

**FACTORES QUE INCIDEN EN LA CALIDAD DE LA EXPERIENCIA
ALOJATIVA EN HOTELES DE CIUDAD 4 Y 5 ESTRELLAS EN LA
HABANA***

*The Factors That Influence The Quality Of The Lodging Experience In Hotels
4/5 Stars In Havana*

POR: DRA. C. ZOILA ULACIA OVIEDO

*Profesora- Investigadora y Consultora Gerencial de la Facultad de Turismo
(Universidad de La Habana)*

zoila_ulacia@ftur.uh.cu

POR: DR. GASPAR BERBEL

*Escola Universitària Mediterrani (Universitat de Girona), Universitat
Autònoma de Barcelona*

gaspar.berbel@mediterrani.com

POR: DR. JOAN FRANCESC FONDEVILA GASCÓN

*Escola Universitària Mediterrani (Universitat de Girona), Universitat
Autònoma de Barcelona*

jf.fondevila@mediterrani.com

*Recibido para publicación: 4 de abril 2015.
Recibido con correcciones: 16 de abril de 2015.
Enviado para evaluación externa: 16 de abril de 2015.
Recibida evaluación externa positiva: 20 de mayo de 2015.
Aceptado para publicación: 8 de junio de 2015.

RESUMEN: Los sistemas de gestión de la calidad que se implementan en la mayoría de las instalaciones hoteleras, en particular las cubanas, despliegan procesos de medición y evaluación de la calidad del servicio donde predominan los aspectos internos gestionados y controlados por los hoteles. Analizando el trabajo con responsables de hoteles de 4 y 5 estrellas de La Habana, delimitamos los principales factores para la medición y evaluación de la calidad del servicio. Los resultados muestran que los responsables centran su atención, principalmente, en componentes de tipo interno y relegan a un segundo término componentes externos, pese al impacto directo de éstos sobre la percepción de calidad de la experiencia alojativa.

El análisis de narraciones de las experiencias vividas por clientes de los hoteles colaboradores, mediante Tripadvisor, refleja la importancia para los clientes de los aspectos de tipo externo. El ámbito externo Ubicación-entorno registró la mayor parte de elementos indicados. En este ámbito predominan los elementos asociados a experiencias positivas respecto a las negativas (9.34 veces más), igual que en el ámbito Amabilidad (10.33 veces más de elementos positivos). La mayor proporción de elementos asociados a experiencias negativas se da en los ámbitos de Internet y tecnologías de comunicación.

PALABRAS CLAVE: Experiencia alojativa, calidad del servicio, factores de calidad, indicadores, tecnologías de información y comunicación (TIC).

ABSTRACT: The systems of quality management that are implemented in most of the hotel facilities, including Cuban, display process measurement and evaluation of service quality where the internal aspects predominate managed and controlled by the hotels. Analyzing working with hoteliers 4 and 5 star Havana, we delimit the main factors for the measurement and evaluation of service quality. The results show that those responsible are focused primarily on internal components type and relegated to a second term external components, despite the direct impact of these on the perceived quality lists of accommodation experience. The analysis of narratives of the experiences of clients of participating hotels through Tripadvisor, reflecting the relief for customers of the aspects of external type (external factor Location-environment recorded most of items listed). In this area there is a dominion of elements associated with positive experiences about the negative (9.34 times), as in the field Kindness (10.33 times more positive elements). The largest proportion of items associated with negative experiences is the Internet and communication technologies.

KEY WORDS: experience hospitality structure, quality of service, quality factors, indicators, information and communication technologies (ICT)

SUMARIO: I.- INTRODUCCIÓN. II.- FACTORES ESENCIALES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO. PROBLEMÁTICA EN SU DETERMINACIÓN. III.- LA EXPERIENCIA ALOJATIVA, EL SERVICIO Y LA CALIDAD. IV.- METODOLOGÍA. V.- RESULTADOS. VI.- CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN. VII.- BIBLIOGRAFÍA.

I. INTRODUCCIÓN

El turismo en Cuba constituye una de sus principales fuentes de ingresos. En el periodo enero a noviembre de 2013, según cifras de la Dirección de Inmigración y Extranjería de Cuba (2014), la isla recibió 2.862.572 de visitantes. La tasa anual de crecimiento de visitas supera el 2,5%. Las pernoctaciones en 2010 alcanzaron los 16.513.548. La isla cuenta con más de 56.000 habitaciones hoteleras (Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba, 2011). Los principales mercados externos de Cuba son Canadá (42,7%, principal mercado), junto a Alemania, Reino Unido, Francia, Italia, México, Rusia y España. Cuba constituye uno de los principales destinos turísticos en América, y el Caribe.

Dentro del sector hotelero, una situación aún sin resolver y principal motivación de esta investigación es la falta de consenso en relación a qué factores son determinantes en la calidad del servicio. Las propuestas sobre el número y tipo de factores, dimensiones, variables y/o elementos de diversos especialistas sobre el tema, son muy heterogéneas (Briggs, Sutherland, y Drummond, 2007).

El objetivo de nuestro trabajo es evidenciar, dentro de la realidad cubana, aspectos fundamentales asociados a la calidad, desde la perspectiva de experiencia global del cliente, evaluando la importancia que tienen para el mismo, los factores de calidad interna (intrínsecos) y de calidad externa (extrínsecos), lo que denominamos, en su conjunto, “experiencia alojativa”.

La recogida, análisis y clasificación de estos aspectos (factores y componentes) se ha realizado sobre la base de dos fuentes:

1) Expertos y representantes de los distintos grupos de interés que operan en la hotelería cubana, incluyendo clientes y población local.

2) Comentarios con valencia negativa (quejas) y/o positiva de clientes alojados en los 7 hoteles de La Habana de cuatro y cinco estrellas, objeto de este estudio, recogidos a través del portal Tripadvisor y por encuestas, en relación a su experiencia alojativa.

A continuación se detallan algunas de las premisas —criterios, conceptos y problemática— relacionadas con el servicio, la calidad y los procesos de evaluación que sustentan el basamento teórico-conceptual de la investigación.

II. FACTORES ESENCIALES DE LA CALIDAD DEL SERVICIO HOTELERO. PROBLEMÁTICA EN SU DETERMINACIÓN

La mayoría de las propuestas para definir y medir los factores de la calidad del servicio en el sector hotelero parten de modelos clásicos que responden, tanto a la escuela europea como a la americana, basados ambos en la confirmación de expectativas.

Desde la escuela europea, nórdica, surgen dos modelos: el de Grönroos (2001a y 2001b) —citado Berbel, 2010—, y el modelo 4Q de Gummerson (1987). Ambos explican el proceso de creación de la calidad percibida. Un aspecto novedoso en el enfoque de estos dos modelos es la consideración, además de las expectativas del cliente, de un factor externo a la organización: la imagen de la empresa. Para estos autores, la calidad percibida del cliente es resultado de una evaluación comparativa entre lo que se espera y lo que se experimenta, teniendo en cuenta la influencia de la imagen de la organización. Esta perspectiva europea influye en enfoques y métodos posteriores de evaluación de la calidad del servicio, como, por ejemplo, el del Factor de Incidentes Críticos (Lockwood, 1994), que contempla la incorporación de factores externos, aunque no desde procesos de generación de calidad.

El exponente más influyente en la escuela americana lo constituye el modelo SERVQUAL, representado por Parasuraman, Zeithaml, y Berry (1985, 1988, 1990). El modelo parte de una propuesta de 10 dimensiones, reducida por los propios autores posteriormente a cinco: tangibles, fiabilidad, sensibilidad, responsabilidad o seguridad, y empatía. La adaptación de este modelo al sector hotelero presenta una gran diversidad de propuestas e intentos por delimitar los elementos fundamentales de la calidad percibida del servicio. Entre éstas, destacan la de Garvin (1987), que propone 8 factores clave (rendimiento, prestaciones, fiabilidad, conformidad, durabilidad, funcionalidad, estética y calidad percibida); Walker (1990), con 3 dimensiones: fiabilidad, ambiente de calidad y sistemas de trabajo junto al servicio del personal; Johnston, Silvestre y

Fitzgerald y Voss (1990) con 18 determinantes; Saleh y Ryan (1992), con 5 dimensiones de calidad del servicio: amabilidad, tangibles, seguridad, evitar sarcasmos y empatía.

Getty y Thompson (1994) desarrollaron el LODGQUAL, adaptación específica del SERVQUAL a establecimientos hoteleros.. En 1999 se desarrolla otra adaptación, el HOLSERV (Mei, Dean y White, 1999), con una propuesta de 3 dimensiones: empleados –como mejor predictor de la puntuación global-, tangibles y fiabilidad. Wilkings, Merrilees y Herington (2007) proponen un modelo de 7 dimensiones, 3 de primer orden: calidad alimentos, experiencia con el servicio (personal, personalización, rapidez) y tangibles (comodidad, estilo, habitaciones y extras); y una de segundo orden: calidad del servicio –como dimensión de orden superior.

De todo lo antes expuesto, se evidencia una clara dificultad para determinar qué factores o determinantes están más vinculados a la calidad del servicio en hoteles, a la que se suma la complejidad de determinar sus efectos reales sobre la creación de satisfacción o insatisfacción (Johnston, 1995, 2004).

En relación a la determinación de factores importantes o esenciales para la satisfacción de los clientes en hoteles se han propuesto una diversidad de ellos. Para Berry, Carbone y Haeckel (2002), resulta ser la calidad del encuentro. Knutson et al (1988-1990) asumen aspectos más vinculados al producto básico hotelero, como la limpieza y las camas –confortables-, las habitaciones, las toallas, la calidad del personal o servicio, la seguridad o servicios extras como la prensa gratuita y la TV por cable.

Son muchas las propuestas en cuanto al número y tipo de elementos determinantes de la calidad del servicio; así como, metodologías, procedimientos, y tipologías de grupos de interés a sondear –principalmente responsables hoteleros y clientes-. Dentro de las limitaciones de orden conceptual, operativo y metodológico que afectan a los estudios sobre factores claves en procesos que generan valor y calidad se señalan, por su importancia en el contexto cubano, las tres siguientes:

a) No hay acuerdo sobre el tipo de relación entre la satisfacción y la calidad el servicio. Estos no son constructos similares (Briggs, Sutherland y Drummond, 2007). Algunos autores ven la satisfacción como un antecedente de la calidad del servicio (Wilkins, Merrileer y Herington, 2007); como un *continuum* expresado en términos emocionales, con gran peso en la percepción de calidad (Dubé y Menon, 1998); asociada a sentimientos que surgen de la experiencia alojativa y de las interrelaciones establecidas (Briggs, Sutherland y Drummond, 2007). Por

tanto, representa una forma incompleta de abordar la medición de la calidad del servicio, además de no ser posible visualizar con claridad su asociación con algunos supuestos resultados.

b) La evaluación de la calidad del servicio en hoteles no siempre integra resultados (calidad técnica) y procesos (calidad funcional). Los modelos más reconocidos de medición de la calidad del servicio conceptualizan la calidad y su medición en base a posibles antecedentes de tipo psicosocial (expectativas, percepciones, satisfacción...) y a factores internos de la organización, sin tomar en consideración factores externos, que inciden en la percepción final de la calidad y que también conforman la experiencia durante la estancia. Muchos de los modelos que rigen ciertos premios de calidad (Baldrige, Deming, Premio Europeo a la Calidad —EFQM—, Premio Nacional de Calidad de la República de Cuba, entre otros) centran sus indicadores, fundamentalmente, en factores internos de desempeño organizacional, basados en criterios, normas, requisitos, facilitadores, resultados...

c) El sector hotelero cubano no dispone de un índice (modelo de referencia) con capacidad, desde una visión sistémica e integral, para ayudar a medir el nivel de calidad que un establecimiento hotelero genera.

Estas limitaciones caracterizan la realidad de los procesos de medición de la calidad del servicio hotelero cubano. Los procesos se centran, principalmente, en la satisfacción del cliente, respecto al servicio recibido; incluyendo, en algunos casos, factores de desempeño organizacional y factores externos controlados por la institución. Existen factores externos que los hoteles no controlan y que intervienen en la percepción de calidad del cliente, realidad que impide una evaluación que integre los factores de calidad intrínsecos con los extrínsecos (del entorno cercano, que acontecen fuera del hotel). Esa integración como alternativa a la medición y evaluación actual de la calidad del servicio debe asociarse a la ‘experiencia alojativa’ del cliente, a la forma en que el cliente percibe globalmente sus vivencias en el hotel; integración que permite un mayor alcance en la medición y una mejor orientación en la proyección de estrategias de mejora.

III. LA EXPERIENCIA ALOJATIVA, EL SERVICIO Y LA CALIDAD

El constructo de ‘experiencia alojativa’ se sustenta en un conjunto de aspectos sobre el servicio y su vínculo con la calidad. Uno de ellos, el de ‘servicio al cliente’, caracterizado por su intangibilidad —no son objetos o consumibles, más bien resultados—, su heterogeneidad —los resultados pueden ser muy variables

entre establecimientos, entre turnos, entre el tipo de personal de contacto, entre clientes... siendo difícil dar un servicio uniforme—, y su simultaneidad con el consumo (Zeithaml, 1981; Grönroos, 1978; Duque, 2005). El concepto de ‘calidad’ —ampliamente tratado en la literatura empresarial y académica, desde disciplinas como la economía, el marketing y la dirección— es el más transversal, y puede describirse desde cuatro enfoques (Reeves y Bednar, 1994):

1. Desde la excelencia.
2. Desde el valor, entendido como ‘lo mejor’ para cada tipo de cliente. Concepto multidimensional (Holbrook y Hirschman, 1982), donde se tienen en cuenta el valor funcional (más centrado en los atributos de utilidad del producto o servicio), el valor emocional (estados emocionales que pueden provocar, además de las relaciones humanas establecidas), el valor social (imagen social derivada), el valor epistémico (capacidad de estimular, motivar, despertar curiosidad...), y el valor condicional a circunstancias temporales o a valores de tipo funcional o social (Sheth, Newman y Gross, 1991).
3. Desde el ajuste a especificaciones, establecidas previamente.
4. Desde la gestión, dentro de la gestión estratégica de la organización. Es el enfoque más generalizado en el sector hotelero, centrado en analizar el comportamiento del servicio.

Estos enfoques consideran tanto la parte tangible del servicio (el producto) como la parte intangible (acciones que generan emociones/sensaciones) —aspecto inseparable de la calidad en los establecimientos hoteleros, a partir del cual la experiencia entra a jugar un papel clave en la visión o evaluación del servicio.

Los cambios en el perfil de turista se traducen en un cliente más informado y exigente, el *crossumer*, que prioriza el turismo responsable (Fondevila Gascón y Soliguer, 2012). Los turistas de hoy, exigen una oferta más variada y flexible que les genere una experiencia de valor. Esa visión es recogida por otros autores como Pine y Gilmore (1998: 98): "...dentro del cambio de la economía industrial a la de servicios, la transición de vender servicios a vender experiencias no será más fácil".

El concepto ‘experiencia’ revoluciona la manera de ver y prestar el servicio y la calidad asociada, particularmente en el ámbito hotelero. Uno de los objetivos de sostenibilidad en el mercado del establecimiento hotelero es fomentar conductas de repetición y lealtad a través de experiencias inolvidables (Pine y Gilmore, 1998). Las experiencias surgen de la interacción entre diferentes acontecimientos

y condicionamientos mentales. Crear experiencias inolvidables se considera una ventaja competitiva de futuro (Prahalad y Ramaswamy, 2000).

El marketing experiencial, basado en el valor emocional y funcional (Yuan y Wu, 2008), parte del supuesto de que los clientes desarrollan conocimiento en el proceso de adquisición o consumo de bienes o servicios a partir de las experiencias que ya poseen y de la percepción de estímulos. Este tipo de marketing emergente no se centra en el producto o servicio, sino en la experiencia completa durante la precompra, la compra y la postcompra (Schmitt, 1999). Mathwick, Malhotra y Rigdon (2001) definen el valor de la experiencia como la percepción que un cliente tiene sobre un producto o servicio a través del uso directo y de su observación indirecta. Por tanto, la combinación de dimensiones emocionales y funcionales son las que otorgan valor al acto de consumir, donde el valor emocional tardaría más en darse puesto que primero ha de experimentarse (Berry, Carbone y Haeckel, 2002; Schmitt, 1999). El valor funcional es considerado el valor básico dado por los clientes —por ejemplo: si la habitación está limpia y confortable—, mientras que el valor emocional se aplica al sentimiento o reacción emocional producida durante y tras la experiencia —por ejemplo: si el recepcionista se preocupó por la necesidad del cliente (Berry, Carbone, y Haeckel, 2002; Schmitt, 1999). Por tanto, es evidente la necesidad de que los procesos de prestación de servicios busquen esta implicación o apego emocional del cliente. Involucrarlo emocionalmente implica generar efectos como la lealtad, asociada, cada vez más, a experiencias positivas que buscan repetirse; así, fidelizar al cliente trasciende el hecho de gestionar la calidad o el servicio.

El servicio busca satisfacer una necesidad básica que se presenta matizada de múltiples dimensiones, desde la psicológica o emocional hasta la material, pasando por la sensorial para convertirse en una experiencia. El marketing experiencial centra su atención en la gestión de experiencias del cliente frente al producto-servicio, buscando que el cliente sienta que recibe más, dentro del acto del servicio o intercambio de valores entre las partes. Asociar el servicio a la experiencia es entender la calidad desde enfoques cercanos a la acumulación de experiencias de compra satisfactorias y repetidas. Gestionar la experiencia de consumo del cliente lleva implícitas, al mismo tiempo, la gestión del servicio y su calidad.

IV. METODOLOGÍA

La metodología empleada en la investigación es, principalmente, cualitativa (Lincoln y Guba, 1984; Lucca y Berrios, 2003).

El objetivo esencial perseguido es determinar los factores y componentes más determinantes en la percepción de la calidad durante la experiencia alojativa. La búsqueda de los factores y componentes se fundamenta en los criterios, modelos y particularidades siguientes:

1) Criterios rectores.

-Estrecho vínculo entre los constructos satisfacción y calidad, y la necesidad de diferenciarlos.

-Aproximación a la calidad de la experiencia alojativa considerándose factores de calidad intrínseca y extrínseca —resultados del funcionamiento de la organización (procesos) y del efecto de elementos del entorno cercano al establecimiento hotelero.

-Enfoque al cliente como piedra angular de todo proceso de calidad. No sólo los procesos internos deben sustentarse bajo esta orientación, sino también la evaluación de la percepción del cliente como parte de su experiencia alojativa global.

2) Modelos y fuentes principales sobre la medición de la calidad del servicio.

- El modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1985, 1988).

- El modelo adaptado SERVPERF, centrado en la medición de percepciones y no de expectativas (Cronin y Taylor, 1992).

- El modelo de Gestión del Producto Servicio, centrado en el tratamiento del servicio como producto, y en la imagen (tanto de la organización como de su entorno) en relación a la calidad percibida del cliente (Grönroos, 1994)

- El modelo Service Profit Chain (Heskett, Sasser, Schlesinger, 1997), caracterizado por el enfoque de los recursos humanos y la productividad, en relación a la aportación de valor vinculado a la calidad del servicio.

3) Particularidades del servicio hotelero. Estas hacen de la gestión del servicio una experiencia diferente (Ulacia, 2008), principalmente por:

- La conceptualización del servicio en el orden operativo. Iniciada con la identificación de las necesidades de los clientes (qué es lo valioso y qué no). El Concepto de Servicio
- La concepción teórica donde se expresa con precisión el valor de los beneficios intangibles a entregar al cliente — condiciona el funcionamiento del establecimiento y por tanto, el nivel de servicios a ofrecer y que el cliente debe percibir.
- El peso de los servicios complementarios. El paquete de servicio hotelero no sólo comprende el servicio básico (alojamiento). Se le asocian servicios complementarios como alimentación, animación o información, entre otros. Estos servicios presentan un peso específico significativo en la percepción global de calidad.
- La fuerte interrelación entre las distintas partes organizativas. El servicio hotelero implica interacciones entre las diferentes áreas, en las que se genera la calidad.
- El impacto de factores del entorno cercano al establecimiento en la percepción de calidad de los clientes. El hotel en sí mismo no representa el atractivo principal para el cliente, se le asocian factores como ubicación, imagen local, atractivos del entorno, actividades ofrecidas, información, orientación, entre otros, que influyen en la valoración global de la experiencia alojativa.

La investigación se divide en dos partes, una donde se trabaja directamente con los grupos de interés participantes (primera parte), y otra donde la información procede del portal Tripadvisor (segunda parte).

La primera parte de la investigación se centra en el trabajo con 2 grupos: un grupo reducido de 10 expertos (directivos y/o ejecutivos de la calidad de las principales cadenas hoteleras cubanas de cuatro o cinco estrellas), y un grupo de 106 personas con relación directa o indirecta con la hotelería. Los 10 expertos del grupo reducido son 5 directivos de nivel superior de las compañías o del Ministerio de Turismo y 5 representantes de TTOOs o agencias de viajes que operan con cadenas hoteleras en Cuba —NF y Kuoni de Canadá, VAT y TUI de Francia, TMR de Colombia—. El grupo grande lo componen 60 clientes, 5 académicos y estudiantes de 5º año de la Licenciatura en Turismo de la Universidad de La Habana que han pasado por experiencias prácticas dentro de la hotelería.

El procedimiento seguido en la primera parte se desarrolla en dos fases:

Fase 1) Se determinan los grupos de interés (GI) y sus necesidades en relación al establecimiento hotelero.

Se realiza un primer listado con 9 posibles grupos de interés y sus necesidades asociadas al hotel. Realizado en base a:

- criterios recogidos en estándares ISO 9000, Asociación Americana para el Control de la Calidad (ASQC), e ITQ9000.
- grupos de interés asociados a una organización (Trischler, 1998) —autor que sugiere entre 8 y 10 GI y sus principales necesidades.
- 140 entrevistas realizadas a directivos, ejecutivos de calidad y personal de los 7 hoteles objeto de estudio (donde se les solicitó que indicaran los GI más importantes en la gestión hotelera y las necesidades de dichos GI en relación al hotel).
- revisión de las fuentes y referencias consultadas.

Este primer listado (con 9 posibles GI y sus necesidades) fue presentado al grupo reducido de 10 expertos. Solicitándoles: (1) mostrar su grado de acuerdo con el listado; (2) marcar, según su criterio, los cinco GI más importantes para la entidad hotelera, añadiendo, si lo consideraban oportuno, tanto GI como necesidades. Los GI resultantes y necesidades asociadas se muestran en la Tabla 2.

Fase 2) Elaboración de un listado que recoge los factores y componentes más determinantes en la actuación hotelera y en la calidad de la experiencia alojativa para satisfacer las necesidades asociadas a los distintos GI.

Se parte del listado final de GI (clientes, trabajadores, TTOO-Agencias, comunidad y gobierno) y sus necesidades. Se establece una primera dinámica con el grupo reducido de 10 expertos, solicitando que establezcan, individualmente, en base a dicho listado, los componentes que a su criterio, más determinan en la actuación hotelera y en la calidad de la experiencia alojativa, los de mayor influencia en la satisfacción de dichas necesidades y en la entrega de un servicio de calidad. Además, se les solicitó agrupar los componentes o determinantes seleccionados, en factores. El resultado fue la recogida de un total de 78 aspectos agrupados en 8 factores.

Posteriormente, con el objetivo de reducir el listado de aspectos, se solicitó a los 106 participantes del grupo extenso (representantes de los GI) marcar, del listado anterior de 8 factores y 78 aspectos, los 2 aspectos que a su criterio, más

determinaran en la calidad del servicio hotelero dentro de cada factor. Este paso se realiza mediante grupos de discusión (uno por cada GI) y dos rondas del método Delphi para confirmar los resultados (uno en cada GI y otro con la totalidad de participantes).

La primera reducción del listado de aspectos y factores ofreció un resultado de 8 factores y 26 componentes (determinantes seleccionados) o Factores vinculados a la actividad hotelera y con un carácter esencialmente interno.

El trabajo de análisis de fuentes y una última dinámica con el grupo reducido de 10 expertos permitió agregar dos factores externos y sus principales componentes conectados a las necesidades del principal GI (el cliente) —impacto medioambiental y aspectos de la localización del hotel. Ello dió lugar al modelo final de 10 factores y 38 componentes.

El procedimiento seguido en la segunda parte representó la tercera fase de la investigación.

Fase 3) Se recogen, en Tripadvisor, de los 7 hoteles de La Habana que colaboran con la investigación (Siglas: CM, C, I, T, S, CO y P) todos los comentarios sobre la experiencia alojativa de los clientes, desde el 1 de enero de 2010 al 29 de febrero de 2012, con el objetivo de extraer los aspectos que motivan sus opiniones (con las menciones semánticas asociadas), tanto negativas como positivas. Es un enfoque etnometodológico centrado en el lugar donde ocurren los hechos y en el discurso contextual, recogiendo la información vía online —comunicación mediada por computador: CMC.

Se recogen todos los discursos contextuales, marcando los aspectos o hechos motivadores (menciones semánticas) de la satisfacción o de la insatisfacción. En muchos de los discursos, un tercio, se combinan los dos tipos de comentarios, positivos y negativos.

El proceso de evaluación de los discursos fué realizado por dos evaluadores, a los fines de asegurar la fiabilidad del proceso de selección de los elementos motivadores de la insatisfacción (Heinemann y Traverso, 2009), o de los comentarios positivos. En el proceso no se buscó relacionar dichos elementos con las posibles expectativas reflejadas en el discurso ni con las actuaciones propuestas (advertencias o recomendaciones).

Finalmente, se comparan los resultados de las dos partes de la investigación, el modelo final resultante de 10 factores y 38 componentes, obtenido en la primera parte, con los resultados de la segunda parte —ámbitos y elementos con mayor efecto directo sobre la experiencia alojativa del cliente, tanto positiva como

negativa— extraídos de Tripadvisor —fuente de obtención de algunas evidencias de validez externa y convergente de los resultados de la primera parte de la investigación.

V. RESULTADOS

Primera parte: GI, necesidades, factores y componentes.

El grupo reducido (de 10 expertos) determinó 10 GI (Grupos de Interés), en su relación con las entidades hoteleras (Tabla 1). De éstos, los 5 GI considerados más importantes, en su relación con la entidad hotelera, son: Clientes, Trabajadores, TTOO-Agencias de viajes, Comunidad y Estado.

Del trabajo con el grupo de expertos se deriva el listado definitivo de necesidades, en relación con la entidad hotelera, de cada uno de los grupos de interés. (Tabla 2).

Partiendo del listado de GI y sus necesidades, se inicia un trabajo de análisis y valoración para determinar los aspectos más determinantes en la satisfacción del cliente y en la calidad del servicio percibida por los distintos GI. En una primera fase de trabajo con los expertos se identifican 78 aspectos determinantes en 8 factores, lo que en una segunda fase de trabajo, con el grupo de 106 participantes, se reducen a un listado final de 38 aspectos en 10 factores.

Tabla 1. Grupos de Interés resultantes y valoración de su importancia o impacto sobre la calidad y experiencia alojativa de los clientes (fuente: elaboración propia)

Grupos de interés	Frecuencia relativa*
Clientes	100%
Trabajadores	100%
Proveedores o suministradores	40%
Inversores	30%
Acreedores	0%
Comunidad	70%
Gobierno (Estado)	70%
Nivel superior de dirección	0%
Directivos de la entidad	0%
TTOOs y Agencias	100%

*% en función de su inclusión como uno de los 5 GI con más relevancia en su relación con las entidades hoteleras.
En gris se marcan los 5 GI seleccionados.

Los aspectos o componentes se clasifican en intrínsecos y extrínsecos. Intrínsecos, los originados en el interior del establecimiento hotelero (con poder de decisión y acción sobre los mismos); extrínsecos, los asociados al entorno cercano al establecimiento (sobre los que el establecimiento puede ejercer algún tipo de influencia, pero no decidir). Sobre estos últimos, el establecimiento puede, para su solución, ejercer presión —sobre los responsables o entidades externas—; o atenuar posibles efectos negativos mediante acciones propias. El control aumenta cuando los servicios externos se ubican dentro del espacio hotelero, como el buró de turismo o información, las tiendas para turistas, las casas de cambio de moneda, los establecimientos de alquiler de vehículos, etc., aún cuando pertenezcan a entidades económicas externas.

Tabla 2. Necesidades de los Grupos de Interés asociadas al hotel

Grupo de interés	Necesidades básicas respecto al hotel
Cliente	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 para trabajar Información e instrucciones de trabajo 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/AAVV	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 a clientes

Fuente: Elaboración propia.

Algunos de los factores resultantes presentan un doble carácter, dado que sus componentes muestran características intrínsecas o extrínsecas. De los 10 factores finales, 5 tienen un claro carácter intrínseco, 2 un carácter extrínseco y 3 presentan doble carácter. De los 38 componentes, 24 son de carácter intrínseco y 14 extrínseco.

Los factores recogen componentes con dinámicas rápidas (D) o menos rápidas (L). Los componentes de dinámica rápida se caracterizan por una mayor probabilidad de cambio en el transcurso del tiempo (mayor frecuencia de controles e inspecciones de calidad). Este tipo de componentes podrían configurar una versión simplificada de la estructura factorial - 9 factores y 22 componentes- (ver columna 4 de la tabla 4). En la columna 5 se indica el tipo de impacto atribuible a los componentes sobre los clientes —Indirecto o Directo—, corroborado en la segunda parte de la investigación, atendiendo a las valoraciones de los clientes en la narración de sus experiencias alojativas en los 7 hoteles objeto de estudio.

Segunda parte. Narraciones de experiencias positivas y negativas en Tripadvisor

El número total de discursos analizados sobre la experiencia alojativa en los 7 hoteles es de 208.

Se recogen 833 hechos o elementos asociados a experiencias, ya sean positivas o negativas. Estos constituyen fuente de obtención de algunas evidencias de validez externa y convergente con los resultados de la primera parte de la investigación. En la Tabla 4 se muestran los resultados.

Tabla 4. Ámbitos de agrupación de los elementos indicados en las narraciones de experiencias (positivas y/o negativas) de la experiencia alojativa en TripAdvisor

Ámbito	C	n	P+ (%)	P- (%)	Dif.	PR
Planta hotelera (Ubicación-entorno)*	3,5	124	13,45	1,44	12%	0,11
Planta hotelera y Oferta (instalaciones, piscina, áreas comunes, etc)	1,4	119	11,40	2,88	8,52%	0,25
Planta hotelera (Tangible: habitación)	2,4	117	11,04	3	8,04	0,27
RR.HH. (Amabilidad-calidez)	24	68	7,44	0,72	6,72%	0,10
Oferta (TG: desayuno)	6,8	65	4,68	3,12	1,56%	0,67
Oferta (TG: Comida)	6,8	61	4,08	3,24	0,84%	0,79
Liderazgo, RR.HH. (Gestión, incidentes)	27	53	1,32	5,04	-7,2%	3,82
RR.HH. (Servicio-personal de contacto)	24	44	2,28	3	-7,2%	1,32
Planta hotelera (TG: Lavabo)	2,4	43	2,88	2,28	0,60%	0,79
Planta hotelera (TG: Extras)	7,12	39	2,64	2,04	0,60%	0,77
TI: Tecnologías de Información (información, gestión)	20,21	37	0,72	3,72	-3%	5,17
Satisfacción cliente (valor por costo)	12,15	34	1,92	2,16	-24%	1,13
RR.HH. (Recepción)	24	24	1,08	1,80	-7,2%	1,67

Ámbito	C	n	P+ (%)	P- (%)	Dif.	PR
Impacto medioambiental (ruido, calidad del sueño)*	32,33	20	0,72	1,68	-,96%	2,33
Localidad (atractivos e impacto de la población)*	34-38	17	1,32	0,72	0,60%	0,55
Planta hotelera (TG: cama)	2	15	1,08	0,72	0,36%	0,67
Seguridad interna y externa	13,14	10	0,48	0,72	-,24%	1,50
Oferta (información de actividades externas y de la ciudad)	10,11	10	0,24	0,72	-,48%	3

C: número de componente con el que se corresponde/n de la primera parte de la investigación.
n: recuento de aspectos positivos y negativos asociados al ámbito de referencia.
P+: % de elementos asociados a experiencias positivas, respecto al total de elementos (833).
P-: % de elementos asociados a experiencias negativas, respecto al total de elementos (833).
Dif.: P+ — P-.
PR: P- / P+, Razón de Proporciones.
En **negrita**: factores con predominio de elementos asociados a experiencias negativas.
(*) Factores externos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3 Factores y componentes comprometidos con la calidad de la experiencia alojativa del cliente:

Factores	Componentes asociados	I/E	DIN	IMP
1 Planta hotelera	Imagen constructiva	I	L	DI
	Equipamiento	I	L	DI
	Entorno hotelero	E	L	DI
	Higiene	I	D	DI
	Ubicación del establecimiento	E	L	DI
2 Oferta	Variedad de la oferta gastronómica	I	D	DI
	Variedad de otras ofertas	I	D	DI
	Calidad de productos y materiales	I	D	DI
	Calidad de los proveedores	I	L	IN
	Oferta de excursiones	E	L	DI
	Oferta de otras opciones	E	D	DI
	Precios de las ofertas	E	L	DI
3 Satisfacción del cliente	Seguridad interna	I	D	DI
	Seguridad del entorno	E	L	DI
	Valor de la experiencia del cliente	E	D	DI
	Retroalimentación	I	D	IN
4 Económico	Utilidad Bruta (GOP)	I	D	IN
	Costos de no calidad	I	D	IN
	Productividad	I	D	IN
5 Tecnología e información	Tecnología de información al cliente	I	L	DI
	Tecnología de gestión	I	L	DI
	Información al cliente	I	D	DI
6 Recursos humanos	Aprendizaje y desarrollo Profesionalidad	I	D	IN
	Respuesta a demandas del personal	I	D	DI
		I	D	IN
	Satisfacción del personal	I	D	IN
7	Preparación de los	I	D	DI

Liderazgo en calidad	directivos			
	Compromiso de los directivos	I	D	IN
	Influencia de los directivos (percepción de liderazgo de los directivos)	I	D	IN
8	Estrategia medioambiental	I	L	IN
Responsabilidad medioambiental	Eficacia de la estrategia medioambiental	I	L	IN
9	Contaminación medioambiental	E	D	DI
Impacto medioambiental	Higiene del entorno	E	D	DI
	Ambiente local	E	L	DI
10	Imagen de la localidad	E	L	DI
Localidad	Información y orientación en la localidad	E	L	DI
	Infraestructura recreativa y otras	E	L	DI
	Impacto de la población local	E	L	DI

I/E: Componentes Intrínsecos (24 componentes), Extrínsecos (14).
 DIN: D = Dinámico, variaciones en un tiempo breve (22 componentes);
 L = Más Lentos en su dinámica (16 componentes).
 IMP: DI = Impacto Directo en la experiencia alojativa (26 componentes);
 IN = Impacto Indirecto sobre la experiencia (12 componentes).

En 10 de los 18 ámbitos predominan elementos asociados a experiencias positivas respecto a las negativas. Estos ámbitos son: ‘amabilidad’, ‘ubicación-entorno’, ‘planta hotelera y oferta: instalaciones, piscina y áreas comunes’, ‘tangible habitación’, ‘localidad’, ‘tangible cama’, tangible desayuno’, ‘tangible extras’, ‘tangible comida’ y ‘tangible lavabo’. De estos, el ámbito ‘amabilidad-trato cálido’ es en el que más elementos asociados a las experiencias positivas hay (7.44 % respecto a un 0.72 %).

Tabla 5. Elementos motivadores de las experiencias positivas y negativas por ámbitos

Ámbito del hotel	Experiencias positivas	Experiencias negativas
Planta hotelera (Ubicación-entorno)*	Bien comunicado. Vistas exteriores. Interés turístico	Lejos de los lugares de interés. Locales externos.
Planta hotelera y Oferta (instalaciones, piscina, áreas comunes, etc)	Música en directo, animación nocturna. Limpieza. Zona piscina. Estado correcto. Servicio bar	Ascensores. Mal estado. No climatización de áreas
Planta hotelera habitación) (Tangible:	Confortable, cómoda. Grande. Limpia	Sucia. Vieja. Sin vistas
RR.HH. (Amabilidad-calidez)	Atención, amabilidad, calidez	Atención deficiente. Personal tenso, no relajado
Oferta (TG: desayuno)	Bueno. Variado	Mala calidad. Escaso
Oferta (TG: Comida)	Buena. Variada	No calidad. No variada. Escasa. Cara
Liderazgo, RR.HH. (Gestión, incidentes)	<i>Gestión profesional</i>	<i>Gestión deficiente, dirección. No aceptan todas las tarjetas. Gestión del minibar.</i>
RR.HH. (Servicio-personal de contacto)	<i>Profesionalidad. Agradable. Sonrisa.</i>	<i>No amabilidad. Mal Room service. Incorrecta información. Ignorar peticiones</i>
Planta hotelera (TG: Lavabo)	Condiciones óptimas. Amplio. Decoración. Toallas	Estado no adecuado, viejo. Sucio. Húmedo. Toallas
Planta hotelera (TG: Extras)	Minibar. Climatización. Gimnasio. Caja fuerte	Climatización (antigua, ruidosa). Mini bar caro.
TI: Tecnologías de Información (información, gestión)	<i>Internet. Conexión en habitaciones</i>	<i>No WIFI. No Internet. Telefonía complicada. Internet caro. Gestión pago online complicado</i>
Satisfacción cliente (valor por coste)	<i>Correcto</i>	<i>Caro</i>
RR.HH. (Recepción)	<i>Servicio agradable. Informan sobre lugares de la ciudad. Responden a preguntas y asesoran.</i>	<i>Servicio inadecuado. Lentitud. Distruidos. No amabilidad</i>
Impacto medioambiental (ruido, calidad del sueño)*	<i>Silencioso. Insonorización</i>	<i>Ruido</i>
Localidad (atractivos e impacto de la población)*	Carros americanos (almendrones). Carros de caballos. Música en la calle. Gente y bullicio	Gente de fuera en hotel. Gente ofreciendo comprar tabaco. Taxis caros
Planta hotelera (TG: cama)	Cómoda. Grande	Inadecuada
Seguridad interna y externa	<i>Seguridad. Poca mendicidad</i>	<i>Mucha vigilancia. Robo objetos. Servicio taxi</i>
Orientación (información de actividades externas y de la ciudad)	<i>Posibilidad de hacer viajes, excursiones</i>	<i>Falta de folletos explicativos del transporte urbano, información sobre la ciudad</i>

Elementos asociados a las experiencias positivas y negativas, ordenados dentro de los factores de referencia según su peso —de mayor a menor recuento de elementos totales. Se indican sólo los que muestran una frecuencia relativa de repetición en el factor mayor a un 10% dentro de las experiencias positivas y negativas.
En *cursiva*: factores con mayor presencia de elementos asociados a experiencias negativas.

Fuente: Elaboración propia.

Los 8 ámbitos donde predominan los elementos asociados a experiencias negativas (quejas) son, en este orden: ‘tecnologías de información’, ‘gestión y liderazgo’, ‘impacto medioambiental-ruido’, ‘seguridad’, ‘servicio-personal’ y ‘precio’. Las diferencias más pronunciadas se observan en ‘tecnologías de información’, donde el número de elementos negativos indicados (respecto a los positivos) se multiplica por 5.17; y en ‘liderazgo-gestión’, donde los elementos negativos se multiplican por 3.82.

El ámbito ‘Planta hotelera: ubicación-entorno’ aparece en 124 ocasiones —en la narraciones de experiencias positivas o negativas (quejas). Predominan los elementos asociados a experiencias positivas —con una razón de prevalencia negativa sobre positiva de 0.11. En las experiencias positivas (13.45 % del total) se repiten elementos como buena comunicación, vistas e interés turístico. En las experiencias negativas (1.44 % del total) se recogen elementos como lejanía de lugares de interés y mala calidad de los locales externos.

En el segundo ámbito más numeroso, ‘Planta hotelera y oferta: instalaciones, piscina y áreas comunes’, predominan de nuevo las experiencias positivas —donde se recogen elementos como animación y música en directo, limpieza, piscina y servicio de bar— sobre las negativas —donde se indican, principalmente, elementos como ascensores y problemas de climatización en algunas zonas. Los elementos o aspectos más repetidos como motivadores de experiencias (positivas y/o negativas) se observan en la Tabla 5.

VI. CONCLUSIONES Y DISCUSIÓN

Los grupos de interés para los hoteles de 4 y 5 estrellas, considerados más determinantes en la calidad del servicio, en la realidad cubana, son: clientes, trabajadores, comunidad, gobierno y TTOO-Agencias. En base a las necesidades de estos grupos, y a las dinámicas de trabajo con sus representantes y otros colectivos, se determinan los 38 componentes (agrupados en 8 factores) que más se asocian a la calidad del servicio y a la experiencia alojativa del cliente. Predominan, como se preveía, los componentes internos, a los que dichos GI les otorga un mayor peso o influencia.

La importancia de los componentes externos se evidencia en que la totalidad de ellos muestran un impacto de tipo directo sobre los clientes, tal como se refleja, con la precaución del medio social elegido, en el análisis de las narraciones de las experiencias alojativas, de clientes de hoteles de La Habana —recogidas en Tripadvisor en la segunda parte de la investigación.

La necesidad de actuar sobre factores y componentes de tipo externo, de tomarlos en consideración en la evaluación integral del nivel de calidad del servicio, viene dada por la percepción global que de la calidad del servicio se genera en el cliente, como se constata en las dos partes de la investigación.

En la segunda parte de la investigación, con la fuente Tripadvisor, la mayoría de narraciones (comentarios de experiencias positivas y/o negativas) concurren con recomendaciones o asesoramientos, más que advertencias o amenazas. Aproximadamente en un tercio aparecen los dos tipos de comentarios, normalmente, primero positivos y luego negativos; igualmente, la mayoría de quejas se consideran indirectas (dirigidas a otros posibles clientes), aunque en algunas existe la dicotomía directa-indirecta. En nuestro análisis, también se demuestra que las expectativas son importantes motivadores de las quejas.

A través del Tripadvisor se recogen 833 elementos, agrupados en 18 ámbitos, señalados por clientes de hotel (7 hoteles de La Habana) dentro de las narraciones de sus experiencias positivas o negativas (quejas). La proporción de

elementos asociados a experiencias positivas, respecto a las negativas, es mayor. Los ámbitos donde la ratio de elementos narrados vinculados a experiencias positivas es mayor a los elementos vinculados a experiencias negativas son:

- Amabilidad. Repitiéndose los elementos de atención adecuada, amabilidad y calidez.
- Ubicación-entorno. Repitiéndose los elementos de bien comunicado, vistas exteriores e interés turístico.
- Instalaciones (áreas comunes y zona piscina). Repitiéndose los elementos de música en directo, animación nocturna. Limpieza en zona piscina, y estado correcto y servicio de bar.

Los ámbitos donde el ratio es contrario, con mayor número de de aspectos negativos, son:

- Tecnologías de información. Repitiéndose los elementos de: no WIFI, no Internet, telefonía complicada, Internet caro, gestión pago *online* complicado.
- Gestión-liderazgo. Repitiéndose los elementos de: gestión deficiente, dirección no correcta, no aceptación de todas las tarjetas, y problemas en la gestión del minibar.
- Impacto medioambiental. Repitiéndose el elemento de: ruido.

Entre los factores más determinantes y significativos sobre la calidad del servicio, en el sector hotelero, se han destacado: el contacto con el personal (Lovelock y Wright, 1999) y la profesionalidad (Kotler y Keller, 2006).

En nuestra investigación, se ponen de manifiesto, 8 factores determinantes de la calidad de la experiencia alojativa en hoteles de ciudad 4 y 5 estrellas: Seguridad, Planta hotelera, Profesionalidad del personal, Oferta, Tecnología, Liderazgo de los directivos, Impacto medioambiental y Localidad.

Un análisis más detallado de este resultado, permite observar que estos factores, si bien han sido identificados dentro de un contexto específico (hoteles cubanos 4 y 5 estrellas), resultan válidos en cualquier otro contexto, a partir de su adaptación sobre la base de la modalidad que representen (ciudad o playa).

Se destaca que el factor 'Profesionalidad' traducido en este caso como amabilidad-calidez' ha sido considerado en las dos partes de la investigación. En la fuente de Tripadvisor 'amabilidad-calidez' muestra una ratio de emisión de elementos vinculados a experiencias positivas muy superiores a los vinculados a

las negativas, lo que corrobora su importancia o peso, sobre todo para expresar experiencias positivas. Otro factor con un ratio similar es ‘ubicación-entorno’, indicador que demuestra la importancia que en el contexto cubano tiene este factor externo, que además es el ámbito con mayor número de emisión de elementos.

En la reducción del número de GI, los ‘directivos de la entidad’ fueron asociados a los ‘trabajadores de la instalación’, al igual que los grupos ‘inversores’ y ‘acreedores’ que se asociaron a ‘Gobierno’ y a ‘proveedores’, respectivamente. La inclusión del GI ‘TTOO/AAVV’ obedeció a la trascendencia que tienen, en la operación hotelera, como principales suministradores de clientes —atendiendo a que el turismo cubano es fundamentalmente de grupos. Los grupos ‘Comunidad’ y ‘Gobierno’ adquieren, en el caso cubano, algunas particularidades. La instalación hotelera toma en cuenta necesidades de la comunidad, relacionadas con el cuidado medioambiental (por ejemplo: control de desechos sólidos), la tecnología no agresiva con el medio (por ejemplo: abasto de agua), entre otras. La ‘comunidad’ incide en los resultados de la calidad percibida del servicio de la instalación, a través de su imagen, la higiene del emplazamiento, el ambiente local y/o los atractivos socioculturales.

Los resultados económicos y financieros del establecimiento hotelero -en el caso de Cuba- tributan, fundamentalmente, al Estado, y, en este sentido existe un marcado interés por cumplir con las previsiones marcadas, tanto por parte de la entidad como del Gobierno. Por tanto, el ‘Estado’ se identifica como otro de los Grupos de Interés clave.

Las propuestas de modelización de la calidad del servicio son muy variadas. Las procedentes del SERVQUAL son limitadas respecto a su validez transcultural, además de resultar insuficientes para abarcar todos los factores que realmente influyen en la experiencia alojativa. Por tanto, se nuestra propuesta se centra en el diseño de un modelo que incorpore los factores y componentes de calidad asociados a la experiencia alojativa, identificados en nuestra investigación. La misma refuerza la importancia de tener una visión de la calidad del servicio desde la experiencia integral del cliente; al mismo tiempo que, avala la posición de considerar la percepción de la calidad como experiencia global que representa un proceso holístico en el que varios elementos simultáneos confluyen para organizarse en una unidad compleja (Wilkins, Merrilees y Herington, 2007).

La consideración de factores de carácter extrínseco, aún cuando estos tienen una presencia minoritaria respecto a los factores intrínsecos, resulta indispensable, para una medición integral de la calidad de dicha experiencia.

Los hoteles necesitan retroalimentación precisa y constante de la experiencia alojativa de los clientes. Los clientes confían, cada vez más, debido a la explosión de las redes sociales e irrupción de ciertos portales, en la opinión o boca-oreja, más que en cierto tipo de marketing o publicaciones. Se precisa más investigación sobre las actividades e información de tipo *on-line*, información más informal pero de gran impacto. La oportunidad de mejora que ofrecen portales que recogen experiencias, como el TripAdvisor, no es aprovechada por todos los hoteleros.

Compartimos que una limitación del uso de fuentes como Tripadvisor es la falta de seguridad sobre la identidad de quien emite los comentarios.

VII. BIBLIOGRAFÍA

BERBEL, G.; *Análisis metodológico multinivel de la satisfacción en restaurantes. Adaptación de una escala de calidad del servicio en Catalunya y Bogotá* (2009). *Comparativa entre nivel cliente y nivel restaurante. Rol de la variable Cliente Habitual*, [tesis doctoral], Facultad de psicología, Universidad Autònoma de Barcelona. (2010)

BERRY, L.L.; CARBONE, L.P., ; HAECKEL, S.H. ; "Managing the total customer experience", *MIT Sloan Management Review*, no. 43 (3), 2002, págs. 85-89.

BRIGGS, S.; SUTHERLAND, J.; DRUMMOND, S.; "Are hotels serving quality? An exploratory study of service quality in the Scottish hotel sector", *Tourism Management*, no. 28(4), 2007, págs.1006-1019.

CALLAN, R. J.; BOWMAN, L.; "Selecting a hotel and determining salient quality attributes: A preliminary study of mature British travelers", *International Journal of Tourism Research*, no. 2(2), 2000, págs. 97-118.

CHANG, D.; LEE S.; SHIN, C;. *A comparative study on the quality of de-luxe hotel services in Seoul—Focusing on foreign customers*, Kyonggi University, Osan College and Jungmyung High School, South Korea. 2002.

CRONIN Y TAYLOR; "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, no. 56(3), 1992, págs. 55-68.

DUBE Y MENON; "Why would certain types of in process negative emotions increase post-purchase consumer satisfaction with services",

Advances in Services Marketing and Management, no. 7, 1998, págs. 131-158.

DUQUE, E., J.; “Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición”, *Innovar*, no. 7, 2005, págs. 64-80.

FONDEVILA GASCÓN, J., F.; SOLIGUER, A.; “Commercialization Formulas of the Responsible Tourism in Spain: Reality and Trends”, *Congreso Internacional OCITUR 2012-Primer Congreso de Ocio y Turismo. Ocio y Turismo del Siglo XXI - Perspectivas de Futuro*, págs. 1187-1208

GARVIN, D., A.; “Competing on the eight dimensions of quality”. *Harvard Business Review*, no. 65(6), 1987, págs. 101–109.

GETTY, J.; THOMPSON, K.; “A procedure for scaling perceptions of lodging quality”, *Hospitality Research Journal*, no. 18(2), 1994, págs. 75-96.

GRÖNROOS, C.; *Service management and marketing: A customer relationship management approach*, (2nd ed.). New York, NY: Wiley, 2001

GRÖNROOS, C.; “The perceived service quality concept – a mistake?”, *Managing Service Quality*, no. 11(3), (2001a), págs. 150-152.

GUMMERSON, E.; *Quality – The Ericsson Approach*. Estocolmo, Suecia: Ericsson, 1987, Op. Cit. Por Grönroos, C. (1994). *Marketing y Gestión de Servicios*. Ed. Díaz de Santos. Madrid.

HEINEMANN, T.; TRAVERSO, V.; (2009): “Complaining in Interaction”, *Journal of Pragmatics*, no. 41(12), 2009, págs. 2381-2384.

HESKETT, J.; SASSER JR. W., E.; L. SCHLESINGER; *The Service Profit Chain: How Leading Companies Link Profit and Growth to Loyalty, Satisfaction, and Value*, Free Press, New York, 1997

HOLBROOK, M. B.; HIRSCHMAN, E., C.; (1982): “The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun”. *Journal of Consumer Research*, no. 9, 1982, págs.132-140.

JOHNSTON, R.; SILVESTRO, R.; FITZGERALD, L.; VOSS, C.; “Developing the determinants of service quality”, en *The Proceedings of the 1st International Research Seminar in Service Management*, La Londe les Maures, Junio, 1990

JOHNSTON, R.; "Determinants of service quality: Satisfiers and dissatisfiers", *International Journal of Service Industry Management*, no. 6(5), 1995, págs. 53–71.

JOHNSTON, R. (2004): "Towards a better understanding of service excellence", *Managing Service Quality*, 14(2/3), 129–133.

KNUTSON, B.; STEVENS; P.; WULLAERT, C.; PATTON, M.; YOKOYAMA, F.; "LODGSERV: A service quality index for the lodging industry", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, no. 14(2), 1990, págs. 277-284

LINCOLN, Y. S.; Guba, E.; *Naturalistic inquiry*, Sage Publications, 1984, California.

LOCKWOOD, A.; "Using Service Incidents to Identify Quality Improvement Points", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, no. 6(1/2), 1994, págs. 75–80

LOVELOCK, C.; WRIGHT, L.; *Principles of service marketing and management*, Prentice-Hall, 1999, Englewood Cliff, NJ.

LUCCA N.; BERRIOS R.; *Investigacion cualitativa*, Mayaquez Publicaciones Puertorriqueñas, 2003.

MATHWICK, C.; MALHOTRA, N.; RIGDON, E.; "Experiential value: Conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment". *Journal of Retailing*, no. 77(1), 2001, págs. 39-56.

MEI, A.W.O.; DEAN, A., M.; WHITE, C., J.; "Analyzing service quality in the hospitality industry", *Managing Service Quality*, no. 9(2), 1999, págs.136-143.

Oficina Nacional de Estadísticas de Cuba; *Anuario estadístico de Cuba*, ONEC, 2011, La Habana.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.; "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*, no. 49, 1985, págs. (2001a). 41–50

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V.; BERRY, L.; "SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality", *Journal of Retailing*, no. 64(1), 1988, págs. 12–40.

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V., A.; BERRY, L., L.; *Delivering service quality*, The Free Press, 1990, New York.

PINE, B.J.; II; GILMORE, J., H.; “Welcome to the experience economy”, *Harvard Business Review*, no. 76(4), 1998, págs. 97-105.

PRAHALAD, C.,K.,; RAMASWAMY, V.; “Co-opting customer competence”, *Harvard Business Review*, no. 78(1), 2000, págs. 79-87.

QU, H.; RYAN, B.,; CHU, R.; “*The importance of hotel attributes in contributing to travellers’ satisfaction in the Hong Kong hotel industry*”, *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*, no. 1(3), 2000, págs. 65–83.

REEVES, C., .A.; BEDNAR, C., .A. (1994): “Defining quality: alternatives and implications”, *Academy of Management Review*, no. 19, 1994, págs. 419-445.

MACKENZIE, J.; “*Cómo responder a las opiniones online*”, ReviewPro, <http://www.reviewpro.com/guides/es/ReviewPro-Guide-to-Responding-to-Online-Reviews-es.pdf>. (10/4/ 2011)

SALEH, F.; RYAN, C.; “*Analysing service quality in the hospitality industry using the SERVQUAL model*”, *Services Industries Journal*, no. 11(3), 1992, págs. 324-343.

SCHMITT, B., .H.; “*Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, and relate to your company and brands*”, Free Press, 1999, New York.

SHETH, J., N.; NEWMAN, B., I.; GROSS, B., L.; *Consumption Values and Market Choices. Theory and Applications*, South-Western Publishing Co, Cincinnati. 1991.

TRISCHLER, W.; *Mejora del valor añadido en los procesos*, Ed. Gestión 2000, Madrid, 1998

ULACIA, O., Z.; *La experiencia alojativa: una alternativa en la medición y evaluación de la calidad del servicio hotelero*, Tesis doctoral, Facultad de Turismo. La Habana, Cuba, 2008

WALKER, D.; *Customer first: A strategy for quality service*, Aldershot, Gower, 1990

YUAN, Y., E.; WU, C., .K.; "Relationships among experiential marketing, experiential value and customer satisfaction", *Journal of hospitality & tourism research*, no. 32, 2008, págs. 387-425.

WILKINS, H., C.; MERRILEES, W.; HERINGTON, C.; "Towards an understanding of total service quality in hotels", *International Journal of Hospitality Management*, no. 26(4), 2007, págs. 840-853

ZEITHAML, V., .A.; (1988): "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means–end model and synthesis of evidence", *Journal of Marketing*, no. 52(3), 1988, págs. 2–22.