



Cita bibliográfica: Silva Farias, J.y Díez Vial, I. (2022). “¡Nunca volveré a este hotel!”: Investigando causas de la *Value Co-Destruction (VCD)* en comentarios de huéspedes y la perspectiva de directivos de hoteles. *Investigaciones Turísticas* (23), pp. 290-313. <https://doi.org/10.14198/INTURI2022.23.13>

“¡Nunca volveré a este hotel!”: Investigando causas de la *Value Co-Destruction (VCD)* en comentarios de huéspedes y la perspectiva de directivos de hoteles

“I will not return to this hotel ever again!”: investigating causes of value co-destruction (VCD) in guest reviews and the perspective of hotel directors

Josivania Silva Farias  Universidad de Brasilia, Brasil
josivania@unb.br

Isabel Díez Vial  Universidad Complutense de Madrid, España
diezvial@ccee.ucm.es

RESUMEN

A partir de la noción de Formación Interactiva de Valor en la *Service Dominant Logic*, este estudio analiza las causas de la *value co-destruction (VCD)* entre clientes y hoteles, y también qué perciben los directivos sobre esas causas que llevan a sus huéspedes a una evaluación negativa de los servicios. El estudio de casos, exploratorio cualitativo, se desarrolló en dos etapas. En la primera, se analizan 125 comentarios en la internet de huéspedes de 5 hoteles. En la segunda etapa, se profundiza la discusión desde la perspectiva de los directivos. Los datos fueron analizados con análisis textual y de contenido. En los casos estudiados, los resultados indican que las causas de la *VCD* más recurrentes se refieren a la desalineación de recursos (*operant/operand*). A menudo, el deseo no plenamente atendido del huésped está al alcance de la administración, pues es sobre cuidar la estructura física y del nivel de los servicios. Mientras los gerentes perciben problemas más complejos, el cliente busca objetivamente recursos que están al alcance de la dirección del hotel, tales como: infraestructura, servicios y recursos que funcionen adecuadamente. Por su parte, los gerentes perciben desafíos relacionales y subjetivos. El estudio explora y discute de modo cualitativo las causas para la *VCD* a partir de la realidad española, invitando a que más investigaciones sobre causas, formas de ocurrencia, actitudes de las empresas frente a la *VCD* ingresen en la agenda de los estudios sobre marketing y hospitalidad.

Palabras clave: Componentes de la hospitalidad; hotelería; co-destrucción de valor; lógica de servicio dominante; formación interactiva de valor.

ABSTRACT

Based on the notion of Interactive Value Formation in the Service-Dominant Logic, this study analyses the causes of value co-destruction (VCD) between clients and hotels, and also the perception of managers with respect to the causes that lead their guests to negatively evaluate the services. The qualitative exploratory case study was conducted in two stages. In the first, 125 online comments of the guests of five hotels were analysed. In the second stage, the discussion was extended to include the perspective of the managers. The data were examined with textual and content analysis. In the cases studied, the results indicate that the most recurrent causes of VCD refer to the misalignment of resources (operant/operand). Often, the wish of a guest that is not fully met may be attained by the administration, as it is concerned with the physical structure and the level of services. While managers perceive more complex problems, the client objectively seeks resources that are within the reach of the hotel's management, such as infrastructure, services and resources that work properly. Meanwhile, managers perceive relational and subjective challenges. The study qualitatively explores and discusses the causes for VCD based on the Spanish reality, inviting more research on causes, forms of occurrence, attitudes of companies towards VCD to be incorporated into the agenda of studies on marketing and hospitality.

Keywords: Components of hospitality; value co-destruction (VCD); service dominant-logic; interactive value formation.

I. INTRODUCCIÓN

En el año 2019 el crecimiento del PIB español se había moderado, donde la demanda interna había sido menos dinámica que en los años anteriores, en el contexto de una mayor incertidumbre (OECD, 2019). No obstante, la OECD (2019) apuntaba que los servicios continuarían funcionando bien, aunque hubiera una caída en la confianza y un crecimiento externo débil afectando negativamente al sector manufacturero. Antes de la pandemia de 2020 provocada por la *Severe Acute Respiratory Syndrome Coronavirus 2* (SARS-CoV-2), los pronósticos de la OECD para los servicios en España eran, por lo tanto, de un buen desempeño. Dentro de los servicios, es de destacar la gran relevancia del turismo y la hospitalidad, apoyado por un aumento de los flujos de turistas. No obstante, es precisamente en este sector donde se viene observando una cierta distancia entre la calidad ofrecida y la esperada por el huésped. De acuerdo con Rouco (2018), España es uno de los países más turísticos del mundo y, aunque esté en un esfuerzo para mejorar la educación profesional, no ha estado a la altura de las necesidades de mano de obra calificada para el turismo. Esto, a su vez, influye en la calidad de los servicios de la hostelería.

En Madrid, hay hoteles de 4 estrellas que establecían, antes de la crisis actual, un precio de entre 100 y 250 euros por pernoctación. Así, cabe preguntarse: ¿cómo pueden estos hoteles mejorar el rendimiento de sus servicios actuales, por los cuales el cliente espera un nivel de calidad compatible con sus expectativas durante su estancia? En realidad, para ofrecer mejor servicio hace falta innovar y desarrollar competencias y habilidades directivas y técnicas. España “depende del turismo y el turismo necesita contar con los mejores profesionales. Solo así las empresas turísticas podrán conseguir una oferta competitiva y de calidad adecuada a las necesidades del mercado” (Rouco, 2018, p. 75).

Desde la perspectiva de la *value co-creation (VCC)* en las actividades económicas de servicios (Vargo y Lusch, 2016), se define la *VCC* como la interacción exitosa de al menos dos actores, que integran sus recursos (Plé, 2017). No es la empresa la que intenta, solitariamente, complacer al cliente. Es permitir que el cliente co-construya la experiencia de servicio (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

El objeto de este trabajo es la *VCD (value co-destruction)*, la otra cara de la *VCC (Value co-creation)*. Mientras la *VCC* está relacionada con la mejora del bienestar de una relación de servicios, la *VCD* implica una caída de ese bienestar. Bienestar puede significar sentimientos de valoración de la interacción, por ej.: se sintió aliviado por el esfuerzo ahorrado, recibió un reembolso, etc. (Vargo et al., 2008), o “*the joint*” - el hacer algo conjuntamente (Prahalad y Ramaswamy, 2004). La *VCD*, por su turno, es consecuencia del uso equivocado de recursos y prácticas de ambas partes (Echeverri y Skålen, 2011; Plé y Chumpitaz Cáceres, 2010). Al estudiar la *VCC*, se vuelve indispensable investigar su otra cara, la *VCD*, que refleja “la presencia de conflictos y ambigüedades de roles, comportamientos oportunistas y juegos de poder, indicando un lado oscuro de la *VCC* que actualmente se omite de los marcos de *VCC* existentes” (Chowdhury et al., 2016, p. 97). Así, *VCC* y *VCD* son las dos caras de una misma moneda (Plé, 2017), denominada Formación Interactiva de Valor (FIV).

La investigación de Järvi et al. (2020) es una de las primeras respecto a la *VCD* en hoteles de Finlandia. Consecuentemente, esta investigación amplía los esfuerzos de investigaciones, todavía exploratorios. Hay un *gap* de investigaciones en ese tema y pocos estudios han examinado las prácticas del proveedor de servicio y del cliente cuando ocurre la *VCD* (Cabiddu et al., 2019). La dicotomía entre *VCC* vs. *VCD* aún no ha sido adecuadamente probada empíricamente, especialmente en la *Service-Dominant Logic (SDL)* (Luo et al., 2019).

Tras dejar el hotel, el huésped recibe una notificación que solicita que haga una valoración/comentario en la plataforma (OTA, ej: Booking.com). Tras leer las evaluaciones de los huéspedes, en general la gerencia del hotel responde a las mismas y este diálogo está visible y disponible en línea. A partir del análisis de comentarios de clientes sobre hoteles se puede evaluar cómo de cerca están hoteles y huéspedes para co-crear en lugar de co-destruir el valor. Este estudio tuvo el interés de comprender mejor estas interacciones, definiéndose como objetivo analizar las causas de la *value co-destruction (VCD)* entre clientes y hoteles, y también qué perciben los directivos sobre esas causas que llevan a sus huéspedes a una evaluación negativa de los servicios.

Como método, se adoptó un enfoque exploratorio-cualitativo de las causas para la *VCD* en la hostelería española, profundizando así la agenda de estudios sobre el objeto que, como se ha mencionado más arriba, es todavía reciente en la literatura.

La investigación contribuye teóricamente a la literatura sobre la *Service-Dominant Logic (SDL)* al ofrecer un análisis basado en evidencias (datos) de una OTA (Booking.com) sobre la *VCD*, pues hay un “predominio abrumador de la *VCC* en debates académicos y gerenciales” (Plé, 2017, p. 164) que conlleva a una ‘*co-creation myopia*’. Se necesitan más estudios respecto a la *VCD*, pues el valor ni siempre es co-creado, sino que las interacciones pueden, incluso resultar en la co-destrucción de valor. Faltan, todavía, más investigaciones respecto a la *VCD* (Chowdhury et al., 2016).

Este trabajo pretende colaborar con la ampliación de los estudios sobre la *VCD*, que están muy por detrás de lo producido sobre la *VCC* a nivel mundial. Esta discusión es

indispensable a la mejora de los servicios, específicamente en el sector de hospitalidad, por su importancia económica.

II. MARCO TEÓRICO

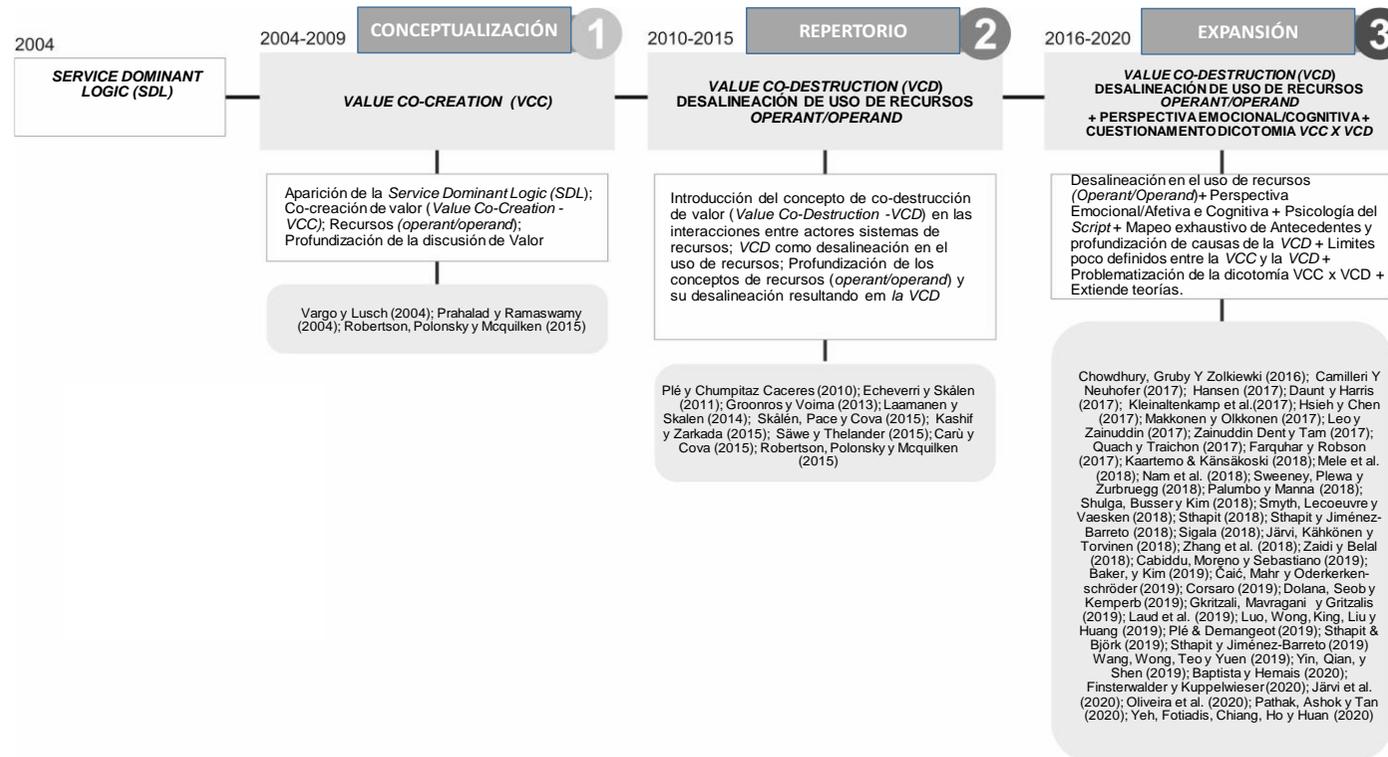
La Formación Interactiva de Valor (FIV) en la relación entre proveedores de servicios y clientes se presenta a través de dos caras: la *value co-creation* (VCC) y la *value co-destruction* (VCD). La FIV, fue establecida inicialmente como la creación de valor que ocurre en la interfaz proveedor-cliente (Echeverri, y Skålen, 2011). Makkonen y Olkkonen (2017) amplían el concepto, estableciendo que la FIV es un término neutral e integrador, no restringido a la interacción que genera únicamente resultados de valor positivo (VCC), sino también resultados de valor negativo (VCD).

La VCC ha sido discutida desde el año 2004. Vargo y Lusch (2004) desarrollaron, de modo embrionario, la *Service-Dominant Logic* (SDL) contribuyendo a la discusión del marketing al añadir elementos como recursos (*operant* y *operand*), relaciones (entre los actores), valor y prácticas co-creativas de valor en la relación de servicio. En la *SDL*, todo intercambio económico debe considerar aspectos de servicios. No solo se intercambia el bien, sino la experiencia entre actores - la VCC. Los recursos *operantes* (*operant*) tales como conocimiento y habilidad, son movilizados e integrados siendo a partir de ellos que se actúa (requiere un acto), y recursos *operandos* (*operand*), son aquellos en los que se realiza un acto u operación (ej.: tecnología, sistemas, equipos, instalaciones etc.) (Vargo et al., 2008; Vargo y Lusch, 2016). La no-integración o la integración equivocada de esos recursos conlleva a la VCD. Eso conduce, a su vez, a la publicidad boca a boca positiva o negativa (Yin et al., 2019).

Se ha consolidado en la literatura la idea de que la VCC y la VCD son la integración alineada (VCC) o desalineada (VCD) de recursos (*operant/operand*), con respecto a su movilización/uso/gestión (Vargo y Lusch, 2004; Vargo et al., 2008; Echeverri y Skålen, 2011; Kashif y Zarkada, 2015; Vargo y Lusch, 2016; Chowdhury et al., 2016; Frow et al., 2016; Plé, 2017; Makkonen y Olkkonen, 2017; Järvi et al., 2018; Yin et al., 2019; Laud et al., 2019; Yeh et al., 2020).

Por esta razón, se hizo una revisión de la literatura desde el año 2004, cuando surgió la *SDL* con Vargo y Lusch (2004). Prahalad y Ramaswamy (2004) también son precursores de la discusión respecto de las experiencias de co-creación, así como hubo colaboración importante al tema de VCC aportada por Grönroos y Voima (2013).

Figura 1. Evolución de los estudios sobre el fenómeno *Value Co-Destruction (VCD)* en el período de 2004 – 2020



Elaboración propia

La Figura 1 presenta la evolución de los estudios sobre la *VCD* en el período 2004 – 2020. En la Fase 1 - Conceptualización (2004-2009), surge la *SDL* y sus premisas para el estudio de la *VCC*, profundizando el concepto de valor y de *VCC*, y discutiendo los conceptos de recursos *operant* y *operand* (Vargo y Lusch, 2004; 2008). El trabajo de Prahalad y Ramaswamy (2004) es clave para caracterizar esta fase.

En la Fase 2 - Repertorio (2010-2015), Plé y Chumpitaz Cáceres (2010) y Echeverri y Skålen (2011) inauguran el concepto *VCD*, profundizando la discusión sobre la desalineación de recursos como causa de la *VCD* y contribuyendo para la creación de un repertorio de esas causas.

En la Fase 3 – Expansión (2016-2020), ocurre la profundización del repertorio de causas de la *VCD*, la extensión de teorías y la profusión de estudios sobre la *VCD*, en que no solamente se concuerda con la idea de que la *VCD* ocurre por una desalineación entre recursos, sino que se hace, en Europa (especialmente Inglaterra, Francia y países nórdicos, con aun más énfasis Finlandia) y, fuera de Europa, en Australia, una discusión y el mapeo exhaustivo de sus causas, y se adopta la perspectiva emocional/afectiva y de la psicología cognitiva (ej.: adopción de la Teoría del *Script*, por Järvi et al. (2020). España, todavía, no ha contribuido significativamente en esa producción, destacándose el autor Jiménez-Barreto (Universidad Autónoma de Madrid), en una coautoría con Sthapit, de la University of Vaasa en Finlandia (Sthapit y Jiménez-Barreto, 2019). En otros continentes, como Asia, están surgiendo trabajos en esa Fase (3) de expansión, pero en las Américas, Oriente Próximo, y África el tema sigue con producción muy tímida.

Esta investigación continúa la identificación y discusión, en un esfuerzo exploratorio cualitativo de las causas para la *VCD* identificadas en la fase 3 de expansión de los estudios, para profundizar en ellos desde la realidad española.

Hasta el año 2018, Järvi et al. desarrollaron el marco teórico sobre la *VCD*, que se definía como la desalineación en el uso de recursos entre los actores. Sin embargo, en 2020 añadieron a esa perspectiva una nueva noción de la *VCD*, atribuyendo a los *scripts* cognitivos su nuevo enfoque para la comprensión de la *VCD*. Los *scripts* cognitivos se corresponden con lo que esperan los actores de los resultados de una relación. El alineamiento de los *scripts* cognitivos entre los actores genera resultados convergentes a los esperados – es decir: la *VCC*. Si ocurre una desalienación entre los resultados y los *scripts* cognitivos, eso lleva a la *VCD*. Järvi et al. (2020) investigaron hoteles de 4 estrellas finlandeses y sus hallazgos, contribuyen a subsanar un *gap* en la literatura sobre gestión de hospitalidad, pues identifican seis causas de la *VCD* en hoteles, que son: incapacidad para proporcionar el servicio, rigidez contextual, comunicación de marketing incoherente, expectativas excesivas, comunicación insuficiente y el comportamiento inapropiado. Esos factores sirvieron como base teórica para la definición de temas en el análisis de los datos cualitativos de esta investigación.

Laud et al. (2019) también analizaron las causas de la *VCD*, a partir de las manifestaciones de desintegración de recursos, que son: 1) Falta de recursos para integrar; 2) Acceso bloqueado a integrar recursos; 3) Falta de voluntad para integrar recursos; 4) Malentendido de cómo integrar recursos; 5) Desacuerdo sobre cómo integrar recursos; 6) Integración de recursos engañosa - el deliberado ocultamiento o tergiversación de integración de recursos por al menos un actor; 7) Integración de recursos negligente; 8) Incapacidad o

descalificación del actor para integrar recursos; 9) Integración excesiva o aplicación extrema de recursos; y 10) Integración coercitiva de recursos.

A la discusión del mal uso de recursos, se añaden los motivos accidentales o intencionales, pues la comprensión de la *VCD* no puede alejarse de la intención/intencionalidad de los actores (Plé y Chumpitaz Cáceres, 2010; Finsterwalder y Kuppelwieser, 2020).

Respecto a la *VCD* manifestada en las evaluaciones *online* de huéspedes de hoteles, importa destacar: a) que la insatisfacción con el hotel se asocia positivamente con la negatividad de la publicidad boca a boca; que la negatividad de la publicidad boca a boca se asocia positivamente con desconfianza del sitio *web*. Por lo tanto, hay dos evaluaciones de confiabilidad hechas por los consumidores: 1) evaluación del mensaje, y 2) evaluación de la fuente del mensaje (Nam et al., 2018); b) que es necesario concentrarse tanto en lectores como en *posters* de publicidad boca a boca exagerados, motivaciones específicas, emociones, lenguaje y mala conducta del cliente, confiabilidad, uso del lenguaje y *VCD* en ambientes *online* (Baker y Kim, 2019); y c) que, a menudo, cuando los turistas quieren reducir sus malos sentimientos sobre un hotel y sentirse mejor psicológicamente, hacen publicidad boca a boca negativas en línea. Aunque una compañía podría disculparse, hay impactos negativos como la venganza. El deseo de recuperación del servicio puede mitigar las emociones negativas, pero este deseo de recuperación es menos intenso que el deseo de venganza (Yeh et al., 2020).

Los estudios presentados en la Figura 1 o discutidos aquí más detalladamente juegan un rol crucial para los análisis del *corpus* textual de esta investigación y serán mencionados en la sección de resultados y discusión.

III. METODOLOGÍA

Este estudio de múltiples casos es cualitativo y exploratorio, cuyo paradigma tiene un enfoque interpretativo, i.e., no explicativo o descriptivo. Se han analizado 5 hoteles de 4 estrellas situados en Madrid. En este sentido, se han seguido los trabajos de Järvi et al. (2018; 2020) desarrollados en Finlandia, también con hoteles de 4 estrellas, pues pueden servir de referencias a los análisis de los patrones de causas de la *VCD* punteadas en la investigación finlandesa. Las investigaciones respecto a las causas de la *VCD* han sido predominantemente desarrolladas por escuelas nórdicas. Por esa razón, y para mantener patrones de comparación con los estudios de Järvi et al. (2018 y 2020), se optó por elegir 5 hoteles de 4 estrellas de Madrid.

Según el *Informe de l'Activitat Turística*, en 2019 Madrid era la quinta ciudad con el mayor número de pasajeros en los aeropuertos de Europa, atrás de Londres, París, Ámsterdam y Frankfurt. Detrás, en la sexta posición, se encuentra Barcelona, con 1,6 puntos porcentuales por debajo de Madrid en número de pasajeros en sus aeropuertos. Así, se justifica el estudio en Madrid, por su significativa aportación a los ingresos de origen en el turismo en España y en la Unión Europea (Observatori del Turisme a Barcelona, 2020).

Según el informe *European Union Tourism Trends de la Organización Mundial del Turismo* (UNWTO, 2018), España es el tercer destino más visitado del mundo después de Francia y Estados Unidos. En el 2016 recibió 75 millones de turistas internacionales. En el 2019 este número ascendió a 83,5 millones de llegadas. España lideraba los ingresos por turismo internacional en la Unión Europea hasta pocos años (ej.: 55 000 millones de euros en 2016).

Eso justifica la elección del país por la autoría de este artículo, que estaba en Madrid en estudios avanzados, como un importante *loci* de investigación. Es observado que hasta el febrero del 2020 jamás se imaginaba que el mundo pasaría por la crisis pandémica de proporciones globales. En el año 2020 España pudo ver cómo sus 83,5 millones de llegadas de turistas retrocedieron a 19 millones. Una caída de -77% en solo un año de pandemia (2020). Este estudio ha sido iniciado en febrero/2020 (con la revisión de la literatura y elaboración de instrumentos de recolección de datos), antes del primer encierro (*lockdown*) madrileño y se siguió desarrollándose en los meses siguientes de marzo a julio/2020.

Los hoteles están ubicados en zonas turísticas de Madrid p. ej.: cerca del Retiro, de Atocha, de la Gran Vía, y de la Puerta del Sol etc. Sus ubicaciones están en un radio de distancia de cerca de 3 km de la Puerta del Sol, en Madrid. Algunos lugares en esa región “han resultado ser homogeneizadores de habitantes y turistas por el tipo de transformación productiva: Gran Vía, Callao y Sol convertidos en zonas comerciales en horario diurno; así como La Latina, Malasaña y Chueca convertidos en zonas de ocio nocturnas” (Martínez-Caldentey et al., 2020, p.7).

Los hoteles comparten similitudes, pues son de 4 estrellas, con niveles de servicios semejantes. Sus precios variaban entre €100 – €250 por pernoctación. Pero, debido a la pandemia de 2020, los precios cayeran por debajo de los €90 por pernoctación. El sector hostelero español ha sufrido dramáticamente con la pandemia de COVID-19. De entre los 5 hoteles cuyo servicio fue evaluado por huéspedes españoles y extranjeros, dos de ellos permitieron entrevistas con directores.

En España, a partir del 9 de marzo de 2020 se prohibió la admisión de huéspedes en hoteles, hostales, habitaciones y casas alquiladas por Airbnb. Solamente a partir de junio de 2020, cuando empezó la desescalada del confinamiento en Madrid, emprendieron los ajustes y preparo de infraestructura para la vuelta de los huéspedes en el verano europeo. Así, paulatinamente, vuelven los hoteles a recibir huéspedes, aunque siempre bajo la aprensión que golpea el mundo, de que la pandemia pueda durar más que lo imaginado. Los hoteles siguen, en su resiliencia, buscando volver a la normalidad.

La investigación se realizó en dos etapas, descritas a continuación:

En el mes de abril/2020, en la **etapa 1**, se organizó un *corpus* de textos disponibles en la *Online Travel Agency (OTA)* Booking.com, que tienen una sección de “comentarios” (valoraciones del servicio). Las puntuaciones de los clientes insatisfechos, pues el estudio se concierne al análisis de causas de la *VCD*, estaban en 5 rangos escalares: 1-3 puntos: Muy mal; 3-5: Mal; 5-7: Ok; 7-9: Bien; y 9+: Fantástico. Para obtener posibles causas de la *VCD*, fueron analizados los comentarios clasificados entre Muy mal (1-3) y Mal (2-5).

Se definió un muestreo de N=125 comentarios (25 comentarios por hotel x 5 hoteles). Con 25 comentarios por hotel, es posible alcanzar la saturación teórica suficiente al muestreo cualitativo (Thiry-Cherques, 2009). Estos comentarios fueron divididos en dos conjuntos: 61 comentarios de clientes extranjeros (49% de 125) y 64 comentarios de clientes españoles (51% de 125).

Para diferenciar los huéspedes extranjeros de los españoles, se codificaron como H1Esp (ej.: Huésped Español del Hotel 1) y H2Ext (ej.: Huésped Extranjero del Hotel 2).

Para los análisis de datos de esta etapa 1, se empleó el Iramuteq del *software* estadístico R para análisis textual, como apoyo adicional del análisis de contenido. El *corpus* textual permite el análisis de similitud, que presenta la conexidad entre palabras, facilitando la visibilidad de coocurrencia entre términos (Camargo y Justo, 2013). En este estudio, fue utilizada la frecuencia de palabras por medio de su coocurrencia, generando un árbol de similitud, cuya construcción está detalladamente explicada en la sección 4 de resultados y discusión, y la Clasificación Jerárquica Descendente (CJD).

El análisis que genera el árbol de similitud representa las coocurrencias entre las palabras y su resultado indica la conexión entre las palabras, ayudando a identificar la estructura de la representación (ver Figura 2). En el método de CJD, los segmentos de texto se clasifican según sus respectivos vocablos, y el conjunto de ellos se divide según la frecuencia de las formas reducidas. A partir de matrices que cruzan segmentos de textos y palabras (en pruebas repetidas de tipo χ^2 o χ^2). En el análisis de la CJD, el sistema busca obtener clases compuestas de palabras que están significativamente asociadas con esa clase (la significancia comienza con chi-cuadrado $\chi^2 > 3,84$). Presenta, a partir de la CJD, el *Dendograma* - un esquema jerárquico de clases que permite inferir qué ideas desea transmitir el *corpus* textual (Camargo y Justo, 2013, p.5), como se verifica en la Tabla 1.

En la **etapa 2** del estudio, se realizaron dos entrevistas con directores que trabajaban en el sector Comercial y sector de Calidad de las cadenas de hoteles que representaban. La primera entrevista en el mes de junio/2020 y la segunda en julio/2020. Importa aclarar que, aunque fueron analizados comentarios de huéspedes de 5 hoteles mencionados, solamente dos de los hoteles acordaron con las entrevistas a sus directores.

Este trabajo tiene un carácter exploratorio, sin pretender contrastar estadísticamente hipótesis. Por ello, se toman dos entrevistas como la base para realizar un estudio cualitativo interpretativo. Los estudios interpretativos cualitativos exploratorios inspiran cuestiones, como: ¿“cuantas entrevistas cualitativas se necesitan?””, como han preguntado Baker y Edwards (2012), que al final responden: “el número de personas necesarias para realizar una muestra adecuada para un proyecto de investigación cualitativo puede variar de una a cien o más” (p. 10). Los mismos autores puntúan varias situaciones que pueden llevar un investigador a trabajar con pocas entrevistas, debido a condiciones adversas de contexto como, por ejemplo, el corto espacio de tiempo para desarrollar la investigación, entre otras situaciones. En este estudio, la investigadora de campo tuvo que recolectar en Madrid entrevistas en solamente un mes, antes de volver a su país de origen, pues estaba en España desde el febrero del 2020 por estudios avanzados de postgrado, en una situación muy adversa para la hostelería española, en que los directivos afrontaban los meses más difíciles de sus vidas y negocios, en la primera ola de la pandemia en España (los meses marzo a julio del 2020).

Respecto a los aspectos éticos de la investigación, se ha preservado el anonimato de los hoteles y directivos. Tras conseguir la implicación de los hoteles para la realización de las entrevistas con directores, se obtuvo el consentimiento informado de que la entrevista sería grabada.

Las entrevistas se realizaron a través de la plataforma *Zoom* y duraron aproximadamente 1 hora, con un guion de entrevista elaborado con cuestiones abiertas estructuradas, basado en guiones de Kashif y Zarkada (2015) y Järvi *et al.* (2018). El guion

contenía las preguntas sobre: el tipo de cliente del hotel; el tiempo de experiencia del director; como ocurría el proceso de análisis de las opiniones de sus clientes; como manejaban comportamientos inapropiados o conflictivos del cliente; en que ocasiones presenció un acto de insatisfacción/enfado del cliente causado por el hotel o por el huésped; que hizo el hotel para minimizar el incidente; de qué manera los clientes manifestaban su insatisfacción; qué tipo de cliente implicaba un mayor esfuerzo en satisfacerlo; qué servicios generaban la mayor cantidad de valoraciones negativas; por qué creía él que ocurren incidentes negativos entre el cliente y el hotel; cuáles son los mayores desafíos en la relación entre el cliente y el hotel, y cómo pueden abordarse estos desafíos.

Para la elaboración de este artículo, se analizó el contenido de las respuestas a dos de esas cuestiones: a) por qué creía él que ocurren incidentes negativos entre el cliente y el hotel; y b) cuáles son los mayores desafíos en la relación entre el cliente y el hotel, y cómo pueden abordarse estos desafíos.

Se codificaron los hoteles como Hotel1...Hotel_n, y los dos directores como DH1 y DH2 (Director del Hotel 1 y Director del Hotel 2).

Se aplicó al *corpus* de las entrevistas el Análisis de Contenido (Bardin, 1977). No ha sido posible analizar las entrevistas con el Iramuteq por la insuficiencia del *corpus*, pues son recomendadas al menos 20 textos para los análisis (Camargo y Justo, 2013).

En el análisis de contenido, se adoptó el análisis categorial temático (Abela, 2002). El esfuerzo de un trabajo cualitativo es encontrar respuestas a las cuestiones hechas inicialmente, e interpretar, a partir de ocurrencia de los temas definidos *a priori*, en el *corpus* textual analizado. Es un esfuerzo interpretativo, semántico e inferencial – a partir de la literatura ya existente -, cuando se busca encontrar en el *corpus* lo que ya es, *a priori*, presente en la literatura teórico-exploratoria. Una cuadrícula de categorías temáticas ayuda a analizar más rápidamente el contenido.

La primera pregunta hecha a los entrevistados fue a) por qué creía que ocurren incidentes negativos entre el cliente y el hotel. El objetivo era encontrar, en su perspectiva, cuáles son las causas de la *VCD* en la relación de su hotel con el huésped.

Las categorías temáticas de análisis definidas *a priori*, teniendo en cuenta su ocurrencia como causas de la *VCD*, compusieron la siguiente lista: quejas relacionadas con recursos *operand* e recursos *operant* (Vargo et al., 2008); causas potenciales de la desintegración (o integración errónea) de recursos *operant* y *operand* (Laud et al., 2019); y las causas de la ocurrencia de *VCD* apuntadas por Järvi et al. (2018) y Järvi et al. (2020), todas ya mencionadas en el marco teórico. Como se trata de un estudio cualitativo interpretativo (no explicativo) cuya técnica de análisis es el Análisis de Contenido (Bardin (1977), un criterio importante para la lectura del contenido e interpretación a la luz de la literatura es la existencia de categorías temáticas, como se presentan en el comienzo de este párrafo.

Bardin (1977) propone diversos criterios para considerar contenidos como importantes para la interpretación de los resultados, tales como: la ocurrencia de las categorías temáticas ya destacadas en la literatura; la ausencia de tales categorías; la coocurrencia de las categorías (o sea: presencia, ausencia, coocurrencia) etc. En este trabajo, la ocurrencia y la coocurrencia de categorías temáticas previstas en la literatura supra mencionada fueron criterios importantes para analizar el contenido, interpretarlo y discutirlo.

emocional/relacional (Yin et al., 2019), el deseo de venganza (Zhang et al., 2018), la mala conducta del huésped (Wang et al., 2019) etc., mientras la mayoría de los problemas identificados demuestran la desalineación de recursos operandos (*operand*), tangibles (Sthapit y Björk, 2019) sobre los cuales, supuestamente, se tendría más dominio gerencial para solucionar.

El comentario de un huésped español del hotel 5, que se alojó en 2019, cuya queja atañía a la Habitación, elucida la desalineación de recursos *operand*:

¡Decepción Absoluta! Aire acondicionado estropeado. Mi habitación era la buhardilla y la temperatura dentro de la habitación era horrorosa. La lampara de lectura rota. El suelo de la habitación ha estado sucio los 3 días y, para colmo, hoy dos de las toallas de la ducha enrolladas como limpias en el sitio de las limpias y sucias a más no poder. De estar por el suelo con manchas negras que se veían casi sin luz. Así que, sintiéndolo en el alma por la gente de recepción, que son de diez, ¡no puedo dar a este hotel ningún título que no sea el de no recomendable! (H5Esp).

Es importante aclarar que se inicialmente se hizo el análisis separándose los huéspedes extranjeros de los huéspedes españoles, pero, no se verificó ninguna diferencia en los árboles de similitud. ‘Hotel’ y ‘Habitación’ resultaron en las mismas dos grandes clases de concentración de causas de la *VCD*. En el comentario del huésped extranjero del hotel 3, su queja se relacionaba con el Hotel:

Terrible. **Más nunca volvería ahí.** ¡Nada! ¡Terrible! El costo del desayuno es costoso y debería estar incluido en el precio de la noche, ya que para lo que ofrece el hotel es excesivamente costoso y el lobby, los elevadores y los pasillos olían terrible siempre (H3Ext).

En este caso, el valor percibido en los servicios se muestra más bajo que el precio pagado. El nivel del servicio no era compatible con el desembolso financiero, resultando en la *VCD* (Daunt y Harris, 2017).

La CJD obtenida con el Iramuteq produce un *dendograma* que representa el conjunto de vocablos repartido en frecuencias de las formas reducidas. A partir de matrices cruzando segmentos de textos y palabras (en repetidos testes Qui-Cuadrado (χ^2 o χ^2), se puede obtener una clasificación estable de los segmentos de textos que presentan vocabulario semejante, en cada clase (*corpus* de textos en color) (Camargo y Justo, 2013). La Tabla 1 demuestra los resultados de la CJD a partir del *Dendograma*. Así, se constata que las 5 clases compuestas por el *Dendograma* representan las dos grandes clases verificadas en el árbol de similitud: Clase 1 (color rosa), Clase 2 (color gris) y Clase 3 (color verde) suman 62% del léxico de **Hotel** haciendo asociaciones significativas (χ^2 o χ^2 significativo a $p < 0,0001$) entre sus vocablos (ej.: hotel, estrella, calidad, edificio, ascensor, reserva etc.).

Las Clase 4 (color azul) y Clase 5 (color morado) suman el 38% del léxico de **Habitación** con asociaciones significativas (χ^2 o $\chi^2 p < 0,0001$) entre sus vocablos (ej.: ducha, mueble, roto, sucio, puerta, baño, mancha, polvo, espacio etc.).

Se observa que cuando los recursos están pobre o inadecuadamente integrados, ocurre la *VCD* (Yin et al., 2019), pues se manifiesta la incapacidad de servir (Järvi et al., 2018), que afectará al bienestar del cliente. En la Tabla 1, al principio, el “Hotel” (Clase 1) se dividió (primera partición) en dos otros *subcorpus* (clases 2 y 3). Y la “Habitación” se dividió en clases 4 y 5. Todas las medidas estadísticas están explicados al pie de la Tabla 1.

Entre las causas de la *VCD* puntualizadas por Laud et al. (2019), se verificaron en este análisis textual: 1) Falta de recursos para integrar; o hasta mismo la 2) integración negligente de los recursos, por ej.: roto, viejo, sucio, polvo, puerta, baño. Eso puede, también, significar que hay 3) inacción y descuido de la integración de recursos por parte de un actor (ej.: el hotel). Todo eso revela la desalineación de recursos (Plé y Chumpitaz Cáceres, 2010) como la causa principal de la *VCD* en los comentarios de los clientes analizados. Concretamente, recursos tangibles, *operand* (ej.: recursos físicos, bienes/servicios etc.) (Vargo et al., 2008). La Tabla 1 enseña lo analizado hasta aquí.

Tabla 1. *Dendograma* con clasificación jerárquica de asociaciones de vocablos componentes del léxico de “hotel” y “habitación” como causas de la *VCD*



Clase 1: 30.3%	Clase 3: 16.8%	Clase 2: 17.9%	Clase 5: 23.9%	Clase 4: 11.1%
hotel	dar	hora	baño	puerta
estrella	reserva	entrar	pared	abrir
desayuno	decir	pm	sucio	armario
noche	solicitar	ascensor	pequeño	querer
precio	gente	minuto	ducha	espacio
Madrid	individual	esperar	mueble	cristal
dejar	crédito	amable	mancha	poco
euro	pagar	mañana	limpio	usar
valer	edificio	llegar	polvo	roto
calidad	indicar	primero	viejo	encontrar

Fuente: Datos de la investigación, 2020

Descripción de las medidas obtenidas con la CJD y el *Dendograma* que la representa:

p-valor: $p < 0,0001$ para todas las pruebas

eff. total (cantidad de segmentos de texto en el *corpus* que contiene, al menos una vez, la palabra citada);

chi2 (χ^2 de asociación de la palabra con la clase): $\chi^2 > 3,84$ en todas las pruebas;

P (*p-value*; nivel de significancia de la asociación de la palabra con la clase. La significancia comienza con chi-cuadrado $\chi^2 > 3,84$ y *p-value* significativo. Para este estudio, se mantuvo para el ensamblaje del *Dendograma* las asociaciones con $\chi^2 > 3,84$ en todas las pruebas; y $p < 0,0001$ (Salviati, 2017).

Si la discusión precedente a la Tabla 1, destacó el mal uso de los recursos *operand* como las causas de la *VCD*, es necesario subrayar que, en medio del léxico producido en la CJD y el *Dendograma*, también hubo algunas palabras que tratan con las causas subjetivas de la *VCD* (el lenguaje de las emociones, Baker y Kim (2019), o los comportamientos ambiguos (Corsaro, 2019). Este es un enfoque que ha ido ganando fuerza entre 2018 y 2020 con Nam et al. (2018), Sweeney et al. (2018), Luo et al. (2019), Järvi et al. (2020), Yeh et al. (2020), Finsterwalder y Kuppelwieser (2020) y otros mencionados en el marco teórico, Figura 1.

Por esas razones, es perentoria una discusión sobre las causas de la *VCD* cuyos orígenes son más difíciles de administrar, a las que Prahalad y Ramaswamy (2004); Vargo et al. (2008); Plé y Chumpitaz Cáceres (2010), Sthapit y Björk (2019), Sthapit y Jiménez-Barreto (2019) y Finsterwalder y Kuppelwieser (2020) describen como recursos operantes u *operant* (ej.: el conocimiento, la información) y, aún, los aspectos subjetivos (ej.: el deseo de venganza, el

comportamiento oportunista, la intencionalidad, la frustración, la desalineación de *scripts* cognitivos, expectativas excesivas, la comunicación incoherente/insuficiente, etc.) son más complejos de entender, debido al carácter mínimamente tangible. En las clases 1, 2 y 3, de la Tabla 1, en los comentarios sobre el ‘Hotel’, hay palabras como: ‘gente, individual y amable’. Estas palabras trasladan la discusión al subjetivo, relacional y conductual. Obsérvese el testimonio de un huésped extranjero que se alojó en el hotel 2 en 2019:

Tratándonos de manera grosera e irrespetuosa por ser extranjeros. Solicito cambio de habitación tal y como he reservado o la devolución del dinero de esta noche y una disculpa por la falta de educación y respeto. [...] En la recepción me dijeron que me cambiarían la habitación [...]. Y de manera irrespetuosa, al solicitarle la devolución del dinero de las noches restantes, se niegan y se burlan de ser moros (H2Ext).

Más allá de la insuficiencia o incoherencia en la comunicación (Järvi et al., 2020), se verifica alguna mala conducta del personal del hotel al no devolver el dinero, lo que genera una falta de confianza y oportunismo (Wang et al., 2019) y la pérdida de la confianza debido a una promesa contractual deshonrosa (Pathak et al., 2020). También la conducta del personal es cuestionable al cometer un supuesto prejuicio con la nacionalidad del huésped (‘...y se burlan de ser moros’) - una situación reportada con emociones negativas, que pueden ir de la vergüenza hacia la ira (Yeh et al., 2020), en el nivel más dramático.

La mala conducta que lleva a la *VCD* también puede ser oriunda del cliente hacia el hotel. El testimonio de una persona española que evaluó el hotel 5 en el año 2020 refleja la situación:

No te alojes en este hotel. ¡No reserves! Fatal este alojamiento. No recomiendo nada una reserva con ellos. No son nada flexibles, ni facilitadores. Buscar otro hotel, porque ante cualquier problema no os darán ninguna solución (H5Esp.).

Esta situación es descifrada como un conjunto de causas de la *VCD*, pues la rigidez contextual genera una frustración debido a una hendidura de lo que estaba en el *script* cognitivo del cliente, sus expectativas etc. (Järvi et al., 2020). Al que Järvi et al. (2020) nombran ‘rigidez contextual’, Laud et al. (2019) denominan ‘integración excesiva de recursos’ que es la aplicación extrema de recursos por uno de los actores.

No obstante, pocos hoteles (entre estos 5 analizados en el estudio) solían contestar los comentarios de los huéspedes (solamente uno de ellos lo hacía sistemáticamente, contestando a todos los comentarios). Lo sorprendente es que, como también se buscó leer las contestaciones de los hoteles, se descubrió que se trataba de una mala conducta de la persona que había hecho el comentario, pues no llegó, verdaderamente, a alojarse. Así, se descubrió que la contestación del hotel 5 exponía:

Estimada, Usted nunca se alojó con nosotros, nunca ha visto el hotel ni ha tenido oportunidad de consumir nuestros servicios. Sus mandatos y comentarios son fruto de no haber podido cancelar su reserva, y no de su experiencia, ya que esta era una oferta no reembolsable y las condiciones claramente están publicadas en Booking.com. Reciba un cordial saludo. Jefa de Recepción (Hotel 5).

La situación refleja la *VCD* provocada por el cliente en intentos deliberados para lograr beneficios egoístas. Las facetas del lado oscuro (la *VCD*), son el conflicto, la ambigüedad y el oportunismo (Mele et al. 2018). El deseo de venganza (Zhang et al., 2018) hizo con que ingresara en la *web* y evaluara un hotel en lo cual no se había alojado. La venganza como causa de la *VCD* incita conductas como: dedicarse a la publicidad boca a boca negativa por deseo de

vengarse, recomendar a otros posibles clientes no volver o visitar; compartir la insatisfacción *online* etc. (Yeh et al., 2020).

Baptista y Hemais (2020) estudiaron quejas fraudulentas de clientes brasileños. Los *Fault Transferors* son uno de los 6 tipos de personas que buscan ventajas indebidas en sus relaciones de consumo. Este tipo parece aplicarse al caso analizado, pues presumiblemente había la motivación a transferir errores al hotel 5, exigiendo que la empresa fuera responsable de los errores. En ese episodio, se verifica que hubo “integración de recursos engañosa, o sea: el deliberado ocultamiento o tergiversación de integración de recursos por al menos un actor” (Laud et al., 2019, p. 871) – no el hotel, sino el cliente contribuyó para la *VCD*, integrando el recurso operante (*operant*) “información” de manera engañosa.

Esta sección se cierra con una reflexión sobre el desequilibrio de la relación cliente-empresa, que puede ser explicado por diversas causas, ya sean tangibles – fallos en el uso de recursos *operand*, o mismo inmateriales, como el conocimiento (o la falta de él), el desempeño no deseable etc. (fallos en la comprensión y gestión de recursos *operant*). Pero, avanzando en la teoría a partir del año 2018 factores conductuales, emocionales, de *scripts* cognitivos desequilibrados entre actores, que conllevan a frustraciones, venganza, oportunismo y fraudes, imputan un reto todavía mayor a las empresas. Pero ¿Qué piensa el dirigente de emprendimientos hoteleros con relación a este problema? En la subsección siguiente se presentará el punto de vista de directivos hoteles, al respecto de las causas de la *VCD*.

4.2 Causas de la *value co-destruction* (*VCD*) desde el punto de vista de directivos de hoteles

Los entrevistados tenían experiencia considerable como directivos en el sector hotelero español (DH1 y DH2 con 14 y 19 años). Aunque citados como ‘director’, uno era hombre y otro era mujer.

Como explicado en el método, se preguntó a los entrevistados: a) por qué creía que ocurren incidentes negativos en la relación entre el cliente y el hotel y b) cuáles consideraría que son los mayores desafíos en la relación entre el cliente y el hotel.

La percepción de los directores respecto a los incidentes negativos en la relación entre hotel y huésped es presentada aquí de dos formas: con una nube de palabras, y con el conteo de la frecuencia de aparición en el *corpus* textual. De 4.240 palabras, utilizándose la herramienta TagCrowd (<https://tagcrowd.com/>), se obtuvo las 100 (cien) palabras más recurrentes, tras excluirse términos sin relevancia para el análisis, como: *entonces, si, se, no, había, hecho, solo, realmente, solamente, bueno, pues, cosa, todo, toda, algo, es, son, fueron, hacer, hizo, hecho* etc. La frecuencia de cada palabra está a su lado, en la nube de palabras como se ve en la Figura 3:

Tramo 1 - El problema es que el cliente entendía que el hotel era de otra forma y sus expectativas nos han cubierto...

Tramo 2 - En [*nombre de ciudad española*], por ej., tenemos un hotel que está en el centro de la ciudad, 5 estrellas y tiene una piscina en la azotea. Y tienes una buena puntuación, pero el cliente no está satisfecho... Pero no está satisfecho porque se ha equivocado de hotel. Porque si él, lo que quería, era un hotel con piscina en [*nombre de ciudad española*], si hubiera ido a uno que tenemos en [*nombre de otra ciudad española*], que tiene un *piscinón*...

Tramo 3 - ...entonces, bueno..., tomas nota para que no vuelva a pasar, vuelves a meter más descripción en la *web*, donde habla de piscina, y ponemos incluso los m² de la piscina, para que vea que es una piscina de un hotel urbano, que está en la azotea, que no puede ser una piscina olímpica (Director DH2).

El último testimonio revela tres causas de la VCD en la relación huésped – hotel: En el tramo 1, inscribe un problema de *script* cognitivo, con las expectativas excesivas del cliente (Järvi et al., 2020); en el Tramo 2, problemas con comunicación/información, pues el hotel transfiere al cliente el reto con la comprensión de la descripción del servicio (Cabiddu, Moreno y Sebastiano, 2019); Järvi et al. (2018; 2020), ocasionando malentendidos de cómo integrar recursos (Laud et al., 2019). La VCD debido a una mala comunicación resulta en pérdidas inesperadas de recursos, incluidos tiempo y dinero (Sthapit y Jiménez-Barreto, 2019).

En el Tramo 3 del testimonio, algo nuevo aparece, como el esfuerzo del hotel para mejorar su comunicación en búsqueda de recuperación de servicio (mejor descripción de los servicios), lo que puede minimizar problemas con comunicación. Pero, el retraso en la recuperación del servicio conduce al fracaso y a una disminución del bienestar del cliente, que conlleva, también, a la VCD (Sthapit y Björk, 2019).

Para finalizar la sección, la segunda pregunta hecha a los directores fue: ¿Cuáles consideraría que son los mayores desafíos procedentes de la relación entre el cliente y el hotel? A esto, mencionaron:

El cliente más difícil de satisfacer y, a veces, imposible, es el que no has cubierto sus expectativas. Por los motivos, bien, porque el cliente no ha elegido correctamente el hotel en el cual alojarse, ¡porque no es el que él debería haber reservado! (Director DH2)

Por su turno, el director 1 tuvo su respuesta compartida en 3 tramos:

Tramo 1 - Entonces, satisfacer a un cliente en el cual sus expectativas no cumplen con el hotel es, de verdad..., ¡Imposible! ¡Es imposible! porque los humanos somos, obviamente, individuales, cada uno [...]. Las opiniones son subjetivas. (Director DH1)

Tramo 2 - Entonces, creo que ocurren incidentes negativos, primero por no alcanzar las expectativas que el cliente quiere y después, pues, ¡porque son personas las que se comunican! [...] y volvemos a las relaciones personales. El mismo hecho, cada persona lo explica de una determinada manera. Y cada cliente lo recibe de una determinada manera. Entonces, bueno, yo creo los incidentes negativos son por no cumplir las expectativas y ¡porque las relaciones son humanas! Y ahí, puede pasar cualquier cosa. (DH1)

Tramo 3 - Da igual que sea el CEO de una compañía, que sea una persona que viene por turismo, que sea alguien que le pagan la habitación, porque, incluso, él no podría pagárselo. Da igual. Es un cliente. Y yo creo que el reto sigue siendo el mejorar el servicio personal en el hotel. Porque por mucha tecnología que tú apliques, inviertas, gastes en tu compañía, si la camarera de pisos no está bien formada [...], si un recepcionista ha tenido mal día y no se expresa bien con el cliente [...] no puede formar parte de ella (de la compañía). Creo que ese

reto que es atención y servicio sigue siendo y lo será siempre el mayor desafío para seguir trabajando en eso. (DH1)

Las afirmaciones demuestran algunas causas de la *VCD*, ej.: el reto de satisfacer las expectativas del cliente que son excesivas, provocando el desequilibrio en los *scripts* cognitivos de ambas partes (Järvi *et al.*, 2020).

Se aporta a la discusión el aspecto relacional. El valor es co-creado o co-destruido, como se ha examinado en em marco teórico (Vargo y Lusch, 2004; Prahalad y Ramaswamy, 2004; Vargo *et al.*, 2008; Echeverri y Skålen, 2011; Wang *et al.*, 2019). Hecha esta consideración, es necesario destacar las relaciones humanas. En suma, el director DH1 expresa que hay que llevar en consideración las personas, el preparo del personal, la mejora de la comunicación, y la búsqueda por una alineación entre el servicio y las expectativas del cliente.

Se observan, en la visión de los directivos, nuevas maneras de discutir la *VCD*. O sea, los huéspedes tienen una visión más objetiva y específica de problemas (recursos *operand*, tangibles), mientras que los gestores perciben el aspecto relacional/personal y subjetivo de la relación. Hay una desalineación entre la evolución de las perspectivas, entre los comentarios de los huéspedes y de los directivos – aunque estos últimos demuestren de modo más sofisticado las causas centrales de la *VCD* en la relación. Es un avance el hecho de que los gestores saben los orígenes y como solucionar los problemas. Pero, parece que hay que volverse a cosas más sencillas, en la administración del cotidiano hotelero, que son cuestiones palpables como la mejora del funcionamiento de los recursos tangibles (*operand*), la estructura física del hotel y de la habitación, etc. Eso ya aportaría mejoras significativas en la relación con su huésped.

V. CONCLUSIONES

El objetivo de este estudio es analizar las causas de la *value co-destruction (VCD)* entre clientes y hoteles, y también qué perciben los directivos sobre esas causas que llevan a sus huéspedes a una evaluación negativa de los servicios. Los hallazgos, contribuciones y limitaciones de la investigación se presentan en las siguientes subsecciones.

5.1 Las causas de la *VCD* investigadas y discutidas en el estudio

Los resultados de esta investigación demostraron que las causas de la *VCD* más recurrentes en los casos estudiados se refieren a la desalineación de recursos (*operant/operand*). Es decir, cuando los dos actores implicados en una relación no movilizan de modo alineado sus distintos recursos, ocurre la pérdida del bienestar de una parte o de ambas.

El deseo del huésped, a menudo, es algo que está al alcance de la administración, como cuidar la estructura física y del nivel de los servicios. Esta investigación señaló que el huésped, a veces, pide poco (ej.: recursos *operand* que funcionen efectivamente).

Mientras que los gerentes perciben problemas más complejos, como factores relacionales, subjetivos y psicológicos en la relación, el cliente está pidiendo, en su estancia, que se le ofrezca lo ‘básico’ para sentirse satisfecho. Eso refuerza la necesidad de que los hoteles inviertan mejoras estructurales y tecnológicas, así como en la formación del personal. Las dificultades para proveer el servicio son una de las causas de la *VCD* (Järvi *et al.*, 2020) y esto debe ser considerado en la rutina gerencial.

5.2 Contribuciones teóricas y líneas de investigaciones futuras

Comparando los resultados obtenidos con el marco teórico, se puede afirmar que las causas presentadas por directores entrevistados, y por los huéspedes en sus comentarios en la internet para explicar la VCD, se enmarcan en la fase más reciente de expansión de los estudios sobre el objeto VCD. Así, el enfoque de la VCD como la desalineación en el uso de recursos (*Operant/Operand*) está plenamente vigente en la práctica hotelera. Es más, el enfoque ampliado de los directores demuestra el progreso teórico-empírico del objeto, pues su visión señala que se camina hacia una perspectiva Emocional/Afectiva y Cognitiva, con la inserción de la teoría del *Script* por Järvi et al. (2020).

Considerando la fase 3 de expansión de los estudios sobre la VCD (Figura 1), que siguen siendo más cualitativos y exploratorios y pocos descriptivos y cuantitativos, se nota que hay mucho que hacer. Son necesarios estudios que, a partir del mapeo exhaustivo de las causas de la VCD, propongan modelos conceptuales con el desarrollo de hipótesis, y testes de estos modelos, no solamente en España, sino mundialmente. Todavía no se tiene conocimiento de trabajos desarrollados para subsanar ese *gap*, en el caso de la VCD.

El esfuerzo aquí emprendido y sus hallazgos hacen una invitación a que más estudios sobre causas, formas de ocurrencia, actitudes de las empresas de servicios frente a la VCD puedan ingresar en la agenda de los estudios sobre marketing, turismo y hospitalidad, no solamente española, sino mundial. Todo esfuerzo de comprender teórica y empíricamente la relación de servicio entre turista, huésped y empresas del sector es bienvenido.

Sería recomendable que se investigaran los límites sutiles entre co-crear y co-destruir valor en las relaciones de servicios en el turismo y hospitalidad, en España y en otras partes del mundo, pues todavía no hubo estudios bajo esta perspectiva. Según Chowdhury et al. (2016) los límites entre la VCC y la VCD son tenues y toda relación tiene resultados positivos y negativos, y sus fronteras no son bien definidas. Hay que estudiar una posible controversia en torno a una dicotomía (las dos caras de la FIV), o un *continuum*, o hasta mismo una presentación amorfa del fenómeno FIV, sin contornos claros de separación de sus dos caras - VCC y VCD.

5.3 Implicaciones prácticas para los hoteles

En el año 2019 el sector turístico fue responsable por un 10,3% del PIB mundial, generando un en cada 10 empleos en el mundo. Mientras que la economía global creció un 2.5% en 2019, el sector de viajes y turismo creció significativamente más (3.5%) (World Travel & Tourism Council - WTTC, 2020). Ya en el año 2020, por la pandemia, el escenario cambia enormemente. En un reporte en video nombrado "*The Domino Effect of COVID-19*", el WTTC comenta que, aunque 1 en cada 10 empleos en el mundo esté en el sector turístico, 75 millones están amenazados por la pandemia de COVID-19 y que sus derivaciones vendrán en efecto dominó, por traer una inmovilización casi generalizada de las actividades del turismo (ej.: artesanías en comunidades vulnerables, cruceros/viajes aéreos, eventos culturales, etc.). "Si no hay hoteles abiertos, no hay viajes", señala el video (WTTC, 2020b).

Al volver a la normalidad, el sector tendrá que mejorar sus servicios y estructuras más que nunca. Ocurrirá, p. ej., el aumento de las preocupaciones sanitarias. Pero, la pandemia de COVID-19 también intensificará el reto a los hoteles, concernientes a las quejas recurrentes presentadas por huéspedes en esta investigación, derivadas de su insatisfacción con el hecho

de que experimentaron problemas elementales como 'polvo', 'roto', 'pequeño', 'calor', 'mucho frío', etc., i.e., muchas cosas que no deberían estar en estas condiciones en el segmento de hoteles bien clasificados.

Quizás sea necesario el replantear la relación de servicio entre hoteles y huéspedes, en una perspectiva más relacional respecto a la co-creación de valor. Eso conlleva a una reducción de las causas de la co-destrucción de valor, y a un incremento de las bases en las cuales se sustenta la formación interactiva de valor – que es compleja y delicada en el sector de servicios, pero todavía recibe tímida atención en la gestión diaria de la hostelería.

La relación de servicio en el turismo necesita ser de diálogo e involucración con el cliente en el proceso de diseño y oferta del servicio, puesto que el valor se percibe en el ‘uso’ del servicio, diferentemente de la lógica de una economía basada en el intercambio de bienes, cuyo valor se percibe en su posesión. El refuerzo en monitorear, leer y reflexionar sobre los comentarios de los clientes en las plataformas digitales y la mejora de las estrategias de servicio y entrenamiento de sus equipos son caminos posibles, más allá de mejora en la estructura física y tecnológica de los emprendimientos.

5.4 Limitaciones

Más allá de hacer más investigaciones respecto al objeto, se nota la necesidad de emprender estudios con muestreos, sea cualitativos o cuantitativos más representativos, se asegurando validez externa a futuros estudios. Este estudio tuvo pretensión cualitativa-interpretativa, como se ha explicado en la sección metodológica, pero queda claro la importancia de estudios con muestreos mayores, que garanticen generalizaciones.

5.5 Implicaciones prácticas para los hoteles

En el año 2019 el sector turístico fue responsable por un 10,3% del PIB mundial, generando un en cada 10 empleos en el mundo. Mientras que la economía global creció un 2.5% en 2019, el sector de viajes y turismo creció significativamente más (3.5%) (World Travel & Tourism Council - WTTC, 2020). Ya en el año 2020, por la pandemia, el escenario cambia enormemente. En un reporte en video nombrado “*The Domino Effect of COVID-19*”, el WTTC comenta que, aunque 1 en cada 10 empleos en el mundo esté en el sector turístico, 75 millones están amenazados por la pandemia de COVID-19 y que sus derivaciones vendrán en efecto dominó, por traer una inmovilización casi generalizada de las actividades del turismo (ej.: artesanías en comunidades vulnerables, cruceros/viajes aéreos, eventos culturales, etc.). “Si no hay hoteles abiertos, no hay viajes”, señala el video (WTTC, 2020b).

Al volver a la normalidad, el sector tendrá que mejorar sus servicios y estructuras más que nunca. Ocurrirá, p. ej., el aumento de las preocupaciones sanitarias. Pero, la pandemia de COVID-19 también intensificará el reto a los hoteles, concernientes a las quejas recurrentes presentadas por huéspedes en esta investigación, derivadas de su insatisfacción con el hecho de que experimentaron problemas elementales como 'polvo', 'roto', 'pequeño', 'calor', 'mucho frío', etc., i.e., muchas cosas que no deberían estar en estas condiciones en el segmento de hoteles bien clasificados.

Quizás sea necesario el replantear la relación de servicio entre hoteles y huéspedes, en una perspectiva más relacional respecto a la co-creación de valor. Eso conlleva a una reducción de las causas de la co-destrucción de valor, y a un incremento de las bases en las

cuales se sustenta la formación interactiva de valor – que es compleja y delicada en el sector de servicios, pero todavía recibe tímida atención en la gestión diaria de la hostelería.

La relación de servicio en el turismo necesita ser de dialogo e involucración con el cliente en el proceso de diseño y oferta del servicio, puesto que el valor se percibe en el ‘uso’ del servicio, diferentemente de la lógica de una economía basada en el intercambio de bienes, cuyo valor se percibe en su posesión. El refuerzo en monitorear, leer y reflexionar sobre los comentarios de los clientes en las plataformas digitales y la mejora de las estrategias de servicio y entrenamiento de sus equipos son caminos posibles, más allá de mejora en la estructura física y tecnológica de los emprendimientos.

5.6 Limitaciones

Más allá de hacer más investigaciones respecto al objeto, se nota la necesidad de emprender estudios con muestreos, sea cualitativos o cuantitativos más representativos, se asegurando validez externa a futuros estudios. Este estudio tuvo pretensión cualitativa-interpretativa, como se ha explicado en la sección metodológica, pero queda claro la importancia de estudios con muestreos mayores, que garanticen generalizaciones.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abela, J. A. (2002). Las técnicas de análisis de contenido: una revisión actualizada. Disponible en - <http://www.encurtador.com.br/epsQW>> accedido en 26/07/2020
- Bardin, L. (1977). Análise do discurso. *Lisboa: Edições 70*.
- Baptista, T. F., y Hemais, M. W. (2020). Reclamações fraudulentas a partir de características da cultura brasileira: um estudo qualitativo utilizando a técnica projetiva. *READ. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre)*, 26(1), 81-113.
- Baker, M. A., y Kim, K. (2019). Value destruction in exaggerated online reviews. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 31(4), 1956-1976.
- Baker, S. E.; Edwards, R. (2012) How many qualitative interviews is enough?: Expert voices and Early career reflections on sampling and cases in qualitative research. National Centre for Research Methods. Review Paper, 2012
- Cabiddu, F., Moreno, F., y Sebastiano, L. (2019). Toxic collaborations: co-destroying value in the B2B context. *Journal of Service Research*, 22(3), 241-255.
- Camilleri, J., y Neuhofer, B. (2017). Value co-creation and co-destruction in the Airbnb sharing economy. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 29 (9), 2322-2340.
- Camargo, B. V., y Justo, A. M. (2013). IRAMUTEQ: um software gratuito para análise de dados textuais. *Temas em psicologia*, 21(2), 513-518.
- Chowdhury, I. N., Gruber, T., y Zolkiewski, J. (2016). Every cloud has a silver lining – Exploring the dark side of value co-creation in B2B service networks. *Industrial Marketing Management*, 55, 97-109.
- Corsaro, D. (2020). Value co-destruction and its effects on value appropriation. *Journal of Marketing Management*, 36(1-2), 100-127.
- Daunt, K. L., y Harris, L. C. (2017). Consumer showrooming: Value co-destruction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 38, 166-176.

- Echeverri, P., y Skålen, P. (2011). Co-creation and co-destruction: A practice-theory based study of interactive value formation. *Marketing Theory*, 11(3), 351–373.
- Farquhar, J. D., y Robson, J. (2017). Selective demarketing: When customers destroy value. *Marketing Theory*, 17(2), 165-182.
- Finsterwalder, J.; y Kuppelwieser, V. (2020). Intentionality and transformative services: Wellbeing co-creation and spill-over effects. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 33, 101922, 1-10.
- Frow, P., McColl-Kennedy, J. R., y Payne, A. (2016). Co-creation practices: Their role in shaping a health care ecosystem. *Industrial Marketing Management*, 56, 24-39.
- Grönroos, C., & Voima, P. (2013). Critical service logic: making sense of value creation and co-creation. *Journal of the academy of marketing science*, 41(2), 133-150.
- Hansen, A. V. (2017). What stories unfold: empirically grasping value co-creation. *European Business Review*, 29(1), 2–14.
- IRAMUTEQ (2020). Iramuteq - Interface de R pour les Analyses Multidimensionnelles de Textes et de Questionnaires. Un logiciel libre construit avec des logiciels libres. Disponible en < <http://www.iramuteq.org/>>. Acceso en: 15/06/2020.
- Järvi, H., Kähkönen, A. K., y Torvinen, H. (2018). When value co-creation fails: Reasons that lead to value co-destruction. *Scandinavian Journal of Management*, 34(1), 63-77.
- Järvi, H., Keränen, J., Ritala, P., y Vilko, J. (2020). Value co-destruction in hotel services: Exploring the misalignment of cognitive scripts among customers and providers. *Tourism Management*, 77, 104030, p. 1-13.
- Kaartemo, V., y Käsäkoski, H. (2018). Information and knowledge processes in health care value co-creation and co-destruction. *SAGE Open*, 8(4), 2158244018820482.
- Kashif, M., y Zarkada, A. (2015). Value co-destruction between customers and frontline employees. *International Journal of Bank Marketing*. 33(6), pp. 672-691
- Laud, G., Bove, L., Ranaweera, C., Leo, W., Sweeney, J. y Smith, S. (2019), "Value co-destruction: a typology of resource misintegration manifestations", *Journal of Services Marketing*, 33 (7), pp. 866-889. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2019-0022>
- Luo, J.(G.), Wong, I.A., King, B., Liu, M.T. y Huang, G. (2019), "Co-creation and co-destruction of service quality through customer-to-customer interactions: Why prior experience matters", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(3), pp. 1309-1329. <https://doi.org/10.1108/IJCHM-12-2017-0792>
- Makkonen, H., y Olkkonen, R. (2017). Interactive value formation in interorganizational relationships. *Marketing Theory*, 17(4), 517–535.
- Malle, B. F., y Knobe, J. (1997). The folk concept of intentionality. *Journal of experimental social psychology*, 33 (2), 101-121.
- Martínez-Caldentey, M. A., Murray, I. y Blázquez-Salom, M. (2020). En la ciudad de Madrid todos los caminos conducen a Airbnb. *Investigaciones Turísticas* (19), 1-27. <https://doi.org/10.14198/INTURI2020.19.01>
- Mele, C., Nenonen, S., Pels, J., Storbacka, K., Nariswari, A. y Kaartemo, V. (2018). Shaping service ecosystems: exploring the dark side of agency. *Journal of Service Management*, 29(4), 521-545.

- Nam, K., Baker, J., Ahmad, N., y Goo, J. (2018). Dissatisfaction, disconfirmation, and distrust: An empirical examination of value co-destruction through negative electronic word-of-mouth (eWOM). *Information Systems Frontiers*, 22, 113–130.
- OECD (2019), *OECD Economic Outlook, Volume 2019 Issue 2*, OECD Publishing, Paris, Disponible en: <<https://doi.org/10.1787/9b89401b-en>>, accedido em 18/02/2020.
- Observatori del Turisme a Barcelona (2020). Informe de l'Activitat Turística 2019, Barcelona, 1/12/2020 <[iat19_0.pdf \(barcelona.cat\)](#)>.
- Pathak, B., Ashok, M., y Tan, Y. L. (2020). Value co-destruction: Exploring the role of actors' opportunism in the B2B context. *International Journal of Information Management*, (52), 102093.
- Plé, L., y Chumpitaz Cáceres, R. (2010). Not always co-creation: introducing interactional co-destruction of value in service-dominant logic. *Journal of Services Marketing*, 24(6), 430-437.
- Plé, L. (2017). Why do we need research on value co-destruction?. *Journal of Creating Value*, 3(2), 162-169.
- Prahalad, C. K., y Ramaswamy, V. (2004). Co-creation experiences: The next practice in value creation. *Journal of interactive marketing*, 18(3), 5-14.
- Ranjan, K. R., y Read, S. (2016). Value co-creation: concept and measurement. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44(3), 290-315
- Rouco, M. Á. L. (2018). Análisis y evolución de la formación profesional en España. Logros y retos en la formación de profesionales de la hostelería y el turismo. *Estudios Turísticos*, (215), 61-77.
- Salviati, M. E. (2017). Manual do Aplicativo Iramuteq (versão 0.7 Alpha 2 e R Versão 3.2.3), Planaltina.
- Shulga, L. V., Busser, J. A., y Kim, H. (2018). Generational profiles in value Co-creation interactions. *Journal of Hospitality Marketing & Management*, 27(2), 196-217.
- Sthapit, E., & Jiménez-Barreto, J. (2019). You never know what you will get in an Airbnb: poor communication destroys value for guests. *Current Issues in Tourism*, 22(19), 2315-2318.
- Sthapit, E., y Björk, P. (2019). Sources of value co-destruction: Uber customer perspectives. *Tourism Review*. 74 (4), 780-794, *The World Bank (2018)*. World Development Indicators: Structure of output". Services, value added (% of GDP). Disponible en < <http://wdi.worldbank.org/table/4.2> >. Accedido en 15/10/2019.
- Sweeney, J.C., Plewa, C. and Zurbrugg, R. (2018), "Examining positive and negative value-in-use in a complex service setting", *European Journal of Marketing*, 52(5/6), pp. 1084-1106. <https://doi.org/10.1108/EJM-10-2016-0582>
- Thiry-Cherques, H. R. (2009). Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. *Revista PMKT*, 3(2), 20-27.
- Vargo, S. L., y Lusch, R. F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*, 68, 1–17.
- Vargo, S. L., Maglio, P. P., y Akaka, M. A. (2008). On value and value co-creation: A service systems and service logic perspective. *European management journal*, 26(3), 145-152.

- Vargo, S.L. (2011). Market systems, stakeholders and value propositions. *European Journal of Marketing*, 45 (1/2), pp. 217-222.
- Vargo, S. L.; y Lusch, R. F. (2016). Institutions and axioms: An extension and update of service-dominant logic. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 44, pp. 4-23.
- Wang, X., Wong, Y.D., Teo, C.-C. y Yuen, K.F. (2019), "A critical review on value co_creation: towards a contingency framework and research agenda", *Journal of Service Theory and Practice*, 29(2), 165-188.
- World Tourism Organization (2018), European Union Tourism Trends, UNWTO, Madrid, DOI: <https://doi.org/10.18111/9789284419470>
- WTTC. (2020a). Economic Impact Reports. Travel and Tourism Regional Performance. Disponible em: <<https://wttc.org/Research/Economic-Impact>>. Acceso en 19/07/2020.
- WTTC. (2020b). The Domino Effect of COVID-19. Video. Disponible em: <<https://wttc.org/COVID-19>>. Acceso en 19/07/2020.
- Yeh, S. S., Fotiadis, A. K., Chiang, T. Y., Ho, J. L., y Huan, T. C. T. (2020). Exploring the value co-destruction model for on-line deviant behaviors of hotel customers. *Tourism Management Perspectives*, 33, 100622.
- Yin, J., Qian, L., y Shen, J. (2019). From value co-creation to value co-destruction? The case of dockless bike sharing in China. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 71, 169-185.
- Zhang, T., Lu, C., Torres, E. y Chen, P.-J. (2018), "Engaging customers in value co-creation or co-destruction online", *Journal of Services Marketing*, 32(1), 57-69.

CONTRIBUCIONES DE LAS AUTORAS:

Autora 1: Concepción general de la investigación y el argumento que debía guiar la misma, recopiló y analizó los datos, hizo la redacción y revisión crítica del contenido y aprobó la versión a publicar.

Autora 2: Concepción general de la investigación y el argumento que debía guiar la misma, realizó interlocuciones con posibles actores para el contacto y solicitud de entrevistas para la adquisición de los datos, colaboró con la revisión crítica del contenido y la aprobación final de la versión a publicar.

AGRADECIMIENTOS:

Este artículo se llevó a cabo con el apoyo de la Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior - Brasil (CAPES) - Código de Financiación 001"; CAPES/PRINT - *Edital* (convocatoria) n. 41/2017, Proceso n. 88887.467901/2019-00 del Programa CAPES-PRINT, en colaboración con la Universidad Complutense de Madrid para la experiencia (movilidad de estudiantes) de posdoctorado de la primera autora. En ese contexto, se ha desarrollado la investigación que ha dado lugar a la publicación.