

DETERMINACIÓN DE FACTORES PARA LA MEDICIÓN Y EVALUACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO*

*Determination of Factors For The Measurement And Evaluation of The Quality Of The
Hotel Services*

Por: DRª. C. ZOILA ULACIA OVIEDO

Profesora Titular y Directora del Centro de Estudios Turísticos, Facultad de Turismo.
Universidad de La Habana. Cuba

zoila_ulacia@ftur.uh.cu

RESUMEN: El objetivo de este artículo es presentar, a partir de lo que hemos dado en llamar, la “experiencia alojativa del cliente”, una estructura factorial orientada a la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero que permita una medición más integral de la calidad del servicio hotelero, potenciando la generación de estrategias más efectivas de mejoras. El estudio se basa en la identificación de un conjunto de factores del desempeño organizacional (factores intrínsecos) y factores del entorno cercano al establecimiento hotelero, no controlados por éste, pero con un indiscutible nivel de impacto en la percepción integral del cliente respecto al servicio recibido. El resultado del trabajo permitió establecer una estructura factorial que integra tanto resultados (satisfacción, ingresos, etc.) como procesos (funcionamiento interno del establecimiento). Su aplicación ha sido validada en 15 hoteles 4 y 5 estrellas de La Habana.

PALABRAS CLAVES: Experiencia alojativa, calidad, servicio, factores de calidad intrínseca y extrínseca, estructura factorial

ABSTRACT: The main objective of this article is to present “the lodging experience of clients”, a factorial structure which is focused on the measurement and evaluation of the service quality in hotels. It has permitted a better measurement of the service quality in hotels, for generating more effective improving strategies. The article is based on the identification of some performance of the organization factors (internal factors) and the

* Recibido para publicación: 5 de agosto de 2012.

Enviado para evaluación externa: 10 de agosto de 2012.

Recibida evaluación externa positiva: 6 de septiembre de 2012.

Aceptado para publicación: 4 de septiembre de 2012.

external factors, which are not controlled by the last one, but with an undisputed impact level in the client's perception about received service. The result of this work has permitted to establish a factorial structure which integrates results (satisfaction, incomes, etc.) and process (internal operation of the organization). Its application has been validated in 15 hotels, 4 y 5 stars of Havana.

KEY WORDS: Lodging experience, Quality, service, Quality internal and external factors, and factorial structure.

SUMARIO: I.- INTRODUCCIÓN. II.- MODELOS DE MEDIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO. III.- OTRAS ALTERNATIVAS EXISTENTES PARA LA MEDIACIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO. IV.- UNA ALTERNATIVA DIFERENTE EN LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS. V.- MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA ALOJATIVA DEL CLIENTE BASADA EN FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS. VI.- DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES. VII.- BIBLIOGRAFÍA.

I. INTRODUCCIÓN

La mejora del servicio en los establecimientos de alojamiento turístico del país, transita entre otras acciones, por la implementación de Sistemas de Gestión de la Calidad, donde la medición y evaluación, es uno de sus subsistemas fundamentales. La mejora de la calidad del servicio en todo establecimiento hotelero, demanda un proceso de medición y evaluación de ésta, que brinde información oportuna, sistemática y fiel a la realidad. Este proceso, bien diseñado y aplicado, ofrece una orientación eficaz y eficiente de las acciones de mejora, elevando el nivel de servicio.

El estudio de este proceso en los establecimientos hoteleros del sector turístico cubano, así como, la práctica de dirección en una buena parte de éstos, conduce a la identificación de determinadas brechas, que devienen oportunidades de mejora:

1. La no total correspondencia entre los niveles reales de calidad generada y entregada y los resultados que ofrecen las evaluaciones de calidad del servicio que se realizan en nuestros hoteles. La medición y evaluación de la calidad, está sustentada, en lo fundamental, en la variable satisfacción. La satisfacción del cliente se reconoce como un indicador fundamental de calidad, pero, éste representa sólo una cara de la moneda al referirnos a la generación de la calidad del servicio, tanto para los clientes como los otros grupos de interés² del establecimiento. Esta forma de medir la calidad del servicio no toma en

consideración la distinción existente entre satisfacción y calidad, lo que no permite la adecuada correspondencia entre los resultados de la evaluación y los beneficios que realmente se entregan. Calidad representa un concepto más amplio respecto a la satisfacción y a veces contradictorio¹.

2. No existe un instrumento que ofrezca una evaluación de la calidad que incorpore, integralmente, factores de calidad intrínseca y extrínseca, es decir, que integre resultados y procesos. A pesar de la amplitud de los estudios en este sentido, los modelos de medición de la calidad del servicio más reconocidos, conceptualizan la calidad del servicio y su medición, privilegiando factores psicosociales (expectativas, percepciones, satisfacción...) y factores internos de la organización, sin tomar en consideración otros que inciden en la percepción final de calidad del cliente y conforman también su experiencia durante la estancia. Es el caso de modelos como SERVQUAL² y aplicaciones de éste como SERVPERF (Cronin y Taylor, 1992) y HOTELQUAL (Falces y otros, 1999) entre otros; o técnicas como las del Desempeño Evaluado (EP) y la Calidad Normada (NQ), (Teas, 1993).

Sólo los modelos elaborados por Grönroos (1984, 1988) y posteriormente Gummerson (1994) en unión con el primero, ambos exponentes de la escuela europea sobre calidad del servicio y el método del Factor de Incidentes Críticos (Lockwood, 1994), guardan alguna relación con este enfoque. En los primeros, se incorpora un factor externo a la organización relacionado con la imagen del establecimiento y del entorno (Grönroos, 1984, 1994). En el segundo, se crea la posibilidad de incorporar factores externos, pero no, desde la perspectiva de la generación de calidad.

Las normas de Gestión de la Calidad, consideran factores externos, pero éstos son garantizados y controlados directamente por la instalación, dejando fuera del análisis, factores externos no típicamente hoteleros que forman parte de la percepción del cliente. De igual manera, los modelos de los premios de calidad, centran sus mediciones fundamentalmente, en factores de desempeño organizacional respecto a la calidad, sobre la base de criterios y normas.

En conclusión, los procesos actuales de medición de la calidad en los establecimientos hoteleros se han centrado fundamentalmente en la satisfacción del cliente con respecto al servicio recibido y en algunos casos, han incluido

¹ Por ejemplo, se puede ofertar un equipo de sonido sofisticado con múltiples controles de audio, sintonización, etc., y variaciones en su uso y, ello puede no corresponder con la preparación o experiencia técnica del cliente y éste se sienta abrumado, perdido ante tanta tecnología y no sea capaz de usar el equipo en todo su potencialidad, no sintiéndose totalmente satisfecho con el mismo.

² SERVQUAL (1985) Modelo de medición de la calidad del servicio elaborado por Parasuraman, Zeithaml, Berry

algunos factores de desempeño organizacional y factores externos, pero controlados por la propia institución, mostrándose una ausencia de factores exógenos, con efectos no controlados por la propia institución lo que no da una visión integradora, que contemple la satisfacción y los procesos que generan la misma, lo que denominamos “experiencia alojativa del cliente”. Lo anterior, posibilita una generación de estrategias más efectivas y eficaces de calidad.

De ahí que, pensar en términos de una integración armónica de factores intrínsecos (asociados al funcionamiento organizacional) y factores extrínsecos no típicamente hoteleros (asociados a la percepción global de calidad del cliente), ofrece otra alternativa de medición y evaluación de la calidad del servicio como experiencia alojativa de éste que contribuye a mayor integralidad en la medición y a una mejor orientación en la proyección de estrategias de mejora.

II. MODELOS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

En un artículo anterior, se hacía referencia a las distintas posiciones relacionadas con la medición y evaluación de la calidad del servicio. Estas, desde el punto de vista académico, se concentran en dos escuelas: la europea (cuyo máximo exponente es Grönroos (1982,1988) y la norteamericana, liderada por Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985, 1988). Esta última, es la que mayor influencia ha cobrado en la práctica, a partir del modelo representativo de la misma: el SERVQUAL, principal aportación de esta escuela.

En el caso de **la escuela europea**, su principal aporte consistió en describir la calidad del servicio como una variable tridimensional. Es decir, la calidad percibida por el cliente está afectada por tres dimensiones: la calidad técnica (el producto-servicio que recibe), la calidad funcional (cómo se ha prestado el servicio) y la imagen de la organización (imagen que tiene el cliente, bien por las acciones de comunicación que ésta ha realizado o por experiencias vividas con anterioridad). Tanto la calidad técnica, como la funcional, constituyen elementos internos de la organización, sólo la tercera dimensión tiene una proyección hacia el exterior; pero desde el interior de la organización.

En resumen, el modelo de Grönroos (1984, 1988) establece que la calidad del servicio percibida por el cliente, resulta de la integración de lo que se entrega (calidad técnica), cómo se entrega (calidad funcional) y la imagen del establecimiento y la localidad. Fig. No. 1

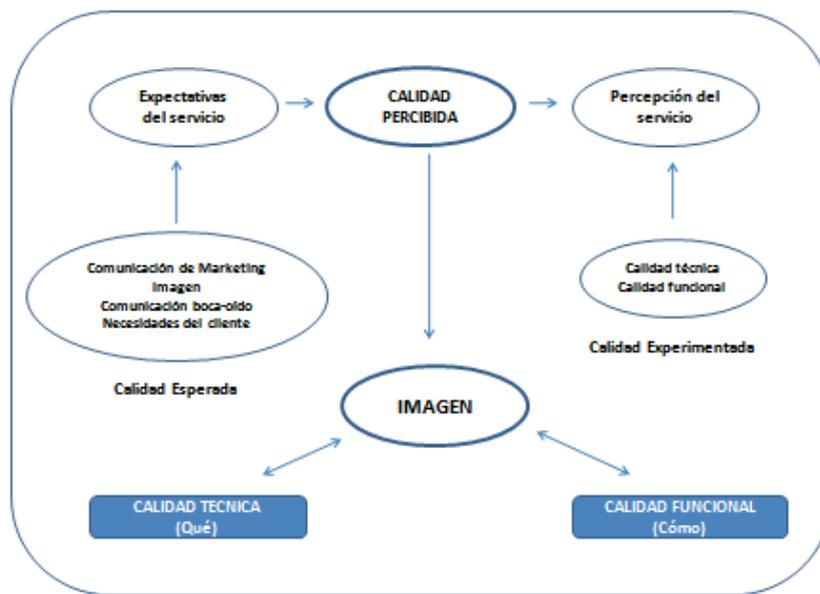


Fig. No. 1 *Modelo de calidad de servicio de Grönroos* (1984)³ y (1988)⁴

La gestión de las dos primeras dimensiones tiene un impacto en la calidad percibida por el cliente, a través de la imagen que se conforma del mismo. Es decir, la experiencia del servicio hotelero, es también influenciada, además de por la imagen del establecimiento, por la imagen local o del entorno cercano al mismo. La aportación de la imagen, como un elemento a tener en consideración para medir la calidad del servicio, sirve de útil referencia a este trabajo. Este enfoque, establece dos ideas útiles: la calidad como resultado y la calidad como proceso. Al decir de Grönroos (1984): *...los servicios son básicamente procesos más o menos intangibles y experimentados de manera subjetiva... Se producen interacciones que incluyen una serie de “momentos de la verdad” entre el cliente y el proveedor del servicio. Lo que sucede en estas interacciones comprador-vendedor tiene un efecto fundamental en el servicio percibido.*⁵

Otros de los modelos de esta escuela son el modelo Grönroos – Gummerson (1994) y el modelo de Gestión del Producto Servicio o de la Oferta de Servicios. El primero, surge de la unión del modelo de calidad del servicio de Gummerson (4Q) (que establece la responsabilidad de todos en la organización respecto al proceso de creación de calidad y la existencia de elementos dentro de la organización que generan también calidad) y el modelo de la tridimensionalidad de Grönroos (1984) ya explicado. La particularidad de

³ GRÖNROOS, C.; “A service quality model and its marketing implications”, *European Journal of Marketing*, No.18, April, 1984, págs. 36-44.

⁴ GRÖNROOS, C.; “Service quality: The six criteria of good service quality, *Review of Business*. New York, St. John’s University Press, 1988, pág. 12.

⁵ GRÖNROOS, C. “A service quality model, (...), Ob. Cit, págs. 36-44.

este modelo es que refleja, de manera detallada, las fuentes de la organización que generan calidad (diseño, producción, entrega y relaciones).

El modelo de Gestión del Producto Servicio o de la Oferta de Servicios parte de las premisas de los anteriores pero analiza el servicio como un producto (diseño, producción, entrega y consumo). El mismo muestra cómo desarrollar la oferta de servicios en su sentido más amplio, incorporando todas las fases, desde el diseño hasta su entrega.

La **escuela norteamericana**, como ya se apuntó, tuvo su mayor aportación en el modelo SERVQUAL, conocido también como modelo de GAPS (brechas o discordancias), creado en 1985, por A. Parasuraman, Valerie Zeithaml y Leonard Berry. La premisa esencial del mismo es que la calidad del servicio es el grado y dirección de las discrepancias que existen en las organizaciones, entre las percepciones y las expectativas de los consumidores. Esta concepción originó la identificación de un grupo amplio de determinantes de la calidad del servicio, el cual fue reducido sólo a 5 posteriormente. Fig. No. 2

Servqual presenta 5 gaps identificados por los autores como causantes de la falta de calidad en el servicio en una organización los que, pueden resumirse como “...una serie de... deficiencias que existen respecto a las percepciones de la calidad del servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con el servicio que se presta.....”⁶

Este modelo ha servido de punto de partida para la casi totalidad del resto de los modelos diseñados por otros autores, incluyendo numerosos trabajos sobre su aplicación en los servicios hoteleros, como son los estudios de Fick y Ritchie (1991), Saleh y Ryan (1991, 1992), entre otros. Ello fundamenta la validez de este modelo, a pesar de existir autores que plantean lo contrario (Falces, Sierra y otros, 1999).

Las principales críticas al SERVQUAL son, fundamentalmente, en el orden teórico y metodológico. En este sentido, se plantea que la conceptualización de la calidad del servicio a partir de la comparación entre expectativas y percepciones, es más adecuada para medir satisfacción que para medir calidad (Cronin y Taylor, 1992).

Aún cuando el modelo presenta la flexibilidad suficiente para adaptarse a una amplia variedad de empresas de servicios, su aplicación en el sector hotelero no puede ser directa. Se necesita de un ajuste del cuestionario a las características específicas del servicio hotelero de modo que los resultados puedan identificarse directamente con la realidad de la empresa. Al decir de Knutson (1991), Getty y Thompson (1994) y Falces (1999), entre otros, “...son aplicaciones que tienen en cuenta una tipología específica

⁶ CRISTOBAL, FRANSI, E. Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual. Tesis de doctorado. Universidad de Lleida, Zaragoza, España. En www.clubcalidad.es. (2002)

de hotel y una muestra de clientes limitada pero ponen de manifiesto la necesidad de realizar modificaciones del modelo... si quiere ser aplicado a la industria hotelera.⁷

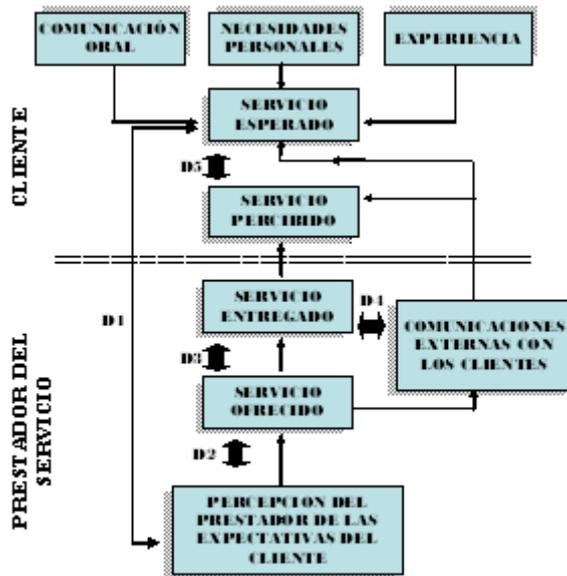


Fig. No. 2 Modelo Servqual o Modelo de Gaps o de Discrepancias

Fuente: Parasuraman y otros (1985)⁸. Traducido

Además, las 5 dimensiones descritas en el modelo, pueden no ser necesariamente, las fundamentales del servicio para todo tipo de hotel. La percepción de la calidad de un mismo servicio, es relativa a la experiencia particular de cada consumidor, varía de uno a otro, y es el propio consumidor quien la determina, lo que aporta cierta complejidad a la medición de los niveles generales de satisfacción de éstos, para un servicio en particular. Aunque existen otros puntos de crítica en relación a este modelo, en estos tres aspectos radican sus principales limitaciones.

En contraposición al Servqual, Cronin y Taylor (1992) proponen el modelo SERVPERF, basado exclusivamente en la percepción del resultado del servicio, donde el rol central, para medir la calidad del mismo, está en las percepciones. Considera, por tanto, que la calidad del servicio percibida depende únicamente de las percepciones que tienen los clientes sobre el servicio, ponderado por la importancia que cada atributo tiene en la evaluación de la calidad. Ello permite concluir que este modelo se inclina más, hacia la medición de la satisfacción, lo que hace afirmar a los autores, que Servperf promueve una mayor aceptación en las entidades hoteleras, donde el tema de las

⁷ KNUTSON, B Y OTROS; “Lodgerv: a service quality index for the lodging industry”, Hospitality Research Journal, No.14, 1991, págs. 277-284.

⁸ PARASURAMAN, A. ; ZEITHAML, V. ; BERRY, L.; “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, Journal of Marketing, No. 49 (4), 1985, págs. 41-50.

percepciones resulta más fácil de medir. Sin embargo, el instrumento es una aplicación de la escala Servqual, al adoptar las mismas dimensiones e ítems a medir.

III. OTRAS ALTERNATIVAS EXISTENTES PARA LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

Modelos de medición, que constituyen derivaciones del modelo Servqual, son el modelo Lodgserv, desarrollado por Knutson (1991) y otros autores, encaminado a medir las expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros; el modelo Lodgqual (Getty y Thompson, 1994) diseñado para medir las percepciones de los consumidores-clientes en la industria hotelera; el modelo Hotelqual (Falces y otros, 1999), que mide las percepciones de los clientes en los hoteles sobre la base de tres dimensiones: personal, instalaciones y funcionamiento y organización del servicio) y la Escala Holserv (Mei y otros, 1999) orientado a validar la aplicación del modelo Servqual en hoteles e identificar cual de las dimensiones descritas en el mismo es la que mejor representa la calidad global del servicio en este tipo de instalaciones.

De los modelos mencionados, unos establecen la validez del Servqual para la hotelería y otros la cuestionan, como es el caso de Hotelqual. Algunos reafirman la totalidad de las dimensiones propuestas por Servqual y otros sólo una parte de ellas. Lo que sí no deja lugar a dudas es que todos, sólo toman en consideración factores de calidad intrínseca para la medición de la calidad del servicio. (Ver Tabla no. 1)

Otras técnicas de medición de la calidad del servicio no parten de un modelo preestablecido. Dentro de este grupo se encuentran:

- el método del *Factor de incidentes críticos* (Lockwood, 1994), procedimiento que identifica, los aspectos mejor y peor valorados del servicio prestado.
- el método del *análisis importancia- desempeño*, procedimiento que estudia la importancia que los clientes otorgan a los atributos del servicio analizado y el resultado percibido.
- los *modelos del desempeño evaluado (EP)* los cuales suponen que la calidad percibida para producir satisfacción, puede conceptualizarse como “la congruencia relativa entre el producto y las características ideales del producto para el consumidor”.⁹
- *Calidad normalizada (NQ)*, es un índice de comparación entre la calidad percibida del objeto que se evalúa y la calidad percibida de otro objeto referente.

⁹ TEAS, R. “Expectations, performance, evaluation, and consumers’ Perceptions of Quality”. Journal of Marketing, No.57, 1993, Págs.18-34.

Desde la perspectiva de los intereses de la autora de este trabajo, las limitaciones que presentan todos los modelos estudiados, incluyendo Servqual, es que hacen énfasis en elementos de desempeño de la organización a partir del establecimiento de dimensiones y factores de carácter endógeno y se reduce el papel que determinados factores del entorno de la organización, tienen en la calidad percibida por el cliente.

Otras formas de medición introducen enfoques diferentes de la medición de la calidad como son ISO 9000, EFQM, Calidad Total (TQM) los Premios a la Calidad, y el Service Profit Chain, entre otros. Estas alternativas de medición de la calidad del servicio, asumen una visión más integral, pero, en sentido general, siempre a nivel de la organización.

IV. UNA ALTERNATIVA DIFERENTE EN LA MEDICIÓN DE LA CALIDAD DEL SERVICIO EN ESTABLECIMIENTOS HOTELEROS

Las limitaciones planteadas en los modelos y técnicas anteriormente analizados (el énfasis en factores de calidad intrínseca, a partir de aspectos internos de la organización) y las características de los procesos actuales de medición y evaluación de la calidad del servicio en la hotelería, hizo pensar en una nueva alternativa en la realización de este tipo de procesos.

Al hablar de medición de la calidad del servicio hotelero, los conceptos que primero saltan a la vista, son precisamente, la calidad en el contexto del servicio. El tratar de brindar un producto-servicio de calidad, capaz de responder a las necesidades básicas de los clientes, se transforma en una necesidad pues los beneficios en cuanto a productividad, costos, motivación del personal, diferenciación, fidelidad y captación de nuevos clientes, por citar algunos de los más importantes, son considerables.

Pensando en términos de servicio desde una perspectiva de calidad como valor, la actuación de la entidad hotelera debe ser visualizada, no como la prestación de un servicio de hospedaje, sino como la garantía del descanso (eficaz y eficiente, desde la posición del prestador y confortable y agradable, desde la posición del cliente), como verdadero valor que entrega para satisfacer la necesidad de los clientes.

Lo anterior, sugiere algunas implicaciones:

- ✓ La entrega de un nivel de servicio que alcance y exceda la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente (y el resto de los grupos de interés), va a ser resultado de las condiciones creadas en la organización a este fin. Al decir de Porter, "... es importante distinguir entre la "calidad" desde el punto de vista demasiado estrecho de lo que hace única a una empresa al enfocar su atención en el producto, en

lugar de enfocarla hacia el conjunto más amplio de actividades de valor que impactan en el comprador”.¹⁰

- ✓ Generar valor para el cliente debe interpretarse como la capacidad que tiene la empresa de ofrecer productos-servicios que satisfacen las necesidades básicas del cliente, atendiendo a una relación Beneficio-Costo (Valor).
- ✓ El concepto cliente, va más allá de aquel que tradicionalmente se identifica como el que paga. Dentro de este concepto, deben considerarse además, aquellas personas o entidades interesadas en los resultados de la empresa o que se benefician de ellos (Grupos de Interés)¹¹. Cada uno, tiene necesidades y expectativas específicas respecto a la entidad. No obstante, la primacía continúa siendo la del que paga, pues la satisfacción de las necesidades principales del resto de los Grupos de Interés, dependen en mucho, de los resultados que se obtengan con el primero.

Bajo esta visión resulta limitado enfocar el tratamiento de la calidad, en una entidad de servicios, como un “Sistema de Gestión para dirigir y controlar una organización con respecto a la Calidad. Más bien, puede referirse a un enfoque que, además de integrar los diferentes aspectos analizados con anterioridad, contribuya a la valorar, por parte de los directivos hoteleros, el significado real del proceso de calidad, en relación con la competitividad del establecimiento hotelero en el mercado.

La medición y evaluación de la calidad del servicio, va más allá de tomar sólo en consideración, factores asociados al funcionamiento interno del establecimiento, para incorporar factores del entorno cercano al mismo que participan también en la experiencia del cliente. La integración de ambos tipos de factores contribuye a la aportación de beneficios que incrementan el valor de la experiencia de servicio, al potenciar un funcionamiento cuya premisa es “no dejar ningún cabo suelto”. Al decir de Clairborne: “Maximizar la experiencia total del cliente es lo que crea valor y genera preferencias”¹²

En este sentido, la calidad de la experiencia alojativa, es una función directa de la forma en que funciona internamente la entidad para satisfacer las necesidades propias de la organización y la de sus Grupos de Interés. Es imposible generar calidad hacia el exterior, sin generar primero calidad hacia lo interno. Lo anterior ratifica que un proceso de medición integral de la calidad de la experiencia alojativa del cliente, debe considerar

¹⁰ PORTER. M. E. *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Edit. Continental, S. A. Pág. 52-70 1998.

¹¹ **Grupos de Interés:** Grupos de participantes interesados en los resultados de la empresa o que se beneficia de ellos. Puede hacerse corresponder con el concepto de clientes de la empresa. El Grupo de Interés más importante del hotel son los clientes. Ver Trischler, W. *Mejora del Valor añadido en los procesos*. Edit. Gestión 2000, 1996 y Serie de Normas ISO 9000-1994

¹² CLAIRBORNE, L.P. *Marketing de Experiencias. Ponerse en la pista: cómo lograr que los clientes regresen una y otra vez*. Edit. Financial times Prentice Hall, USA. 2004.

de manera explícita, aspectos del servicio interno asociados al funcionamiento de la organización y que resultan comprometidos con el nivel de calidad a ofrecer. Tal como expresa Porter, "...las empresas consiguen crear valor para sus compradores, a través de las actividades que desarrollan. Esto es, llevándolas a cabo de forma más eficiente que sus competidores (a un coste inferior) o, de modo especial, que consiga diferenciarla a los ojos de sus clientes"¹³

Partiendo de este criterio, el servicio es resultado de un desempeño organizacional. El funcionamiento de la organización a través de la interacción de sus procesos y de su personal (calidad funcional), determina en gran medida, el nivel de calidad a entregar en la experiencia alojativa.

Esta visión es sólo una parte del análisis, donde se privilegia el enfoque interno del objeto de estudio. La responsabilidad social del establecimiento hotelero, en última instancia, descansa en crear un nivel de calidad capaz de generar la retención y la llegada de nuevos clientes buscando, además, la rentabilidad deseada. En este sentido, a los factores de calidad interna deben incorporarse factores de "calidad externa", que intervienen en la percepción global que se hace el cliente respecto a la calidad de la experiencia vivida, factores estos últimos que se encuentran en el entorno hotelero y forman parte de la experiencia global alojativa de una manera u otra. La calidad de la experiencia global alojativa conduce no sólo a enfatizar factores endógenos sino también factores de carácter exógeno como el ambiente del entorno, la localización del hotel, los atractivos y facilidades de la localidad donde esté ubicado, etc.

¹³ PORTER, M.; *Ventaja competitiva. Creación, (...)*, Ob. Cit.

Tabla No. 1 Estudios sobre medición de la calidad del servicio

ESTUDIO	SECTOR	TAMAÑO MUESTRAL	No. DE ITEMS	DIMENSIONES	MODELO PROPUESTO	
Parasuraman y otros (1988)	Servicios públicos	no	36 grupos focos	22 ítems	Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad y Empatía	SERVQUAL
Knutson y otros. (1990)	Hoteles	201	36 ítems a 26 ítems	11	Identifican las cinco dimensiones de Servqual	LODGSERV.
Fisk y Ritchie (1991)	Líneas aéreas, hoteles, restaurantes	185 a 200 según servicio	22 ítems		Llevada a las cinco originales del Servqual (1988)	
Saleh y Ryan (1991)	Hoteles	200 clientes y 17 empleados	33 ítems		Convivencia, Tangibles, Aseguramiento, Empatía y Evitar el sarcasmo	
Leblanc (1992)	Agencias de	277	22 ítems		Competencia, Imagen corporativa Cortesía;	

	viajes			Responsabilidad Competitividad; Accesibilidad ¹⁴	
Cronin y Taylor (1992)	Hoteles	-	22 ítems	Las 5 del Servqual	SERVPERF
Bojanovic y Rosen (1994)	Restaurantes	85	SERVQUAL	Tangibles, Fiabilidad, Capacidad de respuesta, Seguridad, Conocimiento del cliente y Acceso	
Getty y Thompson (1994)	Hostelería	269	22 ítems	Tangibles, Fiabilidad y Contacto	LODGQUAL
Richard y Sundaram (1994)	Servicios de alojamiento	198	29 ítems	Recepción, Habitaciones, Gestión de salidas, Comida, Baño Apariencia de las instalaciones	
Otto y Ritchie (1996)¹⁵	Líneas aéreas, hoteles y	339	53 a 26 ítems	Hedonismo, Paz mental,	

¹⁴ Fueron identificadas 9 dimensiones pero las significativas son las que aparecen en el cuadro

ESTUDIO	SECTOR	TAMAÑO MUESTRAL	No. DE ITEMS	DIMENSIONES	MODELO PROPUESTO
	atracciones			Participación, Reconocimiento	
Falces y otros (1999)	Servicios de alojamiento	455	20 ítems	Personal, Instalaciones, Organización del servicio	HOTELQUAL.
O’Neill y otros. (2000)	Tour operadores	108	27	Las 5 Dimensiones del Servqual	
Tsang y Qu (2000)	Hoteles	182	35	Evalúan los distintos gaps de la calidad de servicio	
García Buades (2000)	Hoteles	381	35	5 dimensiones Servqual, aunque también es posible una estructura de 3 dimensiones	
López y Serrano (2001)	Hoteles	Clientes: 474 Empleados: 78	22	Fiabilidad; Características del personal; Elementos	

¹⁵ El estudio propone una escala de medida de la calidad de la *experiencia de servicio*. Los autores argumentan que esta escala de medida se ajusta mejor al sector, porque el turismo es un servicio basado sobre todo en las sensaciones que experimenta el turista.

				tangibles y Oferta complementaria	
Ekinci y otros (2003)	Hoteles	120	16	Tangibles e intangibles	

V. MEDICIÓN DE LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA ALOJATIVA DEL CLIENTE BASADA EN FACTORES INTRÍNSECOS Y EXTRÍNSECOS

Los modelos a los que se ha hecho referencia, los criterios expuestos anteriormente, así como, las características particulares que presenta el servicio hotelero, permitieron “dibujar” una metodología, para identificar los factores de uno y otro carácter. La metodología conforma diferentes fases que aparecen en el esquema de la Figura No. 3.

La aplicación de esta metodología, además, la utilización de técnicas e instrumentos de investigación científica, como el método de Expertos, el método Delphi, método de Reducción de Listado, Trabajo en Grupo, Entrevistas, Encuestas, etc. permitió la identificación de los Factores Intrínsecos y Extrínsecos de calidad en la experiencia hotelera, así como, los subfactores asociados a los mismos.

Identificados los 5 Grupos de Interés y sus necesidades básicas respecto al establecimiento hotelero (Tabla No. 2), así como, las Areas de Resultados Clave (Tabla No. 3) vinculadas a dichas necesidades, fué factible identificar aquellos factores que resultan más comprometidos con la calidad del servicio hotelero.

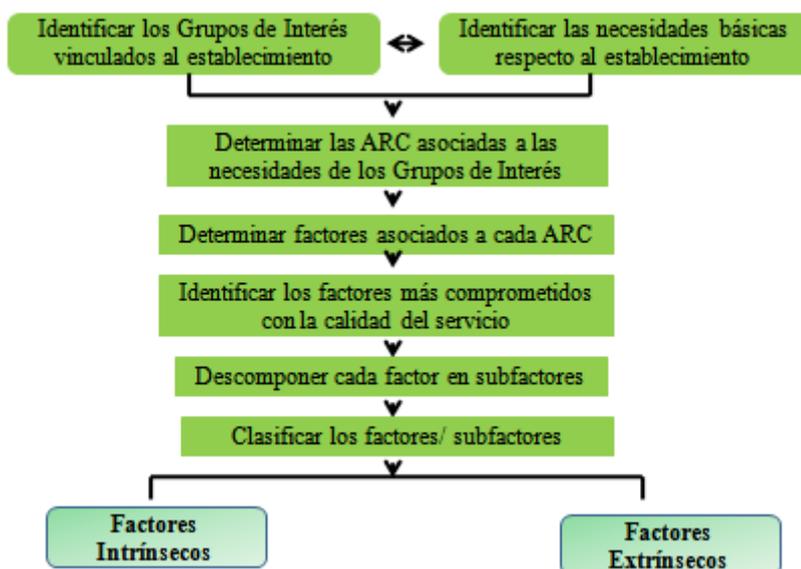


Fig. No. 3 Trayectoria metodológica para determinar los Factores de calidad intrínseca y extrínseca de la Experiencia alojativa.

La identificación de las ARC, resultó el fundamento para la determinación de los aspectos que derivarían posteriormente, mediante su análisis e integración en Factores de calidad.

Las características de los vínculos entre aspectos, posibilitaron la integración de algunos de ellos, constituyendo agrupaciones que se hicieron corresponder indistintamente, con los conceptos de Factor o Subfactor. Además, el análisis particular de cada factor, condujo a considerar, en algunos de ellos, subfactores adicionales, no identificados con anterioridad por los expertos y el grupo de encuestados (clientes, TTOO, académicos, funcionarios del MINTUR, gerentes hoteleros y estudiantes en último año de la Licenciatura en turismo), lo cual motivó un reducido incremento de subfactores, respecto a la lista inicial.

Tabla No. 2 Grupos de interés y sus necesidades básicas respecto al establecimiento hotelero

GRUPO DE INTERES	NECESIDADES BASICAS RESPECTO AL HOTEL
Huésped	Disponibilidad del producto-servicio ofrecido
	Variedad para elegir
	Servicio profesional
	Rápida solución de problemas
	Apariencia limpia y cuidada de las instalaciones, equipos, insumos, etc.
	Cumplimiento del servicio prometido
	Seguridad (inexistencia de peligro para su salud e integridad personal)
	Información
Trabajadores	Capacitación
	Solución a sus problemas y necesidades
	Oportunidades de promoción
	Reconocimiento por el trabajo desempeñado
	Disponibilidad de recursos p/ trabajar
	Información y orientaciones claras, precisas y oportunas
Comunidad	No contaminación ambiental
	Desarrollo de la comunidad (empleos, infraestructura, etc.)
Gobierno	Entrega puntual de los aportes programados
	Respuestas efectivas a resultados de inspecciones
	Situación financiera favorable
	Informaciones precisas y en tiempo
	Cumplimiento de las Leyes y Resoluciones establecidas
	Comunicaciones abiertas y honestas
TTOO	Cumplimiento de los servicios contratados
	Niveles elevados de satisfacción de los clientes
	Atención efectiva a las quejas y reclamaciones de los clientes
	Atención efectiva a las necesidades que presentan
	Pago en tiempo de indemnizaciones de clientes

El trabajo analítico, con cada uno de los aspectos, originó el listado de Factores para medir la calidad de la experiencia alojativa del cliente. (Tabla No. 4).

Tabla No. 3 Areas de Resultados Clave (ARC) asociadas a las necesidades de los GI

GRUPO DE INTERES	AREAS DE RESULTADOS CLAVE (ARC)
HUÉSPED	Clientes, Comercial ,Gestión, Suministros, Recursos Humanos, Tecnología / Información,

	Medioambiente
TRABAJADORES	Clientes, Recursos Humanos, Suministros, Tecnología/Información Gestión, Económico-financiera
COMUNIDAD	Medioambiente
GOBIERNO	Económico- Financiera, Comercial, Gestión, Suministros
TTOOs y AGENCIAS	Comercial, Clientes, Medioambiente, Tecnología/Información, Recursos Humanos

a) Clasificación de los Factores

La clasificación de los factores, a los fines de diseñar posteriormente, un instrumento de evaluación de la calidad de la experiencia alojativa, se realizó atendiendo a 2 grandes grupos de categorías: factores intrínsecos – extrínsecos. La referencia de los Factores intrínsecos y extrínsecos en relación con la calidad, significa, en otros términos, estar hablando de calidad objetiva, también expresada como calidad funcional (Vázquez Casielles, 1996¹⁶; Grönroos, 1994) y calidad percibida, llamada también subjetiva (Vázquez Casielles, 1996, Grönroos, 1994; Parasuraman y otros, 1988; Steenkamp, 1990)¹⁷. Es decir, el análisis y la evaluación desde una visión interna de la calidad, sobre la base de especificaciones establecidas y desde una visión externa, a partir de las percepciones de los clientes. Luego, la medición de la calidad, desde la perspectiva de la experiencia del cliente, hace referencia tanto a procesos como a resultados.

Esta clasificación parte de tomar en consideración, como punto inicial, los conceptos de calidad objetiva y calidad subjetiva abordados por los autores antes mencionados. Sobre este punto de partida, se consideran Factores intrínsecos, a aquellos que nacen del interior del establecimiento hotelero, por lo cual, sobre ellos, éste ejerce una completa autoridad, es decir, tiene total poder de decisión y acción sobre los mismos.

Tabla No. 4 Factores de medición de la calidad de la Experiencia alojativa del cliente

No.	FACTORES	SUBFACTORES ASOCIADOS
-----	----------	-----------------------

¹⁶ CRISTOBAL FRANSI, E. Conceptualización de la calidad de servicio, (...), Ob. Cit.

¹⁷ FRANSI, E. Conceptualización de la calidad de servicio, (...), Ob. Cit.

1	PLANTA HOTELERA	<ol style="list-style-type: none"> 1. Imagen constructiva 2. Equipamiento 3. Entorno hotelero 4. Higiene 5. Ubicación del establecimiento
2	OFERTA	<ol style="list-style-type: none"> 6. Variedad de la oferta gastronómica 7. Variedad de otras ofertas 8. Calidad de productos y materiales 9. Calidad de los proveedores 10. Oferta de excursiones 11. Oferta de otras opcionales 12. Precios de las ofertas
3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	<ol style="list-style-type: none"> 13. Seguridad interna 14. Seguridad del entorno 15. Valor de la experiencia del cliente 16. Retroalimentación
4	ECONOMICO	<ol style="list-style-type: none"> 17. Utilidad Bruta (GOP) 18. Costos de No Calidad 19. Productividad
5	TECNOLOGIA INFORMACIÓN E	<ol style="list-style-type: none"> 20. Tecnología de información al cliente 21. Tecnología de gestión 22. Información al cliente
6	RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 23. Aprendizaje y desarrollo 24. Profesionalidad 25. Respuesta a demandas del personal

		26. Satisfacción del personal
7	LIDERAZGO EN CALIDAD	27. Preparación de los directivos 28. Compromiso de los directivos 29. Influencia de los directivos (Percepción de liderazgo de los directivos)
8	RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	30. Estrategia medioambiental 31. Eficacia de la estrategia medioamb.
9	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	32. Contaminación medioambiental 33. Higiene del entorno 34. Ambiente local
10	LOCALIDAD	35. Imagen de la localidad 36. Información y orientación en la localidad 37. Infraestructura recreativa y otras 38. Impacto de la población local

FACTORES	SUBFACTORES
10	38

Los Factores/Subfactores considerados extrínsecos son aquellos asociados al entorno cercano al establecimiento y sobre los cuales el establecimiento puede ejercer algún tipo de influencia. Estos son factores cuyo poder decisional sobre ellos está totalmente o en su mayor parte, en manos de otras entidades. Las acciones del establecimiento, sobre estos factores, de estar éstos provocando efectos negativos sobre la calidad del servicio, se reduce, bien a ejercer presión sobre los responsables o entidades responsables, o bien a atenuar, con acciones propias, estos efectos negativos. Pero lo importante, en este sentido, es conocer el impacto de éstos sobre la imagen de calidad de la entidad. En ocasiones, se actúa en ambos sentidos, sobre todo cuando al establecimiento están vinculados elementos extrínsecos, que se encuentran ubicados dentro de su espacio, tales como, el buró de turismo o información, las tiendas para el turismo, casas de cambio de moneda, rentadoras de autos, etc.

La necesidad del establecimiento hotelero de actuar, de una forma u otra, sobre estos factores y de tomarlos en consideración ante una evaluación integral del nivel de calidad del servicio que se presta, está dada por la percepción global que de la calidad del servicio se genera en el cliente. Sobre la base de estos criterios, los Factores/Subfactores determinados con anterioridad, fueron clasificados en intrínsecos y extrínsecos. (Tablas 5 y 6).

Algunos de los Factores presentan un doble carácter, como Planta hotelera, Oferta y Satisfacción del cliente, que presentan características intrínsecas y extrínsecas, lo que condiciona su tratamiento en el procedimiento de evaluación de la calidad de la experiencia alojativa. En resumen, bajo esta clasificación se presentan 10 Factores de los cuales 5 tienen un puro carácter intrínseco, 2 carácter extrínseco y 3 que presentan el doble carácter; y 37 subfactores, de ellos 24 de carácter intrínseco y 13 extrínseco. Lo anterior se presenta en el esquema de la Figura No. 4.

Tabla No. 5 Factores de carácter intrínseco (Perspectiva interna)

No.	FACTORES	SUBFACTORES INTRINSECOS
1	PLANTA HOTELERA	1. Imagen constructiva 2. Equipamiento 3. Higiene
2	OFERTA	1. Variedad de la oferta gastronómica 2. Variedad de otras ofertas 3. Calidad de productos y materiales 4. Calidad de los proveedores
3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1. Retroalimentación 1. Seguridad interna
4	ECONÓMICO	1. Utilidad Bruta (GOP) 2. Costos de No Calidad 3. Productividad

5	TECNOLOGÍA INFORMACIÓN E	<ol style="list-style-type: none"> 1. Tecnología de información al cliente 2. Tecnología de gestión
6	RECURSOS HUMANOS	<ol style="list-style-type: none"> 1. Aprendizaje y desarrollo 2. Profesionalidad 3. Respuesta a demandas del personal 4. Satisfacción del personal
7	LIDERAZGO EN CALIDAD	<ol style="list-style-type: none"> 1. Preparación de los directivos 2. Compromiso de los directivos 3. Influencia de los directivos (Percepción del liderazgo)
8	RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estrategia medioambiental 2. Eficacia de la estrategia

FACTORES CON CARÁCTER INTRÍNSECO	SUBFACTORES INTRÍNSECOS
8	23

Tabla No. 6 Factores de carácter extrínseco (Perspectiva externa)

No.	FACTORES	SUBFACTORES ASOCIADOS
1	PLANTA HOTELERA	1. Entorno hotelero 2. Ubicación del establecimiento
2	OFERTA	1. Oferta de excursiones 2. Oferta de otras opcionales 3. Precios de las ofertas
3	SATISFACCIÓN DEL CLIENTE	1. Valor de la experiencia del cliente 2. Seguridad del entorno
4	TECNOLOGÍA DE INFORMACIÓN	1. Información al cliente
5	IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	1. Contaminación medioambiental 2. Higiene del entorno 3. Ambiente local
6	LOCALIDAD	1. Imagen de la localidad 2. Información y orientación en la localidad 3. Infraestructura recreativa y otras 4. Impacto de la población local

FACTORES CON CARÁCTER EXTRÍNSECO	SUBFACTORES EXTRÍNSECOS
6	15

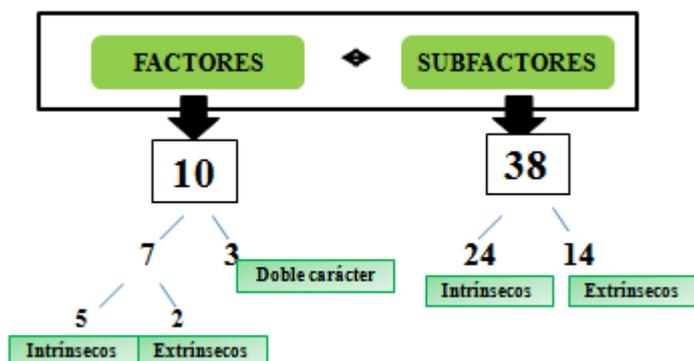


Fig. No. 4 Factores y Subfactores intrínsecos y extrínsecos

Variante simplificada de la estructura factorial para la medición de la calidad de la experiencia alojativa

Teniendo en cuenta la dinámica que presentan algunos Subfactores, se consideró conveniente diseñar una versión simplificada de la estructura de Factores/Subfactores buscando, una mayor frecuencia en la operativización del procedimiento. La estructura factorial propuesta contempla factores cuya dinámica es bastante lenta, pero, aparecen otros con mayor movimiento en el transcurso del tiempo.

Ello implicó un rediseño de dicha estructura de modo que fuera más viable su aplicación en períodos cortos de tiempo. El rediseño de la estructura factorial originó una variante simplificada, a partir de la selección de los Factores/Subfactores dinámicos que aparecen en la misma. Estos son aquellos que muestran cambios en su comportamiento en un tiempo relativamente corto, por lo que asumen valores diferentes entre dichos períodos.

El análisis de la estructura de Factores/Subfactores y el rediseño realizado sobre la base de su dinámica, produjo la reducción de 1 Factor (Localidad) y 15 Subfactores, quedando la estructura factorial simplificada compuesta por 9 Factores y 22 Subfactores. (Tabla No. 7)

VI. DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES

El desarrollo en los últimos tiempos, de modelos y técnicas asociadas a la medición de la calidad del servicio, ha realizado importantes aportes a la gestión por la calidad. A pesar de la primacía del Servqual, las aportaciones de otros modelos (la mayoría réplicas de éste) y técnicas, han tenido también su incidencia en nuevas iniciativas relacionadas con la medición de la calidad del servicio particularmente, en aplicaciones en el sector hotelero.

En el caso particular de este trabajo, fueron útiles, las contribuciones del Servqual, el Servperf, los modelos de calidad de servicio de Grönroos (1988, 1994), la técnica SPC (Heskett, Sasser y otros) y los modelos de Premios.

Las prácticas de los procesos de medición de la calidad del servicio, en cadenas hoteleras extranjeras de reconocido prestigio y en los establecimientos hoteleros cubanos, aunque no observan la aplicación de estos modelos, ponen de manifiesto la conformidad con premisas establecidas por algunos de ellos (las dimensiones establecidas por Servqual, la orientación a las percepciones, establecida por Servperf, la medición de la satisfacción, etc.).

Tabla No. 7 Variante reducida de la estructura factorial

FACTOR	SUBFACTOR	I	E
PLANTA HOTELERA	Higiene	x	
OFERTA	Variedad de la oferta gastronómica	x	
	Variedad de otras ofertas	x	
	Oferta de opcionales		x
	Calidad de productos y materiales	x	
SATISFACCIÓN DE CLIENTES	Seguridad interna	x	
	Valor de la experiencia del cliente		x
	Retroalimentación	x	
ECONÓMICO	Utilidad bruta (GOP)	x	
	Costos de no calidad	x	
	Productividad	x	
TECNOLOGÍA INFORMACIÓN /	Información al cliente		x
RECURSOS HUMANOS	Aprendizaje y desarrollo	x	

	Profesionalidad	x	
	Respuesta a demandas del personal.	x	
	Satisfacción del personal	x	
LIDERAZGO EN CALIDAD	Preparación formal de los directivos	x	
	Compromiso de los directivos	x	
	Influencia de los directivos	x	
RESPONSABILIDAD MEDIOAMBIENTAL	Eficacia de la estrategia medioamb.	x	
IMPACTO MEDIOAMBIENTAL	Contaminación medioambiental		x
	Higiene del entorno		x
TOTAL		17	5
		22	

I = Intrínseco

E = Extrínseco

El contraste entre los aportes de los modelos referenciados y la realidad práctica en los establecimientos hoteleros, permite visualizar brechas que constituyen oportunidades de mejora en los procesos de medición de la calidad del servicio. El carácter global de la percepción de los clientes respecto a la calidad del nivel del servicio hotelero, sugiere la incorporación, en los procesos de medición, no sólo de factores de funcionamiento interno del establecimiento, también de factores externos que, sin ser típicamente hoteleros, intervienen en la conformación de esta percepción global. Factores sobre los cuales, el establecimiento, puede actuar de una forma directa (menos) o indirecta, pero cuya identificación resulta beneficiosa en tanto impactan en la calidad. Integrar los dos tipos de factores, permite referirse a la calidad del servicio hotelero, percibida por el cliente, en términos de “calidad de la experiencia alojativa”. La palabra “experiencia”, encierra integralmente, las vivencias del cliente, en su alcance más amplio, no sólo respecto al hotel, sino también en lo que lo rodea y forma parte de su entorno.

En este sentido, se identifican un conjunto de factores de carácter intrínseco y de carácter extrínseco, mediante el desarrollo de un procedimiento metodológico. La aplicación de este procedimiento conduce a la identificación de factores/subfactores, de uno u otro carácter.

Es posible ampliar las posibilidades del procedimiento propuesto, en relación a dar respuestas más operativas a los resultados de inspecciones/controles de calidad, mediante una variante reducida de la estructura factorial diseñada, tomando sólo en consideración, aquellos factores/subfactores de carácter dinámico.

Si bien los procesos actuales hacen un aporte positivo, con la medición de la satisfacción del cliente sobre la base de factores de calidad intrínseca, a la conformación de estrategias efectivas de mejora, el identificar y considerar factores de calidad extrínseca, enriquece dichos procesos, al pensar en el cliente en términos de su experiencia integral con la estancia y no de una experiencia reducida al interno del establecimiento.

Vincular aspectos del Medioambiente cercano al establecimiento, (subfactores como el Impacto ambiental y la Localidad) a la experiencia alojativa del cliente, ofrece otra perspectiva en la medición de la calidad, integrando procesos y resultados.

Algunos de los subfactores trabajados en la propuesta, son objeto de medición en las instalaciones (Higiene del establecimiento, Retroalimentación, Utilidad Bruta, Aprendizaje y desarrollo del personal, por citar algunos), pero, dichas mediciones se realizan de manera aislada y en muchos casos, responden a los objetivos de determinada actividad y no se asocian a los procesos de calidad. En este sentido, la alternativa propuesta, ofrece la oportunidad de establecer un enfoque sistémico entre los diferentes aspectos (Subfactores) en función de establecer un instrumento integral para medir y evaluar un determinado nivel de calidad asociado a la experiencia alojativa del cliente.

VII. BIBLIOGRAFÍA

ACOSTA, A.J. Y OTROS; *Recursos humanos en empresas de turismo y hostelería*, Edit. Prentice Hall, Madrid, 2002.

ADÍ, S.; G., WEIL, G.; *Medición de la Calidad de los Servicios*. Universidad del Cema. Maestría en Dirección de Empresas, 2003. En www.gestiopolis.com.

AGENDA 21 para el turismo mexicano. *Sistema de indicadores de sustentabilidad para el turismo*, 2005.

ALBRECHT, K. Y OTROS; *La excelencia en los Servicios*, Edit. Legis, 1993.

ALEN, G. Ma. E.; “*Comparación de Escalas para la medición de la calidad percibida en establecimientos termales*”. Rev. Galega de Economía. Vol. 15, No. 2, 2004, Universidad de Vigo. En www.gestiópolis.com.

____ “*Análisis de sistemas de medición.*” *Control Estadístico de Calidad*, 2005. En www.calidad.org.

____ *Análisis de las necesidades de información de una organización (Ppt)*. Material del Diplomado en Gestión Integral de la Calidad, 2000. AIPET, México.

BARLOW, J.; MOLLER, C.; *Una queja es un regalo. Cómo utilizar la opinión de los clientes para la mejora continua*. Edit. Gestión 2000. Barcelona, España, 2001.

CAMACHO, G. Y OTROS; *Gestión integral de los servicios turísticos*. Unidad Académica de Turismo. Universidad Autónoma de Nayarit, México, 2006.

CHHABRA, D.; “*Defining authenticity and its determinants: towards an authenticity flor model*”. *Journal of Travel Research*. Vol. 44. Págs. 64-73, 2005.

CHÁVEZ, R. MAYKEL.; *Herramienta para la medición de la calidad del servicio de telefonía básica de ETECSA*. ETECSA, Villa Clara, 2006. En www.monografias.com.

CLAIRBORNE, L. P.; “*Marketing de Experiencias*”. De cómo lograr que los clientes regresen una y otra vez. Edit. Financial Times Prentice Hall, USA, 2004.

COLE, S. Y OTROS; “*Examining the mediating role of experience quality in a model of tourist experiences*”. *Journal of Travel & Tourism Marketing*. Vol. 16, No. 1. Págs. 77-88, 2004.

CRISTÓBAL, FRANSI, E.; *Conceptualización de la calidad de servicio al cliente percibida en el comercio electrónico. Evaluación y aplicación en el establecimiento virtual*. Tesis doctorado. Depto. de Administración de Empresas. Universidad de Lleida, Zaragoza, España, 2002. En www.clubcalidad.es.

CROTTS, J.; “*The effect of cultural distance on overseas travel behaviours*”. *Journal of Travel Research*. Vol. 43. Págs. 83- 88, 2004.

FEDOROFF, P.; *Comparando el desempeño de la calidad del servicio con las necesidades de calidad del servicio del cliente. Descripción de la metodología del SERVQUAL de Zeithaml, Parasuraman y Berry (’88)*, 2000. En www.12menage.com.

GABRIEL, W., A.; *Medición de la calidad del servicio. Aplicación del Servqual en hotel de gran turismo Universidad del CEMA*, Argentina, 2003. En www.gestiópolis.com

GANDARA, J. M.; *Hoteles sostenibles para destinos sostenibles. La calidad hotelera como instrumento de la sostenibilidad*. Universidad Federal de Paraná, Brasil, 2001. En www.calidad-gestion.com.

GIESE, J. Y OTROS; “*Defining customer satisfaction*”. *Academy of Marketing Science Review*. Págs. 35-47, 2000.

GOYTÍA, P., A.; *Implantación de sistemas de medición y análisis de satisfacción del cliente*. Centro Europeo de Empresas e innovación de Navarra, 2001. En www.clubcalidad.es

GRÖNROOS, C.; “*The perceived service quality concept- a mistake?*” *Managing Service Quality* No.11 (3), 2001.

GUADARRAMA, M. G.; *Costos de Calidad. Material del Diplomado de Calidad Integral*. Ed. AIPET. México, 2003.

HUDSON, S. Y OTROS; *La medida de calidad de servicio en la industria turística. Una comparación metodológica*, 2001. En www.gestiopolis.com

INSTITUTO MEXICANO DEL SEGURO SOCIAL; *Hospital preparado para enfrentar situaciones de desastres*. Dirección de Prestaciones Médicas, 2001. Documento en Power Point. En www.medwave.com.

JOLLIFFE, L.; “*Seasonality in tourism employment: human resource challenges*”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 15, No.6, 2003.

KIM, B. Y OTROS; “*¿How do hotel firms obtain a competitive advantage?*” *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 16, No. 1. Págs. 65-71, 2004.

KNUTSON, B. Y OTROS; “*LODGSERV: A service quality index for the lodging industry*”. *Hospitality Research Journal*, 1991.

LEÓN, L. M.; *Kaizen- La mejora continua y el Cuadro de Mando Integral*, 2003. En www.monografias.com.

LOCKWOOD, A.; “*Using Service incidents to identify quality improvement points*”. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. No. 6, 1994.

LÓPEZ, C.; SERRANO, A.; “*Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras*”. *Revista colombiana de Marketing*, No. 2, marzo, 2001.

MCKERCHER, B. Y OTROS; *Understanding Tourism Behavior: examining the combined effects of prior visitation history and destination status*”. *Journal of Travel Research*. Vol. 43. Págs. 171-179, 2004.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.; “A conceptual model of service quality and its implications for future research”, *Journal of Marketing*, No. 49 (4), 1985.

PARASURAMAN Y OTROS.; “*SERVQUAL: a multiple-items scale for measuring consumer perceptions of services quality*”. *Journal of Retailing*. Vol. 64, No. 1, 1988.

PASCUAL, J. C.; *SERVQUAL: un instrumento para medir la calidad en los servicios*. Asociación Española para la Calidad, 2005. En www.clubcalidad.es.

PEÑALVER, P. Y OTROS; *Metodología para la evaluación de la calidad en la Hotelería y el posicionamiento competitivo*. Tesis de Maestría. Universidad de Matanzas, 2003. En www.monografias.com.

PHILIPS, P. Y OTROS; “*Performance measurement systems in tourism, hospitality and leisure small medium-sized enterprises: A Balanced Scorecard perspective*”. *Journal of Travel Research*. Vol. 44. Págs. 201-211, 2005.

PORTER. M.; *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Edit. Continental, S. A., 1998.

RAMIREZ, G. J. R.; “*Algunas consideraciones sobre la calidad en Cuba*”. En *Gerencia: del propósito a la acción*. Colectivo de autores, CEEC, Universidad de la Habana. Edit. Félix Varela. Págs. 162-168, 2002.

REBOLLOSO, E. S. Y OTROS; *Análisis de la estructura dimensional del SERVQUAL en los servicios universitarios*, 2004. En www.gestiopolis.com

RITZ CARLTON; *Modelo de Gestión de la Calidad. Hotel Ritz Carlton Cancún*, 2003.

RUBIO, ANDRADA, L. Y OTROS; *Relaciones causales entre intangibles y valoración global en el servicio recibido en una agencia de viajes*. Universidad Autónoma de Madrid, 2003. En www.gestiopolis.com.

SANTOMÁ R. & COSTA, G.; *Calidad de servicio en la industria hotelera: revisión de la literatura*. ESADE, 2005. En www.gestiopolis.com.

TEAS, R.; “*Expectations, Performance Evaluation, and Consumers’ Perceptions of Quality*”. *Journal of Marketing*, No.57, 1993.

THOMPSON, I.; “*La satisfacción del cliente*”. Rev. Dirección de Mercadotecnia, octava edición, 2006.

ULACIA, O., Z.; *El Sistema de Gestión de la Calidad Cubanacán*. Tesis de Maestría. CEEC, Universidad de la Habana, 2002.

ULACIA, O. Z.; *Gestión y desarrollo de sistemas de servicio en la Hospitalidad*. Libro de texto. CETUR. Universidad de la Habana, 2006.

URIELY, N.; “*The Tourist Experience. Conceptual Developments*”. *Annals of Tourism Research*. Vol. 32, No.1. Págs. 199 – 216, 2005. En www.elsevier.com

VALLS, F., W. Y OTROS; *Modelo RESORTQUAL para la evaluación de la calidad percibida del servicio en un destino de sol y playa*. Universidad de Matanzas. Cuba, 2005. En www.monografias.com.

VALLS, F. W. Y OTROS; *Metodología para la evaluación de la calidad del servicio y el posicionamiento competitivo de entidades hoteleras*. Universidad de Matanzas, 2004. En www.monografias.com.

VILA, M.; “*Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español*”. Departamento de Marketing, operaciones y finanzas. ESADE- Universidad Ramón Llull, 2004. En www.gestiopolis.com.

ZAMUDIO, I. M. Y OTROS; *El uso del SERVQUAL en la verificación de la calidad de los servicios de las unidades de información: El caso de la biblioteca del IPEN.*” *Revista Interamericana de Bibliotecología*. Vol. 28. No. 2 (julio- diciembre), 2005. En www.calidad.org

ZENONA, G. A. Y OTROS; *Nuevas opciones estratégicas para los establecimientos hoteleros creando vínculos entre la calidad del servicio y la utilización de sistemas y tecnologías de la información*. VI Congreso “Turismo y Tecnologías de la Información y las Comunicaciones” Turitec 2006. España.

