

**El valor entregado, la cultura de servicio y
la orientación al cliente en los hoteles de España**

EM

Martina G. Gallarza
Irene Gil Saura

Universitat de Valencia

Francisco Arteaga Moreno

Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir

Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional SEJ2007-66054/ECON2010-17475

Resumen

La noción valor es reconocida como capital tanto para la comprensión del comportamiento del consumidor, como para la orientación estratégica de la empresa. Sin embargo, en la literatura sobre valor, se ha denunciado que existe una cierta escasez de estudios sobre el valor desde la perspectiva de la gestión, el valor entregado por gestores y/o empleados. El objetivo de este trabajo es la comparación de dos modelos de relaciones entre las variables valor entregado, orientación al cliente, cultura de servicio y percepción de la satisfacción del cliente, testados sobre una muestra de 200 directores de hoteles de 3, 4 y 5 estrellas en Madrid, Barcelona y Valencia. Después de comprobar la validez de las escalas, el contraste realizado mediante el algoritmo Multi Block Partial Least Squares Path Modeling (MBPLSPM) y el cálculo de las correlaciones parciales apuntan a 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. Además, los resultados señalan que a medida que aumenta el número de estrellas, los vínculos establecidos entre estas variables se intensifican, lo que ilustra como un mayor nivel de servicio tiene como consecuencia una mayor implicación del director del hotel en su gestión.

Palabras clave

Valor percibido, cultura de servicio, hoteles, orientación al cliente, turismo, industria turística.

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 offer a comparison of two structural models of relationships between delivered value, customer orientation, service culture and managers' perceived satisfaction; these two models are tested on the perceptions of 200 hotels' managers from Madrid, Barcelona and Valencia (SPAIN). After testing scales validity, the models were contrasted with the algorithm Multi Block Partial Least Squares Path Modelling (MBPLSPM). The results, according to partial correlations show that delivered value is a direct antecedent of service culture and customer orientation, customer orientation being then related to managers' perceived satisfaction as a final outcome. Additionally, the results on the different links, tested across the 3 sub-samples of 3, 4 and 5 stars (hotel category), show that the higher the service level, the stronger the links, so the highest the hotel manager's implication in the business.

Keywords

Delivered value, service culture, hotels, customer orientation, tourism, tourism industry.

1. 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 (Garrigós-Simón *et al.*, 2008), lo que ha resultado en un *gap* o desajuste 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.

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 en primer lugar, aportar una revisión crítica y comentada de la investigación del valor desde la perspectiva del proveedor de servicio sobre la que poder encadenar, como un segundo objetivo, 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. En tercer lugar, en este trabajo se plantean y contrastan dos modelos estructurales de relaciones entre éstas cuatro variables. 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.

2. Marco Conceptual

2.1. 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 sí 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 las múltiples dimensiones 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 comportamental, 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 concepto 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 concepto 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 hacer operativa 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 Salter (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 la 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 mas interesante la consideración de esta variable en nuestro trabajo.

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 (Uлага, 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 Uлага, 2002; Uлага 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.

3. Objetivos y Metodología

3.1. Objetivos e hipótesis

A imagen del trabajo de Cronin *et al.* (2000) sobre relaciones de antecedentes y consecuencias del valor en entornos B2C, o el de Eggert y Uлага (2002) sobre relaciones entre valor y satisfacción en entornos B2B, nuestra propuesta tiene el objetivo de establecer y comparar diferentes patrones de relaciones entre la percepción sobre el valor de la relación y otras variables de utilidad para la gestión estratégica. Así, en este trabajo hemos planteado dos modelos 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. La propuesta, como señalábamos en la introducción, consiste en comparar dos modelos con vínculos y orden de variables diferentes, para ver cuál es el que mejor se ajusta a los datos de una investigación empírica realizada a 200 empresarios, gestores de hoteles, encuestados sobre sus percepciones relativas a estas cuatro variables. Además, para profundizar en el conocimiento de la forma en que este valor entregado se relaciona con otras medidas estratégicas, se han agrupado los hoteles de la muestra en tres categorías, en función del número de estrellas (3, 4 y 5 estrellas), con el fin de explorar si estas relaciones entre variables se acentúan a medida que crece el nivel de servicio entregado, es decir la categoría del establecimiento.

En el primer modelo, nos hemos basado 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_{2A}); 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_{4A}), 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_{1A}), 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_{3A}), puesto que la mayor cultura de servicio entregado por los empleados debe redundar en una empresa más orientada hacia sus clientes.

Para el segundo modelo, buscando la extrapolación del patrón más habitual en la literatura de comportamiento del consumidor, entendemos que el valor es una variable central, que recibe impactos de determinadas variables exógenas (como la calidad o los sacrificios) y a su vez es un determinante claro de la satisfacción (véase Gil y Gallarza, 2008 para una revisión de este patrón en forma de gráfico). En la literatura de B2B los trabajos de Lapierre *et al.* (1999) y más tarde Ulaga y Eggert (2006) son ejemplos de este patrón de relaciones calidad/precio-valor-satisfacción. En el caso que nos ocupa, entendemos que la orientación al cliente y la cultura de orientación al cliente son variables que miden la evaluación que el gestor realiza de su relación con los clientes (orientación al cliente) y de la labor que desempeñan sus empleados (cultura de servicio), y que por tanto ambas pueden entenderse como antecedentes directos de la propia percepción que el gestor tiene del valor entregado a sus clientes (H_{2B} y H_{3B}). Además, de igual modo que en el modelo A, entendemos que existe una relación positiva entre la cultura de servicio y la orientación al cliente (H_{1B}). Por último, la percepción del valor entregado es un antecedente directo de la satisfacción (H_{4B}), a imagen de trabajos clásicos sobre valor percibido como Fornell *et al.* (1996), McDougall y Levesque (2000) y el modelo final de Cronin *et al.* (2000).

3.2. 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, dado el objetivo exploratorio de nuestro trabajo, de la revisión de la literatura se retuvieron escalas previamente utilizadas y cuyas propiedades psicométricas estuviesen previamente testadas. Para la variable valor entregado (VALOR), elegimos la escala de 12 indicadores utilizada en Nasution y Macondo (2008). Esta escala mide una percepción multidimensional del valor de la relación con el cliente según la óptica del gestor, dividida en tres bloques: la reputación por la calidad (5), el valor por dinero (4) y el prestigio (3). 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 son dimensiones comunes a muchos de los estudios anteriores, y recogen la idea de multidimensionalidad del valor sin complicar la operatividad de la medida.

Para el concepto cultura de servicio (CS) se extrapola 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 concepto, 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

Universo	Hoteles de 3, 4 y 5 estrellas
Ámbito geográfico	Barcelona, Madrid y Valencia
Tamaño muestral	200 hoteles
Diseño muestral	Encuesta personal
Periodo de recogida de información	Junio-septiembre 2009
Idoneidad de la muestra	Análisis del sesgo del que no responde
Análisis previo	Análisis de datos faltantes Análisis de datos atípicos
Técnicas estadísticas	Análisis descriptivo Análisis de fiabilidad Análisis causal (MBPLSPM)
Programa estadístico	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⁽¹⁾. 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)⁽²⁾ 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 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.

4.-Discusión de los resultados y contribuciones de la investigación

La técnica utilizada para estimar los modelos propuestos 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 si. 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 conceptos 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 de los modelos causales 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

	ítem	Descriptivos		Fiabilidad	
		media	desv típ	α Cronbach	con ítem eliminado
VALOR	1. Nuestro hotel presta servicios de la más alta calidad	4,14	0,67	0,798	0,786
	2. La calidad de nuestro servicio es consistentemente elevada	4,31	0,64		0,780
	3. Nuestros clientes consideran que nuestros servicios son fiables	4,08	0,69		0,782
	4. Nuestro hotel es considerado un hotel de la más alta calidad	4,08	0,63		0,792
	5. Nuestros clientes disfrutan realmente de su estancia en nuestro hotel	4,21	0,66		0,787

... / ...

... / ...

	ítem	Descriptivos		Fiabilidad	
		media	desv típ	α Cronbach	con ítem eliminado
VALOR	6. Nuestro personal trata a los clientes con gran respeto	4,11	0,68		0,779
	7. Nuestros precios son considerados como razonables	4,03	0,63		0,792
	8. Nuestro hotel ofrece valor por lo que se paga	4,13	0,66		0,785
	9. Nuestro sistema de reservas es considerado como apropiado	4,13	0,68		0,784
	10. Alojarse en nuestro hotel es considerado un símbolo de prestigio	4,06	0,69		0,780
	11. Alojarse en nuestro hotel es considerado un símbolo de status.	4,05	0,66		0,785
	12. Alojarse en nuestro hotel es acorde con el status social de nuestros clientes	4,09	0,61		0,775
CS	1. Toda la plantilla del hotel está comprometida en prestar un servicio de alta calidad a los clientes	4,18	0,72	0,658	0,579
	2. Toda la plantilla del hotel se esfuerza por satisfacer a los clientes	4,24	0,68		0,607
	3. La dirección del hotel informa a los empleados de la importancia que tiene la satisfacción de cada cliente	4,15	0,68		0,625
	4. La satisfacción del cliente es responsabilidad de cada uno de los empleados del hotel	4,03	0,67		0,630
	5. Las normas y procedimientos de este hotel facilitan la prestación de un servicio de alta calidad	4,14	0,67		0,588
ORCLI	1. Tenemos rutinas o medidas periódicas del servicio al cliente.	4,09	0,68	0,789	0,772
	2. El desarrollo de nuestros servicios se basa en una buena información sobre el mercado y nuestros clientes	4,04	0,63		0,772
	3. Conocemos bien a nuestra competencia	4,02	0,68		0,775
	4. Estamos bien orientados sobre cómo nuestros clientes valoran nuestros servicios	4,18	0,63		0,765
	5. Estamos más orientados al cliente que nuestros competidores	4,03	0,61		0,769
	6. Competimos fundamentalmente sobre la base de la diferenciación de nuestros servicios	4,08	0,69		0,769
	7. Competimos fundamentalmente sobre la base de la diferenciación de nuestros servicios	4,12	0,65		0,767
	8. Nuestros servicios son los mejores del mercado	3,99	0,59		0,766
	9. Creo que esta empresa existe, ante todo, para servir a los clientes	4,11	0,62		0,759
SAT	1. En mi opinión, los clientes de este hotel están normalmente muy satisfechos	4,03	0,66	0,722	<i>Inf</i>
	2. En mi opinión, los clientes de este hotel reciben servicios excelentes	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.

Tabla 3. Correlación ítem-escala

	VALOR	CS	ORCLI	SAT
V1	0,517	0,292	0,323	0,163
V2	0,614	0,439	0,456	0,352
V3	0,587	0,548	0,537	0,422
V4	0,450	0,357	0,374	0,232
V5	0,519	0,417	0,412	0,289
V6	0,626	0,511	0,504	0,460
V7	0,463	0,384	0,439	0,303
V8	0,530	0,406	0,478	0,362
V9	0,561	0,520	0,484	0,383
V10	0,601	0,457	0,448	0,334
V11	0,558	0,400	0,460	0,418
V12	0,652	0,483	0,545	0,392
CS1	0,466	0,704	0,543	0,443
CS2	0,507	0,655	0,572	0,450
CS3	0,583	0,598	0,550	0,467
CS4	0,474	0,593	0,507	0,417
CS5	0,524	0,697	0,527	0,446
ORCLI1	0,494	0,432	0,586	0,352
ORCLI2	0,416	0,496	0,583	0,513
ORCLI3	0,453	0,531	0,563	0,454
ORCLI4	0,577	0,525	0,636	0,443
ORCLI5	0,523	0,498	0,604	0,390
ORCLI6	0,554	0,563	0,599	0,538
ORCLI7	0,482	0,557	0,617	0,512
ORCLI8	0,467	0,450	0,623	0,398
ORCLI9	0,513	0,498	0,672	0,462
SAT1	0,530	0,608	0,662	0,885
SAT2	0,565	0,598	0,645	0,885

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, correlaciones parciales en la parte inferior, y alfas de Cronbach en la diagonal. Volveremos sobre estas diferencias entre correlaciones simples y parciales más adelante, apuntando ahora simplemente que 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. Correlación entre variables latentes

	VALOR	CS	ORCLI	SAT
VALOR	0,7984	0,7809	0,8163	0,6189
CS	0,3235	0,6582	0,8274	0,6812
ORCLI	0,4548	0,4065	0,7885	0,7390
SAT	-0,0211	0,1813	0,3892	0,7221

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 las figuras 1 y 2. La estimación de ambos modelos resultó satisfactoria, puesto que todos los *paths* identificados son significativos con un valor $p < 0,001$. La significatividad de los coeficientes de ambos modelos 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 ambos casos los R^2 son elevados (todos superiores a 0,40) aunque los resultados del modelo B son ligeramente inferiores a los del modelo A (véase figuras 1 y 2).

En cuanto a la intensidad de las relaciones establecidas en ambos modelos, los vínculos más importantes los hallamos entre la percepción de valor y la cultura de servicio (0,7938) en el Modelo A. Este resultados permiten 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 empleados

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).

No obstante, aunque ambos modelos presentan relaciones bastante importantes entre los cuatro conceptos, el análisis efectuado previamente sobre las correlaciones parciales, apunta a que el Modelo A es el que mejor 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) lo que nos lleva a afirmar que el Modelo B, como extrapolación de las relaciones habitualmente halladas en la literatura de comportamiento del consumidor en la que el valor es antecedente directo de la satisfacción, no es una buena aproximación a la realidad investigada, cuando esta se refiere a entornos de relaciones B2B como es el caso.

Figura 1. Resultados de la estimación del Modelo A.

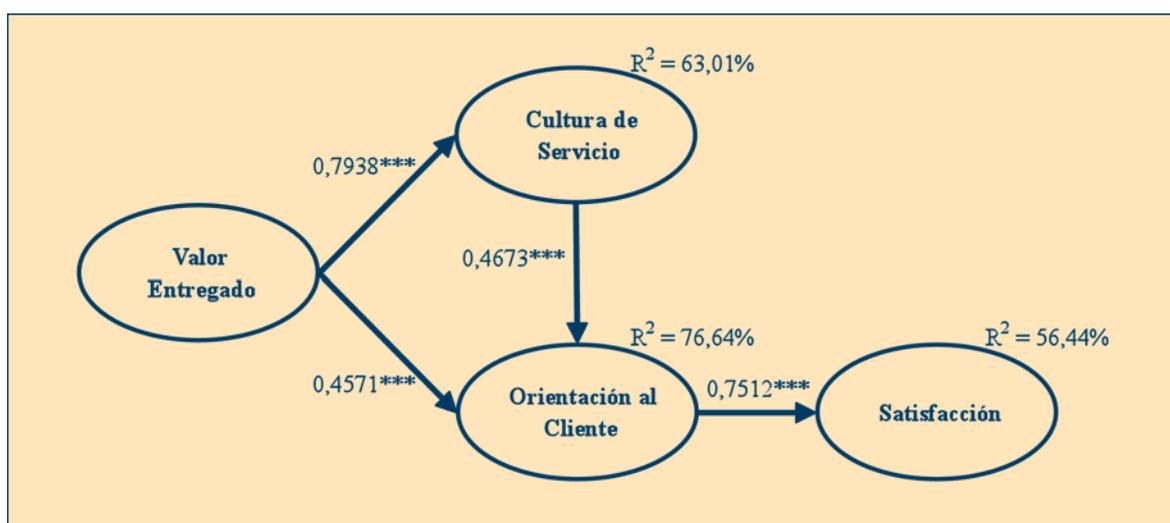
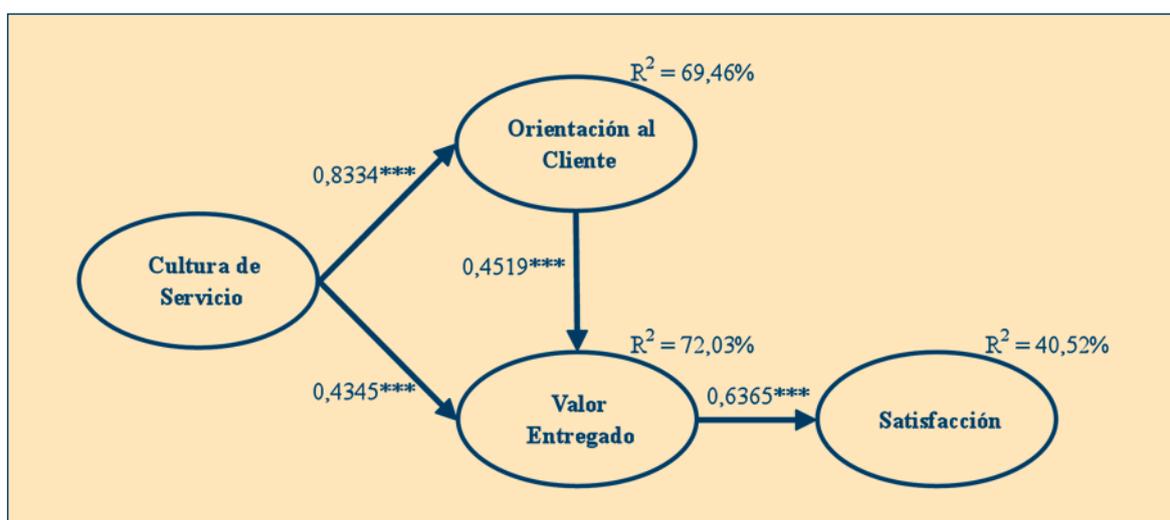


Figura 2. Resultados de la estimación del Modelo B.



Por último, 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 las variables del modelo A y modelo B para cada categoría.

Los resultados que recoge la tabla 5 muestran un cierto patrón: en el modelo A, 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 (H_{3A}), 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. El mismo patrón se repite en el Modelo B (véase tabla 6), con la misma salvedad para la relación entre cultura y orientación al cliente (H_{1B}), lo que 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.

Tabla 5. Diferencias en la estimación de las relaciones por Categoría de Hotel (modelo A)

	Todos	★★★	★★★★	★★★★★
H_{1A}	0,7938	0,731	0,745	0,779
H_{2A}	0,4571	0,430	0,442	0,478
H_{3A}	0,4673	0,455	0,455	0,374
H_{4A}	0,7512	0,543	0,790	0,846

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

Tabla 6. Diferencias en la estimación de las relaciones por Categoría de Hotel (modelo B)

	Todos	★★★	★★★★	★★★★★
H_{1B}	0,8334	0,816	0,782	0,688
H_{2B}	0,4345	0,399	0,418	0,449
H_{3B}	0,4519	0,422	0,434	0,536
H_{4B}	0,6365	0,471	0,653	0,728

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

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 dos modelos causales diferentes en una muestra de 200 gestores de hotel. Los resultados apuntan a la superioridad del modelo que propone que el valor sea un antecedente directo de la cultura de servicio y de la orientación al cliente, y esta última a su vez sea antecedente de la satisfacción. El análisis de las correlaciones parciales apunta a la idea de que, a diferencia de la mayoría de la literatura de valor de consumo, la 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. Además, este patrón de relaciones 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: 3, 4 y 5 estrellas.

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 supremacía del Modelo A, puesto que otros trabajos que miden el valor de la relación en entornos B2B si encuentran relaciones importantes entre el valor entregado y la satisfacción (eg. Lapierre *et al.*, 1999; Ulaga y Eggert, 2006), repitiendo incluso el patrón clásico en la literatura de consumo de calidad-valor-satisfacción-lealtad.

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). Por último, siguiendo algunas de las consideraciones que ya en 2001 proponía Ulaga como una importante perspectiva del estudio del valor, creemos que un mayor conocimiento de la utilidad estratégica del estudio del valor vendrá de la mejor comprensión

del proceso de co-creación de valor con los clientes. La noción valor sigue siendo un tópico de máximo interés académico y profesional, sobre el que además se pueden incorporar nuevas ópticas como la que propone la lógica del servicio dominante de Vargo y Lusch (2004) que como señala Grönroos (2008) no hace sino subrayar la universalidad de este concepto.

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*. (2nd Edition). The Free Press, New York.
- Deshpandé, J. U. Farley, y F. E. Webster, Jr. (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 22-27.
- Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1998). "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis". *Journal of Market Focused Management*, Vol. 2, pgs. 213-232.
- Deshpandé, R. y Farley, J.U. (1999). "Understanding market orientation. A prospectively designed meta-analysis of three market orientation scales", en DESHPANDÉ, 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-Marqués, D. y Narangajavana, Y. (2008). Improving the perceptions of hotel managers. *Anal. of tourism research*, Vol. 35, núm. 2, pgs. 359-380.
- 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.; Berenguer, 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.; Berenguer, 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.
- Gronroos, C. (2008). "Service logic revisited: who creates value? and Who co-creates?". *European Business Review*, Vol. 20, núm. 4, pgs. 298-314.
- Gronroos, C. (1990). *Service Management and Marketing* Lexington books. Lexington, MA.

- 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 Chébat, 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)
- Mcdougall, 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.
- Uлага, W. (2001). "Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry". *Industrial Marketing Management* Vol. 30, pgs. 315-319.
- Uлага, 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.
- Uлага, 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
- Uлага, W., y Chacour, S. (2001). "Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation Markets". *Industrial Marketing Management*.
- Vargo, S.L. y Lusch, R.F.(2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Vol. 68, enero, pgs. 1-17.
- 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.

Notas

(1) <http://www.visitingspain.es>

(2) 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.