creación, se asociaron las siguientes preguntas dirigidas hacia los huéspedes del hotel:

cocre1: El hotel dejó sus lineamientos tradicionales para colaborar en conjunto con el huésped.

cocre2: Este hotel intenta proporcionar un servicio de alojamiento y alimentación que sea el resultado en conjunto entre el huésped y el hotel.

cocre 3: Lo que estoy recibiendo de este hotel es el resultado del trabajo en conjunto entre este establecimiento y yo mismo.

Para el componente satisfacción, se asociaron las siguientes preguntas dirigidas hacia los huéspedes del hotel:

sat1: Después de todo, estoy satisfecho con el servicio de alojamiento y alimentación que he recibido por parte de este hotel.

sat2: Los servicios de alojamiento y alimentación que he recibido por parte de este hotel cumplen con mis expectativas.

sat3: Pienso que tomé la decisión correcta al escoger este hotel por los servicios y el producto que ofrece.

sat4: El trato que recibí por parte de todo el personal del hotel fue agradable y me hicieron sentir como en casa.

sat5: la presentación personal de todo el personal del hotel es excelente.

Para el componente de lealtad, se asociaron las siguientes preguntas dirigidas hacia los huéspedes del hotel:

leal1: Regresaría usted al hotel.

leal2: Recomendaría este hotel a sus amigos y familiares para una futura visita a la ciudad.

leal3: Realizaría comentarios positivos sobre este hotel tanto de manera verbal como en redes sociales.

leal4: Si el hotel sigue ofertando estos productos y servicios, seguro pensaría en él para una próxima visita a la ciudad.

Para el componente de cuota de mercado, se asociaron las siguientes preguntas dirigidas hacia los huéspedes del hotel:

cuomer1: Este hotel es el mejor del mercado respecto a su relación calidad/precio.

cuomer2: Este hotel es el mejor del mercado respecto a los servicios de recepción.

cuomer3: Este hotel es el mejor del mercado respecto a los servicios de restauración/bares.

cuomer4: Este hotel es el mejor del mercado respecto a los servicios de habitación que ofrece.

cuomer5: Este hotel posee una gran parte de la cuota del mercado de hostelería.

4 RESULTADOS Y DISCUSIONES

La información recolectada de la encuesta fue analizada con una metodología cuantitativa. La primera herramienta estadística utilizada fue el Análisis Factorial Exploratorio AFE con el objetivo de validar el instrumento. El *software* utilizado fue el programa SPSS y el método de extracción aplicado fue la Normalización Varimax con Kaiser.

Como segunda parte del estudio, se procedió a realizar el Análisis Factorial Confirmatorio AFC ejecutado con los programas SPSS y AMOS a fin de explorar las relaciones entre los constructos y los ítems. La tercera y última parte del análisis fue aplicar el Sistema Estructural de Ecuaciones SEM.

4.1 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO

Durante el desarrollo del Análisis Factorial Exploratorio, se fijaron primeramente los cuatro componentes a analizar (co-creación, satisfacción, lealtad y cuota de mercado). Se extrajeron dichos componentes, mostrándose los datos obtenidos Análisis Factorial Exploratorio en la tabla 6, donde se aprecia que existe un ítem que causa conflicto (ítem leal4). Pese a que se trata de un ítem diseñado para medir la variable de lealtad, en el análisis se refleja que el mismo está más relacionado con

la variable de cuota de mercado, existiendo una diferencia entre la conceptualización teórica y los resultados prácticos. La decisión que se toma frente a dicha inconsistencia es eliminar dicho ítem del análisis.

Tabla 6
Matriz de componentes rotados

	Componente			
	1	2	3	4
cocre1			0,85	
cocre2			0,903	
cocre3			0,875	
satgen1		0,781		
satgen2		0,846		
satgen3		0,809		
satgen4		0,792		
satgen5		0,801		
leal1				0,618
leal2				0,629
leal3				0,793
leal4	0,76			
cuomer1	0,914			
cuomer2	0,906			
cuomer3	0,877			
cuomer4	0,819			
cuomer5	0,460			

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: elaboración propia

Posteriormente se realiza un segundo Análisis Factorial Exploratorio extrayendo el ítem leal4 causante del conflicto. Los resultados de la tabla 7 muestran que no existen ítems conflictivos.

Tabla 7
Segundo AFE Matriz de componentes rotados

	Componente			
	1	2	3	4
cocre1			0,851	
cocre2			0,905	
cocre3			0,877	
satgen1	0,778			
satgen2	0,845			
satgen3	0,816			
satgen4	0,792			
satgen5	0,802			
leal1				0,618
leal2				0,631
leal3				0,797
cuomer1		0,905		
cuomer2		0,918		
cuomer3		0,887		
cuomer4		0,81		
cuomer5		0,504		

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

a. La rotación ha convergido en 5 iteraciones.

Fuente: elaboración propia

La consistencia interna del instrumento se mide a través del alfa de Cronbach. El mismo se encuentra dentro del rango recomendado (>0.7) teniendo un valor de 0.835. La varianza explicada es de 71.17% y el valor de KMO fue de 0.847 (> 0.5) y la prueba de Barlet .000. Los resultados se muestran en las tablas 8 y 9 respectivamente.

Tabla 8
Varianza total explicada

Componente	Autovalores iniciales			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción			Sumas de las saturaciones al cuadrado de la rotación		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	6,527	40,795	40,795	6,527	40,795	40,795	4,012	25,076	25,076
2	2,349	14,88	55,475	2,349	14,680	55,475	3,879	24,246	49,322
3	1,997	12,483	67,958	1,997	12,483	67,958	2,631	16,444	65,766
4	1,145	7,159	75,117	1,145	7,159	75,117	1,496	9,350	75,117
5	0,804	5,024	80,140						
6	0,776	4,851	84,992						
7	0,527	3,294	88,286						
8	0,392	2,447	90,733						
9	0,331	2,067	92,800						
10	0,29	1,812	94,612						
11	0,234	1,461	96,074						
12	0,175	1,094	97,168						
13	0,155	0,968	98,136						
14	0,122	0,76	98,897						
15	0,100	0,626	99,523						
16	0,076	0,477	100,000						

Método de extracción: Análisis de Componentes principales
Fuente: elaboración propia

Tabla 9
KMO y prueba de Bartlett

Medida de adecuación muestral de Kaiser-Meyer-Olkin.	0,847
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	G1
	Sig.
	3770,917
	120
	0

Fuente: elaboración propia

4.2 RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO

El Análisis Factorial Confirmatorio es el siguiente paso que se desarrolla para determinar la estructura de los factores del conjunto de datos. Durante el desarrollo del mismo, se evalúa el análisis de la fiabilidad de las escalas. Este se comprueba examinando que la Varianza Media Extraída (AVE) supere el mínimo establecido de 0,5 (Hair et al., 1999). La validez convergente se evalúa igualmente comprobando que los parámetros lambda estandarizados sean siempre significativos y superiores al valor 0,5 (Hildebrandt, 1987; Gerbing y Anderson, 1988; Steenkamp y Van Trijp, 1991).

Para determinar la validez discriminante entre las escalas propuestas, se comprobó que la raíz cuadrada del varianza media extraída (AVE) de cada constructo supera la covarianza entre éste y cualquier otro del modelo, es decir, que la varianza media compartida entre un concepto y sus medidas es superior a la varianza compartida entre constructos (Fornell y Larker, 1981).

A través del Análisis Factorial Confirmatorio se controlan igualmente los valores de las cargas factoriales, tomando como consideración que las mismas deben ser superiores a 0.6 (Bagozzi, R.P. y Yi, Y., 1988).

Como se puede observar en la tabla 10, los componentes leal3 y cuomer5 obtuvieron resultados de 0.216 y 0.464 respectivamente, mismos que indican una carga factorial baja.

Tabla 10

Pesos estandarizados de regresión (Grupo número 1-Modelo por default)

			ESTIMATE
Satgen1	< ---	Sat	,756
Satgen2	< ---	Sat	,876
Satgen3	< ---	Sat	,856
Satgen4	< ---	Sat	,766
Satgen5	< ---	Sat	,768
Leal1	< ---	Leal	,985
Leal2	< ---	Leal	,927
Leal3	< ---	Leal	,216
Cuomer1	< ---	Cuomer	,932

Cuomer2	< ---	Cuomer	,921
Cuomer3	< ---	Cuomer	,888
Cuomer4	< ---	Cuomer	,812
Cocre1	< ---	Cocre	,755
Cocre2	< ---	Cocre	,988
Cocre3	< ---	Cocre	,849
Cuomer5	< ---	Cuomer	,464

Fuente:Elaboración propia

Mediante la figura 5 se pueden observar los resultados alcanzados en el AFC, donde se aprecian las relaciones entre los ítems y sus variables con sus respectivos resultados.

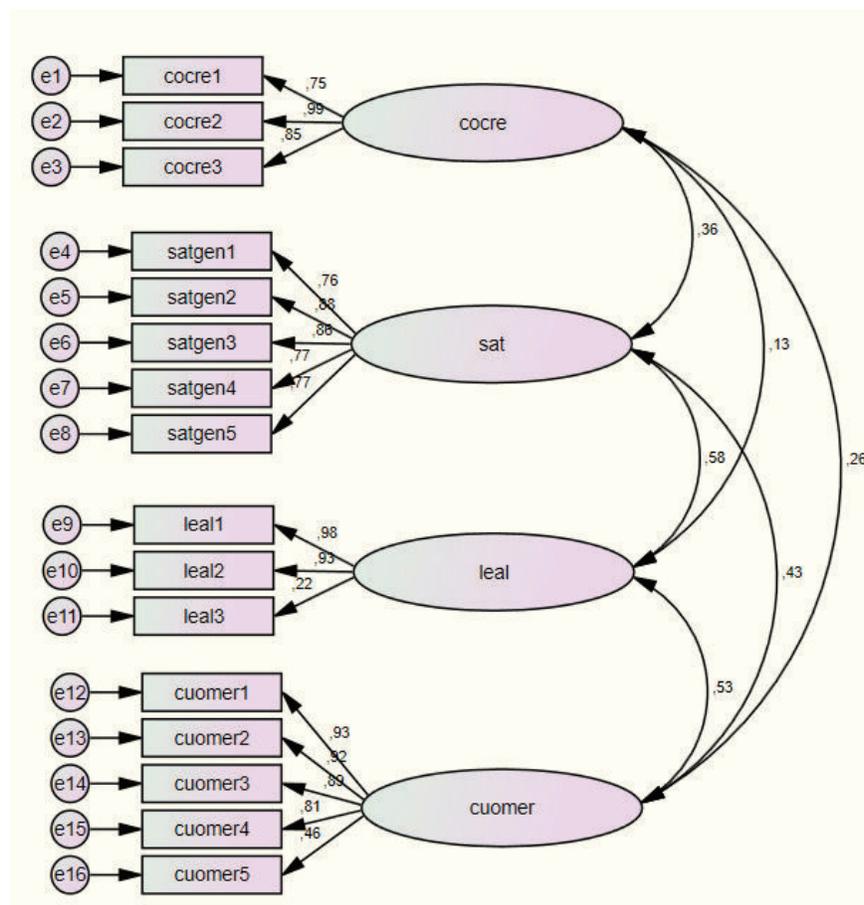


Figura 5 - Relación entre ítems y variables
Elaboración propia

Por lo tanto, considerando las cargas factoriales bajas de los items indicados anteriormente (leal3 y cuomer5), se suprimen los mismos y se realiza un nuevo análisis con los items restantes. Los datos se encuentran en la tabla 11.

Tabla 11
Pesos estandarizados de regresión (Grupo número 1-Modelo por default)

			Estimate
Satgen1	< ---	Sat	0,756
Satgen2	< ---	Sat	0,876
Satgen3	< ---	Sat	0,856
Satgen4	< ---	Sat	0,766
Satgen5	< ---	Sat	0,768
Leal1	< ---	Leal	0,986
Leal2	< ---	Leal	0,926
Cuomer1	< ---	Cuomer	0,933
Cuomer2	< ---	Cuomer	0,921
Cuomer3	< ---	Cuomer	0,887
Cuomer4	< ---	Cuomer	0,812
Cocre1	< ---	Cocre	0,755
Cocre2	< ---	Cocre	0,988
Cocre3	< ---	Cocre	0,849

Fuente: elaboración propia

Mediante la figura 6 se pueden observar las relaciones entre los items y sus variables con sus respectivos resultados luego de suprimir los ítems leal3 y cuomer5.

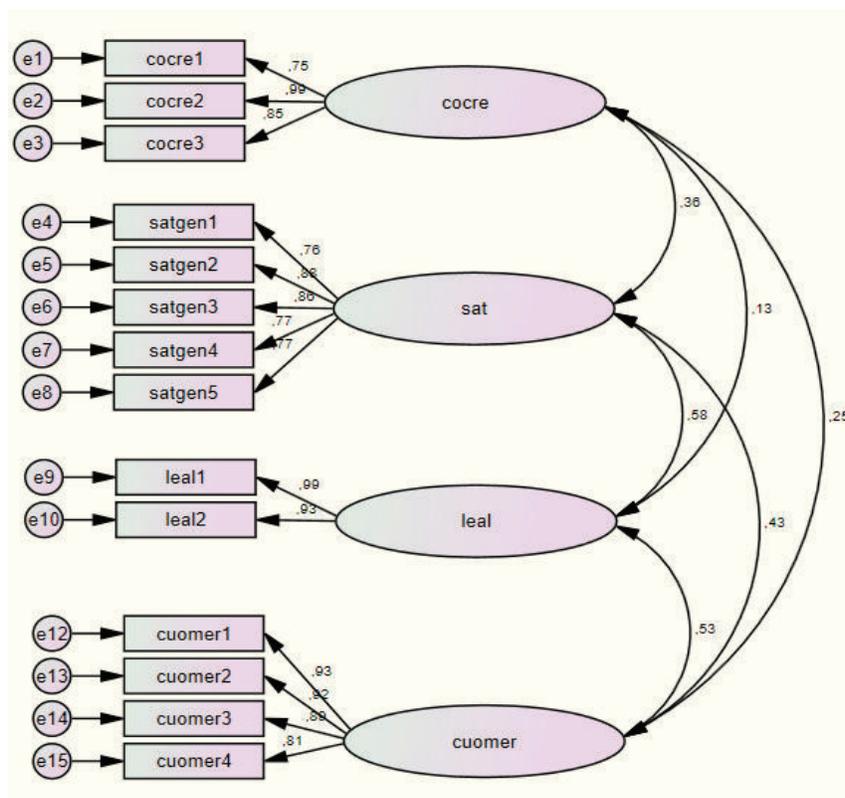


Figura 6 - Relación entre ítems y sus variables ajustado
Elaboración propia

Los resultados obtenidos en este nuevo AFC muestran una varianza media extraída AVE superior a 0,5; la confiabilidad de los constructos es superior a 0,7 y los factores de cargas de las variables co – creación, satisfacción, lealtad y cuota de mercado son superior a 0,5. Realizando el estudio de la raíz cuadrada de las AVE's, se confirma la validez discriminante, ya que los constructos tienen valores superiores a las correlaciones entre constructos. La tabla 12 resume la información.

Tabla 12
Fiabilidad de las escalas

	CR	AVE	MSV	MaxR(H)	cuomer	sat	leal	cocre
Cuomer	0,938	0,791	0,280	0,176	0,890			
Sat	0,902	0,650	0,332	0,216	0,430	0,806		
Leal	0,955	0,915	0,332	0,209	0,529	0,576	0,956	
Cocre	0,902	0,756	0,130	0,070	0,253	0,361	0,128	0,869

Fuente: elaboración propia

A continuación se describen los cálculos para llegar a la obtención de los resultados antes mencionados y de esta manera comprobar la validez del modelo propuesto.

4.2.1 CONFIABILIDAD.

La confiabilidad mide la consistencia de los indicadores que forman un constructor, es decir, evalúa en qué medida los indicadores están midiendo lo mismo. En el presente estudio se analizan tanto el alpha de Cronbach, Cronbach (1970) como la fiabilidad compuesta (composite reliability), Werts et al. (1974), índices que oscilan entre 0 (ausencia de homogeneidad) y 1 (máxima homogeneidad). La diferencia entre estos dos indicadores es que el alpha de Cronbach presupone a priori que cada indicador de un constructo contribuye de la misma forma, razón por la cual se le monitorea en el AFE. En una segunda parte, durante el desarrollo del AFC se analiza la fiabilidad compuesta ya que la misma utiliza las cargas de los ítems tal como existen en el modelo causal. Lo más habitual es considerar como criterio de fiabilidad que los valores de ambos índices sean superiores a 0.8. Una escala es fiable si los ítems estén muy correlacionados entre sí.

- Confiabilidad Compuesta (CR)

$$CR = \frac{\left(\sum_{i=1}^i \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^i \lambda_i \right)^2 + \left(\sum_{i=1}^i 1 - \lambda_i^2 \right)}$$

Tabla 13
Composite Reliability (CR)

	Objetivo CR > 0.7		Carga Factorial Estandarizada		varianza del término de error
			Estimate Lambda	(Estimate Lambda) cuadrado	$1 - \lambda_i^2$
satgen1	<---	Sat	0,756	0,571536	0,428464
satgen2	<---	Sat	0,876	0,767376	0,232624
satgen3	<---	Sat	0,856	0,732736	0,267264
satgen4	<---	Sat	0,766	0,586756	0,413244
satgen5	<---	Sat	0,768	0,589824	0,410176
leal1	<---	Leal	0,986	0,972196	0,027804
leal2	<---	Leal	0,926	0,857476	0,142524
cuomer1	<---	Cuomer	0,933	0,870489	0,129511
cuomer2	<---	Cuomer	0,921	0,848241	0,151759
cuomer3	<---	Cuomer	0,887	0,786769	0,213231
cuomer4	<---	Cuomer	0,812	0,659344	0,340656
cocre1	<---	Cocre	0,755	0,570025	0,429975
cocre2	<---	Cocre	0,988	0,976144	0,023856
cocre3	<---	Cocre	0,849	0,720801	0,279199

$$\left(\sum_{i=1}^i \lambda_i \right)^2$$

$$\sum_{i=1}^i 1 - \lambda_i^2$$

$$\omega = \frac{\left(\sum_{i=1}^i \lambda_i \right)^2}{\left(\sum_{i=1}^i \lambda_i \right)^2 + \left(\sum_{i=1}^i 1 - \lambda_i^2 \right)}$$

	Sumatoria lambda	Sumatoria lambda cuadrado		
Satgen	4,022	16,176484	1,751772	0,902
Leal	1,912	3,655744	0,170328	0,955
Coumer	3,553	12,623809	0,835157	0,938
Cocre	2,592	6,718464	0,73303	0,902

CR		
Cuomer	0,938	CR > 0.7
Sat	0,902	CR > 0.7
Leal	0,955	CR > 0.7
Cocre	0,902	CR > 0.7

Fuente: elaboración propia

4.2.2. VALIDEZ CONVERGENTE.

La validez convergente mide el grado en el que los indicadores reflejan el constructo. Se ha calculado el Average Variance Extracted (AVE) que mide que tanto la varianza del constructo se explica a través de los indicadores elegidos (Fornell y Larcker, 1981). Los valores mínimos recomendados son 0.5 (Bagozzi y Yi, 1998), lo que quiere decir que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores.

El segundo criterio para analizar el cumplimiento de la validez convergente es comprobar que las cargas factoriales de la matriz de componentes principales sean mayor a 0.5 para cada uno de los indicadores (Jöreskog y Sörbom, 1993) o 0.70 (Chin, 1998).

- AVE > 0,5

$$AVE = \frac{\sum_{i=1}^n L_i^2}{n}$$

Tabla 14

Average Variance Extracted (AVE)
Varianza Extraída Promedio (AVE)

$$\frac{\text{Var}(E_j)}{1-(L_j)^2}$$

Objetivo AVE>0.5			Lij	Estimate Lambda	(Estimate Lambda) cuadrado	Var = 1-lambda cuadrado	lambda cuadrado*Var
satgen1	<---	Sat	0,756	0,571536	0,428464	0,244882601	
satgen2	<---	Sat	0,876	0,767376	0,232624	0,178510075	
satgen3	<---	sat	0,856	0,732736	0,267264	0,195833954	
satgen4	<---	sat	0,766	0,586756	0,413244	0,242473396	
satgen5	<---	sat	0,768	0,589824	0,410176	0,241931649	
leal1	<---	leal	0,986	0,972196	0,027804	0,027030938	
leal2	<---	leal	0,926	0,857476	0,142524	0,122210909	
cuomer1	<---	cuomer	0,933	0,870489	0,129511	0,112737901	
cuomer2	<---	cuomer	0,921	0,848241	0,151759	0,128728206	
cuomer3	<---	cuomer	0,887	0,786769	0,213231	0,167763541	
cuomer4	<---	cuomer	0,812	0,659344	0,340656	0,22460949	
cocre1	<---	cocre	0,755	0,570025	0,429975	0,245096499	
cocre2	<---	cocre	0,988	0,976144	0,023856	0,023286891	
cocre3	<---	cocre	0,849	0,720801	0,279199	0,201246918	

	$\sum_j L_{ij}^2$	$\sum_j \text{Var}(E_{ij})$	$AVE_i = \frac{\sum_j L_{ij}^2}{\sum_j L_{ij}^2 + \sum_j \text{Var}(E_{ij})}$
Satgen	3,248228	1,751772	0,650
Leal	1,829672	0,170328	0,915
Cuomer	3,164843	0,835157	0,791
Cocre	2,26697	0,73303	0,756

AVE		
Cuomer	0,791	AVE>0.5
Sat	0,650	AVE>0.5
Leal	0,915	AVE>0.5
Cocre	0,756	AVE>0.5

Fuente: elaboración propia

4.2.3. VALIDEZ DISCRIMINANTE.

La validez discriminante implica que cada constructo debe ser significativamente diferente del resto de los constructos con los que no se encuentra relacionado según la teoría. Para analizar la validez discriminante se obtuvo la matriz de cargas factoriales y cargas factoriales cruzadas. Las cargas factoriales cruzadas son coeficientes de correlación de Pearson entre los indicadores y los otros constructos.

El primer criterio para verificar la validez discriminante es que las cargas factoriales debe ser mayores que las cargas factoriales cruzadas. Es decir, los indicadores deben estar más correlacionados con su propio constructo que con los otros.

- MSV < AVE

Tabla 15

Maximum Shared Variance (MSV)
Varianza Máxima Compartida

Correlations: (Group number 1 - Default model)			
			Estimate
Sat	<-->	leal	0,576
Sat	<-->	cuomer	0,43
Sat	<-->	cocre	0,361
Leal	<-->	cuomer	0,529
Leal	<-->	cocre	0,128
Cuomer	<-->	cocre	0,253
	MSV	AVE	
Satgen	0,332	0,791	MSV < AVE
Leal	0,332	0,650	MSV < AVE
Cuomer	0,280	0,915	MSV < AVE
Cocre	0,130	0,756	MSV < AVE

Fuente: Elaboración propia

El segundo criterio para verificar la validez discriminante indica que las sumatorias de las varianzas correspondientes a cada constructo sean inferiores a las varianzas promedio. La tabla 16 muestra la relación.

- ASV < AVE

Tabla 16
Average Shared Variance (ASV)

ASV < AVE

Correlations: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	
Sat	<-->	Leal	0,576	
Sat	<-->	Cuomer	0,43	
Sat	<-->	Cocre	0,361	
Leal	<-->	Cuomer	0,529	
Leal	<-->	Cocre	0,128	
Cuomer	<-->	Cocre	0,253	
	ASV	AVE		
Cuomer	0,176	0,791		ASV < AVE
Sat	0,216	0,650		ASV < AVE
Leal	0,209	0,915		ASV < AVE
Cocre	0,070	0,756		ASV < AVE

ASV = Sumatoria de las varianzas correspondientes a cada constructo/cantidad de relaciones
 Varianza de cada constructo = correlación al cuadrado.

Fuente: Elaboración propia

El tercer criterio para verificar la validez discriminante es que la raíz cuadrada del AVE del constructo sea mayor que la correlación entre ese constructo y todos los demás, Chin (1998). La tabla 17 muestra los coeficientes de correlación entre los constructos. Nótese que en las diagonales en vez del clásico valor de 1, se ha de mostrar la raíz cuadrada del AVE. Además, para Bagozzi (1994) las correlaciones entre los distintos factores que componen el modelo no deben ser superiores a 0.

Tabla 17
Raíz cuadrada de AVE, relación con la co-
relación entre constructos

	AVE	Square root of AVE			
Cuomer	0,676	0,822198151			
Sat	0,650	0,806005955			
Leal	0,625	0,790824464			
Cocre	0,756	0,869285147			
Correlations: (Group number 1 - Default model)					
			Estimate	Square root of AVE	Square root of AVE
					AVE
Sat	<-->	leal	0,576	0,806	0,957
Sat	<-->	Cuomer	0,434	0,806	0,889
Sat	<-->	cocre	0,361	0,806	0,869
Leal	<-->	cuomer	0,531	0,957	0,889
Leal	<-->	cocre	0,129	0,957	0,869
Cuomer	<-->	cocre	0,26	0,889	0,869

Fuente: Elaboración propia.

4.3 RESULTADOS Y ANÁLISIS DEL MODELADO DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Como tercera parte del análisis, se desarrolló el Modelo de Ecuaciones Estructurales SEM con correlaciones entre los errores de algunos *ítems*, buscando el ajuste apropiado del modelo. Es por ello que se observan correlaciones entre los errores asociados a los *ítems* satgen1, satgen2, satgen4 y satgen5, cuomer1, cuomer2, cuomer3. Igualmente se eliminó el ítem satgen3 para lograr mejores ajustes.

En la figura 7 se puede observar que en el modelo propuesto inicialmente se detectó la existencia de una correlación negativa entre las variables co – creación y lealtad, lo cual nos indicó la necesidad de reajustar el modelo. El mismo fue reajustado eliminándose dicha relación como se aprecia en la Figura 8, donde la única conexión existente entre las mismas es a través de variable satisfacción.

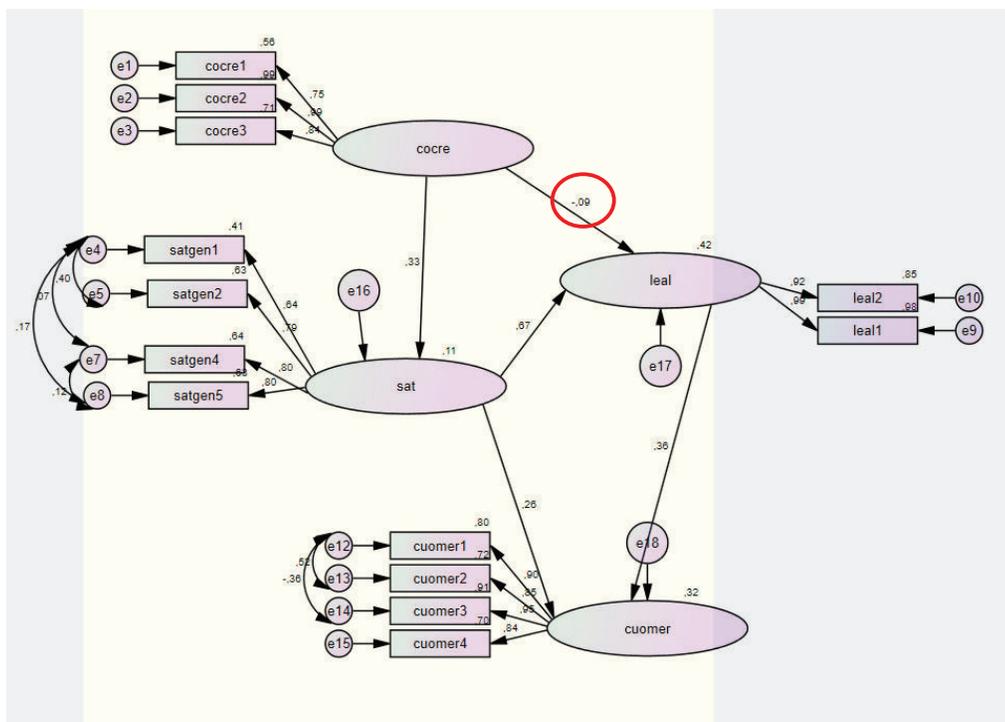


Figura 7 - Modelo de ecuaciones estructurales
Fuente: Elaboración propia

Luego del ajuste explicado anteriormente, los resultados del análisis SEM son positivos. La tabla 18 muestra los resultados obtenidos, los mismos que son comparados con los parámetros de medición. Mediante la figura 8 se muestra dicho ajuste.

Tabla 18
Indicadores de Ajuste del Modelo

Indicadores de Ajuste del Modelo	SEM	
	Ideal	Valores Obtenidos
CMIN/DF	<3	2,295
CFI (Comparative Fix Index)	>0,95	0,966
GFI (Goodness of Fit Index)	>0,90	0,9118
AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index)	>0,80	0,865
RMR (Root Mean Square Residual)	<0,08	0,050
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	<0,08	0,082

Fuente: Elaboración propia

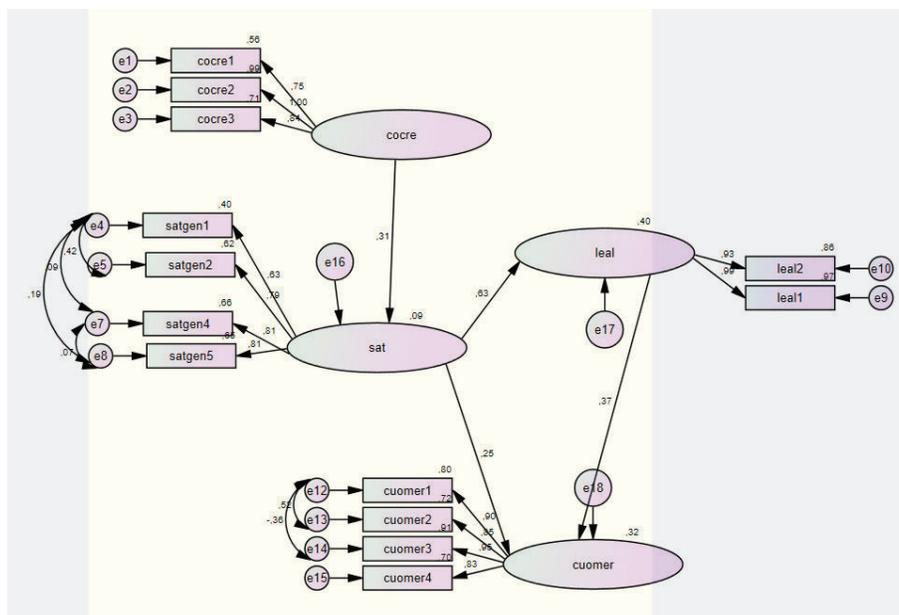


Figura 8 - Modelo de ecuaciones estructurales ajustados
Fuente: Elaboración propia

Se analizaron los indicadores de ajuste del modelo: CMIN/DF, CFI (*Comparative Fit Index*), GFI (*Goodness of Fit Index*), AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*), RMR (*Root mean square residual*), RMSEA (*Root Mean Square Error of Approximation*). Se compararon los resultados obtenidos con los valores recomendados por los autores Tabachnick, B.G. y Fidell, L.S. (2007), Hu, L.T. y Bentler, P.M. (1999), Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008), Hu, L.T. y Bentler, P.M. (1999), MacCallum, R.C., Browne, M.W., y Sugawara, H., M. (1996), cumpliendo los mismos con los límites establecidos, lo cual lleva a la conclusión que el modelo propuesto se ajusta adecuadamente.

Finalmente se realiza el análisis del efecto indirecto que posee la variable satisfacción sobre la variable cuota de mercado, a través de la lealtad. La conclusión de este análisis es que si existe una mediación parcial y significativa entre estas dos variables a través de la lealtad. El efecto directo de la satisfacción sobre cuota de mercado sin mediación es 0.306 ($p=0.001$); el efecto directo de satisfacción sobre cuota de mercado con la medición de lealtad es 0.230 ($p=0.007$) y el efecto indirecto

de la satisfacción sobre cuota de mercado con la mediación de lealtad es 0.236 ($p=0.007$). La tabla 19 muestra esta relación.

Tabla 19

Análisis de los Efectos Directos e Indirectos en la relación entre satisfacción y cuota de mercado

	Efecto directo w/o relación	Efecto directo con relación	Efecto indirecto	Relación observada
Relación parcial satisfacción lealtad cuota de mercado	0,306 (0,001)	0,250 (0,007)	0,236 (0,007)	Relación parcial

Fuente: Elaboración propia

De igual manera, las figura 9 muestra esta relación de forma gráfica.

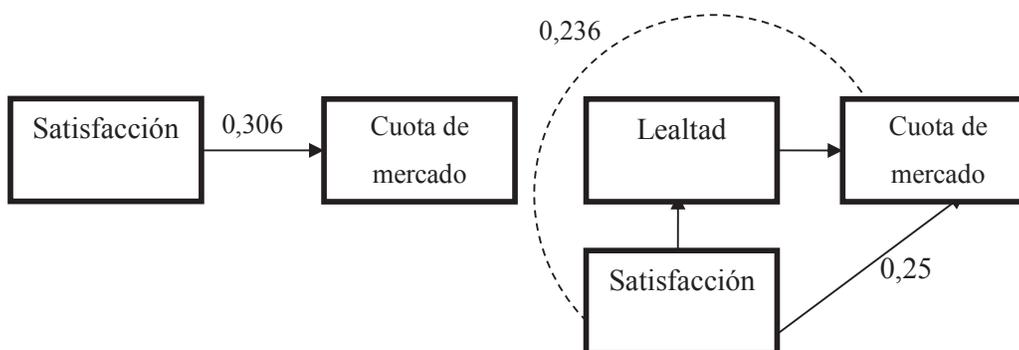


Figura 9 - Análisis de los Efectos Directos e Indirectos en la relación entre satisfacción y cuota de mercado

Fuente: Elaboración propia

Se identifica el efecto directo de satisfacción sobre cuota de mercado sin mediación: 0,306 ($p=0,001$). De igual manera, el efecto directo sobre cuota de mercado con la mediación de la lealtad (0,250, $p=0,007$). En contraste con lo anterior, el efecto indirecto de satisfacción sobre cuota de mercado sin mediación es de (0.306, $p=0,007$).

5 DISCUSIONES.

En esta etapa se destaca la aplicación de la metodología *CANVAS* en la industria hotelera, cumpliendo de esta manera con el primer objetivo de esta investigación, además del análisis de los resultados del Análisis Factorial Exploratorio y el Análisis Factorial Confirmatorio corroborando la validez del modelo de co – creación propuesto.

5.1 DISCUSIONES ACERCA DE LOS RESULTADOS DEL ANÁLISIS FACTORIAL EXPLORATORIO Y ANÁLISIS FACTORIAL CONFIRMATORIO.

Los resultados demuestran que la herramienta es válida para su aplicación de acuerdo con la población donde se aplica. De acuerdo a los resultados estadísticos obtenidos a partir del AFE, se lograron identificar los ítems correspondientes a las variables que determinaron la viabilidad del estudio. Sin embargo, se extrajo el ítem leal4 “Si el hotel sigue ofertando estos productos y servicios, seguro pensaría en él para una futura visita a la ciudad” debido a que se trata de un ítem relacionado con la variable de cuota de mercado. Una vez ajustado el análisis, se pudo comprobar la correspondencia de la teoría con los resultados estadísticos obtenidos.

El análisis presentado prueba entonces que a partir de este estudio, existe una relación directa y positiva entre las variables co – creación, satisfacción, lealtad y cuota de mercado. Por lo tanto, es posible desarrollar planes de co – creación en conjunto entre el Hotel Howard Johnson Quito y sus huéspedes que ciertamente van a influenciar en un aumento de la cuota de participación de mercado visto desde una perspectiva de satisfacción del cliente que prefiere este hotel frente a los demás de su competencia.

Como un plan de sugerencias de formas de aplicación de la co – creación en la hotelería para futuras investigaciones, se recomienda la creación de una página web diseñada especialmente para el *Hotel Howard Johnson Quito* con dominio propio donde el huésped además de realizar su reserva, tendrá la oportunidad de colocar sus preferencias o aspectos a tomar en cuenta por parte del personal del hotel durante su estadía para que en el momento de realizar su registro no tenga que preocuparse por recordar las mismas a los empleados sino que ellos tengan conocimiento con anterioridad.

Adicional a ello, es posible introducir una serie de recomendaciones de mejora en el ciclo de servicio propio del hotel. Dentro de las acciones del cliente y de los empleados se aprecian interacciones tales como el saludo de bienvenida del botones hacia el cliente al momento de entregar las maletas, en el proceso del registro el diálogo que se suscita entre el recepcionista y el cliente. De igual forma sucede con el mesero de habitaciones al momento de ordenar la comida y finalmente, en el proceso de salida del hotel. Estas etapas también son conocidas como momentos de verdad en donde, además de producirse la interacción entre huésped y empleado, el cliente puede tener sus primeras impresiones e ideas acerca del tipo de servicio que se brinda en el hotel. Por lo que es esencial aprovechar estos momentos y materializar la experiencia de la co – creación manteniendo un dialogo abierto con el cliente, el cual será tratado por su apellido por parte de todos los colaboradores del hotel, recalcando en procesos internos de recordación del apellido con los empleados que serán capaces de recordar sus preferencias y resolver sus requerimientos a la brevedad posible.

Otra forma de crear valor con los huéspedes, en especial con aquellos que viajan con niños, es brindar una cortesía que cree una experiencia memorable tal como es el caso de regalar una amenidad especial que consiste en un oso de peluche al niño mientras los padres realizan el proceso de registro en la habitación a fin de entretenerlo. Cuando la familia ingresa a la habitación, los empleados previamente previeron la llegada de un niño, por lo que se instaló una cuna en la habitación. Finalmente en el servicio de alimentación, se puede dejar junto al menú cotidiano, una pequeña carta con sugerencias para niños y además de ello, incluir en el menú productos que no contengan lactosa.

De la misma manera, para aquellos huéspedes que se conoce con anticipación que son vegetarianos, intolerantes a la lactosa, gluten, nueces, entre otros alimentos que pueden causar alergias, se sugiere crear opciones gastronómicas en donde se aclare que las preparaciones contienen ingredientes libres de estos alimentos. La importancia generada hacia el cliente manteniendo estos lineamientos con transparencia y constancia logrará que el cliente recuerde el tipo de servicio que le ofreció el hotel y repetirá su experiencia de alojamiento y alimentación.

En concordancia con lo anterior, se conoce que es de vital importancia conocer las costumbres religiosas de aquellos huéspedes que visitan la ciudad desde el Lejano Oriente, mismos que por pertenecer a religiones en las que no se permite la ingesta de ciertos alimentos si no han pasado por un proceso de preparación especial como es el caso de la comida *Kosher* (una forma de garantía de que los alimentos no han sido sometidos a prácticas que no contemplan la religión judía y que han sido certificados por un rabino propio de la comunidad), en este sentido, si los miembros del personal de alimentación conocen con anterioridad de la llegada de este tipo de visitantes, es importante que ellos conozcan que el hotel cuenta con comida preparada bajo este estándar y que pueden estar tranquilos que los alimentos que consuman tienen esta certificación. En este sentido, se recomienda que el hotel pueda obtener la calificación *Kosher* en sus alimentos. Esto permitirá que el huésped de nacionalidad judía sienta que su religión y sus costumbres son valoradas en el hotel y que éste se preocupa por hacer de su estadía un momento inolvidable en un país donde este tipo de situaciones no son usuales.

En la industria de alojamiento y turismo, hoy en día existe una herramienta de co – creación bastante poderosa que atrae a miles de visitantes y es *Tripadvisor*, el cual es un claro ejemplo de creación de valor y de redes de experiencias.

“Esta plataforma además de permitir realizar comentarios fiables sobre la oferta turística del globo, realiza un ranking anual de los destinos, hoteles y restaurantes con mejores comentarios y puntuaciones llamado Traveller’s Choice, el cual premia con una distinción especial, al mejor complejo turístico all inclusive, mejor destino, mejor destino emergente, mejores playas, islas, atracciones, restaurantes, etc. Lo interesante de este ranking no es quienes son los ganadores, si no que cómo construyen y eligen a los ganadores: con opiniones de gente normal, que vivió la experiencia del destino y luego la compartió con otros viajeros y con la misma empresa a través de esta plataforma”. (Zamora, 2015).

Consolidar al *Hotel Howard Johnson Quito* mediante el manejo adecuado y oportuno de la red *Tripadvisor* permitirá que el viajero pueda tener contacto directo con otros y contar sus experiencias además de que, entre éste y el hotel se genere momentos de verdad para que se dé seguimiento a las vivencias y se contesten

comentarios y sugerencias en tiempo real creando valor y permitiendo que el huésped se sienta valorado y sus comentarios sean reconocidos.

Crear experiencias de valor que involucren opiniones y preferencias del cliente contribuye a mejorar la relación entre éste y la empresa. Para la organización, es la oportunidad de planificar mejoras tomando en cuenta las opiniones y comentarios del cliente que constituye una fuente invaluable de información. Y para el cliente, es la satisfacción de ser reconocido por una empresa que valora sus comentarios.

6 CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1 CONCLUSIONES.

En lo referente a las conclusiones se puede indicar la aplicación de las ideas y sugerencias de mejora expresadas en el modelo *CANVAS* aplicadas a la hotelería, donde la teoría muestra que es necesario elaborar un modelo de negocio a fin de que la organización cree, capture y entregue valor.

- **Segmentación.** Dado que la segmentación permite conocer tanto el nicho de mercado como las oportunidades de negocio existentes, para el caso del *Hotel Howard Johnson Quito*, consiste en prestar su mayor atención al segmento corporativo que visita la ciudad, considerando que este tipo de clientes son viajeros de trabajo que buscan un alojamiento que se acople a sus necesidades de cercanía con sus centros de reuniones, bancos, entidades del gobierno, etc. De igual manera, su competencia directa donde se incluyen hoteles que también tienen parte del total del segmento corporativo que visita la ciudad como es el caso del Hotel Mercure, Finlandia y Dann Carlton deberán promover estrategias competitivas que incluyan un buen plan de mercadeo para visitar otras ciudades tales como Guayaquil donde el mercado viaja constantemente a la capital, por lo tanto, incluir en los planes facilidades como alimentación con un precio mejorado incluyendo opciones personalizadas sobre todo para grupos, amenidades diseñadas para este tipo de viajeros (esferos, noteros, maletas) puede van a ser bien recibidas por los clientes que visitan los hoteles.
- **Propuesta de valor.** Se identifica a la propuesta de valor como la razón por la que los clientes prefieren a una organización frente a otra. En este sentido, la propuesta debe buscar la diferenciación del hotel frente a sus similares dentro del

segmento de lujo y primera categoría. Esto es posible lograrlo mediante la personalización del servicio de alojamiento y alimentación. Por ejemplo, dar una cálida bienvenida al huésped ofreciendo una bebida de cortesía, tratándolo por su apellido y ofrecerle una habitación confortable con un espacio diseñado para trabajar; contando con servicios tales como transporte personalizado, un gimnasio adecuado, limpieza de las habitaciones, un desayuno especial e internet de alta velocidad, hacen la diferencia para que los clientes deseen repetir su experiencia de alojamiento en sus posteriores visitas a la ciudad. En este punto se debe incluir un desayuno pensando en las necesidades de los huéspedes del tipo corporativo, por lo que debe contener alimentos de fácil digestión, de rápido consumo que no requieran mayor tiempo de elaboración y de ser posible productos que puedan en la mayoría de casos, ser de fácil transporte que puedan ser consumidos en el trayecto desde el hotel hacia su destino. Pueden incluirse también productos libres de lactosa, vegetarianos, sin ningún tipo de nueces o productos que puedan causar alergias a los visitantes.

Como parte de la propuesta de valor, pese a que a lo largo de la investigación se ha mencionado mucho el hecho de saber escuchar lo que el cliente necesita, se trató hace pocos meses en el Hotel Wyndham Quito Airport de la compañía un caso donde una persona que visitó la ciudad por motivos de placer comentó que dentro de la cartilla de opciones de canales de televisión que tiene la habitación del hotel, debería incluirse un pequeño espacio de fácil búsqueda para colocar los canales que sean solo de habla inglesa. La administración, preocupada por realizar procesos de mejora continua y atendiendo a la sugerencia del huésped decidió invertir un poco más de recursos y volver a imprimir dichas cartillas con la opción de un *cannel quick menú*. Desde entonces y, siendo que son varios los huéspedes que visitan este hotel son extranjeros de procedencia inglesa y norteamericana, han quedado bastante agradecidos por acatar la sugerencia, siendo éstos detalles que marcan la diferencia en el servicio.

- **Canales de comunicación y distribución.** Llamados también canales de marketing, se consideran un conjunto de participantes independientes y en ciertos casos, dependientes del establecimiento, cuyo objetivo es colocar un servicio a disposición del consumidor final. De acuerdo a ello, los canales de comunicación y distribución son los motores de reservas por internet, las agencias de viajes y el

personal de reservas encargado de receptar las solicitudes de los clientes interesados en el servicio de alojamiento que ofrece el hotel. De acuerdo a lo descrito anteriormente, el personal de reservas debe ser previamente capacitado en una atención personalizada al huésped para que pueda ofrecer desde el primer contacto un servicio diferenciado, donde se tomen en cuenta sus preferencias de habitación, ubicación de la misma, con requerimientos especiales tales como saber si el huésped viaja con una mascota a fin de ofrecerle una habitación donde se permita el ingreso de la misma. Este sistema ya lo está ofreciendo el *Hotel Sheraton Quito*, lo cual es un gran diferenciador de los hoteles de su competencia directa en la categoría de lujo. Adicional a ello, los hoteles del segmento de primera tal como el *Hotel Howard Johnson Quito* se encuentra con un proceso de remodelación de habitaciones que incluye cinco habitaciones equipadas para personas con capacidades especiales así como áreas de uso público acondicionadas para que este tipo de visitantes se sientan en libertad de utilizar los espacios que el hotel ofrece. Estas ideas están siendo implementadas por los hoteles pertenecientes al segmento no solo como un cumplimiento por ley sino que son opciones que hasta hace poco no todos los hoteles estaban en capacidad de ofrecer a sus visitantes.

- **Cliente.** Considerado como la persona u organización que se ve involucrado directamente en el proceso de compra, para el caso de la hotelería, se resalta la relación existente en los momentos de verdad tales como el contacto del personal del hotel con el cliente en el proceso del registro de entrada y salida. Inclusive momentos como estos crean valor para el cliente cuando existe la interacción para resolver inquietudes, solventar requerimientos y conocer la opinión del huésped durante su estadía y su opinión acerca de los servicios complementarios y cómo éstos pueden ser mejorados considerando sus comentarios.

El cliente es una fuente enriquecedora de sugerencias que procuran la mejora continua en el establecimiento dedicado a esta actividad. Los hoteleros están en capacidad inclusive de aprender más de un huésped insatisfecho que expresa su frustración ante un mal servicio. Sin desmerecer la opinión de un huésped altamente satisfecho ante un servicio que superó sus expectativas. Suele presentarse una situación bastante común en los hoteles que se trata de los objetos olvidados de los huéspedes en las habitaciones y que puede marcar una gran diferencia entre brindar un servicio tradicional e ir más allá escuchando la verdadera necesidad del

visitante. Esto le ocurrió a una familia de extranjeros que venían con niños y donde la niña olvidó su oso de peluche en el hotel. Ya en su país de residencia, esta familia se contactó con el hotel para averiguar si en efecto, este juguete se encontraba aún en el establecimiento, una vez confirmado este dato mediante el encargado del Departamento de Calidad y realizando coordinando el envío, mismo que llegó a destino. Poco tiempo después fue enviada una carta de agradecimiento con una fotografía de la niña y su oso, se trataba de una menor que padece Síndrome de Down para quien su oso es su mejor amigo que le acompañaba en sus terapias diarias. Por lo tanto, esta familia desde entonces han sido huéspedes frecuentes en este hotel.

- **Fuentes económicas.** Constituyen los ingresos producto de la actividad propia de la organización. Para este caso, los ingresos provienen de las tarifas de las habitaciones publicadas en los distintos canales de distribución así como de ingresos extras tales como el servicio de alimentación, recreación, transporte, entre otros complementarios al servicio de alojamiento. Como se explicó anteriormente, el huésped finalmente es quien mantiene en pie la operación del hotel y todos los miembros que forman parte del equipo deben ser conscientes de que mientras el visitante se sienta cómodo en este lugar, el precio que pueda pagar por los servicios que se le ofrecen pueden ser considerados en un segundo plano, mientras exista satisfacción por un buen servicio, éste y otros huéspedes seguirán siendo fieles a la marca. Se dice que “lo barato sale caro”, en ocasiones pese a contar con alternativas de alojamiento más económicas en la ciudad, este tipo de hospedaje no ofrece los servicios diferenciadores de una marca reconocida de hoteles y por consecuencia, no estará en capacidad de brindar una satisfacción garantizada en caso de surgir un requerimiento en especial como puede ser llamar al servicio a domicilio de medicamentos o una ambulancia en caso de emergencia.

- **Recursos.** Además de todas las actividades financieras que se describieron en la teoría, se destaca en el ámbito hotelero un recurso diferenciador que es el diseño propio de las habitaciones. Como se ha indicado anteriormente, el hotel debe contar con habitaciones funcionales propias para el viajero que visita la ciudad por motivos de trabajo. Por otra parte, el personal del hotel tiene un rol fundamental para hacer de la experiencia del huésped memorable además de reforzar la creación de valor entre éste y la organización haciéndolo sentir valorado y

ofreciendo un servicio que no pueda encontrar en ningún hotel de la competencia. Para ello, se debe tener presente el compromiso permanente por parte de la administración de brindar capacitaciones permanentes al personal encargado de las diferentes labores del hotel, cumpliendo con los estándares de servicio que la cadena procura cumplir para garantizar un servicio que se perciba como diferente creando experiencias que perduren en la mente del visitante.

- **Actividades clave.** Siendo las actividades que darán valor a la marca, para un hotel es clave que en el departamento de recepción los procesos de bienvenida al huésped así como la agilidad para resolver requerimientos por parte del huésped sean eficientes y motivo de creación de valor para el cliente. De igual forma, el personal de mantenimiento deberá desarrollar rutinas de inspección constantes de las habitaciones e instalaciones del hotel para garantizar una estadía acorde a las necesidades del huésped. Dentro de los programas internos de capacitación al personal, se hace mención constantemente a los programas del Sistema Integrado de Calidad (SICA), donde se resaltan todos los pasos que deben seguir los colaboradores para brindar un servicio que destaque de la competencia. En muchas ocasiones los huéspedes mencionan frases como estas al personal encargado “¿Cómo es posible que supiera mi apellido si es la primera vez que visito el hotel?”; “ustedes tienen algo muy especial que es saberse los apellidos de sus huéspedes. La verdad en lo personal tuve una experiencia excelente y me ha gustado mucho, por todos lados que iba del hotel, me llamaban por mi nombre y no saben lo bien que se siente” o la expresión de intriga en sus rostros a partir del momento del recibimiento del botones, el personal de aseo, los meseros del restaurante e inclusive el personal de mantenimiento de las habitaciones es capaz de recordar el apellido de un huésped en un movimiento de 50 a 70 visitantes por día que recibe en promedio el *Hotel Howard Johnson Quito*. Los mismos visitantes que en otras oportunidades han preferido ir a hoteles tales como el *Hotel Mercure* han sido fieles a la marca en sus posteriores estadías en la ciudad y son sinceros al emitir comentarios como éste “prefiero su hotel por la calidez del servicio”. En este sentido, es importante medir la verdadera satisfacción del cliente. Se dice que los hoteleros necesitan más del huésped que éste de los hoteleros, pues él siempre tiene una segunda opción.

- **Socios clave.** Es importante tomar en cuenta los contactos y alianzas que se pueden generar con socios estratégicos tales como proveedores, clientes potenciales y socios para afianzar la operación y tener éxito en el mercado. De esta forma, es posible citar como aliados estratégicos a los motores de búsqueda por internet dado que hoy en día, la gran mayoría de reserva de habitaciones del hotel vienen por medio de este canal de distribución, por lo tanto, es importante mantener y fortalecer la relación existente entre las dos partes: por un lado se encuentra el hotel promocionando su producto con una tarifa por habitación competitiva donde se describen los servicios adicionales que brinda el hotel y por el otro, se encuentra la empresa administradora de la página, la cual recibe una comisión por reserva generada. Entonces, mientras más atractiva y fácil de navegar sea esta página, mayor será la receptividad de potenciales clientes quienes al ver la oferta del hotel, no les tomará mayor tiempo decidir acerca de su próxima estadía en la ciudad. En el caso de los proveedores, la relación que el hotel tiene con ellos es de suma importancia puesto que ellos son los responsables del suministro de materia prima e insumos necesarios para la operación del establecimiento, y el hotel es el responsable de realizar pagos puntuales para que esta relación no se vea afectada. Finalmente en el caso de los socios, ellos son las personas naturales o jurídicas que han considerado invertir sus recursos en el hotel con el objetivo de perseguir una utilidad producto del negocio y, el negocio hotelero es posible gracias a la inversión de los socios.
- **Costos.** En este sentido, se habla de la entrega de información financiera y no financiera a la administración con el objetivo de que se pueda ejercer una planificación y control efectivo del servicio de alojamiento, alimentación y otros servicios adicionales. En este sentido, se encuentra involucrado el personal administrativo que brinda servicios de apoyo a la operación realizando las tareas de entrega mensual de información financiera y administrando los recursos para la operación efectiva del hotel. La estructura de costos también incluye al personal de ventas encargado de generar y concretar negociaciones con los clientes y empresas interesadas en el servicio de alojamiento del hotel.

Es posible asegurar que las cuatros relaciones estudiadas anteriormente tienen un impacto directo y positivo, confirmando las hipótesis que se detallan a continuación:

- La co – creación tiene un impacto directo y positivo en la satisfacción ($\beta=0,31$, p-value < 0,001).
- La satisfacción tiene un impacto directo y positivo en la lealtad ($\beta=0,63$, p-value < 0,001).
- La satisfacción tiene un impacto directo y positivo en la cuota de mercado ($\beta=0,25$, p-value < 0,001).
- La lealtad tiene un impacto directo y positivo en la cuota de mercado ($\beta=0,37$, p-value < 0,001).

El valor más alto del estudio se encuentra en la segunda relación entre satisfacción y lealtad, confirmando los hallazgos de estudios previos (Pizam, 1994; Julander *et al.*, 1997; Bowen y Shoemaker, 1998). La satisfacción es entonces un precursor de lealtad con un alto impacto. A pesar de que la satisfacción tiene un impacto menor en la cuota de mercado, se lo considera pues tiene un impacto positivo.

Con este estudio, los resultados positivos en el contexto hotelero se confirman, produciendo un ambiente de satisfacción y lealtad en los potenciales huéspedes que visitan el *Hotel Howard Johnson Quito*. Adicional a ello, la cuota de participación en el mercado también se ve influenciada y, como se ha dicho anteriormente, ésta es, para los propósitos de esta investigación, tomada en consideración no como una medida cuantitativa, sino como una percepción que tienen los huéspedes de que el producto y servicio ofrecidos en este hotel ciertamente se distinguen de los demás de su competencia, por lo tanto el cliente prefiere este hotel por sobre muchos factores de peso que otros pueden ofrecer dentro de su mercado objetivo.

6.2 RECOMENDACIONES

El llamado a mejorar la gestión de administración del hotel es adoptar sistemas de innovación con un enfoque de co – creación como una visión estratégica clave que integre dentro de sus ejes principales a la satisfacción ligada a la lealtad, a fin de incrementar la cuota de mercado en los huéspedes que frecuentan el hotel. (Pantoja, 2016).

Es importante resaltar que es de gran utilidad, y para futuros estudios, investigar las relaciones analizadas en el presente estudio en otros hoteles de la ciudad con el ánimo de encontrar patrones de comportamiento de los huéspedes con diferentes preferencias. Además puede ser de interés realizar diferentes

comparaciones con otro tipo de mercado objetivo con distintas preferencias en un ambiente de creación de valor.

Como se indicó anteriormente, es indispensable que la tecnología desempeñe un rol protagónico dentro de este nuevo enfoque de participación activa con el cliente. Las plataformas de reservas y motores de búsqueda forman una fuente extensa de información de preferencias y experiencias de los huéspedes que visitan los hoteles no solo de la ciudad, sino a nivel mundial. Actualmente, es posible identificar potenciales clientes con preferencias similares e invitarlos a descubrir una experiencia de servicio diferente donde sean éstos los llamados a crear valor, para ello se recomendaría dar más uso a *Tripadvisor* como eje principal de atención de comentarios y quejas de los visitantes.

De igual manera, los sistemas informáticos de uso interno de los hoteles deberían estar habilitados con campos para ser llenados por el personal a cargo de realizar las reservas donde se coloquen las preferencias solicitadas por los visitantes, se pueden incluir detalles adicionales como aniversarios de matrimonios, cumpleaños no solo del visitante sino también de su familia, días que impliquen un recuerdo con el visitante que permitan a los miembros sorprender al visitante preocupándose de que pese a que está lejos de casa, él o ella son importantes para la administración y de alguna forma más cercana conectar sus emociones con la estadía en el hotel.

Por otra parte, es posible ir más allá de una encuesta de satisfacción una vez concluida la experiencia de servicio. Hoy en día es posible mantener un diálogo abierto con los huéspedes que visitan los establecimientos de alojamiento mediante redes sociales tales como *Twitter, Instagram, Facebook, Whatsapp* donde existe una interacción en tiempo real con el cliente, en este punto, es posible preguntar de forma abierta en foros y chats grupales cual fue el nivel de satisfacción de la experiencia de alojamiento. En el *Hotel Wyndham Quito Airport* por ejemplo, se ha instaurado hace aproximadamente tres meses un sistema de chat grupal con todos los huéspedes que se vinculan en el mismo y que ha sido de gran ayuda en lo que respecta a coordinación de horarios de transporte desde y hacia el aeropuerto, requerimientos especiales tales como hora de llegada y salida de funcionarios especiales de las empresas, cortesías especiales para recibimientos, detalles en la habitación en caso de sorpresas por aniversarios, entre otros. Actualmente se están

desarrollando sistemas que vinculan el menú a la habitación con la pantalla de la televisión para realizar una selección en tiempo real, así como un sistema inteligente de selección de masajes corporales y limpiezas faciales realizando una interacción entre el spa del hotel y los huéspedes sin tener que realizar una llamada de reserva previa, todo esto se lo realiza en línea y en tiempo real.

Adicional se recomienda impulsar la cercanía y comodidad que pueda tener el huésped inclusive en el interior de las instalaciones del Aeropuerto Internacional Mariscal Sucre de Quito con los hoteles del sector. De ser posible, se sugiere realizar un análisis previo con Quiport para saber sobre la factibilidad de instalar una isla de registro *express* para los huéspedes que tienen su registro en el *Hotel Wyndham Quito Airport*, a quienes se les da preferencia de registro, se los embarcará posteriormente en el servicio de transporte que dispone el hotel para ser trasladados en el menor tiempo posible. De esta manera los viajeros no van a tener que esperar durante mucho tiempo en las instalaciones del hotel previo a realizar su registro de entrada y tendrán acceso a su habitación de manera más rápida.

Finalmente, se recomienda que esta investigación y sus resultados se difundan entre todos los miembros de la Federación Hotelera del Ecuador AHOTEC, a fin de que se utilice como una referencia que permita enriquecer la labor diaria de las operaciones dedicadas a este tipo de negocio, procurando la mejora continua en la administración y sus procesos internos, donde es preciso reconocer que, los principales beneficiarios de todo aquello que pueda ser aplicado producto de este estudio serán los mismos hoteles que verán incrementadas la fidelidad de sus clientes hacia sus marcas y, por consiguiente, su rentabilidad aumentará en el corto plazo. La información recopilada en esta tesis debe ser compartida conjuntamente con programas de capacitación permanente al personal encargado de la atención al cliente con el fin de crear y entregar valor al huésped. Por lo tanto, un cliente satisfecho es aquél que habla bien del negocio y que atrae a potenciales visitantes. A su vez, se beneficiará la sociedad ecuatoriana pues será posible contar con un recurso humano comprometido y preparado capaz de enfrentar desafíos futuros y ser cotizados dentro del mercado laboral hotelero para trabajar en empresas de carácter nacional e internacional mejorando inclusive la calidad de vida de los mismos. Un buen servicio a los viajeros abre amplias posibilidades de crecimiento tanto a las organizaciones como a sus colaboradores.

REFERENCIAS

- Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Molina, C., Navarro, B., Martínez-Ribes, L., ... Muñoz, B. (2013). Customer Experience: Una vision multidimensional del marketing de experiencias, 120. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Alfaro, E., Velilla, J.(2015). Customer Experience: Una visión multidimensional del marketing de experiencias. THD Coated. <http://www.thecustomerexperience.com>.
- Arcas, L. B. (2014). Los procesos de co-creación y el engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos, 2014 17.
- Bharwani, S., & Jauhari, V. (2013). An exploratory study of competencies required to co-create memorable customer experiences in the hospitality industry. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25(6), 823–843. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-05-2012-0065>
- Brufani, L. (2009). TripAdvisor : the world ' s largest travel community pioneering the Web 2 . 0 travel revolution.
- Carù, A., & Cova, B. (n.d.). “ A Critical Approach To Experiential Consumption : Fighting Against The Disappearance Of The Contemplative Time ,” 1–16.
- Carbonell, P., Rodríguez-Escudero, A. I., & Pujari, D. (2009). Customer involvement in new service development: An examination of antecedents and outcomes. *Journal of Product Innovation Management*, 26(5), 536–550. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2009.00679.x>
- Cepeda M., Ramia D, Endara P., Villota R. (Marzo 2015). Análisis del Mercado Hotelero de Quito: Desempeño, Tendencias y oportunidades.
- Chathoth, P., Altinay, L., Harrington, R. J., Okumus, F., & Chan, E. S. W. (2013). Co-production versus co-creation: A process based continuum in the hotel service context.

- International Journal of Hospitality Management, 32(1), 11–20.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2012.03.009>
- Co-creation innovation for business programs for educational institutions TESIS DOCTORAL. (2015).
- Choi, T. Y., & Chu, R. (2001). Determinants of hotel guests ' satisfaction and repeat patronage in the Hong Kong hotel industry, 20, 277–297.
- Edwin R. Devarsivatham. (2012). Modelling Co-creation and its Consequences: One Step Closer to Customer-centric Marketing.
- García Rodríguez, N., Álvarez Álvarez, B. y Santos Vijande, L. (2010, septiembre). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: el marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados. *Universidad de Oviedo (España)*.
- Gentile, C., Milano, P., Noci, G., & Milano, P. (2007). How to Sustain the Customer Experience : An Overview of Experience Components that Co-create Value With the Customer, 25(5), 395–410. <http://doi.org/10.1016/j.emj.2007.08.005>
- Gon, W., & Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry, 21, 321–338.
- Giner, R.-, & Pantoja, D. (n.d.). Structural Equation Modeling Analysis of Service Co-Creation in Undergraduate Environmental Engineering Programs.
- Gronroos, C. (1990). Relationship approach to marketing in service contexts: The marketing and organizational behavior interface. *Journal of Business Research*, 20(1), 3–11.
[https://doi.org/10.1016/0148-2963\(90\)90037-E](https://doi.org/10.1016/0148-2963(90)90037-E)
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M. B. (1982). Hedonic Consumption : Emerging Concepts , Methods and. *The Journal of Marketing*, 46(3), 92–101.
<https://doi.org/10.2307/1251707>

- Hortelano, D. E., & Ediciones, N. (2005). La innovación en los servicios: análisis de la relación de tipo de servicios-patrón de innovación y su incidencia en el resultado.
- Hoyer, W. D., Chandy, R., Dorotic, M., Krafft, M., & Singh, S. S. (2010). Consumer Cocreation in New Product Development. *Journal of Service Research*, 13(3), 283–296. <https://doi.org/10.1177/1094670510375604>
- Kandampully, J. (2010). Customer loyalty in the hotel industry: the role of customer satisfaction and image.
- Lorenzo-Romero, C., Constantinides, E., & Brünink, L. A. (2014). Co-creation: Customer Integration in Social Media Based Product and Service Development. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 148, 383–396. <http://doi.org/10.1016/j.sbspro.2014.07.057>
- Muller, E., & Zenker, A. 2001. Business Services as Actors of Knowledge Transformation: The Role of KIBS in Regional and National Innovation Systems. *Research Policy*, 30(9): 1501-1516. [http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333\(01\)00164-0](http://dx.doi.org/10.1016/S0048-7333(01)00164-0)
- Navarro García, (2015, abril). La co-creación de valor en hoteles desde la lógica dominante del servicio: Una aplicación a clientes con discapacidad. Tesis Doctoral no publicada. Universidad de Valencia.
- O'Hern, M., & Rindfleisch, A. (2008). Customer Co-creation: A Typology and Research Agenda. *Review of Marketing Research*, (Working Paper No 4), 84–106. [https://doi.org/10.1108/S1548-6435\(2009\)0000006008](https://doi.org/10.1108/S1548-6435(2009)0000006008)
- Oportunidades, T., Cepeda, M., Ramia, D., Endara, P., & Villota, R. (2015). Análisis del Mercado.
- Osterwalder, A. (2004). The Business Model Ontology - A proposition in a desing science approach. *Business*.
- Paredes, M. (2013, febrero). El proceso de co-creación de valor en un ecosistema de servicio. *Eco Revista Económica* (8), pp 7-18.

- Pantoja, O. D. (2016). CO-CREATION AT HIGHER EDUCATION INSTITUTIONS, (March), 3666–3670.
- Odette Pantoja Díaz. (Primer semestre 2015). La co-creación, un enfoque innovador del marketing. *Gestión Emergente y Opinión Sector - E*, uno, 11.
- Porter, M. E. (1996). What is Strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61–78.
<http://doi.org/10.1098/rspb.2008.0355>
- Prahalad, C. K., & Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of Interactive Marketing*. <https://doi.org/10.1002/dir.20015>
- Stephen L. Vargo & Robert F. Lusch. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. 2016, de <https://www.iei.liu.se/fek> Sitio web:
<https://www.iei.liu.se/fek/frist/722g60/filarkiv-2011/1.256836/VargoLusch2004a.pdf>
- Rajah Devasirvatham, E. (2012). Modelling Co-creation and its Consequences: One Step Closer to Customer-centric Marketing. Tesis PhD no publicada. Auckland University of Technology.
- Rajah, E., Marshall, R., & Nam, I. (2008). Relationship glue: Customers and marketers co-creating a purchase experience. *Advances in Consumer Research*, 35, 367–373.
- Ramaswamy, V. (2009). Leading the transformation to co-creation of value. *Strategy & Leadership*, 37(2), 32–37. <https://doi.org/10.1108/10878570910941208>
- Rexfelt, O., Almefelt, L., Zackrisson, D., Hallman, T., Malmqvist, J., & Karlsson, M. (2011). A proposal for a structured approach for cross-company teamwork: A case study of involving the customer in service innovation. *Research in Engineering Design*, 22(3), 153–171. <https://doi.org/10.1007/s00163-011-0104-y>
- Rodríguez, N. G., Álvarez, B. Á., & Vijande, M. L. S. (2011). Aplicación de la Lógica Dominante del servicio (LDS) en el sector turístico: El marketing interno como antecedente de la cultura de co-creación de innovaciones con clientes y empleados.

- Cuadernos de Gestion, 11(2), 53–75. <https://doi.org/10.5295/cdg.100238ng>
- Ruiz Moreno, A., Ortega Egea T., Haro Domínguez C., Roldán Bravo M. (2014, abril). El proceso de co-creación de valor y su impacto en la estrategia de innovación en empresas de servicios. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales Universidad de Granada (España.)
- Schmitt, B.H. (1999) *Experiential Marketing: How to Get Customers to SENSE, FEEL, THINK, ACT and RELATE to Your Company and Brands*. New York, The Free Press.
- Santos-vijande, L., & Gonza, C. (2013). An assessment of innovativeness in KIBS : implications on KIBS ' co-creation culture , innovation capability , and performance, 2, 86–102. <http://doi.org/10.1108/08858621311295236>
- Shaw, G., Bailey, A., and Williams, A. (2011). "Aspects of Service-Dominant Logic and its Implications for Tourism Management: Examples from the Hotel Industry." *Tourism Management*, 32(2): 207-214. doi: 10.1016/j.tourman.2010.05.020
- Torreblanca F. (01 de mayo del 2015). Qué es la co-creación [Mensaje en un blog]. <http://franciscotorreblanca.es/que-es-la-co-creacion/>
- Tena, C., Napo, P. D. E., Milena, S., & Yauripoma, S. (2016). Universidad nacional de loja.
- Walls, A.R., Okumus, F., Wang, Y. & Kwun, D.J.W., (2011). An epistemological view of consumer experiences. *International Journal of Hospitality Management*, 30 (1): 10–21.