

Elementos de gestión que llevarán a una cadena hotelera a mejorar la calidad de su servicio

Ricard Santomá (a)*, Mar Vila (b)*, Gerard Costa (c)*

(a) TSI – Turismo Sant Ignasi (ESADE – Universitat Ramon Llull)

ricard.santoma@stignasi.fje.edu

(b) ESADE - Universitat Ramon Llull

mar.vila@esade.edu

(c) ESADE - Universitat Ramon Llull

gerard.costa@esade.edu

Abstract

Propósito: el objetivo de esta investigación está en determinar, a partir de las opiniones de los directivos hoteleros, cuáles son los aspectos de gestión de una cadena hotelera que la llevarán a mejorar su calidad de servicio. .

Metodología: Con el propósito de llevar a cabo el estudio se ha utilizado la técnica del *concept mapping*. La principal ventaja de esta metodología está en que permite presentar de forma objetiva unas opiniones obtenidas a partir de un *brainstorming*.

Resultados: Se observan principalmente la presencia de siete áreas de gestión: gestión de los recursos humanos, gestión de la información sobre clientes, gestión de marketing estratégico, gestión interna de la calidad, gestión interna de la cadena hotelera, gestión estratégica de la calidad y gestión estratégica de la cadena hotelera. Las 84 ideas de las siete áreas de gestión se pueden considerar como la respuesta al objetivo planteado en este trabajo.

Limitaciones: El uso de técnicas cualitativas implica que los datos obtenidos parten de opiniones de los expertos seleccionados.

Implicaciones prácticas: La gestión estratégica y una orientación hacia la filosofía de calidad son los aspectos más valorados por los expertos, este hecho puede significar un punto de partida para los directivos hoteleros al mismo tiempo que para continuar la investigación en esta área.

Originalidad: Los datos primarios con los que se ha trabajado pueden considerarse nuevos y originales. La metodología utilizada significa una novedad de investigación en el sector hotelero.

* Miembros del grupo de investigación en gestión turística, GRUGET de ESADE

1. INTRODUCCIÓN

La determinación de los aspectos que determinan la calidad de servicio desde una perspectiva del consumidor ha sido ampliamente estudiada en el sector turístico y hotelero (entre otros Akbaba, 2006; Camisón, 1996; Claver *et al.*, 2006; Ekinçi, 2002; Falces *et al.*, 1999; Getty y Getty, 2003; Lockwood, 1994), pero en ocasiones los directivos hoteleros necesitan investigaciones basadas en aspectos de gestión que les sirvan como herramientas útiles para alcanzar los resultados esperados.

El sector turístico, debido a las tendencias en distribución y flujos turísticos, ha cambiado en su forma de competir. Esta competencia ha pasado de ser una centrada en precios a otra basada en destacar aquellos elementos que convierten la empresa turística en única (López y Serrano, 2001). Competir en calidad es la consecuencia de este nuevo escenario, pero a la vez se ha demostrado que existe una relación positiva entre calidad de servicio, satisfacción del consumidor, intencionalidad de compra y la recomendación posterior (entre otros Gallarza y Gil, 2006; Oh, 1999; Olorunniwo *et al.*, 2006). A su vez Kim y Kim (2005) indican que la calidad percibida debe gestionarse correctamente para producir unos resultados financieros buenos.

El sector académico ha visto la importancia de analizar los conceptos de calidad de servicio. Durante los últimos años, numerosos estudios han desarrollado el concepto de calidad de servicio en la industria hotelera (entre otros Akbaba, 2006; Getty y Thompson, 1994; Knutson *et al.*, 1991; Saleh y Ryan, 1991). Los trabajos realizados sobre calidad de servicio en la industria hotelera se han focalizado básicamente en aspectos de medición desde la perspectiva del cliente, en aplicaciones de modelos de calidad de servicio a la industria hotelera o bien en analizar la propia calidad de servicio desde una perspectiva teórica (Santomá y Costa, 2007).

El principal objetivo de esta investigación es doble, por un lado se pretende analizar el concepto de gestión de la cadena hotelera desde la perspectiva de la calidad de servicio, procurando determinar cuáles son los aspectos de la gestión de la cadena hotelera que, desde el punto de vista del directivo hotelero, suponen una mejora de la calidad de servicio. Por otro lado se pretende testar la herramienta del *concept mapping* (Trochim, 1989) para conseguir los resultados. La principal ventaja de la herramienta utilizada, *concept mapping*, está en que permite ordenar de manera objetiva unos resultados obtenidos de un *focus group*, como puede ser el

brainstorming, mediante la combinación de técnicas estadísticas como son el escalamiento multidimensional y el análisis clúster (Bigné *et al*, 2002).

Para alcanzar los objetivos de investigación, se lleva a cabo una revisión de la literatura sobre calidad de servicio en el sector hotelero con el propósito de determinar las principales áreas de investigación que se han desarrollado en el sector. A continuación se aplica la técnica del *concept mapping* para alcanzar el principal objetivo de la investigación.

2. CONCEPTUALIZACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN EL SECTOR HOTELERO

La definición de calidad que más aceptación tiene entre la comunidad académica es aquella que se basa en superar las expectativas de los clientes, así pues, un producto o servicio de calidad será aquel que sea percibido como mejor de lo que se esperaba antes de ser consumido (Reeves y Bednar, 1994). Esta definición de calidad evoluciona a partir de las reflexiones hechas desde el marketing de servicios (Lovelock, 1983) en donde los investigadores argumentaban que la aproximación de la calidad a los servicios debía hacerse bajo la premisa de “conforme a las especificaciones” en donde estas últimas son las expectativas previas al consumo del servicio.

Parasuraman *et al.* (1988) desarrollaron el modelo SERVQUAL (figura 1) a partir de los hallazgos aportados por las sesiones de grupo que hicieron en sus investigaciones. Este modelo se ha convertido en el referente de la calidad de servicio y se han hecho múltiples adaptaciones para diferentes topologías de servicios (Ekinci *et al.*, 1998). Para los autores la calidad de servicio se considera a partir de las diferencias entre las expectativas previas al consumo del servicio y la percepción del servicio una vez se había consumido. La escala de medida y los cinco atributos sobre los que basan la calidad de servicio (elementos tangibles, fiabilidad, empatía, seguridad y capacidad de respuesta) han sido adaptados por muchos autores a diferentes tipologías de servicios.

Por otro lado, Grönroos (1984) afirma que la calidad del servicio está centrada en el cliente, y su opinión será la medida de la calidad de servicio, ya que éste determinará si el servicio recibido ha sido mejor o peor de lo esperado. El modelo desarrollado por

Grönroos (1984), y que ha dado lugar al desarrollo de la escuela norte europea, está basado en la tridimensionalidad del servicio: calidad técnica, centrada en el servicio desarrollado; calidad funcional, centrada en la manera como se ha prestado el servicio; y por último está la imagen, que hace referencia a la percepción que tiene el cliente tanto de la calidad técnica como la calidad funcional y de la organización en su conjunto. Este último aspecto es lo que determinará la satisfacción del cliente mediante la comparación de sus expectativas con el servicio recibido.

Existen otros autores que han profundizado en los diferentes atributos que configuran la calidad de servicio y, estableciendo un paralelismo con la teoría dual de Herzberg, defienden que existen atributos que provocan satisfacción, atributos que provocan insatisfacción, atributos que provocan ambos o atributos que no provocan ni satisfacción ni insatisfacción (véase Johnston, 1995 o Pizam y Ellis, 1999).

La revisión de los estudios realizados sobre calidad de servicio en hotelería llevada a cabo por Santomá y Costa (2007), los clasifica en tres grandes grupos: los que hacen un análisis teórico del concepto, los que estudian la gestión de la calidad y los que realizan una medición de la calidad de servicio en hotelería. Este último grupo puede subdividirse en otros dos: los trabajos que realizan la medición de la calidad de servicio a partir del modelo SERVQUAL y los que miden la calidad de servicio utilizando otros criterios, ya sean propios o no (como por ejemplo la zona de tolerancia, incidentes críticos, etc.).

Los trabajos que han hecho un análisis teórico se han centrado, por un lado, en hacer una revisión de los modelos de referencia para realizar la medición de la calidad de servicio (Ekinci, 2002) y, por otro, en el análisis del concepto de satisfacción y su aplicación a la industria turística, haciendo especial hincapié en aspectos interculturales (Pizam y Ellis, 1999). Los estudios que analizan aspectos relacionados con la gestión de la calidad evalúan la implantación de una certificación de calidad como, por ejemplo, ISO 9000 (Claver *et al.*, 2006), la validez del modelo EFQM en la hotelería (Camisón, 1996; Ribeiro, 1999) o el análisis de la gestión de la calidad total sin entrar e evaluar ningún modelo en concreto (Motwani *et al.*, 1996).

Los estudios que han utilizado el modelo SERVQUAL tienen como principal objetivo medir la calidad de servicio y determinar cuáles son los atributos del servicio que afectan a las percepciones y expectativas de los clientes de los establecimientos hoteleros. La técnica principal para obtener los datos es mediante la aplicación de una

encuesta, normalmente adaptada a partir del modelo de partida, y los resultados que se obtienen son los atributos que determinan la calidad de servicio en los establecimientos estudiados, ya sea desde el punto de vista del cliente (entre otros Getty y Getty, 2003; Falces *et al.*, 1999) o desde el punto de vista de la dirección del establecimiento o los empleados (entre otros Douglas y Connor, 1993; Saleh y Ryan, 1991).

El resto de estudios que han medido la calidad de servicio a partir de técnicas diferentes o persiguiendo objetivos diferentes no concluyen con una lista de atributos de calidad de servicio. Un grupo de estudios no parten de un índice previo y procuran determinar aspectos relacionados con la calidad de servicio a partir de la interacción directa con el cliente. Mattila (1999), a partir de la realización de entrevistas en profundidad y un *focus group*, determinó las características del hotel de lujo que son importantes para el cliente. Mattson (1994) realizó un estudio parecido al de Mattila (1999) pero sin llegar a determinar las características de la calidad de servicio. Oh (1999) estudió los elementos que afectaban a la relación entre calidad de servicio, satisfacción del cliente, intención de compra y recomendación posterior. Nadiri y Hussain (2005) analizaron la zona de tolerancia para las expectativas sobre el servicio que tienen los clientes y así determinar el grado de satisfacción. Ekinci y Riley (1999) utilizaron la herramienta *Q-Sort* para determinar los atributos de calidad de servicio en los establecimientos hoteleros. Los autores tienen por objeto superar las limitaciones del modelo SERVQUAL estudiando el concepto de calidad de servicio desde la perspectiva del cliente sin una premisa previa. Lockwood (1994) hizo un estudio sobre la viabilidad de la técnica del incidente crítico para evaluar la calidad de servicio de los establecimientos hoteleros.

3. METODOLOGÍA UTILIZADA

En el epígrafe anterior se ha puesto de manifiesto una serie de metodologías de investigación utilizadas para determinar aspectos de calidad de servicio en la hotelería. En nuestro estudio hemos considerado la utilidad de aplicar el *concept mapping*, herramienta de investigación poco utilizada hasta la fecha y que ha sido validada mediante su aplicación a otras áreas de investigación (Trochim, 1989). En el momento de planificar o evaluar un proyecto, el paso más difícil es el de la conceptualización. Trochim (1989) define este concepto como la representación objetiva de

pensamientos, ideas, intuiciones y afirma que en muchas ocasiones es necesario conceptualizar medidas, resultados que se consideran importantes, ideas, muestras, etc. La técnica del *concept mapping* desarrollada por Trochim (1989) trata de dar respuesta a las necesidades de conceptualización, ofreciendo al tiempo una metodología para realizar la validación del constructo de la investigación.

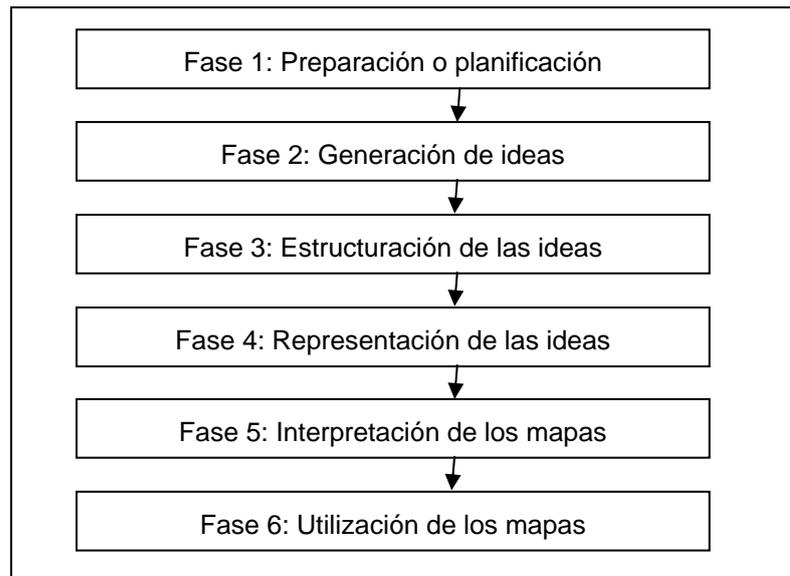
Bigné *et al.* (2002) afirman que la técnica del *concept mapping* es capaz de estructurar un proceso de conceptualización objetivando los resultados de un *focus group*, representando las ideas expresadas en un mapa conceptual y, opcionalmente, ayudando a destacar las más importantes, relevantes o apropiadas.

El *concept mapping* es un proceso dividido en diferentes pasos que utiliza técnicas cualitativas y cuantitativas para determinar un mapa conceptual de conceptos relacionados entre sí (Rosas y Camphausen, 2007)

Según Nabitz *et al* (2001) la técnica del *concept mapping* es un proceso aplicado que ha sido desarrollado en los campos de la educación, la investigación social y la ciencia del management, para generar marcos conceptuales basados en aspectos específicos. Es una aproximación paulatina a un concepto a partir de unas ideas que son generadas, evaluadas, analizadas estadísticamente y finalmente interpretadas. El método se utiliza para dar claridad, desarrollar un modelo o especificar un marco conceptual.

En este estudio, se ha utilizado la técnica del *concept mapping* con el fin de desarrollar un modelo de gestión de cadenas hoteleras que las conduzca a mejorar la calidad de servicio. El desarrollo de la técnica del *concept mapping* obliga a cubrir de seis etapas diferenciadas (Trochim, 1989):

Figura 1: Proceso del *Concept mapping*



Fuente: Trochim, (1989)

4. APLICACIÓN METODOLÓGICA Y RESULTADOS OBTENIDOS

Durante el mes de julio de 2007 se aplicó la metodología *concept mapping* mediante diferentes entrevistas y dos focus groups.

Preparación o planificación (Fase 1)

En esta fase del proceso deben desarrollarse dos aspectos. Por un lado debe clarificarse el constructo que se quiere investigar y, por otro, han de escogerse las personas que participarán en el proceso. Según Trochim (1989) el grupo de participantes debe ser heterogéneo a fin de poder contar con diferentes puntos de vista. En el estudio desarrollado, en primer lugar se llevaron a cabo cuatro entrevistas no estructuradas con el objeto de determinar con claridad el constructo que quería desarrollarse y se escogió a un grupo de 8 participantes, entre los que había consultores de gestión hotelera y directivos del área operativa de cadenas hoteleras. Se consideró que todos ellos reunían suficiente experiencia en el tema a desarrollar. La cuestión de partida que se planteó a los participantes fue: “¿Qué aspectos de gestión de la cadena hotelera cree Ud. que afectan a la calidad de servicio?”.

Además de la selección de los participantes y las entrevistas en profundidad, se llevó a cabo una revisión de la literatura (Nabitz *et al.*, 2001) con el fin de clarificar el concepto de calidad de servicio en la hotelería.

Generación de ideas (Fase 2)

Una vez superado el primer paso, se invitó a los participantes a generar ideas relacionadas con el tema central. La técnica que se utilizó fue la del *brainstorming* (entre otros Calvo de Mora *et al.*, 2004; Bigné *et al.*, 2002) siguiendo las recomendaciones de Osborn (1948) y Dunn (1982). Tal como realizó Bigné *et al.* (2002) el desarrollo de esta fase contó con la colaboración de un experto en la realización de dinámicas de grupo con el fin de poder obtener unos mejores resultados.

Tras una primera sesión de *brainstorming*, se pidió a los participantes revisasen la lista completa de ítems a fin de evitar redundancias o posibles errores. Como resultado final se obtuvo una lista de 84 ítems.

Estructuración de las ideas (Fase 3)

El propósito de esta fase consiste en determinar cómo están relacionadas entre sí las diferentes ideas surgidas en la fase anterior. Para ello se solicitó a los participantes dos actividades. La primera consistió en valorar la importancia de cada una de las ideas fruto del *brainstorming*, según su impacto en el tema central de la investigación, y la segunda en que cada miembro realizase agrupaciones de las ideas según criterios propios de similitud o relación buscando un grado de abstracción superior al de los ítems individualizados. Para la primera parte se facilitó la lista de ideas a los participantes y se les pidió las puntuasen en base a una escala de Likert de 1 a 5 (Bigné *et al.*, 2002). Para la segunda parte, se envió por correo electrónico a los participantes una lista con los 84 ítems con el fin de que devolviesen la lista de ítems agrupados según su propio criterio (Trochim, 1989). Por último se solicitó a los participantes, asignasen una etiqueta descriptiva y un nombre a cada uno de los grupos que propusieron. Para la realización de esta actividad se invitó a dos participantes más (Trochim, 1989).

Una vez los participantes hicieron las valoraciones y agrupaciones se construyó una matriz con tantas filas y columnas como ideas surgieron. En cada intersección se colocó un "1" si una persona del grupo había puesto los dos ítems en el mismo grupo o

un “0” en caso contrario. A continuación las matrices individuales se agregaron para conseguir una matriz grupal (figura 2).

En la diagonal de la matriz de intersecciones figura el número total de participantes y el número de cada intersección muestra el número de personas que colocaron cada par de ideas en el mismo grupo independientemente del significado o criterio que hubieran utilizado para ello (Calvo de Mora *et al*, 2004).

Figura 2: Extracto de la matriz de agrupaciones

	1	2	3	4	5	6	7
1	10	8	10	0	0	0	0
2	8	10	8	0	0	0	0
3	10	8	10	0	0	0	0
4	0	0	0	10	8	9	2
5	0	0	0	8	10	7	1
6	0	0	0	9	7	10	2
7	0	0	0	2	1	2	10

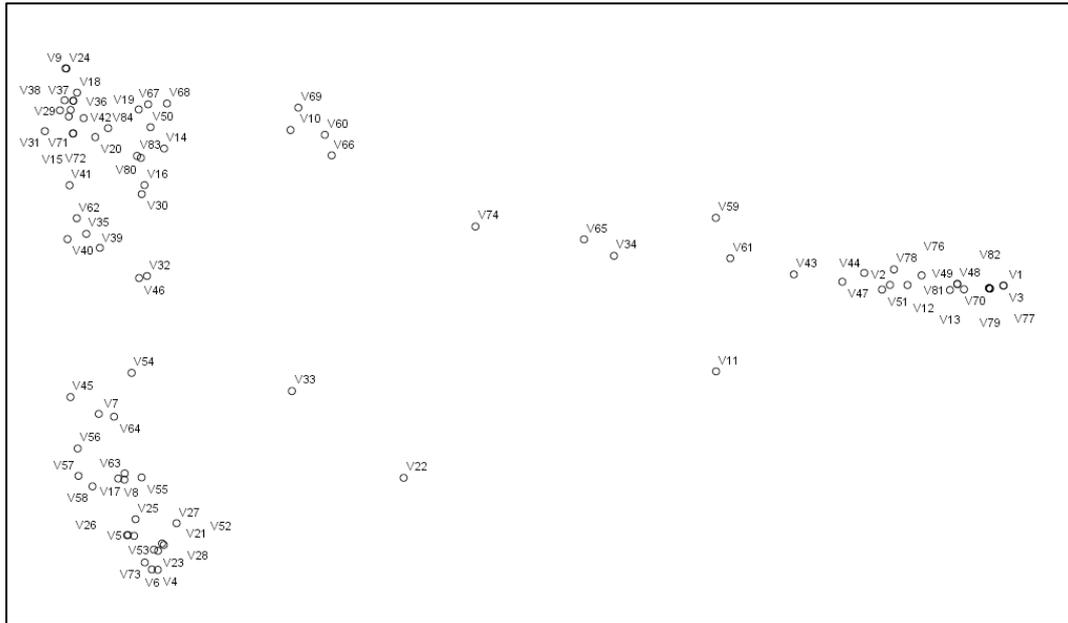
Fuente: Elaboración propia

Representación de las ideas (Fase 4)

La conceptualización y representación gráfica de los resultados obtenidos se realizó aplicando técnicas estadísticas. En primer lugar la matriz de agrupaciones obtenida en la fase anterior se sometió a un *multidimensional scaling* MDS (siguiendo el método Alscal) del que se obtuvo un mapa en el que cada punto representaba una idea. La mayor o menor cercanía entre los puntos debe entenderse como representativa del número de expertos que colocaron dichos puntos en un mismo grupo. Una vez construido el mapa (figura 3), se realizó un análisis clúster jerárquico (siguiendo el método Ward) utilizando las distancias entre los puntos a partir de sus coordenadas en el mapa resultante del MDS.

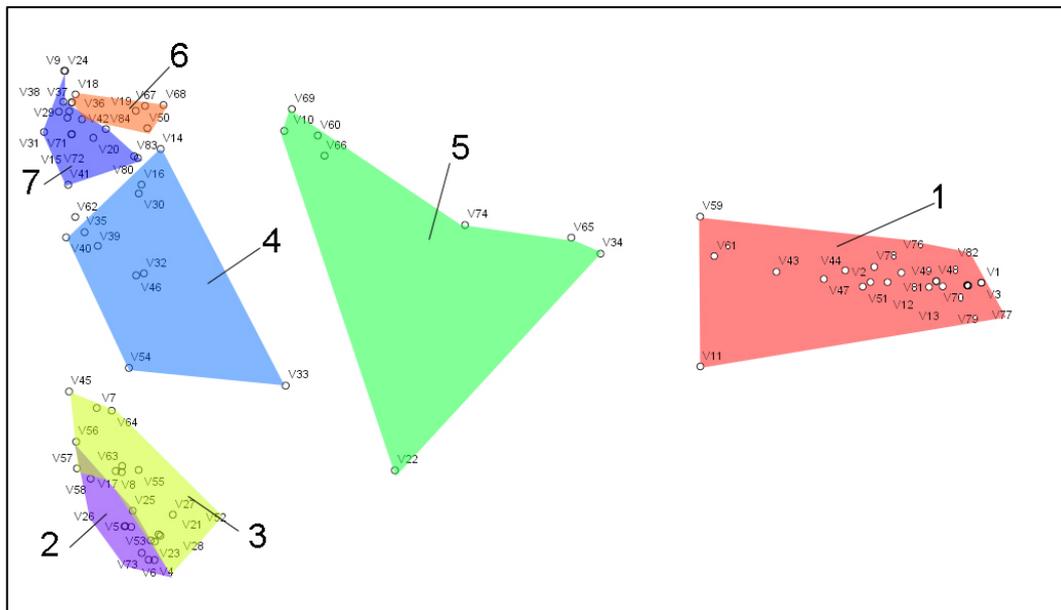
Al no estar obligados a tener un número predeterminado de clústers (Hair, 2006), los investigadores barajaron diferentes opciones hasta encontrar aquel mapa en que las agrupaciones meramente estadísticas tuvieran también una significación conceptual coherente por las ideas contenidas en cada grupo, tal como lo han hecho otros autores (entre otros Calvo de Mora *et al*, 2004; Nabitz *et al*, 2001; Rosas y Camphausen, 2007). El resultado final fue una agrupación de 7 clústers (figura 4).

Figura 3: Mapa de puntos resultado del MDS



Fuente: Elaboración propia

Figura 4: Mapa de clústers



Fuente: Elaboración propia

Interpretación de los mapas (Fase 5)

Una vez se obtuvo el mapa de las ideas agrupadas en clústers, se buscó una etiqueta que representase el elemento común a las principales ideas de cada grupo.

Tras una primera propuesta de los investigadores, la cuestión fue sometida a la consideración de varios expertos en la materia al objeto de:

1. Evaluar la conveniencia de alterar puntualmente la ubicación de algún ítem en aras de conseguir una mayor coherencia conceptual de cada clúster (Trochim, 1989; Bigné *et al*, 2002).
2. Proponer, en su caso, de nominaciones alternativas a las ya surgidas en el trabajo de los investigadores.

Los expertos consultados fueron un consultor en gestión de hoteles, dos profesores universitarios en materia de gestión hotelera y un directivo hotelero.

No tuvo que realizarse ningún cambio y los resultados fruto de la fase anterior se consideraron correctos. A su vez se calculó la valoración promedio de cada uno de los clústers en base a la ponderación hecha por los participantes en la fase 3. Los nombres asignados a los clústers fueron (el orden no implica jerarquía alguna):

1. Gestión de los recursos humanos
2. Gestión de la información sobre clientes
3. Gestión de marketing estratégico
4. Gestión interna de la calidad
5. Gestión interna de la cadena hotelera
6. Gestión estratégica de la calidad
7. Gestión estratégica de la cadena hotelera

Utilización de los mapas (Fase 6)

Tanto el mapa como los nombres de cada uno de los grupos fueron considerados como la representación gráfica de un modelo de gestión de la cadena hotelera para conseguir la calidad de servicio.

De los siete grupos obtenidos, el primero hace referencia a la gestión de los recursos humanos. En este grupo aparecen ideas como motivación, formación, definición de

tareas, definición de planes de carrera, sistema retributivo, etc. Todos ellos conforman una serie de ítems que indican que el personal de la cadena hotelera juega un papel fundamental a la hora de conseguir la calidad de servicio. La ponderación media del grupo ha sido de 3.54 sobre 5, siendo la idea más valorada la formación específica del puesto de trabajo (4.60/5) y la menos valorada la gestión administrativa de los recursos humanos (2.90/5).

El segundo grupo contiene las ideas referentes a la gestión de la información sobre clientes. Son las ideas relacionadas con la detección de las expectativas de los clientes y su uso para mejorar la calidad de servicio. La ponderación media del grupo ha sido de 3.81 sobre 5, siendo el segundo grupo mejor valorado. En el grupo aparecen ideas como la realización de focus groups con clientes, la implementación de un mystery guests, disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas, etc. La idea más valorada (4,60/5) es la de disponer de un sistema ágil de recogida, tratamiento y resolución de quejas; la menos valorada es la implementación de un sistema de mystery guest (3.20/5).

La gestión de marketing estratégico es el nombre del tercer grupo y hace referencia a las ideas relacionadas con una gestión a largo plazo de acciones comerciales, de comunicación y clientes. Aparecen ideas como la segmentación de hoteles a partir de clientes, diseño de material de promoción, ofrecer opciones de upselling o disponer de programas de fidelización. El grupo está valorado con una importancia de 3.62/5. La idea más valorada es la proactividad respecto al cliente (4.40/5) mientras que la menos valorada es la de disponer de políticas comerciales relacionadas con el branding (2.80/5).

Los grupos 2 y 3 se encuentran en una posición muy cercana en el mapa de puntos. Este hecho puede ser valorado positivamente hacia la metodología utilizada ya que los aspectos relacionados con la gestión de clientes y la gestión de marketing estratégico son muy próximas considerando la cadena de valor (Vila, 2004).

La gestión interna de la calidad aparece como nombre del grupo 4 con una puntuación de 3.55/5. La descripción general del grupo hace referencia a tareas de gestión interna de la calidad en el corto plazo. Aparecen ideas como la gestión por procesos, la realización de auditorías internas departamentales, el establecimiento de sistemas de medición y seguimiento de la calidad entre otros. La idea más valorada es la del

establecimiento de sistemas de medición y seguimiento de la calidad (4.40/5) mientras que la idea menos valorada es la gestión de proveedores (2,80/5).

La gestión interna de la cadena hotelera es el grupo 5, tiene una puntuación promedio de 3,66/5 y hace referencia a las ideas relacionadas con la gestión general de la cadena en el corto plazo. Aparecen ideas tales como: la comunicación interna, disponer de un cuadro de mando integral, potenciar sistemas de coordinación entre personas y departamentos, etc. La idea más valorada es la comunicación interna (4,69/5) y la menos es el mantenimiento de relaciones con escuelas de hotelería (2.60/5).

Los grupos 4 y 5 también aparecen en posición cercana en el mapa de puntos debido a que ambos consideran la gestión interna, ya sea desde la generalidad o específicamente desde la calidad.

El grupo 6 se refiere a la gestión estratégica de la calidad, tiene la puntuación más alta (4,15/5) y hace referencia a todas aquellas acciones a largo plazo que conducen a la cadena a una mejor calidad de servicio. Ideas como implantar una cultura de la calidad, compromiso de la calidad a nivel directivo o la existencia de un liderazgo para la calidad aparecen como muestra de ideas del grupo. La idea más valorada es la existencia de un liderazgo para la calidad (4.90/5) mientras que la menos valorada es la de disponer de un departamento de mejora de la calidad (3.70/5).

El último grupo tiene como nombre Gestión estratégica de la cadena hotelera, está valorado con un 3.55/5 y hace referencia a los aspectos generales de gestión a largo plazo. Aparecen ideas como el establecimiento de una planificación estratégica, el compromiso directivo con la organización o bien la innovación permanente. La idea más valorada es el compromiso directivo con la organización (4.60/5) y la menos valorada es la relación con organismos públicos (2.10/5).

Puede apreciarse en el mapa la cercanía de los grupos 6 y 7 en tanto ambos hacen referencia a la gestión estratégica tanto desde el punto de vista de la calidad como desde el punto de vista genérico.

5. CONCLUSIONES

Las conclusiones que pueden extraerse tras la investigación realizada están relacionadas con los resultados obtenidos fruto de la aplicación del *concept mapping*.

Los resultados se consideran coherentes ya que el posicionamiento de los grupos en el mapa clúster muestra, por un lado, una gestión de los recursos humanos, por otro lado, dos grupos cercanos relacionados con la gestión de la información de clientes y el marketing estratégico, dos grupos de ideas que tienen que ver con la gestión interna y por último dos grupos relacionados con la gestión estratégica. Además del posicionamiento, los grupos cubren la totalidad de la cadena de valor de una cadena hotelera.

Comparando los resultados con los ítems contemplados en el grupo de agentes facilitadores del modelo europeo de excelencia (EFQM), puede verse que todos los elementos que componen el modelo de excelencia están presentes en la lista de ítems fruto del *brainstorming*. Sin embargo, comparando los aspectos con el modelo de calidad UNE-EN-ISO 9000 o bien la Q-Calidad turística (Julia *et al*, 2002), puede apreciarse diferencia en tanto estos últimos modelos se basan en aspectos operativos de gestión de la calidad. Este hecho nos hace concluir sobre la importancia de modelos de calidad basados en la excelencia como herramientas para conseguir una calidad de servicio sólida. Estas conclusiones nos llevan a pensar en la importancia de una filosofía de calidad más que la de disponer de herramientas específicas o bien certificaciones, sobre todo cuando el sujeto analizado no es el establecimiento hotelero, que está en contacto directo con el cliente, sino los departamentos centrales de la cadena hotelera, más alejados de la realidad del día a día.

Como líneas futuras de investigación que se plantean en este trabajo aparecen:

1. La conveniencia de llevar a cabo una validación del constructo del modelo teórico mediante la técnica del *pattern matching* (Trochim, 1989 b).
2. La extensión del modelo al análisis de la calidad de servicio en hoteles no pertenecientes a una cadena.
3. Verificar la validez del modelo en relación a su aplicación a hoteles con diferentes categorías, estrellas o tipologías de servicio.

6. BIBLIOGRAFÍA

- Akbaba, A. (2006). Measuring service quality in the hotel industry: a study in a business hotel in Turkey. *International Journal of Hospitality Management*, 25, 170-192.
- Bigné, J.E., Aldás-Manzano, J., Küster, I. & Vila, N. (2002). The *concept mapping* approach in marketing: an application in the travel agencies sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(2), 87-95.
- Calvo, A., Criado, F., & Periañez, R. (2006). Desarrollo de un instrumento para evaluar la idoneidad de los planes docentes: una aplicación a la diplomatura en turismo. Presented at Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Palma de Mallorca: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa.
- Camisón, C. (1996). Total quality management in hospitality: an application of the EFQM model. *Tourism Management*, 17(3), 191-201
- Claver, E., Tarí, J.J., & Pereira, J. (2006). "Does quality impact on hotel performance?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 18(4), 350-358.
- Corma, F. (2005). Aplicaciones prácticas del modelo EFQM de excelencia en Pymes. Madrid: Díaz de Santos.
- Douglas, L., & Connor, R. (2003). Attitudes to service quality - The expectation gap. *Nutrition and Food Science*, 33(4), 165-172.
- Dunn, W.N. (1982). Reforms as argument. *Knowledge: Creation, Diffusion, Utilizations*, 3, 293-326.
- Ekinci, Y. (2002). A review of theoretical debates on the measurement of service quality: implications for hospitality research. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 26(3), 199-216.
- Ekinci, Y., & Riley, M. (1999). Measuring hotel quality: back to basis. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(6), 287-293.
- Ekinci, Y., Riley, M., & Fife-Schaw, C. (1998). Which school of thought? The dimensions of resort hotel quality. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 10(2), 63-67.
- Falces C., Sierra, B., Becerra, A., & Briñol, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.
- Ficapal, J., Roman, B., Palazzi, C., & Duarte, H. (2004). El código ético mundial para el turismo, parámetros de aplicación. Barcelona: Working papers Ethos Ramon Llull, TSI – Turismo Sant Ignasi.
- Gallarza, M.G., & Gil, I. (2006). Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behavior. *Tourism Management*, 27, 437-452.

- Getty, J., & Getty, R. (2003). Lodging quality index (LQI): assessing customers' perceptions of quality delivery. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 15(2), 94-104.
- Getty, J., & Thompson, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18(2), 75-96.
- Grönroos, C. (1984). "A service quality model and its marketing implications". *European Journal of Marketing* 18(4), p. 36-44.
- Hair, J.F., Black, B., Babin, B., Anderson, R.E., & Tatham, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall.
- Johnston, R. (1995). The determinants of service quality: satisfiers and dissatisfiers. *International Journal of Service Industry Management*, 6(5), 53-71.
- Julia, M., Porsche, F., Giménez, V., & Verge, X. (2002). *Gestión de la calidad aplicada a la hostelería y restauración*. Madrid: Prentice Hall.
- Kim, H.B., & Kim, W.G. (2005). The relationship between brand equity firms' performance in luxury hotels and chain restaurants. *Tourism Management*, 26, 549-560.
- Knutson, B., Stevens, P., Wullaert, C., Patton, M., & Yokoyama, F. (1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14, 277-284.
- Lockwood, A. (1994). Using Service Incidents to Identify quality improvement points. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 6 (1/2), 75-85.
- López, C., & Serrano, A. (2001). Dimensiones y medición de la calidad de servicio en empresas hoteleras. *Revista Colombiana de Marketing*, 2(3), 1-13.
- Lovelock, C.H. (1983). Classifying services to gain strategic marketing insights. *Journal of Marketing*, 47(3), 9-20.
- Mattila, A. (1999). Consumers' Value Judgments, how business travelers evaluate luxury-hotel services. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Feb, 40-46.
- Mattsson, J. (1994). Measuring Performance in a First Class Hotel. *Managing Service Quality*, 4(1), 39-42.
- Motwani, J., Kumar, A., & Youssef, M. (1996). Implementing quality management in the hospitality industry. Current efforts and future research directions. *Benchmarking for quality management & Technology*, 3(4), 4-16.
- Nabitz, U., Severens, P., Brink, W., & Jansen, P. (2007). Improving the EFQM model: an empirical study on model development and theory building using *concept mapping*. *Total quality management*, 12(1), 69-81.
- Nadiri, H., & Hussain, K. (2005). Perceptions of service quality in North Cyprus hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(6), 469-480.

- Oh, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82.
- Olorunniwo, F., Hsu, M.K., & Udo, G.J. (2006). Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.
- Osborn, A.F. (1948). *Your creative power*. New York: Charles Scribner
- Parasuraman, A., Zeithaml, V., & Berry, L. (1988). SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumer perceptions of service quality. *Journal of Retailing*, 64(1); 12-40.
- Pizam, A., & Ellis, T. (1999). Customer satisfaction and its measurement in hospitality enterprises. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 11(7), 326-339.
- Reeves, C.A., & Bednar, D.A. (1994). Defining quality: alternatives and implications. *Academy of Management Review*, 19(3), 419-445.
- Ribiero, D. (1999). Total Quality Management. Applying the European Model to Spain's Urban Hotels. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Feb,54-59.
- Rosas, S.R., & Camphausen, L.C. (2007). The use of *concept mapping* for scale development and validation in evaluation. *Evaluation and program planning*, 30, 125-135.
- Saleh, F., & Ryan, C. (1991). Analysing Service Quality in the Hospitality Industry Using the Servqual Model. *The Service Industries Journal*, 11(3), 324-343.
- Santomà, R., & Costa, G. (2007). Calidad de servicio en la industria hotelera: una revisión de la literatura. Barcelona: In proceedings del XVI Simposium de Turismo de ESADE (CD-Rom).
- Trochim, W.M.K. (1989). An introduction to *concept mapping* for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1-16.
- Vila, M. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español. Barcelona: Departamento de marketing, operaciones y finanzas. ESADE – Universidad Ramón Llull.