

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

<https://doi.org/10.35381/r.k.v10i19.4381>

Diagnóstico de la gestión de servicios hoteleros en Manabí, Ecuador

Diagnosis of hotel services management in Manabí, Ecuador

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez

mariana.rodriguez.41@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0005-1073-4168>

Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera

jacinta.munoz.41@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0009-0008-0973-922X>

Ernesto Negrin-Sosa

ernesto.negrin@espam.edu.ec

Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López, Calceta,
Manabí, Ecuador

<https://orcid.org/0000-0002-2996-6963>

Recibido: 13 de septiembre 2024

Revisado: 12 de noviembre 2024

Aprobado: 10 de diciembre 2024

Publicado: 01 de enero 2025

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

RESUMEN

El diagnóstico de la gestión de servicio permite evaluar el desempeño de los procesos en una organización y determinar las áreas de mejora. El objetivo es diagnosticar la calidad de servicio en la atención al cliente del Hotel Higuerón que contribuya al mejoramiento de la satisfacción del cliente. Se aplicó una entrevista, encuesta y observación directa al gerente, colaboradores y clientes. Se aplicó un modelo de servucción en el Hotel Higuerón relacionado a la optimización de los procesos internos asociados a la calidad del servicio, luego se midió la calidad del servicio a fin de lograr el conocimiento de la satisfacción de los clientes. En conclusión la calidad de servicio del Hotel es satisfactoria según sus clientes por la buena gestión con la que se manejan sus actividades, aunque existieron dos dimensiones con falencias quienes impidieron que el cliente se sienta totalmente satisfecho del servicio brindado.

Descriptor: Clientes; servicios hoteleros; satisfacción del cliente, servucción. (Tesauro UNESCO).

ABSTRACT

The diagnosis of service management allows to evaluate the performance of processes in an organization and determine areas for improvement. The objective is to diagnose the quality of service in customer service at Hotel Higuerón that contributes to the improvement of customer satisfaction. An interview, survey and direct observation were applied to the manager, collaborators and clients. A servuction model was applied at Hotel Higueron related to the optimization of internal processes associated with the quality of service, then the quality of service was measured in order to achieve knowledge of customer satisfaction. In conclusion, the quality of service of the Hotel is satisfactory according to its clients due to the good management with which its activities are handled, although there were two dimensions with shortcomings that prevented the client from feeling totally satisfied with the service provided.

Descriptors: Clients; hotel services; client satisfaction, servuction. (UNESCO Thesaurus).

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

INTRODUCCIÓN

La actividad hotelera en el sector turístico es una de las más desarrolladas a nivel mundial. Ecuador no es la excepción, siendo uno de los servicios más generalizados con respecto al impulso del turismo en el país (Albornoz et al., 2022). Los hoteles y los restaurantes ocupan un lugar importante como actividad económica, siendo una industria en desarrollo y la base del turismo (Bovsh, 2021; Madisheva et al., 2019).

Las empresas de alojamiento en Manabí han priorizado las necesidades que presentan los huéspedes para cubrir sus expectativas y brindar experiencias memorables. Esto representa un reto significativo para los hoteles ya que mantener estándares de calidad conlleva a la creación e instauración de mecanismos que reflejen un análisis de la percepción de los huéspedes frente a los servicios tangibles e intangibles que se ponen a su disposición (Belias & Vasiliadis, 2021; Díaz Santamaría et al., 2022; Purba et al., 2022).

Otorgar un valor significativo a la calidad de los servicios ofrecidos se vuelve imperativo por ello se enfatiza en la importancia de realizar evaluaciones periódicas de la calidad del servicio en una empresa o institución, dado que de ello depende la mejora de la productividad y la satisfacción de los usuarios (Schwartz et al., 2023).

La experiencia del cliente en el sector hotelero está directamente relacionada hacia el nivel de satisfacción y depende de dos factores: los servicios tangibles que ofrece el establecimiento y la calidad de las interacciones con el personal. En tal sentido un trato cordial y amable de los empleados genera una experiencia positiva para el huésped aumentando las posibilidades que regrese en un futuro (Briones Juárez et al., 2020; Morales Morales, 2024).

Cho et al. (2021) manifiestan que las empresas hoteleras deben implementar estrategias de gestión que les permitan aumentar su productividad y mantenerse competitivas. Una de las posibles estrategias, es mediante el modelo Servucción lo cual permite analizar con profundidad los procesos de servicio, identificando los pasos, las actividades y responsables involucrados con el fin de brindar una experiencia de calidad que supere las expectativas del cliente (Poon, 2023).

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

En este sentido, la servucción se refiere a organizar de manera sistemática y coherente todos los elementos físicos y humanos para la prestación del servicio, cuyas características comerciales y niveles de calidad se han trabajado de manera predeterminada en la actualidad. La servucción ha tomado relevancia como método para la práctica del control de calidad, aplicando nuevas estrategias y herramientas en función de cumplir de manera excelente con la satisfacción de las necesidades y exigencias de los clientes, bajo la filosofía de hacer bien las cosas (Elock Son, 2024; Grönroos, 2024; Mathieu, 2022).

Un aspecto fundamental en la prestación de servicios, según Shostack (1977) es contar con un soporte físico adecuado. Esto implica una fachada atractiva, una iluminación adecuada y unas instalaciones impecables, por su parte Wirtz y Lovelock (2016) señalan que un pilar clave en la Servucción es un personal capacitado y atento a las necesidades de los consumidores para garantizar una experiencia satisfactoria. La provincia de Manabí, con sus playas, es un potencial polo turístico en el Ecuador. Es necesario potenciar el desarrollo turístico de la provincia para lo cual es necesario el desarrollo de un diagnóstico de la situación actual de la gestión de los servicios. En el caso de la Escuela Superior Politécnica Agropecuaria de Manabí Manuel Félix López (ESPAM MFL), se encuentra el Hotel Laboratorio Higuerón como un pilar del desarrollo de la ciudad de Calceta en el cantón Bolívar. Se parte de la necesidad de información para conocer el nivel de satisfacción de los clientes del Hotel Higuerón. El análisis parte por determinar qué aspectos del servicio son valorados positivamente y cuales requieren atención o cambios. A partir del análisis, el objetivo de la investigación es diagnosticar la calidad de servicio en la atención al cliente del Hotel Higuerón que contribuya al mejoramiento de la satisfacción del cliente.

MÉTODO

La presente investigación se realizó en el Hotel Higuerón que se encuentra ubicado en una zona aledaña a las riberas del río Carrizal, entre el sector deportivo y la Plaza Mayor del Campus Politécnico. El tipo de investigación fue de alcance descriptivo con un enfoque cuali-cuantitativo, de tipo transversal. Los datos obtenidos fueron a través

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

de las técnicas de recolección de información como encuesta y entrevista. Para el trabajo se desarrollaron cuestionarios estructurados y semiestructurados, ficha de observación y entrevista contruidos en base a los modelos de Servucción y Servqual. Para medir la calidad del servicio se trabajó cinco dimensiones:

- aspectos tangibles muestran la apariencia de las instalaciones físicas,
- fiabilidad es la prestación del servicio prometido de modo fiable y preciso,
- capacidad de respuesta que es la disposición del personal para ayudar a los clientes y proveerlos de un servicio rápido,
- seguridad esta es la que agrupa el conocimiento, y atención de los empleados para inspirar credibilidad y confianza, y
- la empatía que esta muestra el proceso de ponerse en el lugar del cliente mediante la atención individualizada.

RESULTADOS

Para la optimización de los procesos internos asociados a la calidad del servicio se determinó dos instrumentos, uno es el modelo de Servucción y el otro la ficha. Dentro del modelo de servucción aplicado en el Hotel Higuerón los tres factores identificados fueron:

- Participación del beneficiario: aquí la servucción toma en cuenta el grado de involucramiento del cliente en el proceso de entrega del servicio.
- Impacto del servicio prestado: este aspecto evaluó la interacción entre el personal del hotel y el cliente en el proceso de entrega del servicio.
- Calidad del servicio prestado: la percepción de la calidad del servicio es subjetiva y depende de las experiencias previas del cliente.

Como se aprecia en la figura 1, la implementación de este modelo en el Hotel Higuerón tuvo como propósito elaborar, a través de esquemas, una guía para la creación de servicios. Esta guía permite comprender las interacciones entre los cuatro elementos fundamentales: el cliente, el soporte físico, el personal de contacto y la prestación del servicio, con el objetivo de garantizar la satisfacción de los clientes.

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

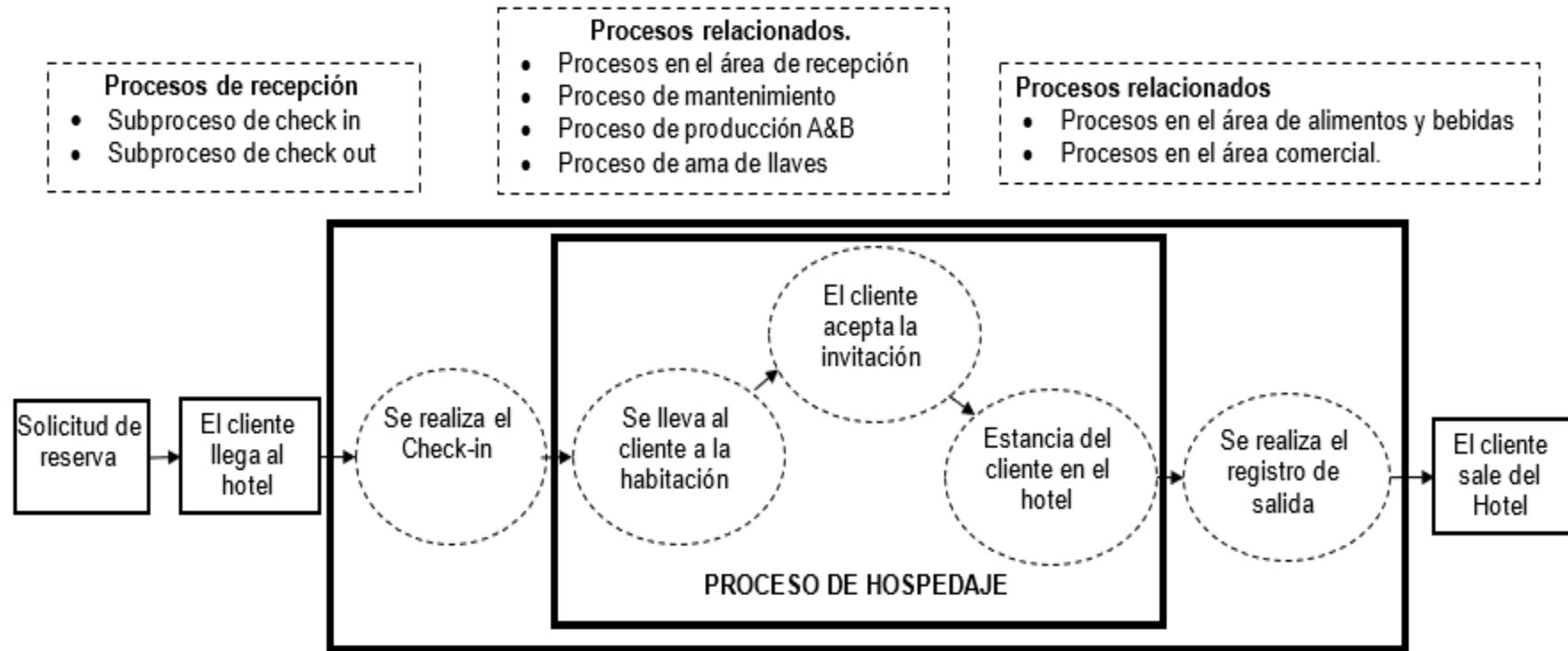


Figura 1. Proceso servuctivo en el Hotel Higuerón.
Elaboración: Los autores.

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

Los procesos internos con los que cuentan los hoteles son:

- Proceso comercial
- Procesos de recepción
- Proceso de ama de llaves
- Proceso de producción A&B
- Proceso de mantenimiento

En lo que respecta al soporte físico del hotel de los entrevistados manifestaron que la infraestructura se encuentra en excelente estado. Sin embargo, los equipos que existen necesitan mantenimiento porque debido a las circunstancias económicas, no ha sido posible su realización en los tiempos establecidos.

Por lo resultados obtenidos en la aplicación de la entrevista y la ficha de observación muestra que el personal de contacto del hotel cuenta con una excelente colaboración entre diferentes áreas o departamentos lo que resulta muy beneficioso para ambas partes, ya que les permite brindar un servicio eficiente.

La comunicación y las interacciones con los clientes durante la jornada de los colaboradores en ocasiones se tornan compleja debido a la afluencia de clientes especialmente en horas donde recurren a ocupar el servicio especialmente el de restaurante.

Según los datos obtenidos los aspectos del servicio más valorados por los clientes son la calidad de los productos, atención asistida y rápida, por ello se debe incrementar la oferta de productos, disminuir la repetitividad de los productos que se ofrecen.

Análisis de los resultados de la aplicación del modelo SERVQUAL

Mediante el modelo Servqual se analizaron dos variables las expectativas y percepciones de los clientes del Hotel con respecto al nivel de satisfacción que tienen acerca de los servicios que brinda esta institución para ello de baso en 5 criterios que son:

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

- Elementos tangibles: esta escala está relacionada con las instalaciones tanto física como los equipos y material de comunicación.
 - Equipamiento de aspecto moderno
 - Instalaciones físicas visualmente atractivas
- Fiabilidad: habilidad para realizar el servicio de modo cuidadoso y fiable.
 - Cumplimiento de las promesas
 - Interés en la resolución de problemas
 - Realizar el servicio a la primera
- Capacidad de respuesta: disposición y voluntad para ayudar a los usuarios y proporcionar un servicio rápido.
 - Colaboradores comunicativos
 - Colaboradores rápidos
- Seguridad: Conocimientos y atención mostrados por los empleados y sus habilidades para concitar credibilidad y confianza.
 - Colaboradores que transmiten confianza
 - Clientes seguros con su proveedor
- Empatía: atención personalizada que dispensa la organización a sus clientes
 - Atención individualizada al cliente
 - Horario conveniente
 - Atención personalizada de los colaboradores

Tabulación de los datos de la encuesta Servqual: expectativa

Para este análisis se identifica los promedios de cada criterio, por cada componente del modelo Servqual. A través de esta evaluación, se busca analizar la percepción de los huéspedes en comparación con sus expectativas, detectando las brechas existentes y proponiendo estrategias que permitan optimizar la gestión del servicio y consolidar la reputación del Hotel Higuerón en un mercado altamente competitivo (Tabla 1).

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

Tabla 1.
Análisis de brechas.

Dimensión	Ítem	Aspecto valorado	Expectativa	Percepción	Brecha
Tangibles	PROMEDIO		3,957	3,847	0,11
	1	Las instalaciones del Hotel están limpias y bien mantenidas	4,04	3,9	0,14
	2	El mobiliario y equipamiento son modernos y funcionales	3,85	3,77	0,08
	3	La apariencia del personal es profesional y cuidada	3,98	3,87	0,11
Fiabilidad	PROMEDIO		3,96	4,00	-0,04
	1	El personal cumple sus promesas	4,00	4,06	-0,06
	2	Los servicios se prestan de manera confiable y precisa	3,98	3,94	0,04
	3	Las solicitudes especiales se atienden de manera eficiente	3,91	4,00	-0,09
Capacidad de respuesta	PROMEDIO		4,027	4,07	-0,043
	1	El personal está dispuesto a ayudar a los huéspedes	4,06	4,04	0,02
	2	Los empleados son atentos y amables	4,13	4,19	-0,06
	3	El tiempo de respuesta a las solicitudes es adecuado.	3,89	3,98	-0,09
Seguridad	PROMEDIO		3,99	3,925	0,065
	1	Se siente seguro en el hotel	4,02	3,91	0,11
	2	Las medidas de seguridad son adecuadas	3,96	3,94	0,02
Empatía	PROMEDIO		4,0567	4,0233	0,0334
	1	El personal muestra interés por sus necesidades.	4,04	3,98	0,06
	2	El personal lo trata de manera personalizada	4,04	3,98	0,06
	3	El personal conoce bien los servicios del hotel.	4,09	4,11	-0,02

Elaboración: Los autores.

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

El análisis determina que en la dimensión tangibles se debe mejorar el mantenimiento de las instalaciones y la presentación del personal esto puede cerrar estas brechas, en la dimensión de la fiabilidad es un punto fuerte del hotel, pero hay margen de mejora en la precisión de los servicios, la dimensión capacidad de respuesta es otro punto fuerte del hotel; sin embargo, reforzar la disponibilidad del personal puede mejorar aún más la percepción.

En lo que respecta a la seguridad los clientes perciben que hay espacio para mejorar la sensación general de seguridad, y en la dimensión empatía muestra que se debe incrementar el interés y la personalización podría mejorar aún más esta dimensión. De manera general el Hotel Higuerón tiene un desempeño sólido en Fiabilidad y Capacidad de Respuesta, mientras que las áreas de Tangibles y Seguridad ofrecen oportunidades clave para fortalecer la experiencia del cliente.

Medición del nivel de satisfacción que tienen los clientes del Hotel Higuerón acerca de la calidad y gestión del servicio.

Conocer el nivel de satisfacción de sus huéspedes resulta esencial para evaluar la calidad y gestión del servicio, identificar áreas de mejora y garantizar experiencias memorables que fomenten la fidelización. Por ello se toma como base la escala de Likert teniendo en cuenta a: 1 muy insatisfecho, 2 insatisfecho, 3 neutral, 4 satisfecho y a 5 muy satisfecho aplicando la siguiente formula:

Percepciones

$$= \frac{(\text{Elementos tangibles} + \text{Fiabilidad} + \text{Capacidad de Respuesta} + \text{Seguridad} + \text{Empatía})}{5}$$

$$\text{Percepciones} = \frac{(3.84 + 4.00 + 4.07 + 3.92 + 4.02)}{5} = 4,00$$

Por tanto, el valor promedio de las percepciones es de 4,00; esto indica que el nivel de la calidad del servicio del Hotel Higuerón es buena. Como resultados los clientes se sienten satisfechos de los servicios que está prestando el Hotel aunque es importante destacar

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

que existen falencias especialmente en las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta. Estas dos dimensiones han arrojado un resultado negativo debido a algunas veces que los colaboradores no han realizado su trabajo acorde a lo que el cliente ha solicitado. Por ello con base a los resultados obtenidos se sugiere tomar las correcciones adecuadas respecto a estos procesos, esto le permitirá alcanzar un nivel más alto de satisfacción en sus clientes.

DISCUSIÓN

La servucción aporta una visión particular de la gestión de las empresas, que se contempla como el sistema de producción del servicio, es decir, la parte visible de la organización en la que se producen, distribuyen y consumen los servicios este modelo se basa en cuatro elementos: el cliente o beneficiario, soporte físico, personal y el servicio (Prodan & Dabija, 2023).

En el contexto hotelero, la servucción engloba todos los aspectos que influyen en la experiencia del huésped, desde el momento en que se pone en contacto con el hotel hasta su salida, jugando así un papel importante ya que impacta directamente en la satisfacción del cliente, la lealtad y la rentabilidad del negocio En la presente investigación, por el carácter integral del modelos servucción se incorporan los mismos elementos del estudio de Simancas Trujillo (2019).

El modelo de servucción está compuesto principalmente por: El cliente, quien se convierte en el principal actor del servicio; el personal de contacto, quien es un empleado que se comunica directamente con el cliente; el soporte físico se refiere a la estructura física del servicio; y el servicio, que es el resultado de la interacción de los cuatros elementos antes mencionado. El estudio presenta resultados similares a los obtenidos por Canaza Chambi et al. (2023) y Prieto (2021) que determinan debilidades similares al estudio desarrollado. No obstante se considera que no los estudios presentan las mismas debilidades, por la complejidad de los proceso hoteleros y la alta incidencia que tiene la participación del personal con sus características.

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

El modelo de calidad más aplicado para la medición del servicio al cliente es el SERVQUAL. El modelo considera que todo cliente que adquiere un servicio genera unas expectativas del servicio que recibe a través de canales y al recibirlo hay una serie de factores, que le permite tener una percepción del servicio recibido (Bustamante et al., 2019).

Ante todo el cliente-comprador de un servicio, siempre participa de manera activa en su producción. Sin ellos el mercado en su totalidad no existiría. Por tal razón, la total satisfacción de las necesidades del cliente, al igual que en el presente estudio, es el primer elemento en el sistema de servucción, éste debe sentirse estimulado y motivado para solicitar el servicio que se vaya a prestar (Eiglier & Langeard, 1998).

CONCLUSIONES

La gestión de servicio del Hotel Higuierón actualmente se encuentra en un estado satisfactorio porque sus clientes, dentro del rango considerado, se encuentran satisfechos en lo que respecta a sus procesos internos. Según los datos obtenidos los aspectos del servicio más valorados por los clientes son la calidad de los productos, y atención asistida y rápida; por ello se debe incrementar la oferta de productos, disminuir la repetitividad de los productos que se ofrecen.

Una vez aplicado el modelo Servqual con sus diferentes dimensiones se logró diagnosticar que en su mayoría está trabajando de manera positiva, sin embargo las dimensiones de fiabilidad y capacidad de respuesta mostraron una brecha negativa producto a que en ocasiones los servicios no se están prestando de manera confiable y precisa, o el tiempo de respuesta a las solicitudes de los clientes no es adecuado. Por tanto se deben tomar las acciones para evitar que la satisfacción de los clientes siga disminuyendo.

FINANCIAMIENTO

No monetario.

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

AGRADECIMIENTO

A todos los actores sociales involucrados en el desarrollo de la investigación.

REFERENCIAS CONSULTADAS

- Albornoz, M., Gómez, M., Silva, D., y López, A. (2022). El Covid 19 y el turismo ecuatoriano, impactos en el sector hotelero. *Boletín de Coyuntura*, (35), 7-15. <https://n9.cl/u6zuip>
- Belias, D., & Vasiliadis, L. (2021). Pilot Study for Two Questionnaires Assessing Intentions of Use and Quality of Service of Robots in the Hotel Industry. In: Katsoni, V., van Zyl, C. (Eds.). *Culture and Tourism in a Smart, Globalized, and Sustainable World*. Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-72469-6_36
- Bovsh, L., Okhrimenko, A., Boiko, M., & Kumar Gupta, S. (2021). Tourist tax administration in the fiscal target system for hospitality businesses. *Public and Municipal Finance*, 10(1), 1-11. [http://dx.doi.org/10.21511/pmf.10\(1\).2021.01](http://dx.doi.org/10.21511/pmf.10(1).2021.01)
- Briones Juárez, A., Cruz Coria, E., y Velázquez Castro, J. (2020). Modelo difuso de calidad de servicios en un hotel de cuatro estrellas. *Pädi Boletín Científico de Ciencias Básicas e Ingenierías del ICBI*, 8(15), 124-129. <https://doi.org/10.29057/icbi.v8i15.5820>
- Bustamante, M. A., Zerda, E., y Obando, F. (2019). Fundamentos de la calidad de servicio, el modelo SERVQUAL. *Revista Empresarial*, 13(2). <https://n9.cl/uo7ek>
- Canaza Chambi, E., Cutipa Limache, A. M., & Roque Barrios, N. E. (2023). *La servucción y satisfacción del usuario del área comercial de la empresa Electro Puno S.A.* Proyecto CIDE Editorial. <https://n9.cl/kqag1>
- Cho, M., Bonn, M. A., & Jung, H. S. (2021). What drives restaurant competitive productivity (CP): a comprehensive examination at meso-micro levels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(9), 3065-3090. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-09-2020-1040>
- Díaz Santamaría, C., Bulchand Gidumal, J., & Melián González, S. (2022). Has COVID-19 influenced the perceived quality of service of hotels? *Consumer Behavior in Tourism and Hospitality*, 17(4), 491-497. <https://doi.org/10.1108/CBTH-01-2022-0014>

- Eiglier, P., y Langeard, E. (1998). *Servucción: el marketing de los servicios*. McGraw Hill. <https://n9.cl/956c3>
- Elock Son, C., Mevel, O., Morvan, T., Morvan, N., & Breka, J. N. (2024). How conveniences, assortment and customer experience steer customers behaviour in drive-throughs grocery. *Supply Chain Forum: An International Journal*, 1–20. <https://doi.org/10.1080/16258312.2024.2429944>
- Grönroos, C. (2024). Service-informed marketing reform. *Journal of Services Marketing*, 38(10), 32-43. <https://doi.org/10.1108/JSM-04-2024-0168>
- Madisheva, A. M., Sayabaev, K. M., & Zhetessova, M. T. (2021). Economic substantiation of creation of a modern rural tourist base of rest. *Bulletin of national academy of sciences of the republic of Kazakhstan*, 6(382), 247-253. <https://doi.org/10.32014/2019.2518-1467.168>
- Mathieu, V. (2022). *A Customer-oriented Manager for B2B Services: Principles and Implementation*. John Wiley & Sons. <https://n9.cl/jfr450>
- Morales Morales, J., Torres Jaquez, M.E., Valdez Acosta, N.A. (2024). Evaluation of Service Quality in the Hotel Sector Through Exploratory Factor Analysis: Ensenada Baja California, Mexico. In: Leon Castro, E., Blanco Mesa, F., Alfaro Garcia, V., Gil Lafuente, A.M., Merigo Lindahl, J.M., Kacprzyk, J. (Eds.) *Systems and Decision Processes in Management, Innovation and Sustainability. Studies in Systems, Decision and Control*. (Vol 562.) Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-031-69382-3_2
- Poon, P. (2023). The effect of face on consumer responses to socially responsible hospitality brands: the role of consumption setting. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(5), 2595-2609. <https://doi.org/10.1108/JHTI-08-2022-0340>
- Prieto, M. (2021). *Design Thinking en el Turismo: técnicas para el diseño de experiencias memorables*. Ugerman Editor. <https://n9.cl/zi5ym>
- Prodan, S., & Dabija, D. C. (2023). Adapting the Digital Servuction Model to Central Banks: Case Study: European Central Bank. *Administrative Sciences*, 13(10), 217. <https://doi.org/10.3390/admsci13100217>
- Purba, J. T., Juliana, A., Budiono, S., Purwanto, A., Pramono, R., & Djakasaputra, A. (2022) The Relationship Between Hotel Service Quality And Customer Satisfaction: An Empirical Study Of Spa Hotels In Indonesia. *International Journal of Entrepreneurship*, 26(1). <https://ssrn.com/abstract=4075694>

Mariana Isabel Rodríguez-Chávez; Jacinta Clarivel Muñoz-Cabrera; Ernesto Negrin-Sosa

- Simancas Trujillo, R. (2009). La servucción como estrategia para la recuperación del servicio no prestado en las instituciones de educación superior. *Revista Colombiana de Marketing*, 8(13), 42-49. <https://www.redalyc.org/pdf/109/10926778004.pdf>
- Schwantz, P. I., Klein, L. L., & Simonetto, E. d. O. (2023). The Relationship between Lean Practices and Organizational Performance: An Analysis of Operations Management in a Public Institution. *Logistics*, 7(3), 52. <https://doi.org/10.3390/logistics7030052>
- Shostack, G. L. (1977). Breaking Free from Product Marketing. *Journal of Marketing*, 41(2), 73-80. <https://doi.org/10.1177/002224297704100219>
- Wirtz, J., y Lovelock, C. (2016). *Services Marketing: people, technology, strategy*. World Scientific Publishing Co. Inc. <https://n9.cl/ar259>