

**IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL  
SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR  
ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES<sup>1</sup>**

**HOW IMPORTANT SERVICE PROVIDER'S PERCEPTIONS  
ARE?. AN EMPIRICAL ANALYSIS ON THE VALUE  
DELIVERED IN SPANISH HOTELS**

---

MARTINA G. GALLARZA

IRENE GIL SAURA  
*Universitat de Valencia*

FRANCISCO ARTEAGA MORENO  
*Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir*

*[martina.gallarza@uv.es](mailto:martina.gallarza@uv.es); [irene.gil@uv.es](mailto:irene.gil@uv.es); [francisco.arteaga@ucv.es](mailto:francisco.arteaga@ucv.es)*



<sup>1</sup> This work has been conducted with the financial support from the project SEJ2007-66054 from Ministerio de Educación y Ciencia (SPAIN).

# **IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES**

---

## **RESUMEN**

En la literatura sobre valor, a pesar del reconocimiento de su capital importancia para conocer el comportamiento del consumidor y para orientar la gestión estratégica, se ha denunciado una cierta escasez de estudios sobre el valor desde la perspectiva de la gestión, esto es el valor entregado por gestores y/o empleados. El objetivo de este trabajo es el de profundizar en la importancia de esta variable desde la óptica del gestor. Para ello se construye un modelo de relaciones causales contrastado mediante el algoritmo Multi Block Partial Least Squares Path Modeling (MBPLSPM) sobre las percepciones de una muestra de 200 gestores de hoteles de las ciudades de Madrid, Barcelona y Valencia (España). Los resultados apuntan que el valor entregado es un antecedente directo de la cultura de servicio y de la orientación al cliente, y ésta a su vez lo es de la satisfacción. Adicionalmente, se aporta información sobre las diferentes intensidades de dichos vínculos en función de las diferentes categorías de hotel (3, 4 y 5 estrellas). Por último y con un objetivo metodológico, se plantea la construcción de un índice a partir de las puntuaciones de las dimensiones de valor entregado, que se demuestra de utilidad como medida objetiva para ordenar los hoteles en función del nivel de servicio entregado.

*Palabras clave:* Valor entregado, cultura de servicio, hoteles, orientación al cliente, índice

## **HOW IMPORTANT SERVICE PROVIDER'S PERCEPTIONS ARE?. AN EMPIRICAL ANALYSIS ON THE VALUE DELIVERED IN SPANISH HOTELS**

### **ABSTRACT**

*In spite of an overall recognition of its relevance both for consumer behaviour and marketing strategy, customer value is a topic that has been criticised for a lack of empirical studies from the manager point of view, i.e. the value delivered by managers and employees. The present work aims to deepen our understanding of the meaning and role of this topic, from the manager's perspective. For that purpose, a causal model is built and tested with Multi Block Partial Least Squares Path Modeling (MBPLSPM), based on the perceptions of 200 hotels' managers from Madrid, Barcelona and Valencia (SPAIN). The results show that delivered value is an antecedent of service culture and customer orientation, customer orientation being then related to perceived satisfaction as a final outcome. Additionally, some analysis are included on the different links produced by the same model, tested across the 3 sub-samples of 3, 4 and 5 stars (hotel category). Finally, with a methodological aim, an index is proposed, built on the scores of the delivered value scale as an objective measure for ranking the hotels on their managers' perceptions of the value they delivered to their customers.*

*Key words* Delivered value, service culture, hotels, customer orientation, index

## Introducción

En la literatura académica sobre la noción valor, los años 90 se caracterizan por un reconocimiento generalizado de su importancia tanto para la comprensión del comportamiento del consumidor (Zeithaml, 1988; Holbrook, 1999; Jensen, 1996) como para la gestión estratégica de marketing (Dodds *et al.*, 1991; Kholi y Jaworsky, 1990; Narver y Slater, 1993; Band, 1994; Heskett *et al.*, 1997; Day, 1999). De forma categórica y sencilla, Holbrook afirma: “tanto de modo prescriptivo como descriptivo, el valor de consumo es el que da forma a la estrategia de marketing” (1999: 9). Obviamente, estas dos áreas de utilidad establecidas están relacionadas: la importancia de la noción para el estudio del comportamiento del consumidor es lo que debiera determinar la importancia para la gestión o actividad marketing (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Holbrook, 1999), aunque la realidad no sea siempre esa (Dodds *et al.*, 1991; Sweeney y Soutar, 2001). Como bien señalan Woodruff y Gardial (1996), resulta a veces difícil conciliar estas dos facetas, si bien la bondad y necesidad de esta doble orientación parece innegable para la mejor comprensión de la noción valor.

Si nos acercamos al estudio empírico del valor en la literatura de marketing, efectivamente, se ha denunciado que existe una cierta escasez de estudios sobre valor desde la perspectiva de la gestión (Gil *et al.*, 2005; Garrigós-Simón *et al.*, 2008), lo que ha resultado en un *gap* entre estas dos áreas prioritarias de influencia de la noción valor. Si bien la primera ha generado una relevante literatura sobre el llamado valor percibido, o valor para el cliente (*perceived value* o *customer value*), sin embargo son mucho más escasas las aproximaciones que estudian el valor percibido desde la perspectiva de la oferta, es decir, las que analizan la percepción de valor de los gestores o de los empleados. Conceptualmente, podríamos distinguir entre el *valor de la experiencia* o *valor percibido* y el *valor de la relación* o *valor entregado*, este último entendido como la percepción que el gestor obtiene de la provisión de valor que realiza, tanto “hacia atrás” con sus proveedores, como “hacia delante” con sus clientes.

Las razones de este déficit de estudios sobre valor en entornos organizacionales quizá debamos buscarla en la particularidad de la noción valor, que es un concepto reconocido como “*elusivo*” (Zeithaml, 1988: 2), “*una abstracción algo borrosa y subjetiva*” (Desmet y Zollinger, 1997: 66) “*contested concept*” (Henneberg, 2008: 562) “*multivocal y ambiguo*” (Gallarza *et al.*, 2011). Si unimos a estos problemas de indefinición señalados por la doctrina uno de los pocos consensos

existentes que reconoce el valor como “relativo”, es decir dependiente de sujetos, objetos y circunstancias (Holbrook, 1999), el valor aplicado a las percepciones de las relaciones interorganizativas es también altamente variable y heterogéneo, y por tanto, “*específico del contexto de cada organización*” (Gil *et al.*, 2005: 49). Esta realidad sin duda dificulta la generalización de resultados y la extrapolación de experiencias de valor, lo que probablemente esté en la raíz de ese déficit de estudios en entornos B2B.

Este desajuste entre el interés por el valor de la experiencia frente al valor de la relación puede aumentar el riesgo de incurrir en el llamado error de miopía de mercado (Levitt, 1975): si la comprensión de lo que es valor para el consumidor no es coincidente con la percepción de valor por el gestor, se produce una miopía de marketing. Algunos estudios anteriores sobre valor han demostrado empíricamente que este *gap* existe realmente en los mercados por ejemplo al evaluar los costes de oportunidad que una oferta posee, alertando sobre la necesidad de reducirlo (Carmon y Arielly, 2000). Es sabido que esta miopía de marketing es un riesgo todavía mayor en turismo (March, 1994) debido a la separación física entre el lugar de la toma de decisión y el del consumo, es decir entre la ubicación física y de entorno del consumidor y del gestor; es por ello que resulta más necesario aún el estudio empírico de esta percepción del valor de la relación por los gestores del servicio turístico.

Por todo ello, el presente trabajo busca por un lado, aportar una revisión crítica y comentada de la investigación del valor desde la perspectiva del proveedor de servicio y por otro lado, como objetivo empírico, validar y analizar una propuesta empírica de evaluación en el contexto de la industria turística. Para lograr este doble objetivo, expondremos en primer lugar una revisión del estudio del valor en la literatura turística, y en segundo lugar, analizaremos sus relaciones conceptuales con diferentes variables desde el enfoque de la gestión estratégica. De entre éstas últimas, se destaca el papel jugado por variables clásicas como la orientación al cliente, la cultura de servicio y la satisfacción, que junto al valor entregado son las retenidas para la construcción de un modelo causal. En segundo lugar, el modelo causal que relaciona estas cuatro variables es testado con las percepciones de una muestra de 200 gestores de hoteles, aportándose información, además de sobre la bondad de dicho modelo para explicar la percepción de los gestores de la entrega de servicio que realizan, sobre las diferentes intensidades de dichos vínculos en función de las diferentes categorías de hotel (3, 4 y 5 estrellas).

En tercer lugar, en este trabajo se plantea la construcción de un índice a partir de las puntuaciones de las dimensiones de valor entregado, con el objeto de constituirse como una medida objetiva del nivel de servicio entregado. En último lugar, los resultados obtenidos son discutidos y comentados, y las limitaciones y futuras orientaciones son reseñadas a modo de conclusión de este trabajo.

## **1. Marco Conceptual**

### ***1.1. El valor desde la perspectiva del proveedor del servicio***

La noción valor ha sido un tópico de estudio de creciente interés en la literatura de servicios desde finales de la década de los 90, como reconocen, entre otras, la revisión de Woodruff (1997), de Cronin *et al.* (2001) o de Gallarza y Gil (2006). De esta importante corriente de investigación, destacamos como los estudios más recientes se concentran en las aportaciones del concepto y medición del valor a la idiosincrasia de los servicios, subrayando sus particularidades y dificultades tanto en su gestión estratégica (Gronröos, 2008) como en su medición (Martín *et al.*, 2008). En cualquier caso, de entre la abundante corriente de investigación sobre valor, existe un ámbito de aplicación de los servicios en el que si ha existido una considerable profusión de aproximaciones teóricas y empíricas desde el año 2000: se trata de los servicios turísticos.

En efecto, tanto en el ámbito académico como en el empresarial, el interés por comprender los procesos de creación de valor en los servicios turísticos ha ido incrementándose notablemente desde el año 2000 hasta nuestros días (eg. Babin y Kim, 2001; Petrick *et al.*, 2001; Walker *et al.*, 2001; Petrick y Backman, 2002; Petrick, 2003; Yuan y Wu, 2008; Ryu *et al.*, 2008; Brodie *et al.*, 2009; Hu *et al.*, 2009; He y Song, 2009).

En la literatura turística, aunque el concepto valor es comúnmente reconocido como multidimensional, los primeros intentos de evaluación empírica del valor adoptaron una perspectiva utilitarista en la que el valor es considerado simplemente calidad por precio (eg. Bojanic, 1996) o la visión simplista de valor por dinero (Murphy *et al.*, 2000). Aunque estas dos dimensiones siguen siendo de importancia, en los años más recientes han visto la luz aproximaciones más depuradas y profundas a la evaluación de la multidimensionalidad del valor en turismo (eg. Al-Sabbahy *et al.*, 2004; Babin y Kim, 2001; Petrick, 2003). Algunas utilizan la clásica dicotomía entre valor de transacción y valor de adquisición (eg. Petrick y Backman, 2002)

y otros, los más numerosos, alguna adaptación de la clásica distinción entre valor utilitarista y valor hedonista (eg. Babin y Kim, 2001), a la que en los casos más recientes se suman otras dimensiones como valor social y valor estético (eg. Gallarza y Gil, 2006) o en el caso de Petrick (2002; 2003) precio conductual, precio monetario, respuesta emocional, calidad y reputación.

Como anunciamos en la introducción, los estudios empíricos sobre valor en las relaciones entre empresas son mucho menos habituales que los que estudian el valor de la experiencia del consumidor; pero la denuncia sobre los problemas de su medición como constructo multidimensional han sido igualmente enunciados (Ulaga, 2001; Ulaga y Eggert, 2002). Si existen numerosos modelos teóricos de aplicación en diferentes ámbitos de entornos B2B que reflejan el interés y centralidad de este concepto para el marketing industrial (eg. Woodruff, 1997; Anderson *et al.*, 2006; Pynnonen y Hallikas, 2008; Wagner y Lindemann 2008). No obstante, a pesar del interés estratégico por el valor de la relación y la asunción de que el constructo debe capturar múltiples percepciones de la dirección, no existe unanimidad para reconocer cuantas y cuales deben ser esas dimensiones. Quizá esta situación provenga de un insuficiente interés por conocer la verdadera naturaleza del “valor entregado” o valor de la relación, entendido por algunos como una percepción cognitiva (Eggert y Ulaga, 2002; Ulaga y Eggert, 2006) cuando para otros posee dimensiones cognitivas y afectivas (Nasution y Macondo, 2008).

Así, cuando se trata de operativizar esta compleja naturaleza del valor entregado, algunos trabajos teóricos adoptan la conocida perspectiva en *trade-off* de la conceptualización de valor de Zeithaml (1988) y distinguen entre beneficios y costes (eg. Anderson *et al.*, 2006) o también beneficios relativos al producto y relativos a la estrategia y sacrificios monetarios y no monetarios de la relación (eg. Ulaga y Eggert, 2002). Otros trabajos como el de Lapierre *et al.*, (1999) sobre servicios de consultoría adoptan esta misma perspectiva, pero miden un valor entregado global, al que le imputan como antecedentes calidad y sacrificios (tiempo y esfuerzo). Los estudios empíricos sobre valor entregado en servicios turísticos también han aplicado la visión simple de valor por dinero (eg. Tricedi *et al.*, 2008) o también expresiones de dimensionalidad como calidad, precio y prestigio (eg. Masution y Macondo, 2008).

En cuanto a los públicos cuya percepción de valor ha sido evaluada, son muy interesantes para reducir la consabida miopía de marketing los estudios comparativos que miden diferencias entre

percepciones de oferta y demanda con la finalidad de comparar el valor para los consumidores, para los empleados y para los accionistas (eg. Payne *et al.*, 2001), o aquellos que miden las perspectivas de gestores y de consumidores de manera comparada en hoteles (eg. Nasution y Mavondo, 2008) o en agencias (eg. Tricedi *et al.*, 2008).

## ***2.2. El Valor percibido por el gestor y sus relaciones con otras variables***

Desde un punto de vista teórico, la anteriormente señalada utilidad estratégica de la noción valor es, además de una piedra angular para la práctica del marketing, una constante en la literatura de gestión, que busca reconocer el lugar privilegiado del valor en sus relaciones con otras variables de la gestión estratégica de marketing. Woodruff y Gardial (1996) señalan cómo conceptualmente el valor ha sido asociado al resultado o “*performance*” desde mediados de los años 50. Levitt, por ejemplo, afirmaba en 1986: “*una empresa con verdadera orientación de marketing trata de crear valor proporcionando bienes y servicios que los consumidores quieran comprar*” (Levitt, 1986 cit. en Swarbrooke y Horner, 1999: 7). Ya en los años 90, Nilson (1992) establece conexiones lógicas entre la entrega y percepción de valor y la participación o cuota de mercado, y Gale (1994) propone la “gestión del valor del cliente” como herramienta clave para el éxito en los mercados, basándose en la medición de la percepción comparada de precio y calidad por el consumidor, respecto a las alternativas ofrecidas por la competencia. La estrategia de ofrecer valor, en los entornos B2B aparece entonces como una alternativa que supera las aportaciones más clásicas de estrategias de calidad (Lapierre *et al.*, 1999). Así, la entrega de valor se torna en necesaria orientación de las empresas que entienden mejor las expectativas de los clientes actuales (Sweeney y Soutar, 2001). Es en definitiva prioritario entender la gestión como necesariamente orientada a la provisión de valor, lo que derivará en la consecución de ventajas competitivas (Huber *et al.*, 2001).

De la lectura de todas estas aportaciones que a nivel teórico relacionan la provisión de valor con variables de medición de la estrategia y resultado de la empresa, hemos considerado de interés para el presente estudio analizar las relaciones existentes entre el valor entregado (o valor de la relación con el cliente) y tres variables: la cultura orientada al mercado, la orientación al cliente y la percepción de satisfacción.

La orientación al mercado es uno de los conceptos de mayor consenso en la literatura de

marketing estratégico tanto en cuanto a su conceptualización como a su medición, gracias a una intensiva y muy consistente línea de investigación desarrollada durante la década de los 90 (eg. Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990; Slater y Narver, 1996). Este concepto es considerado por muchos como un componente central y pilar del marketing moderno (Deshpandé y Farley, 1998), cuyo efecto es asociado con variables tan importantes como el retorno de la inversión (Narver y Slater, 1990), las estrategias de desarrollo de productos (Ulaga y Chacour, 2001) o la cultura organizativa y la innovación (Deshpandé *et al.*, 1993). De entre esta potente línea de investigación, destacamos el trabajo de Deshpandé y Farley (1998) por ofrecer una síntesis conceptual y metodológica de aproximaciones anteriores, buscando lo mejor de cada una de las tres aportaciones más relevantes, a saber: las escalas de Narver y Slater (1990), Kohli *et al.* (1993) y Deshpandé *et al.* (1993). Para nuestro estudio retenemos la definición final de este trabajo de síntesis que acaba conceptualizando la orientación al mercado como *“el conjunto de procesos cross-funcionales y actividades, dirigidas a la creación y satisfacción del cliente a través de la evaluación continua de sus necesidades”* (Deshpandé y Farley, 1998: 226).

Para completar una correcta comprensión de esta “orientación al cliente” y de su relación con la percepción del valor entregado, en una industria intensiva en mano de obra como es el turismo, hemos considerado necesario incluir una variable que mida la participación de los empleados en la entrega de valor. De una manera u otra, son varios los trabajos anteriores que han insistido en la importancia de medir, junto con la orientación al mercado, la contribución del personal en los procesos de creación de valor (eg. Guenzi y Troilo, 2007; Gil *et al.*, 2005; 2008; Chu, 2009). En nuestro caso, la variable retenida es la llamada “cultura orientada al cliente” (Hales, 1994: 57), o “cultura de servicio” entendida como aquella que está presente en las compañías *“donde entregar un buen servicio tanto a los clientes internos como externos es considerado una natural forma de vida y es entendido por todos como una de las normas más importante”* (Grönroos, 1990: 244).

Por último, es retenida también como variable de interés la percepción de la satisfacción del cliente que el gestor posee, por ser la satisfacción una variable naturalmente asociada al valor (en la literatura de consumo) y a otras medidas de la acción de los empleados en las relaciones con los clientes (eg. Gil *et al.*, 2005). Si es cierto sin embargo, que se ha denunciado la escasez de estudios que se hayan interesado en medir la relación entre la orientación al mercado y la satisfacción, como bien señalan Webb *et al.* (2000), lo que hace aún más interesante la consideración de esta variable en nuestro trabajo.

## IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES...

Esta propuesta de relaciones entre cuatro variables debe entroncarse en la literatura anterior sobre valor de la relación en los mercados industriales. Tradicionalmente, la investigación sobre el valor en mercados B2B se ha orientado hacia tres perspectivas seguidas por los investigadores académicos en la década de los 90 (Ulaga, 2001): a) la perspectiva del comprador, exclusivamente basada en la comprensión de cómo los proveedores pueden crear valor y sobre como los clientes perciben ese valor superior respecto de la competencia; b) la perspectiva del vendedor, cuando la creación de valor se asocia al mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes y la consecución de “*customer equity*”; y c) una combinación de ambas perspectivas en la creación de redes y alianzas que redundan en la creación de mayor valor para la compañía.

Dentro de esta tercera perspectiva es donde se enmarcan las aportaciones más recientes sobre el valor entregado que entroncan con la orientación de marketing relacional. Aunque se reconoce la capital importancia del concepto valor para esta orientación de gestión (Anderson, 1995; Richards y Jones, 2008; Palmatier, 2008), no existe consenso sobre el lugar que este ocupa en los entramados de relaciones con variables como la calidad, la satisfacción, la confianza o el compromiso (Eggert y Ulaga, 2002; Ulaga y Eggert, 2006; Chu, 2009).

Nuestro trabajo debe integrarse en esta tercera perspectiva de los estudios sobre valor de la relación, en la medida en la que buscamos conocer la perspectiva del gestor de servicios turísticos (alojamiento), pero integrando también la labor realizada por los empleados (a los ojos del gestor) y que todo esto redunde en la perspectiva del cliente final, en la medida en que evaluamos la percepción que el gestor posee de la satisfacción de su cliente.

## **2. Objetivos y Metodología**

### ***2.1. Objetivos e hipótesis***

Con el objetivo de estudiar, desde la óptica del gestor del servicio turístico, las relaciones causales establecidas entre diferentes variables explicativas de la gestión estratégica en este trabajo hemos planteado un modelo de relaciones causales entre el valor percibido de la relación con el huésped, la orientación al cliente, la cultura de servicio y la percepción del gestor sobre la satisfacción del cliente. Tras la revisión de la literatura, se propone la construcción de un modelo con el objeto de contrastar que dicho modelo se ajusta a los datos de una investigación empírica realizada a 200 empresarios, gestores de hoteles, encuestados sobre sus percepciones relativas a

estos cuatro constructos. En segundo lugar, se han estudiado las diferentes intensidades de las relaciones entre los constructos del modelo causal, agrupando los hoteles de la muestra en tres categorías, en función del número de estrellas (3, 4 y 5 estrellas). En tercer y último lugar, para profundizar en la utilidad de la variable valor entregado para la gestión estratégica del servicio turístico, se ha construido un índice de valor a partir de los 12 indicadores del trabajo de Nasution y Macondo (2008) con el fin de explorar su distribución de acuerdo a la distinción de los hoteles en las 3 categorías nombradas anteriormente. Con estos dos últimos análisis esperamos que tanto la intensidad de los vínculos entre constructos en el modelo causal como las puntuaciones obtenidas en el índice se acentúen a medida que crece el nivel de servicio entregado, es decir la categoría del establecimiento.

Para la construcción del modelo, basándonos en la literatura sobre la utilidad estratégica del valor, en donde son varios los autores que reconocen la existencia de una relación clara entre la llamada orientación al mercado y el ofrecimiento de valor, siendo ambos los ejes de la competitividad (Kholi y Jaworski, 1990; Narver y Slater, 1993). En nuestra propuesta, la percepción del valor entregado es considerada un antecedente de la orientación al cliente ( $H_1$ ); sustentamos esta relación en la revisión anterior sobre la orientación y utilidad estratégicas del valor, cristalizada por ejemplo en propuestas como la “*Customer Value-based theory of the firm*” de Slater (1997: 164) que entiende que “*una teoría de la empresa basada en el valor del cliente propone que los resultados de la empresa crecen cuando la firma posee una cultura organizacional basada en el valor (i.e. orientación al cliente)*”. En este modelo, a su vez, la orientación al cliente es considerada antecedente directo de la percepción de satisfacción del cliente ( $H_2$ ), entendida ésta como una última variable *output* que mediría el resultado percibido de la gestión, en consonancia con la conceptualización de orientación al mercado de Deshpandé y Farley (1998: 226) referida anteriormente como “*procesos y actividades dirigidas a crear y satisfacer al cliente*”.

Además de esta cadena de tres efectos (valor-orientación al cliente-satisfacción), se espera que la percepción del valor entregado sea antecedente positivo de la cultura de servicio ( $H_3$ ), puesto que a imagen de los resultados del trabajo de Klidas *et al.* (2007) el *empowerment* transmitido a los empleados debe ser mayor cuanto mayor sea el valor que el gestor percibe que entrega. Finalmente, esta cultura de servicio se espera que a su vez esté positivamente relacionada con la

orientación al cliente (H<sub>4</sub>), puesto que la mayor cultura de servicio entregado por los empleados debe redundar en una empresa más orientada hacia sus clientes.

## **2.2. Metodología**

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, se planteó la realización de una investigación de corte cuantitativo, seleccionando como metodología de investigación la encuesta personal. Así, a partir de la revisión de la literatura, y dados los objetivos de la investigación se elaboró un cuestionario a través del cual se trata de recoger información relativa a las percepciones de los gestores del hotel en su relación con sus huéspedes, así como una serie de datos de clasificación del establecimiento. Para la construcción del cuestionario, de la revisión de la literatura se retuvieron escalas previamente utilizadas y cuyas propiedades psicométricas estuviesen previamente testadas. Para el constructo valor entregado (VALOR), elegimos la escala de 12 indicadores utilizada en Nasution y Macondo (2008). Esta escala, adaptación a su vez de la escala original de valor de servicio de Petrick (2002), mide una percepción multidimensional del valor de la relación con el cliente. En el estudio original de Nasution y Macondo (2008) esta escala se aplica tanto a la percepción del gestor o manager como a la del cliente, comparando ambas percepciones. En nuestro caso, recogemos la escala según la óptica del gestor, que se divide en tres bloques: la reputación por la calidad (5 indicadores), el valor por dinero (4 indicadores) y el prestigio (3 indicadores). Dada la falta de unanimidad sobre el número de dimensiones de valor de la experiencia del consumidor y/o de la relación con el cliente (Gallarza y Gil, 2006), calidad, precio y valor social como prestigio son dimensiones comunes a muchos de los estudios anteriores tanto teóricos (e.g. Sheth *et al.*, 1991) como en la literatura empírica de servicios turísticos (eg. Kashyap y Bojanic, 2000; Petrick, 2002a; Petrick, 2003; Sánchez *et al.*, 2006; Gallarza y Gil, 2006; Diep y Sweeney, 2008), y recogen la idea de multidimensionalidad del valor sin complicar la operatividad de la medida.

Para el constructo cultura de servicio (CS) se extrapoló la escala de Klidas *et al.* (2007) y para la variable orientación al cliente (ORCLI), se escogió la clásica aportación de Deshpandé *et al.* (1993), por ser una aportación a la orientación al mercado desde la perspectiva del consumidor (Lafferty y Hule, 2001), midiendo por tanto una verdadera orientación al cliente, como es nuestro deseo. Teniendo en cuenta la amplitud de la literatura existente sobre este constructo, creemos que esta aportación, en la forma que propone el trabajo posterior de Deshpandé y Farley (1999) es,

como indican Berton *et al.* (1999), la aproximación más completa entre las existentes, además de ser la más próxima a la idea original del concepto de Drucker (1954). Por último, la satisfacción del cliente (SAT) se midió con una escala de 2 indicadores, adaptada de la escala de Solnet (2006) a su vez basada en la escala de Lee-Ross y Pryce (2004).

La Tabla 1 expone las principales características de la investigación cuantitativa planteada. Todas las escalas se propusieron en una medida de 1 a 5, lo que supuso en algún caso una adaptación de la escalas originalmente Likert 7 a Likert 5.

TABLA 1  
**Ficha técnica de la investigación**

<b>Universo</b>	Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas
<b>Ámbito geográfico</b>	Barcelona, Madrid y Valencia
<b>Tamaño muestral</b>	200 hoteles
<b>Diseño muestral</b>	Encuesta personal
<b>Periodo de recogida de información</b>	Junio-septiembre 2009
<b>Idoneidad de la muestra</b>	Análisis del sesgo del <i>que no responde</i>
<b>Análisis previo</b>	Análisis de datos faltantes Análisis de datos atípicos
<b>Técnicas estadísticas</b>	Análisis descriptivo Análisis de fiabilidad Análisis causal (MBPLSPM)
<b>Programa estadístico</b>	SPSS versión 17.0; MatLab

La base de datos de empresas del sector se obtiene a partir de la base de datos SABI y el directorio de hoteles Visiting Spain<sup>2</sup>. Los hoteles han sido localizados a partir de los códigos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y/o IAE (Impuesto de Actividades Económicas) en la base de datos de información económica de empresas SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)<sup>3</sup> para, con posterioridad, purgar la base de datos de las empresas no pertenecientes al sector y completar los detalles de las empresas. Se recogen datos a través de entrevistas personales a los directores de los hoteles. La distribución de la muestra final (200 hoteles) se distribuye de la siguiente manera: geográficamente, 65 (32,5%) en Barcelona, 60 (30%) en Madrid y 75 (37,5) en Valencia; por categorías, 90 hoteles (45%) son de tres estrellas, 83 (41,5%) de cuatro y 27 (13,5%) de cinco.

□

<sup>2</sup> <http://www.visitingspain.es>

<sup>3</sup> S.A.B.I. es una base de datos de la empresa Informa que recoge las cuentas anuales de las principales empresas españolas y portuguesas, con un histórico desde 1990. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales: Registro Mercantil, BORME, y medios de prensa especializada.

### 3. Discusión de los resultados y contribuciones de la investigación

La técnica utilizada para estimar el modelo propuesto es el llamado PLS. Partial Least Squares (PLS) es un método de regresión inicialmente desarrollado por Herman Wold y sus colaboradores (Wold, 1982; 1985). Posteriormente, Stone y Brooks (1990) muestran que PLS puede considerarse como un proceso en dos etapas en el cual el conjunto formado por  $K$  variables explicativas se transforma primero en un nuevo conjunto de  $A$  ( $A < K$ ) variables latentes que maximizan la covarianza con la variable respuesta, con la restricción de ser ortogonales entre sí. Para ampliar información acerca de PLS véase Geladi (1988) y Geladi y Kowalski (1986). En el ámbito elegido, esto es, la medición del valor, y de su relación con otros constructos esta técnica ha sido también desarrollada en entornos de B2C por Murphy *et al.* (2000), Wang *et al.* (2004), Turel *et al.* (2007) o Hutchinson *et al.* (2009) y en entornos de B2B por Ulaga y Eggert (2006). Su bondad para evitar problemas de colinealidad como la no asunción de hipótesis sobre la distribución de las variables la hace una buena alternativa a los más habituales LISREL o EQS.

En el presente estudio el algoritmo empleado es Multi Block Partial Least Squares Path Modeling (MBPLSPM), que hemos implementado en MatLab, el cual ofrece mejores resultados que el PLS clásico (factores con mayor capacidad explicativa y coeficientes con menor error estándar) (Arteaga *et al.*, 2010). Como análisis previos a la estimación del modelo causal se realizaron, de forma secuencial, un análisis de fiabilidad mediante el alfa de Cronbach y un análisis de correlaciones (simples y parciales entre variables latentes y correlación del indicador con la variable latente) para asegurar respectivamente la validez discriminante y validez convergente (con SPSS 17.0).

De manera previa a estos análisis, se imputaron los datos faltantes mediante un método basado en el valor esperado para los mismos, condicionado al valor del resto de las variables, en un espacio de dimensión reducida, mediante variables latentes independientes obtenidas a partir de un Análisis de Componentes Principales; este método se conoce como TSR (Trimmed Scores Regression) (Arteaga y Ferrer, 2009).

En la Tabla 2 se muestra información acerca de la fiabilidad de las escalas junto con estadísticos descriptivos para cada indicador.

TABLA 2

### Descriptivos y Análisis de Fiabilidad

		Descriptivos		Fiabilidad	
	ítem	media	desv típ	$\alpha$ Cronbach	con ítem eliminado
<b>VALOR</b>	<b>1</b>	4,14	0,67	<b>0,798</b>	0,786
	<b>2</b>	4,31	0,64		0,780
	<b>3</b>	4,08	0,69		0,782
	<b>4</b>	4,08	0,63		0,792
	<b>5</b>	4,21	0,66		0,787
	<b>6</b>	4,11	0,68		0,779
	<b>7</b>	4,03	0,63		0,792
	<b>08</b>	4,13	0,66		0,785
	<b>09</b>	4,13	0,68		0,784
	<b>10</b>	4,06	0,69		0,780
	<b>11</b>	4,05	0,66		0,785
	<b>12</b>	4,09	0,61		0,775
<b>CS</b>	<b>1</b>	4,18	0,72	<b>0,658</b>	0,579
	<b>2</b>	4,24	0,68		0,607
	<b>3</b>	4,15	0,68		0,625
	<b>4</b>	4,03	0,67		0,630
	<b>5</b>	4,14	0,67		0,588
<b>ORCLI</b>	<b>1</b>	4,09	0,68	<b>0,789</b>	0,772
	<b>2</b>	4,04	0,63		0,772
	<b>3</b>	4,02	0,68		0,775
	<b>4</b>	4,18	0,63		0,765
	<b>5</b>	4,03	0,61		0,769
	<b>6</b>	4,08	0,69		0,769
	<b>7</b>	4,12	0,65		0,767
	<b>8</b>	3,99	0,59		0,766
	<b>9</b>	4,11	0,62		0,759
<b>SAT</b>	<b>1</b>	4,03	0,66	<b>0,722</b>	<i>Inf</i>
	<b>2</b>	3,99	0,60		<i>Inf</i>

*VALOR= percepción del valor entregado; CS=cultura de servicio; ORCLI=orientación al cliente; SAT=percepción de la satisfacción*

Como anunciábamos más arriba, para profundizar en las propiedades psicométricas de las escalas utilizadas, se realizaron dos análisis más, cuyos resultados se muestran en las Tablas 3 y 4. La validez convergente de las escalas se testó mediante el cálculo e interpretación de las correlaciones existentes entre cada indicador y las cuatro variables latentes (véase Tabla 3). Todos los indicadores presentan las más altas correlaciones con su variable latente correspondiente, lo que nos permite concluir sobre la validez convergente de las escalas, todas ellas extrapoladas de otros estudios anteriores.

IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES...

TABLA 3  
Correlación ítem-escala

	VALOR	CS	ORCLI	SAT
valor_01	<b>0,517</b>	0,292	0,323	0,163
valor_02	<b>0,614</b>	0,439	0,456	0,352
valor_03	<b>0,587</b>	0,548	0,537	0,422
valor_04	<b>0,450</b>	0,357	0,374	0,232
valor_05	<b>0,519</b>	0,417	0,412	0,289
valor_06	<b>0,626</b>	0,511	0,504	0,460
valor_07	<b>0,463</b>	0,384	0,439	0,303
valor_08	<b>0,530</b>	0,406	0,478	0,362
valor_09	<b>0,561</b>	0,520	0,484	0,383
valor_10	<b>0,601</b>	0,457	0,448	0,334
valor_11	<b>0,558</b>	0,400	0,460	0,418
valor_12	<b>0,652</b>	0,483	0,545	0,392
cs_01	0,466	<b>0,704</b>	0,543	0,443
cs_02	0,507	<b>0,655</b>	0,572	0,450
cs_03	0,583	<b>0,598</b>	0,550	0,467
cs_04	0,474	<b>0,593</b>	0,507	0,417
cs_05	0,524	<b>0,697</b>	0,527	0,446
orcli_01	0,494	0,432	<b>0,586</b>	0,352
orcli_02	0,416	0,496	<b>0,583</b>	0,513
orcli_03	0,453	0,531	<b>0,563</b>	0,454
orcli_04	0,577	0,525	<b>0,636</b>	0,443
orcli_05	0,523	0,498	<b>0,604</b>	0,390
orcli_06	0,554	0,563	<b>0,599</b>	0,538
orcli_07	0,482	0,557	<b>0,617</b>	0,512
orcli_08	0,467	0,450	<b>0,623</b>	0,398
orcli_09	0,513	0,498	<b>0,672</b>	0,462
sat_01	0,530	0,608	0,662	<b>0,885</b>
sat_02	0,565	0,598	0,645	<b>0,885</b>

*VALOR= percepción del valor entregado; CS=cultura de servicio; ORCLI=orientación al cliente; SAT=percepción de la satisfacción*

Para analizar la validez discriminante se aplicó el criterio utilizado a tal efecto por Sweeney y Soutar (2001), esto es, que la correlación entre variables latentes sea significativamente menor que 1. Todas las correlaciones satisfacen este criterio, como muestra la Tabla 4: correlaciones simples aparecen en la parte superior de la matriz y correlaciones parciales en la parte inferior. Todas las correlaciones superan el 0,6, lo que sin duda es un buen pre-resultado para el futuro análisis causal. Las correlaciones más altas se dan entre el valor y la orientación al cliente (0,8163 correlación simple y 0,4548 correlación parcial) lo que permite refrendar el apoyo teórico

expuesto anteriormente sobre la importancia conjunta e interdependiente de estas dos variables estratégicas. La cultura de servicio y la orientación al cliente también están fuertemente relacionadas (0,8274 en la simple y 0,4065 en la parcial). Como es sabido, la escala utilizada (Deshpandé *et al.*, 1993) mide la orientación al cliente de manera dual, con indicadores referidos a la competencia, como a los procesos internos aplicados por el personal, estos últimos por tanto próximos de la llamada cultura de servicio.

TABLA 4

**Correlaciones simples y parciales entre variables latentes**

	<b>VALOR</b>	<b>CS</b>	<b>ORCLI</b>	<b>SAT</b>
<b>VALOR</b>	<b>1</b>	0,7809	0,8163	0,6189
<b>CS</b>	0,3235	<b>1</b>	0,8274	0,6812
<b>ORCLI</b>	0,4548	0,4065	<b>1</b>	0,7390
<b>SAT</b>	-0,0211	0,1813	0,3892	<b>1</b>

*VALOR= percepción del valor entregado; CS=cultura de servicio; ORCLI=orientación al cliente; SAT=percepción de la satisfacción*

Los resultados del análisis causal se reportan en la Figura 1. La estimación del modelo resultó satisfactoria, puesto que todos los *paths* identificados son significativos con un valor  $p < 0,001$ . La significatividad de los coeficientes se ha estudiado mediante el método bootstrap (Efrom y Tibshirani, 1993).

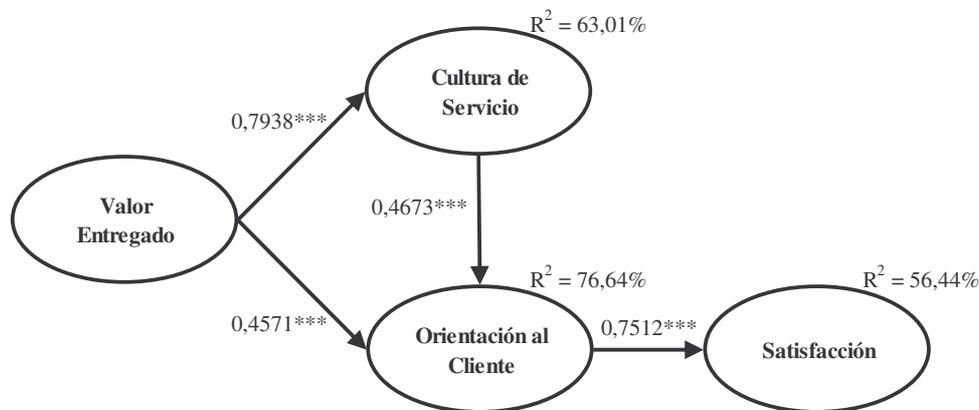
Además, como es sabido, a diferencia de LISREL, la técnica PLS no provee medidas de la bondad de ajuste global del modelo, puesto que su objetivo es la predicción y no el ajuste, pero si podemos evaluar los Coeficientes de Regresión de cada uno de las variables endógenas. En todos los casos los  $R^2$  de los constructos endógenos son aceptables (todos superiores a 0,40) (veáse Figura 1 ).

En cuanto a la intensidad de las relaciones establecidas, los vínculos más importantes los hallamos entre la percepción de valor y la cultura de servicio (0,7938). Este resultados permite refrendar la bondad de las teorías propuestas por Slater (1997: 164) que resaltan la importancia clave de la noción valor de la relación que es verdaderamente generadora de una “*cultura organizativa basada en el valor*”, en nuestro caso entregada al cliente a través de los empelados de la empresa hotelera. La orientación al cliente y la percepción de satisfacción también están fuertemente relacionadas (0, 7512), resultado similar a los del estudio de Webb *et al.*, (2000).

FIGURA 1

IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES...

**Resultados de la estimación del Modelo A**



El análisis efectuado previamente sobre las correlaciones parciales, apunta a que el modelo propuesto se ajusta a la realidad de los datos: aunque la correlación simple entre el valor entregado y la percepción de satisfacción es de 0,6189, si observamos la correlación parcial entre estas dos variables, ésta es muy pequeña (-0,0211). La correlación existente entre valor y satisfacción parece deberse a su relación en común con las otras dos variables latentes del modelo (en este caso entre orientación al cliente y cultura orientada a cliente) estos resultados invitan a futuras réplicas del modelo e otros ámbitos para poder mejorar nuestro conocimiento de la naturaleza de estas relaciones.

En segundo lugar, con objeto de poder profundizar en las particularidades que la industria hotelera, intensiva en mano de obra, posee para el estudio de percepciones como las elegidas para este estudio, se realizó una agrupación de los hoteles atendiendo a su categoría en número de estrellas, con el propósito de explorar la intensidad de las relaciones entre los constructos del modelo para cada categoría.

Los resultados que recoge la Tabla 5 muestran un cierto patrón en el modelo, a medida que el número de estrellas aumenta, los vínculos entre variables se intensifican en todos los casos, excepto en la relación entre cultura y orientación al cliente, en donde la tendencia es la inversa. Parece lógico argumentar que cuando la organización posee mayores estándares de calidad y un nivel de servicio más elevado, la percepción del gestor del valor entregado lleva a una mayor orientación al cliente, y esta a su vez a una mayor percepción de la satisfacción otorga un mayor apoyo a la idea de que la intensidad de la cadena de efectos de la auto-percepción que el gestor

posee de su gestión (valor entregado, orientación al cliente y satisfacción) aumenta con el nivel de servicio objetivamente entregado a los clientes, esto es, con la categoría del hotel.

TABLA 5

**Diferencias en la estimación de las relaciones por Categoría de Hotel**

	<b>Todos</b>	☆☆☆	☆☆☆☆	☆☆☆☆☆
<b>H<sub>1</sub></b>	<b>0,7938</b>	0,731	0,745	0,779
<b>H<sub>2</sub></b>	<b>0,4571</b>	0,430	0,442	0,478
<b>H<sub>3</sub></b>	<b>0,4673</b>	0,455	0,455	0,374
<b>H<sub>4</sub></b>	<b>0,7512</b>	0,543	0,790	0,846

90 Hoteles de 3 estrellas; 83 Hoteles de 4 estrellas y 27 Hoteles de 5 estrellas

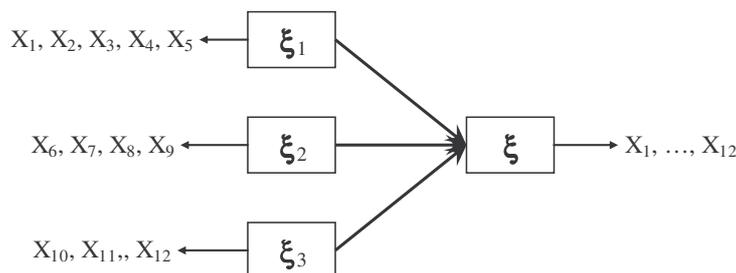
Por ultimo lugar y para progresar en el objetivo de demostrar la importancia y utilidad del valor entregado, hemos creado un índice global para describir la percepción de los gestores del valor entregado siguiendo el esquema de (Guinot *et al.*, 2001), en su caso aplicado a la descripción del uso de cosméticos. El método se denomina Análisis Multi-Tabla y consiste en crear un modelo estructural en el que se agrupan los datos en varios bloques de indicadores, siendo que los indicadores incluidos en cada bloque están relacionados entre si de manera que cada bloque es, en esencia, unidimensional. El modelo estructural consiste en crear una variable latente para cada bloque y unir todos los bloques con el bloque resultante de la concatenación de todos los bloques. En nuestro caso los datos se disponen en 3 bloques, en consonancia con la dimensionalidad de valor que proponen Nasution y Macondo (2008) y que hemos adoptado para este estudio, a saber: “Reputación por la Calidad” (5 ítems), “Valor por Dinero” (4 ítems) y “Prestigio” (3 ítems). En la Figura 2 se muestra el diagrama correspondiente al modelo estructural propuesto para la elaboración del índice.

Las variables latentes  $\xi_1$  a  $\xi_3$  representan un índice parcial (asociado a cada bloque de variables), de manera que  $\xi_1$  resume las variables asociadas a la reputación por la calidad,  $\xi_2$  resume las variables asociadas al valor por dinero y  $\xi_3$  resume las variables asociadas al prestigio por alojarse en ese hotel. La variable latente  $\xi$  representa un índice global de la percepción del gestor del valor entregado y se construye a partir de los 12 indicadores.

FIGURA 2.

**Modelo estructural para el Análisis Multi-Tabla**

IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES...



La forma de obtener el índice (su expresión explícita a partir de los indicadores) es estimar el modelo anterior, para lo cual emplearemos el método MBPLSPM (Multiblock PLS Path Modeling) (Arteaga *et al.*, 2010), que nos proporciona el peso de los indicadores en la elaboración del índice. Para facilitar la lectura del índice, éste se ha normalizado de manera que su valor oscila entre 0 y 1, de manera que, para calcular el valor del índice correspondiente a un individuo cuyas respuestas a las 12 preguntas son  $\{x_1, x_2, \dots, x_{12}\}$  se emplea la expresión:

$$t = Cte + \sum_{i=1}^{12} W_i x_i$$

Siendo Cte una constante cuyo valor es  $-0,7878$  y  $\{W\}_{i=1}^{12}$  los pesos de los 12 indicadores, que se muestran en la Tabla 6.

TABLA 6.

**Pesos de los indicadores en la construcción del índice**

$W_1$	$W_2$	$W_3$	$W_4$	$W_5$	$W_6$
0,014546	0,017906	0,015960	0,013488	0,014654	0,017552
$W_7$	$W_8$	$W_9$	$W_{10}$	$W_{11}$	$W_{12}$
0,013885	0,015218	0,015587	0,016338	0,016001	0,020127

Para forzar la pertenencia del índice al intervalo  $[0, 1]$  aplicamos la transformación:

$$t = \frac{t - t_{Min}}{t_{Max} - t_{Min}}$$

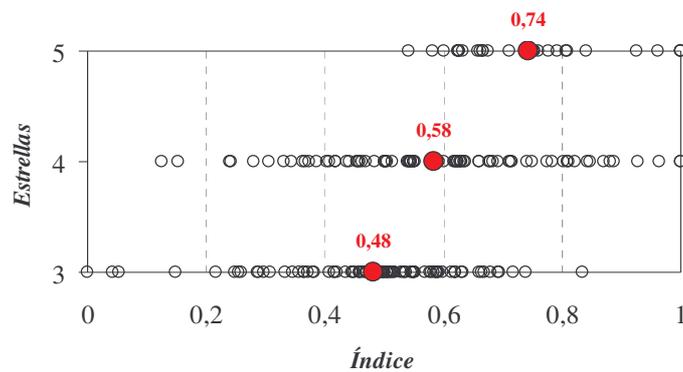
Siendo  $t_{Min} = -0,2140$  y  $t_{Max} = 0,1685$  los valores mínimo y máximo del conjunto de individuos, respectivamente.

El índice se ha construido a partir de la percepción que tiene el gestor del valor entregado en el servicio. Sin embargo, el objetivo del índice es el de constituirse como una medida objetiva del nivel de servicio entregado, que de alguna manera es el que convencionalmente se mide a partir

del número de estrellas del mismo. La forma de explorar la concordancia entre el valor del índice y la categoría del hotel es comprobar si existen diferencias significativas entre el valor medio del índice al agrupar los hoteles según las 3 categorías (número de estrellas).

En la Figura 3 se muestra el valor del índice para los 200 hoteles de la muestra, agrupados por el número de estrellas, junto a la media para cada grupo.

FIGURA 3.  
Valor del índice para los 200 hoteles, agrupados por categoría



En la Figura 3 se aprecia que, como cabía esperar, el valor medio del índice es mayor cuanto mayor es el número de estrellas del hotel. Para estudiar la significatividad de la diferencia entre las medias empleamos un ANOVA de un factor, cuya variable respuesta es el valor del índice y el factor es la categoría del hotel, medida como el número de estrellas. El resumen del ANOVA se puede ver en la Tabla 7.

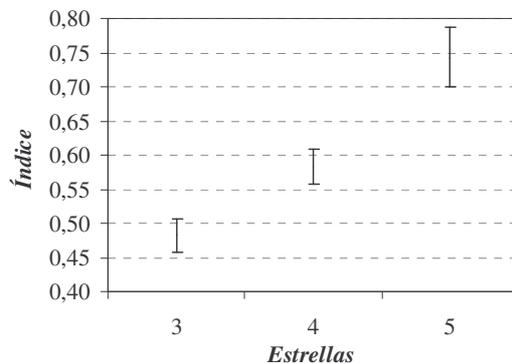
TABLA 7.  
ANOVA para el Valor Entregado frente a la categoría del hotel

Fuente	SC	gl	CM	F-ratio	F-crítica	p-value
Categoría	1,5025	2	0,7513	27,76	3,04	<0.0001
Residual	5,3317	197	0,0271			
Total	6,8342	199	0,0343			

Los valores encontrados para el análisis ANOVA nos permiten rechazar la igualdad de las 3 medias, pero no nos dice en que consisten las diferencias, lo cual se aprecia mediante los intervalos LSD (Least Squares Differences) que se muestran en la Figura 4.

FIGURA 4.  
Intervalos LSD para el valor medio del índice, según la categoría del hotel

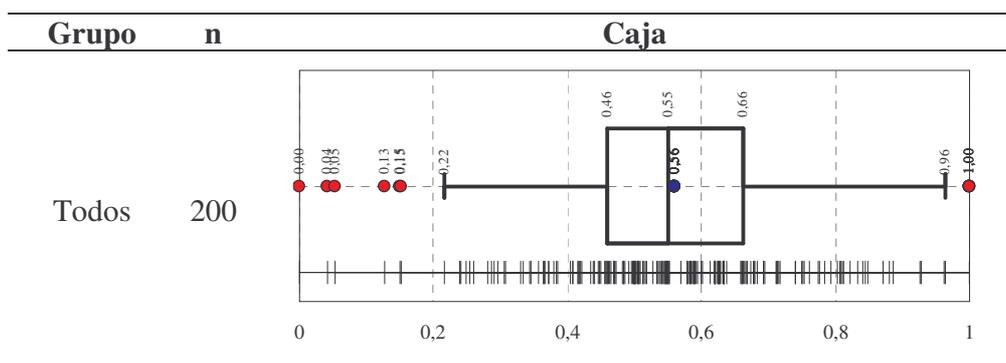
IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES...

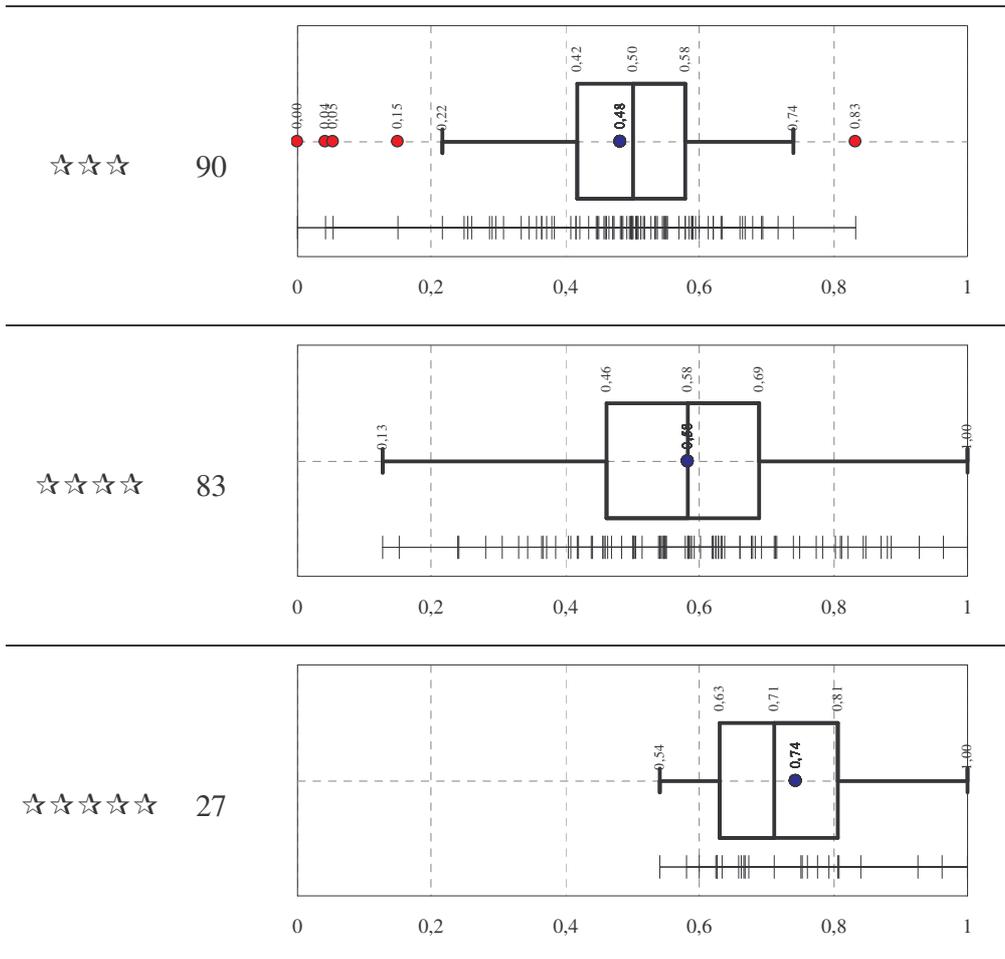


A partir de la Figura 4 se puede afirmar que el valor medio del índice de los hoteles de 5 estrellas es significativamente mayor que el correspondiente a los de 4 estrellas que, a su vez, es mayor que el de los de 3 estrellas, con lo que hemos alcanzado el objetivo de construir una medida objetiva del nivel de servicio entregado por el hotel, a partir de la percepción del gestor. En la Tabla 8 se muestra, mediante diagramas de caja, la distribución del índice en la muestra de 200 hoteles y en cada uno de los 3 grupos. De este modo, cada gestor puede localizar su hotel en esta distribución, y conocer su posición competitiva respecto de otros hoteles, tanto dentro de su misma categoría como dentro del grupo total de la muestra.

TABLA 8.

Distribución del índice en la muestra y en cada categoría





## 5. Conclusiones

Con objeto de explorar el orden y la intensidad de los vínculos entre las variables valor entregado, orientación al cliente, cultura de servicio y satisfacción en un entorno B2B, en este trabajo hemos contrastado con MBPLSPM un modelo causal construido a partir de una muestra de 200 gestores de hotel de Madrid, Barcelona y Valencia. Sobre este modelo se han analizado además diferencias de intensidades en los vínculos por categoría de los hoteles (número de estrellas). Por último hemos construido un índice de la percepción del valor entregado con objeto de explorar la distribución de los 200 hoteles nuevamente por categoría, es decir por nivel de servicio.

Los resultados de la contrastación del modelo propuesto apuntan a que el valor es un antecedente directo de la cultura de servicio y de la orientación al cliente, y esta última a su vez es antecedente de la satisfacción. El análisis de las correlaciones parciales apunta a la idea de que la

## IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES...

relación entre el valor y la satisfacción no existe sino por la mediación de otras variables, en nuestro caso la orientación al cliente y la cultura. Así, entendemos que a los ojos del director del hotel, la percepción del valor entregado está relacionada con la forma en que sus empleados tratan a sus clientes y con la orientación de su empresa hacia estos mismos. La importancia del encuentro de servicio entre el cliente y el empleado es por tanto elevada para el gestor del servicio hotelero, que considera que para obtener la satisfacción de sus clientes, su propia percepción del valor entregado pasa por la orientación al cliente y la cultura de calidad de servicio ofrecida.

En un segundo momento, y con el objeto de profundizar en las diferencias entre hoteles por categoría, se ha testado el mismo modelo con las 3 submuestras de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas. Así, el patrón de relaciones que describe nuestro modelo se ha demostrado que se intensifica a medida que el nivel de servicio entregado crece en la muestra, esto es al testar el modelo para los tres grupos de hoteles:

Una tercera aportación de este trabajo, de carácter metodológico, es la propuesta de un índice del valor entregado, .construido a partir de las 3 dimensiones de valor del estudio de Nasution y Mayondo (2008). Este índice permite ordenar los 200 hoteles en base a la percepción de sus gestores del valor entregado, obteniendo una clasificación que concuerda con la categoría del hotel, medida en número de estrellas. Esta concordancia, que consiste en que el valor medio del índice es significativamente mayor cuanto mayor es el número de estrellas del hotel,, nos aporta conocimiento sobre la utilidad estratégica de este índice, en la medida en que el gestor puede encontrar su posición competitiva, tanto de manera estática en un omento concreto, como de manera dinámica si analizamos una serie temporal.

Estas y otras de las afirmaciones contenidas en este trabajo necesitan de futuras réplicas con otras muestras de hoteles u otros servicios turísticos intensivos en mano de obra como el restaurante o la agencia, para poder asegurar la bondad de este modelo,.

Futuras orientaciones de este trabajo podrían venir del interés por aumentar la cadena de efectos a otros variables como el compromiso de la relación o el beneficio esperado, así como profundizar en el estudio de la creación de valor en la consecución de alianzas estratégicas y relaciones en el canal a imagen de Wagner y Lindemann (2008) o Palmatier (2008).

Al término de este trabajo y habiendo señalado su importancia y explorado sus relaciones con otros constructos también capitales para la gestión estratégica de los mercados, creemos que la afirmación de Slater lanzada hace más de 13 años sigue estando en vigor, a saber: “como especialistas de marketing, deberíamos estar orientados hacia la idea de que la creación de valor del cliente debe ser la razón de ser de la existencia de la compañía y sin duda también de la de su éxito. ” (1997: 166).

## Referencias bibliográficas

- AL-SABBAHY, H.; EKINCI, Y.; RILEY, M. (2004). “An Investigation of Perceived Value Dimensions: Implications for Hospitality Research”, *Journal of Travel Research*, Vol. 42, febrero, pgs. 226-234.
- ANDERSON, J.C. (1995). “Relationships in business markets: exchange episodes, value creation, and their empirical assessment”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, núm. 4, pgs. 346-350.
- ANDERSON, J.C.; NARUS, J.A. Y VAN ROSSUM, W. (2006). “Customer Value propositions in Business Markets”. *Harvard Business Review*. Vol. 84, núm. 3, pgs. 91-99.
- ARTEAGA, F. Y FERRER, A. (2009). “Missing data” In. Brown, S., Tauler, R., Walczak, R. (Eds.) *Comprehensive Chemometrics*, Vol. 3, pgs. 285-314.
- ARTEAGA, F.; GALLARZA, M. Y GIL, I. (2010): “A New Multiblock PLS Based Method to Estimate Causal Models. Application to the Post-Consumption Behavior in Tourism”, en V. ESPOSITO VINZI, W.W. CHIN, J. HENSELER Y H. WANG [ed.]: *Handbook of Partial Least Square. Concepts Methods and Application in Marketing and Related Fields*. Heidelberg.
- BABIN, B.J. Y KIM, K. (2001). “International Students’ Travel Behaviour: A Model of the Travel-Related Consumer/Dissatisfaction Process”, *Journal of Travel & Tourism Marketing*, Vol. 10, núm. 1, pgs. 93-106.
- BAND, W.A. (1994). *Creación de valor. La clave de la gestión competitiva*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- CARMON, Z. Y ARIELY, D. (2000). “Focusing on the forgone: how value can appear so different to buyers and sellers”, *Journal of Consumer Research*, Vol. 27, diciembre, pgs. 360-370.
- BERTHON, P., HULBERT, J.M. Y PITT, L.F. (1999). “To serve or create? Strategic orientations toward customers and innovation”, *California Management Review*, Vol. 42, núm 1, pgs. 37-58.
- BOJANIC, D.C. (1996). “Consumer Perceptions of Price, Value and Satisfaction in the Hotel Industry: An Exploratory Study”, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing*, Vol. 4, núm. 1, pgs. 5-22.
- BRODIE, R.J.; WHITTOME, J.R.M. Y BRUSH, G.J. (2009). “Investigating the Service Brand: A Customer Value Perspective”, *Journal of Business Research*, Vol. 62, núm. 3, pgs. 345-355.
- CHU, K.-M. (2009). “The construction model of customer trust, perceived value and customer loyalty” *The Journal of American Academy of Business*, Vol. 14, núm 2, pgs. 98-103
- CRONIN, J.J.; BRADY, M.K. Y HULT, G.T.M. (2000). “Assessing the Effects of Quality, Value and Customer Satisfaction on Consumer Behavioural Intentions in Service Environments”, *Journal of Retailing*, Vol. 76, núm. 2, pgs. 193-218.
- DAY, G.S. (1999). *Market Driven Strategy. Proceses for Creating Value*. (2<sup>nd</sup> Edition). The Free Press, New York.
- DESPHANDÉ, J. U. FARLEY, Y F. E.WEBSTER, JR. (1993), “Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis.” *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 22–27.
- DESPHANDÉ, R. Y FARLEY, J.U. (1998). “Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis”. *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pgs. 213–232.
- DESPHANDÉ, R. Y FARLEY, J.U. (1999). “Understanding market orientation. A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales”, en DESPHANDÉ, R. (Ed.), *Developing a Market Orientation*, Sage, Thousand Oaks, CA, pgs. 217-35.
- DODDS, W., MONROE, K. Y GREWAL, D. (1991). “Effects of price, brand, and store information on buyers’ product evaluations”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 28, pgs. 307-19.
- DRUCKER, P.F. (1954). *The Practice of Management*, Harper & Row, New York, NY.
- EFROM, B. Y TIBSHIRANI, R. (1993). *Introduction to the Bootstrap*. Chapman-Hall, New York.
- EGGERT, A. Y ULAGA, W. (2002). “Customer perceived value: a substitute for satisfaction in business markets?” *The Journal of Business and Industrial marketing* Vol. 17, núm (2/3), pgs. 107-118
- FORNELL, C.; JOHNSON, M.D.; ANDERSON, E.W.; CHA, J.; EVERITT BRYANT, B. (1996). “The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings”, *Journal of Marketing*, núm. 60, pgs. 7-18.
- GALE, B.T. (1994). *Managing customer value; creating quality and service that customers can see*. The Free Press, New York.
- GALLARZA, M.G. Y GIL, I. (2006). “Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students’ travel behaviour”. *Tourism Management*, Vol. 27, pgs. 437-452.
- GARRIGÓS-SIMÓN, F.J.; PALACIOS-MARQUÉSA, D. Y NARANGAJAVANA, Y. (2008). Improving the perceptions of hotel managers. *Anal. of tourism research*, Vol. 35, núm. 2, pgs. 359-380.

## IMPORTANCIA DE LAS PERCEPCIONES DEL GESTOR DEL SERVICIO. UN ANÁLISIS EMPÍRICO SOBRE EL VALOR ENTREGADO EN HOTELES ESPAÑOLES...

- GELADI, P. (1988): "Notes on the History and Nature of Partial Least Squares (PLS) Modelling", *Journal of Chemometrics*, Vol. 2, pgs. 231-246.
- GELADI, P. Y KOWALSKI B.R. (1986). "Partial Least- Squares Regression: A Tutorial", *Anal. Chim. Acta*, núm. 185, pgs. 1-17.
- GIL, I. Y GALLARZA, M.G. (2008). "La investigación en valor percibido desde le marketing" *Revista INNOVAR*, Vol. 18, núm 31, pgs. 7-16
- GIL, I.; BERENQUER, G.; CERVERA, A. Y MOLINER, B. (2005). "Relationships among customer orientation, service orientation and job satisfaction in financial services". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 16, núm 5, pgs. 497-525.
- GIL, I.; BERENQUER, G. Y CERVERA, A. (2008). "The roles of service encounters, service value and job satisfaction in achieving customer satisfaction in business relationships". *Industrial Marketing Management* Vol. 37, pgs. 921-939.
- GRÖNROOS, C. (1990). *Service Management and Marketing* Lexisgton books. Lexisgnton. M.A.
- GUENZI, P Y TROILO, G. (2007). "The joint contribution of marketing and sales to the creation of customer value" *Journal of Business Review*, Vol 60, pgs. 98-107.
- HALES, C. (1994), "'Internal Marketing' as an approach to human resource management: a new perspective or a metaphor too far?", *Human Resource Management Journal*, Vol. 5 núm.. 1, pgs. 50-71.
- HE, Y. Y SONG, H. (2009). "A Mediation Model of Tourist's Repurchase Intentions for Packaged Tour Services", *Journal of Travel Research*, Vol. 47, núm. 3, pgs. 317-331.
- HESKETT J.L.; SASSER W.E. Y SCHLESINGER L.A. (1997). *The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction, and value*. The Free Press, New York.
- HOLBROOK, M.B. (1999). *Consumer value. A framework for analysis and research*. Routledge, Londres.
- HU, H.H.; KANDAMPULLY, J. Y JUWAHEER, T.D. (2009). "Relationships and Impacts of Service Quality, Perceived Value, Customer Satisfaction and Image: An Empirical Study", *The Service Industries Journal*, Vol. 29, núm. 2, pgs.111-125.
- HUBER, F.; HERRMANN, A. Y MOGAN, R.E. (2001). "Gaining competitive advantage through customer value oriented management" *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 18, núm 1, pgs. 41-53
- HUTCHINSON, J.; LAI, F. Y WANG, Y. (2009): "Understanding the Relationships of Quality, Value, Equity, Satisfaction and Behavioral Intentions Among Golf Travelers", *Tourism Management*, Vol. 30, pgs. 298-308.
- JENSEN, H.R. (1996). "The interrelationship between customer and consumer value", *Asia Pacific Advances in Consumer Research*, Vol. 2, pgs. 60-63.
- KLIDAS, A.; VAN DEN BERG, P.T. Y WILDEROM, C.P.M. (2007). Managing employee empowerment in luxury hotels in Europe. *International Journal of Service Industry Management* Vol. 18, núm 1, pgs. 70-88.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKY, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and management implications", *Journal of Marketing*, Vol. 54, núm 2, pgs. 1-18.
- KOHLI, J. K. Y B. J. JAWORSKI (1990). "Market Orientation: The Conduct, Research Propositions, and Managerial Implications" *Journal of Marketing*, Vol. 54, pgs. 1-18.
- KOHLI, J. K., B. J. JAWORSKI Y A. KUMAR (1993). "MARKOR: A Measure of Market Orientation," *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, pgs. 467-477.
- LAFFERTY, B.A. Y HULT, T.M. (2001), "A synthesis of contemporary market orientation perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol. 35, núm 1/2, pgs. 92-109.
- LAPIERRE, J.; FILIATRAULT, P. Y CHEBAT, J.-C. (1999). "Value strategy rather than quality strategy: a case of business to business professional services", *Journal of Business Research* Vol. 45, pgs. 235-246.
- LEE-ROSS, D. Y PRYCE, J. (2004), "A preliminary study of service predispositions amongst hospitality workers in Australia", *Journal of Management Development*, Vol. 24, núm5, pgs.410-420.
- LEVITT, TH. (1975). "Marketing myopia". *Harvard Deusto Business Review* Sept. Oct.
- LEVITT, T. (1986). *The Marketing Imagination*. The Free Press, New York, cit. en SWARBROOKE, J. Y HORNER, S. (1999)
- MCDUGALL, G.H.G. Y LEVESQUE, T. (2000). "Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value Into the Equation", *The Journal of Services Marketing*, Vol. 14, núm 5, pgs. 392-410.
- MARCH, R. (1994). "Tourism Marketing Myopia" *Tourism Management*, pgs. 411-415
- MARTÍN RUIZ, D.; GREMLER, D.D.; WASHBURN, J.H. Y CEPEDA CARIÓN, G. (2008): "Service Value Revisited: Specifying a Higher-Order, Formative Measure", *Journal of Business Research*, Vol. 61, pgs. 1278-1291.
- MURPHY, P.E., PRITCHARD, M.P. Y SMITH, B. (2000): "The destination product and its impact on traveller perceptions". *Tourism Management*, Vol. 21, pgs 43-52.
- NARVER, J. Y SLATER, S.F. (1990). "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability," *Journal of Marketing*, Vol. 54, pgs. 20-35.
- NARVER, J.C. Y SLATER, S.F. (1993). "Market orientation and customer service: the implications for business performance", *European Advances in Consumer Research*, Vol. 1, pgs. 317-321.
- NASUTION, H.N.; MAVONDO; F.(2008). Customer value in the hotel industry: What managers believe they deliver and what customer experience. *International Journal of Hospitality Management* Vol. 27, pgs. 204-213.
- NILSON, T.H. (1992). *Value-added marketing: marketing management for superior results*, McGraw Hill. Berkshire. UK.
- PALMATIER, R. W. (2008). "Interfirm relational divers of Customer Value". *Journal of Marketing*, Vol, 72, pgs. 78-89.
- PAYNE A.; HOLT S. Y FROW P. (2001). "Relationship value management: exploring the integration of employee, customer and shareholder value and enterprise performance models", *Journal of Marketing Management*, Vol 17, pgs. 785-817.

- PETRICK, J.F. (2002). "Development of a multi-dimensional scale for measuring the perceived value of a service." *Journal of Leisure Research*, Vol. 34, núm 2, pgs. 119-134.
- PETRICK, J.F. (2003). "Measuring cruise passengers' perceived value", *Tourism Analysis*, Vol. 7, pgs. 251-258.
- PETRICK, J.F.; MORAIS, D.D. Y NORMAN, W.C. (2001). "An examination of the determinants of entertainment vacationers' intentions to revisit". *Journal of Travel Research*, Vol. 40, pgs. 41-48.
- PETRICK, J.R. Y BACKMAN, S.J. (2002). "An examination of golf travelers' satisfaction, perceived value, loyalty, and intentions to revisit". *Tourism Analysis*, Vol. 6, núm 3-6, pgs. 223-237.
- PYNNONEN M. Y HALLIKAS, J. (2008). Applying customer value model in mobile communication business" *International Journal of Electronic Business*, Vol 6, núm 5, pgs.433-449.
- RICHARDS, K.E. Y JONES, E. (2008). "Customer relationship management: finding value drivers" *Industrial Marketing Management*, Vol. 37, pgs. 120-130.
- RYU, K.; HAN, H.Y KIM, T.H. (2008). "The Relationship Among Overall Quick-Casual Restaurant Image, Perceived Value, Customer Satisfaction and Behavioural Intentions", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 27, pgs. 459-469.
- SLATER, S.F. (1997). "Developing a customer value based theory of the firm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, núm 2, pgs. 162-167.
- SLATER, S. F. Y NARVER, J.C. (1996). "Competitive Strategy in the Market-Focused Business". *Journal of Market-Focused Management*, Vol.1, núm 2, pgs. 159-174.
- SLATER, S.F. Y NARVER, J.C. (1994). "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?" *Journal of Marketing*, Vol. 58, pgs. 46-55.
- SOLNET, D. (2006). Introducing employee social identification to customer satisfaction research A hotel industry study *Managing Service Quality*, Vol 16, núm 6, pgs. 575-594
- STONE, M.Y BROOKS, R.J. (1990). "Continuum Regression: Cross-Validated Sequentially Constructed Prediction Embracing Ordinary Least Squares, Partial Least Squares and Principal Components Regression (With Discussion)", *J. Roy. Statist. Soc., Ser. B*, Vol. 52, pgs. 237-269. [Corrigendum (1992), Vol. 54, pgs. 906-907].
- SWARBROOKE, J. Y HORNER, S. (1999). *Consumer Behaviour in Tourism*, Butterworth Heinemann, Oxford.
- SWEENEY, J. Y SOUTAR, G. (2001). "Consumer perceived value: the development of a multiple item scale", *Journal of Retailing*, Vol. 77, pgs. 203-207.
- TRICEDI, M.; MORGAN, M.S. Y DESAI, K.K. (2008). "Consumer's value for informational role of agent in service industry" *Journal of Services Marketing* Vol. 22, núm 2, pgs. 149-159.
- TUREL, O.; SERENKO, A. Y BONTIS, N. (2007). "Use Acceptance of Wireless Short Messaging Services: Deconstructing Perceived Value", *Information & Management*, Vol. 44, pgs. 63-73.
- ULAGA, W. (2001). "Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry". *Industrial Marketing Management* Vol. 30, pgs. 315-319.
- ULAGA, W. Y EGGERT, A. (2006). "Relationship value and relationship quality. Broadening the nomological network of business-tobusiness relationships". *European Journal of Marketing* Vol. 40, núm 3/4, pgs. 311-327.
- ULAGA, W. Y EGGERT, W. (2002). "Exploring the key dimensions of relationship value and their impact on buyer supplier relationships". *American Marketing Association, Conference proceedings* Vol. 13, pg. 411
- ULAGA, W., Y CHACOUR, S. (2001). "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation Markets". *Industrial Marketing Management*.
- WAGNER, S. Y LINDEMANN, E. (2008). "Determinants of Value sharing in channel relationships". *Journal of Business and Industrial Markets*. Vol. 23, núm. 8, pgs. 544-553.
- WANG, Y.; LO, H.P. Y YANG, Y. (2004). "An Integrated Framework for Service Quality, Customer Value, Satisfaction: Evidence from China's Telecommunication Industry", *Information Systems Frontiers*, Vol. 6, núm. 4, pgs. 325-340.
- WALKER, J.T.; BACKMAN, K.; BACKMAN, S. Y MORAIS D. (2001). "Using a Performance Measurements to Explore the Influence of Service Quality Dimensions on Customer's Perception of Overall Value of a Nature Based Tourism Outfitter", *Journal of Quality Assurance in Hospitality and Tourism*, Vol. 2, núm. 1-2, pgs. 49-68.
- WEBB, W, WEBSTER, C. Y KREPAPA, A. (2000). "An Exploration of The Meaning and Outcomes of a Customer-Defined Market Orientation" *Journal of Business Research* Vol. 48, pgs. 101-112.
- WOLD, H. (1982). "Soft Modeling: The Basic Design and Some Extensions", en K.G. JÖRESKOG Y H. WOLD [ed.]: *Systems Under Indirect Observation*, Part 2, pgs. 1-54. Amsterdam: North-Holland.
- WOLD, H. (1985). "Partial Least Squares", en S. KOTZ Y N.L. JOHNSON [ed.]: *Encyclopedia of Statistical Sciences*, Vol. 6, pgs. 581-591. New York: Wiley.
- WOODRUFF, B. R. Y GARDIAL, F. S. (1996). *Know your customer: new approaches to understanding customer value and satisfaction*, Blackwell Business, Malden.
- WOODRUFF, B.R. (1997). "Customer value: the next source for competitive advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25, núm 2, pgs. 139-153.
- YUAN, Y.H. Y WU, C.K. (2008). "Relationship Among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction", *Journal of Hospitality and Tourism Research*, Vol. 32, núm. 3, pgs.387-410.
- ZEITHAML, V.A. (1988). "Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*, Vol. 52, pgs. 2-22.