

LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE HOTEL ESTADO DEL ARTE Y NUEVAS PERSPECTIVAS SOBRE SU MEDICIÓN

Carlos Maté Jiménez¹, Mercedes Fernández García¹ y Juan Antonio Campos Soria²

Resumen. En este trabajo de investigación centramos nuestro interés en la satisfacción del cliente de hotel como fuente de ventajas competitivas para las empresas del sector. Para ello, y tras un breve análisis de los factores críticos determinantes del éxito en la industria hotelera, se procede a analizar la relación existente entre la calidad del servicio hotelero y la satisfacción de sus clientes. Esta relación, si bien ha sido puesta de manifiesto en numerosas investigaciones de carácter académico y empírico, no ha estado exenta de críticas y limitaciones en la definición de su dimensionalidad y en las técnicas de análisis utilizadas para cuantificarla. En este contexto, se revisarán los sistemas de medición de la calidad en dicha industria en conexión con la satisfacción del cliente, y se procederá a reflexionar sobre aproximaciones metodológicas más científicas que, apoyándose en instrumentos y técnicas recientes de análisis avanzado de datos, permitan obtener un marco teórico y empírico más eficiente para su medición. Las líneas de avance señaladas en las conclusiones se configuran como elementos clave en la gestión eficiente del sector.

Palabras clave. Calidad de servicio hotelero, medición de la satisfacción de cliente, percepciones de calidad, análisis multivariante, gestión empresarial, ventaja competitiva, innovación en el servicio, aproximación metodológica.

Abstract. Successfully being able to judge customers' satisfaction levels and to apply that knowledge, gives a hospitality manager an advantage over competitors via such benefits as product differentiation or increased customer retention. Given the essential role of customer satisfaction, it is not surprising the great preponderance that the study of quality in service (and, of course, lodging) industries has achieved in the last decades. This new field of research has promoted an interesting controversy about the adequate measurement of the importance of quality dimensions.

To this end, the aim of this paper is to get further insights about the techniques used to measure such importance. We first provide a theoretical background of customer satisfaction research, together with the operational merits and limitations of existing measurement approaches. We then propose a new methodological approach (based on advanced and recently implemented computerised data analysis techniques) in order to ascertain the relative impact of quality dimensions on hotel guests' satisfaction. Conclusions can be used by managers to efficiently implement strategic actions.

Key words. Quality of Service, Customer Satisfaction Measurement, Quality Perceptions, Multivariate Analysis, Business Management, Competitive Advantage, Innovation in Service, Methodological Approach.

I. INTRODUCCIÓN

La industria hotelera española se encuentra actualmente en un momento crucial de su desarrollo, tras varias décadas de rápido crecimiento cuantitativo, al acercarse el mercado a su etapa de madurez. Desde el punto de vista de la demanda, los consumidores han ido acumulando experiencia acerca del servicio y son capaces

de valorar con nitidez sus preferencias y necesidades. Por el lado de la oferta, los productores han adquirido una experiencia sustancial y las oportunidades de innovación son más escasas, de manera que las empresas están aprendiendo el significado de la "interdependencia competitiva" (Hill y Jones, 1996). Asimismo, se está produciendo una mayor intensificación de la competencia internacional y de la globali-

¹ Instituto de Investigación Tecnológica; Departamento de Organización Industrial. Escuela Técnica Superior de Ingeniería - ICAI. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

² Departamento de Economía Aplicada (Estructura Económica). Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Málaga. carlos-mate@doi.icaei-upco.es; mercedes@doi.icaei-upco.es; jacampos@umai.es.

zación de los mercados, con impactos económicos, sociales, culturales y ambientales cada vez más significativos. Nos enfrentamos, como indica Fayos-Solá (1994), en una nueva era del turismo, caracterizada por la supersegmentación de la demanda y la necesaria flexibilización e integración por parte de la oferta para adaptarse a sus necesidades.

En el contexto anterior, los beneficios estratégicos originados por la satisfacción del cliente son muy diversos. En primer lugar, podemos considerar el aumento de la lealtad del consumidor hacia ese servicio, convirtiéndose en fuente de ventaja competitiva, mediante la creación de barreras a la entrada que a veces son difícilmente imitables, dado el carácter subjetivo de la satisfacción del consumidor. En segundo lugar, una mayor diferenciación en el servicio reduce la elasticidad precio de la demanda, así como los esfuerzos comerciales que la empresa necesita realizar en la captación de nuevos clientes (Fornell, 1992; Spreng *et al.*, 1995; Swan y Bowers, 1998).

Por todo ello, este artículo persigue tres objetivos fundamentales. El primero, abordado en el epígrafe II, consiste en analizar de forma rigurosa los elementos determinantes del éxito en la industria hotelera. El segundo, al que se destinará el epígrafe III, es revisar los sistemas de medición de la calidad en dicha industria, así como su conexión con la satisfacción del cliente. Por último, en el apartado IV, se pretende reflexionar sobre una medición más científica de dicha satisfacción mediante diferentes aproximaciones que, apoyándose en instrumentos eficientes desde el punto de

vista metodológico, aprovechen todo el potencial de las herramientas de cálculo, análisis y relación que brindan las tecnologías de la información en los albores del nuevo milenio. Finalmente, se propondrán las conclusiones de esta investigación y se anticiparán algunas líneas futuras para avanzar en el conocimiento de los instrumentos adecuados para la medición de la satisfacción del cliente de hotel.

II. FACTORES CLAVE DEL ÉXITO EN LA INDUSTRIA HOTELERA

Como indicamos en la introducción, las empresas hoteleras deben ser capaces de adaptarse a las transformaciones del entorno, definiendo estrategias que permitan mejorar su competitividad, alcanzando unos niveles de ocupación cualitativa y cuantitativamente óptimos. Para ello, se deben tomar acciones estratégicas encaminadas a alcanzar una ventaja competitiva sólida: aquellas que lo logren, tendrán más oportunidades de sobrevivir y seguir desarrollándose. El objetivo consiste en obtener, a través de los recursos generados por la actividad, una posición duradera en el mercado. En palabras de varios de los autores más relevantes en materia de investigación turística (Fayos-Solá, 1994; Vázquez y Díaz, 1995; Ruíz y Díaz, 1995; Camisón y Monfort, 1996), debe alcanzarse un *turismo sostenible*.

II.1. La búsqueda de la ventaja competitiva

La competitividad (1) empresarial es un fenómeno que acostumbra a relacionarse

con la capacidad que tienen las empresas para crecer y aumentar su participación en los mercados donde concurren (Segura, 1993). Las limitaciones de los enfoques macroeconómico y sectorial para explicar las razones que permiten mejorar la competitividad de las empresas de alojamiento turístico, ha inducido a que otras corrientes de investigación, desde ópticas como el marketing (Zeithaml, 1988; Carman, 1990); la dirección estratégica (Berry *et al.*, 1989; Denton, 1989); la teoría de la organización (Kast y Rosenzweig, 1987) o la teoría de recursos y capacidades (Prahalad y Hamel, 1990 y 1991; Peteraf, 1990); hayan profundizado en esta materia, considerando la estructura, la organización interna y estrategias empresariales como elementos clave en los que basar sus estudios. La Gestión de la Calidad Total (TQM) constituye una aproximación en la que subyacen todos estos enfoques teóricos (Camisón, 1996a).

Bharadwaj *et al.* (1993) consideran la ventaja competitiva en las empresas de servicios como algo valioso, difícil de imitar o conseguir por actuales o potenciales competidores, no debiendo existir estrategias alternativas que conduzcan a la competencia a la obtención de idénticos resultados. En definitiva, la ventaja competitiva sostenible está formada por aquellos *factores que resultan la clave en el éxito* de una determinada organización y que pueden ser mantenidos por ésta a lo largo del tiempo. Tales factores han sido pormenorizadamente analizados por Dubé y Renaghan (1999a) y pueden resumirse de la siguiente manera:

- a) *Crear valor añadido.* Convencer al cliente de que el servicio que se le está prestando ofrece un valor añadido para él, por lo que le merece la pena pagar un sobreprecio.
- b) *Posicionamiento de enfoque.* Diseñar la estrategia de la organización en función del tipo de servicio prometido al cliente, potenciando aquellos aspectos del servicio que más interesan al cliente (Berry *et al.*, 1997).
- c) *Calidad estructural.* Debe practicarse en todos los niveles de la organización y siempre enfocada a la satisfacción del cliente. Particular importancia revisten los aspectos más cercanos a éste, como son los recursos humanos de la organización y el propio sistema productivo (que en el ámbito hotelero se identifica con la prestación del servicio).
- d) *Equilibrio entre experiencia e innovación.* Incrementar la flexibilidad y eficiencia organizativas (Moss, 1999) a través de una mayor capacidad de respuesta en un entorno cada vez más turbulento y exigente, aprovechando los conocimientos adquiridos por la empresa a lo largo del tiempo.
- e) *Coherencia en el crecimiento.* Evitar desfases entre la estructura de operaciones y la salud financiera de la organización.

Como puede observarse, la lucha por encontrar los factores clave del éxito supone la adopción, por parte de la empresa, de una filosofía de mejora continua en la relación con el cliente que abarca a todos los

ámbitos de la organización. Según Zeithaml (1988), la calidad se define como la superioridad o excelencia del servicio. Por extensión, considera la *calidad percibida* como la valoración que realiza el cliente de la superioridad o excelencia total del servicio en función de estos atributos.

II.2. La estrategia de diferenciación

El posicionamiento estratégico (o logro de la ventaja competitiva sostenible) de una empresa dentro de un sector puede alcanzarse a partir de dos vías (Porter, 1982): ser el líder en costes o tener un producto diferenciado. Actualmente, dadas las condiciones particulares en las que se encuentra el sector, la estrategia de reducción de costes debería ocupar un segundo plano a favor de una estrategia basada en la diferenciación del producto (Camisón, 1996b).

Las variables que componen la diferenciación pueden ser de carácter extrínseco e intrínseco (Zeithaml, 1988). Las primeras no son propias del servicio prestado por cada establecimiento, pues recogen el precio del servicio, el nombre de la marca, la reputación y el nivel de publicidad; por el contrario, las segundas sí son específicas de cada servicio, pudiendo ser de carácter tangible e intangible. El consumidor es especialmente sensible a los atributos intrínsecos cuando infiere la calidad del servicio recibido.

Un elevado número de trabajos (Camisón y Monfort, 1996; Bower y Shoemaker, 1998; Ribera, 1997; Dubé *et al.*, 1999; Horovitz, 1999; Vázquez *et al.*, 2000) estable-

cen la siguiente relación de causalidad: una mejora de la calidad por parte de la empresa hotelera redundará en un aumento de la satisfacción del cliente y en su consiguiente fidelización; este hecho se traduce en un incremento de las ventas y, por tanto, de los ingresos para el hotel.

A partir de la ecuación descrita en el párrafo anterior, puede concluirse que la fuente clave de la ventaja competitiva dentro de la industria hotelera, se encuentra en la realización de aquellas actuaciones creadoras de valor para el cliente (Dubé y Renaghan, 1999b y 1999c) (2), encaminadas a aumentar su satisfacción: en resumidas cuentas, la prestación de un servicio de alta calidad (3) (Camisón, 1996b).

II.3. La evidencia empírica

Son numerosas las experiencias empresariales que acreditan que la apuesta firme por la calidad del servicio es la estrategia básica en la que se fundamenta el éxito competitivo de las empresas y cadenas hoteleras líderes en los mercados. En el ámbito internacional, Simmons y Teare (1993) lo demuestran para la cadena hotelera *Scott's Hotels Limited*; Wisner y Eakins (1994) mediante estudios realizados con el hotel *Ritz-Carlton*, aportando indicadores relevantes del impacto de la calidad sobre la rotación del personal, las horas trabajadas por habitación-huésped, entregas *on line*, o incluso sobre la satisfacción del cliente; o el trabajo realizado por Walker y Salameh (1990) con los sistemas de aseguramiento de la calidad llevados a cabo por la *American Hotel and Motel Association*.

En esta misma línea, destaca el trabajo de Schlesinger y Heskett (1993) sobre las repercusiones de la implantación de un programa de calidad en la cadena hotelera *Fairfield Inn*. Según este estudio, la mejor manera de potenciar la calidad en el servicio consiste en otorgar a los empleados el suficiente margen de maniobra, para que actúen de cara al cliente con libertad e iniciativa personal. Esta estrategia permite alcanzar unos resultados empresariales, en términos de índices de remuneración salarial, tasa de rotación del personal, tasa de ocupación del establecimiento, índices de satisfacción del cliente, rapidez, eficacia y amabilidad del personal, mucho más beneficiosos que el resto de cadenas hoteleras de igual categoría. Ello redundará, en última instancia, en su competitividad.

Por lo que respecta a las investigaciones de carácter nacional, destaca en primer lugar el trabajo realizado por Bigné y Miquel (1992). En él se consideran los factores más relevantes para el desarrollo de las empresas de alojamiento turístico y sugieren un conjunto de acciones útiles que deben emprenderse para mejorar su competitividad, tanto desde el ámbito de la Administración como desde el de los empresarios. Entre estas acciones, la formación de los recursos humanos, el apoyo de la Administración y las acciones relacionadas con el marketing (4), se conforman como los elementos prioritarios en los que basar las estrategias de posicionamiento.

Asimismo, Monfort (1995) considera que las ventajas comparativas en las que se han basado tradicionalmente los hoteles españoles, que han hecho hincapié en las do-

taciones naturales de recursos y en el precio, no son sostenibles en el tiempo. Según este autor deben crearse nuevas fórmulas que sirvan para mantener la competitividad de los establecimientos hoteleros a través de la mejora de la calidad del servicio. Para ello considera tres líneas de actuación: integración y cooperación empresarial, formación de los recursos humanos y apuesta firme por las nuevas tecnologías de la información. En este mismo sentido, Camisón (1996a) propone un modelo global para analizar el impacto de la calidad total sobre la competitividad de las empresas turísticas, a través de sus repercusiones en términos de aumento de ventas, mejora de la gestión de los recursos humanos y reducción de costes.

Por su parte, Fridolín (1993) concluye que los factores críticos en la prestación del servicio hotelero pueden agruparse en cinco apartados: cualificación de los recursos humanos, implantación de métodos formales de control de calidad, armonización de tareas y actividades, ajuste permanente entre la demanda y la oferta para que no existan instalaciones infrautilizadas, y una mayor participación del consumidor en el servicio prestado, en último lugar. El trabajo de Monfort (1998) se centra en la competitividad internacional de destinos especializados en el producto "sol y playa", mostrando especial atención a los hoteles de litoral de Benidorm y Peñíscola.

La relación entre la calidad y los costes empresariales queda patente en el estudio realizado por Camisón y Roca (1997) utilizando los sistemas de gestión basados en los *costes totales de la calidad*. El primer

objetivo de este estudio consistía en desarrollar una metodología específica para la implantación de un programa de costes totales de calidad en empresas hoteleras valencianas; el segundo, en medir el volumen del coste total de calidad, diferenciando entre sus distintos componentes; por último, se interpretan las conclusiones alcanzadas comparando los resultados para hoteles de ciudad y hoteles de litoral.

Todos estos trabajos ponen de manifiesto la importancia de los sistemas de calidad en las empresas hoteleras. Estos sistemas se convierten en herramientas de gestión encaminados a reorientar las estrategias empresariales hacia la satisfacción del cliente interno y externo, priorizando el papel de los recursos humanos y los aspectos culturales y organizativos de los establecimientos. Efectivamente, según la metodología utilizada por Martín (1999) la calidad es un fenómeno multidimensional, donde la satisfacción del cliente es el aspecto más superficial o la punta del iceberg. Este aspecto descansa sobre otro conjunto de factores tales como el personal de contacto, la tecnología disponible, los métodos organizativos y las herramientas de gestión utilizados, la estrategia empresarial, así como el compromiso de todos los agentes relacionados con el desarrollo sostenible de la empresa; teniendo en consideración aspectos de tipo social, medioambiental e incluso institucional. Por este motivo, los trabajos de investigación que abordan el papel estratégico de la calidad en las empresas hoteleras parten de enfoques y ámbitos de aplicación tan diferentes.

III. SISTEMAS DE MEDICIÓN DE LA CALIDAD EN LA INDUSTRIA HOTELERA: ESTADO DEL ARTE

III.1. Aspectos generales sobre la calidad en los servicios aplicables al ámbito hotelero

En el epígrafe anterior se pone de manifiesto la importancia que desempeña la satisfacción del cliente en el logro de la ventaja competitiva sostenible de diferenciación por parte de las empresas hoteleras. La prestación de un servicio que suponga un elevado valor añadido para el destinatario del mismo, sólo puede alcanzarse implicando a toda la organización en procesos de mejora continua, de acuerdo con la filosofía de la Calidad Total.

En el ámbito de la investigación teórica, numerosos trabajos han resaltado los efectos positivos de la calidad sobre el beneficio empresarial (Crosby, 1987; Buzzell y Gale, 1987; Juran, 1990). Genéricamente, podemos destacar dos grandes grupos (Camisón y Bou, 2000). En primer lugar, aquellos que recogen los *efectos internos* de la calidad sobre los beneficios, a través de la reducción de los costes empresariales (Wheelwright, 1983; Garvin, 1988) y el incremento en la productividad de los factores (Skinner, 1986; Juran y Gryna; 1993; McCracken y Kaynak, 1996). Y en segundo lugar, aquellos otros que analizan los *efectos externos* sobre ambas variables a través de la satisfacción de los consumidores (Carman, 1990; Anderson *et al.*, 1994; Rust *et al.*, 1995), su disposición de pago (Krishna y Winston, 1998); su intención de compra (Boulding *et al.*, 1993; Zeithaml *et*

al., 1996; Fuentes, 2000); o incluso a través de la cuota de mercado (Buzzell y Wiersema, 1981; Kordupleski *et al.*, 1993).

Cada uno de estos efectos requiere de la utilización de medidas de calidad específicas. De hecho, la implantación de sistemas de gestión de la Calidad Total se basa en tres pilares fundamentales: el conocimiento exhaustivo del mercado, prestando servicios que satisfagan plenamente los requerimientos y expectativas de los clientes; la introducción de cambios organizativos y de planificación necesarios para ponerlos en marcha y, por último, la introducción de acciones de evaluación y control para la mejora (Witt y Moutinho, 1996).

Las acciones de evaluación y control necesarias para medir la calidad del servicio, de forma objetiva y periódica constituyen, por tanto, uno de los elementos básicos en los sistemas de Calidad Total. A primera vista podría pensarse que las características peculiares de los servicios (intangibilidad, heterogeneidad, caducidad, simultaneidad entre producción y consumo e inapropiabilidad) impiden su estandarización, introduciendo dificultades en su medición (Booms y Bitner, 1981). Sin embargo, como apunta Martín (1999), los servicios son susceptibles de objetivación, pudiendo definirse de manera muy precisa sus procesos, procedimientos y requisitos de prestación.

A diferencia de los procesos industriales, en los servicios turísticos no se puede separar la calidad interna en los procesos, de la calidad externa en la prestación del servicio. A pesar de ello, es posible definir medidas internas y externas asociados a

cada uno de estos ámbitos (Bolton y Drew, 1994). Además de estos dos grupos, se pueden citar los *costes totales de la calidad* que pueden considerarse medidas mixtas.

Las *medidas internas* están basadas en el cumplimiento de ciertos estándares en la realización de los procesos, utilizando técnicas de control estadístico (5), que permitirá diferenciar entre buenos y malos servicios, comparando la adecuación entre el diseño del servicio y su posterior concreción. De esta forma, en lugar de depender de la inspección final, prácticamente inviable en servicios, se gestiona el proceso de creación de los mismos.

La *medida de los costes totales de la calidad en los servicios* (6) resulta de importancia crucial en los sistemas modernos de gestión de calidad (Feigenbaum, 1991). Cuanto más bajos sean los costes de calidad de un determinado proceso, mayor será la calidad del mismo. No obstante, este conjunto de técnicas aplicadas a los servicios turísticos resultan insuficientes si queremos tener un control global de la calidad del servicio (Fernández Barcala, 1996). Por este motivo, deben ser completadas con medidas de carácter externo.

Las *medidas externas* tienen como soporte básico la satisfacción y la lealtad de los consumidores a un determinado establecimiento hotelero. Tradicionalmente se han utilizado dos: las *deserciones de los clientes*, para calibrar la superior calidad de una empresa, que es capaz de mantener su cuota de mercado evitando la fuga de sus clientes a la competencia (Payne, 1993); y el *análisis de las quejas y de las reclama-*

ciones (Lele y Sheth, 1989; Larrea, 1991), que debe considerar conjuntamente la existencia o no de reclamaciones y el abandono de los clientes. Un escaso número de quejas no necesariamente indica una mejor calidad: puede tratarse simplemente de unos clientes que abandonan la empresa sin quejarse.

III.2. Medición de la calidad de servicio

En las dos últimas décadas, se han desarrollado un conjunto de medidas externas cuyo soporte empírico descansa en investigaciones de mercado. El objetivo básico es detectar los puntos fuertes y débiles del servicio según las opiniones de los clientes. Se trata, por tanto, de definir un *indicador de calidad subjetivo* que permita conocer el grado de satisfacción de los clientes del hotel y, de este modo, poder fidelizarlos en el largo plazo.

Para evaluar la calidad en los servicios turísticos a partir de la medición de la satisfacción del cliente, se han utilizado diferentes herramientas de medida. El *modelo de la imagen*, elaborado por la escuela nórdica (Grönroos, 1984, 1988, 1994), establece que la calidad percibida por el cliente es el resultado de tres dimensiones: la calidad técnica, la calidad funcional y la imagen corporativa. Por su parte, la escuela norteamericana propone el *modelo no confirmatorio sustractivo de expectativas* (Cadotte *et al.*, 1987), que define la calidad del servicio como el grado de ajuste entre las expectativas del servicio y la percepción final del mismo por el cliente. La herramienta biescala más empleada al respecto es el

modelo SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1985, 1986 y 1994).

Se trata de un instrumento de escala múltiple con un alto nivel de fiabilidad y validez, que puede ser utilizado por las empresas para comprender mejor las expectativas y percepciones de sus clientes, basándose en un conjunto de dimensiones. Inicialmente, los atributos considerados por los autores en diferentes servicios se agruparon en cinco dimensiones: *aspectos tangibles, fiabilidad, responsabilidad, seguridad y empatía*.

A pesar del gran número de trabajos (7) que han utilizado esta escala para evaluar la calidad de los servicios turísticos, también son numerosos los estudios centrados en criticar y analizar los distintos problemas que subyacen en el método SERVQUAL.

Desde un punto de vista metodológico, Carman (1990) señala la necesidad de incluir otra escala que evalúe la importancia concedida por el cliente a cada potencial atributo del servicio; y advierte de las influencias y sesgos generados entre las puntuaciones de las dos escalas que pueden invalidar su representatividad. Un indicador basado en la diferencia entre dos puntuaciones introduce un mayor error de medida, por lo que disminuyen los indicadores de fiabilidad y validez. En este sentido, Cronin y Taylor (1992, 1994) proponen un modelo alternativo, basado únicamente en la calidad percibida, llamado SERVPERF. Por su parte, Teas (1993 y 1994) diseña dos modelos diferentes, el primero basado en la definición de calidad del producto

como la percepción que se tiene sobre la capacidad de éste de procurar satisfacción, el segundo basado en el concepto de calidad normalizada (8). Otros autores como Robinson (1999), Buttle (1996) o Gil Saura (1996) cuestionan asimismo aspectos como la ambigüedad en la redacción de las preguntas o la propia definición del concepto de calidad y el de percepción.

III.3. El binomio satisfacción de cliente-calidad de servicio

La relación existente entre la satisfacción del cliente externo y la calidad en la prestación del servicio se analiza, por primera vez, con la teoría denominada *Calidad de servicio* (Carman, 1990; Grönroos, 1982; Atkinson, 1988). A partir de este momento, esta relación ha sido discutida y tratada en un amplio abanico de trabajos (Zeithaml, 1988; Koelemeijer *et al.*, 1993; Taylor y Baker, 1994; Swan y Bowers, 1998).

Sin embargo, para otros autores la satisfacción se define en un plano distinto que la calidad. La calidad percibida no requiere experiencia previa respecto al servicio recibido. Muchos establecimientos, como los hoteles de cinco estrellas, son percibidos por parte del consumidor como servicios de alta calidad, aunque no hayan sido visitados. La satisfacción, por su parte, es totalmente experimental (Rust y Oliver, 1994; Murdick *et al.*, 1990). Por este motivo, el nivel de satisfacción de un consumidor puede variar a lo largo del tiempo en función de las experiencias positivas o negativas que el individuo haya obtenido, da-

das sus expectativas. La formación de las expectativas sobre el servicio que se va a recibir se determina basándose en experiencias pasadas con esa empresa, las acciones de marketing y de publicidad que haya llevado a cabo la empresa y la competencia, así como desde los mensajes "boca a boca" de otros consumidores sobre el servicio recibido.

La relación entre la satisfacción del cliente y la calidad del servicio en empresas de alojamiento turístico también ha sido objeto de estudio en numerosos trabajos de investigación (Saleh y Ryan, 1991; Coyle y Dale, 1993; Hartline y Ferrell, 1993; Danaher y Mattason, 1994; Min y Min, 1997; Díaz y Vázquez, 1998). Así, por ejemplo, Reid y Sandler (1992) consideran el papel de la tecnología como herramienta para mejorar la calidad del servicio y aumentar la satisfacción del cliente en la industria hotelera. Por su parte, Dubé *et al.* (1994) describen cómo puede utilizarse la satisfacción del cliente para definir las estrategias de posicionamiento de la empresa en los diferentes segmentos de mercado en los que opera. En este mismo sentido, Vázquez *et al.* (2000) utilizan información de hoteles rurales para analizar distintas alternativas de experiencia de servicio por parte del cliente, con el objeto de que se puedan llevar a cabo programas de actuación que mejoren los índices de satisfacción de cliente, haciendo hincapié en determinadas dimensiones del servicio.

Las estrategias para mejorar la satisfacción del cliente en la industria hotelera basadas en la aplicación de criterios o metodologías de calidad válidas en otros

contextos no parecen ser suficientes. Los sistemas de calidad actuales se cimentan en dos enfoques claramente diferenciados: la obtención de la certificación, de los sistemas de aseguramiento de la calidad y los modelos de calidad total, que propugnan la mejora continua. Dadas las especiales características de los servicios y, en particular, las del sector hotelero, algunos autores proponen en este ámbito metodologías alternativas de medición, integradoras de los dos sistemas anteriormente mencionados.

Así, Camisón y Yepes (1994) analizan las limitaciones de los sistemas de aseguramiento de la calidad, como las normas ISO 9000, a las empresas turísticas, llegando a la conclusión de que la prestación de un servicio conforme a los estándares prefijados en dicha norma no significa necesariamente conseguir una mayor satisfacción del turista, ni la mejora en el funcionamiento efectivo de los departamentos y procesos de la empresa.

Sashin y Kiser (1993) consideran que, aunque los Sistemas de Gestión de Calidad Total permiten introducir cambios en la cultura de la organización con la finalidad de alcanzar la satisfacción del cliente, un problema latente en este contexto es la identificación de las áreas más relevantes para implantar un programa de satisfacción total del consumidor. Gundersen *et al.* (1996) llegan aún más lejos, concluyendo que en el sector hotelero la aplicación de la metodología TQM no garantiza el aumento de la satisfacción del cliente; y recomiendan a los gerentes de los establecimientos hoteleros concentrar atención y recursos sobre aquellos aspectos que resultan de la

mayor importancia para alcanzar la satisfacción global del usuario. Los medios tradicionalmente utilizados como las encuestas a consumidores y los procesos sistemáticos de quejas y reclamaciones suelen resultar insuficientes.

III.4. La respuesta conjunta de la Administración y de las Asociaciones Hoteleras españolas: El Plan de Calidad Turístico Español

Las asociaciones integrantes del sector turístico español, cada vez más conscientes de estos hechos, han decidido, conjuntamente con la Administración Turística del Estado, dar un nuevo enfoque estratégico al sector potenciando la mejora de la calidad de sus productos y servicios como herramienta de negocio. El resultado de esta iniciativa dio lugar, en el año 1995, al Plan de Calidad del Turismo Español (PCTE), desarrollado en el seno del Plan Marco de Competitividad en sus dos ediciones (PLAN FUTURES, 1992-1996 y 1996-1999). El Plan de Calidad se elaboró por la Secretaría de Estado de Comercio Turismo y Pymes en consenso con las asociaciones turísticas españolas (9). En la actualidad se halla vigente el denominado Plan Integral de Calidad del Turismo Español (PICTE 2000).

Estos planes de calidad presentan fundamentalmente dos líneas de actuación, conjugando los dos grandes enfoques de aproximación a la calidad (Martín Valles, 1999). En primer lugar, en la línea de los sistemas de aseguramiento, se persigue el

desarrollo de un modelo de calidad definido a partir de estándares específicos, junto con la implantación de un sistema de certificación del cumplimiento de los mismos. La segunda línea de actuación, congruente con el enfoque de la mejora continua, va encaminada a definir las herramientas necesarias para implantar la calidad total en las empresas, facilitando el camino para alcanzar los estándares definidos en la primera parte.

El mencionado Sistema de Calidad se asienta sobre unas Normas de Calidad específicas, la implantación de una marca de calidad (designada por la letra *Q*) y unos entes gestores como el ICTE, Instituto para la Calidad Turística Española, cuya versión hotelera es el ICHE, Instituto para la Calidad Hotelera Española; encargados de velar por el cumplimiento de lo establecido.

III.5. Análisis de los instrumentos de medición de la satisfacción del cliente en la industria hotelera

En sintonía con lo que se ha venido desarrollando, resulta clara la importancia que debe prestarse en la investigación turística actual a la evaluación y control de la satisfacción del consumidor (Middleton, 1994; Merli, 1995; Falces *et al.* 1999). Aunque la mayoría de los trabajos estudian sus antecedentes y sus consecuencias; muy pocos se han centrado en su estructura, es decir, en el contenido de la satisfacción del cliente. No obstante, los esfuerzos llevados a cabo por definir la estructura y dimensiones que determinan la satisfacción del turista, han aumentado en los últimos años.

De hecho, dos de las cuestiones que más interés han suscitado en las investigaciones sobre la satisfacción del cliente, han sido el estudio de su dimensionalidad y la cuantificación de la importancia relativa de cada una de estas dimensiones en la experiencia final del consumidor.

III.5.1. Las experiencias con SERVQUAL

La aplicación del método SERVQUAL a los servicios de alojamiento ha sido objeto de numerosos trabajos de investigación (10). Algunos se centran en el análisis de las expectativas del cliente de hotel y su adaptación a las cinco dimensiones propuestas por el modelo (Fick y Ritchie, 1991; Patton *et al.* 1994). Así, por ejemplo, Fick y Ritchie (1991) utilizan este método para medir las expectativas y las percepciones de los consumidores de cuatro servicios distintos: líneas aéreas, hoteles, restaurantes y áreas de esquí. Los objetivos de este estudio, además del anteriormente comentado, son hacer comparaciones en los niveles de calidad entre los diferentes servicios analizados y entre empresas diferentes dentro de un mismo sector, concretamente las líneas aéreas.

Como consecuencia de la facilidad y comodidad operativa de métodos estadísticos cada vez más sofisticados, se han realizado adaptaciones del modelo original proponiéndose cambios en la dimensionalidad de la satisfacción del cliente de hotel. Así por ejemplo, Saleh y Ryan (1991) consideran cuatro dimensiones a partir del análisis de sus datos; agrupando en un solo factor las dimensiones *tangibles* y *fiabilidad*.

Por su parte, Getty y Thompson (1994b) realizan un riguroso trabajo de investigación en el contexto anglosajón, cuyo resultado fue una escala denominada LODGQUAL. Este instrumento considera exclusivamente las percepciones de los clientes encuestados, sin tener en cuenta sus expectativas; dando lugar a una estructura de medida basada en tres dimensiones (11). En este mismo contexto, Falces *et al.* (1999) obtienen una escala de calidad percibida por los clientes de servicios de alojamiento en la Comunidad de Madrid, basada en la escala SERVQUAL, pero utilizando exclusivamente las percepciones de los clientes sobre el nivel de prestación. De este trabajo se obtuvo como conclusión fundamental la escasa aplicabilidad de las cinco dimensiones propuestas por el modelo a la matriz de datos analizada. A partir de este escenario se realizó un nuevo análisis, obteniéndose una escala con veinte *items* agrupados en tres factores denominada HOTELQUAL (12).

Las críticas al modelo SERVQUAL en el ámbito hotelero no sólo se han centrado en la dimensionalidad de la calidad del servicio. Fick y Ritchie (1991) hacen referencia a los problemas de la escala Likert para captar pequeñas diferencias en los niveles de las expectativas y de las percepciones. Con los resultados empíricos obtenidos concluyen, igualmente, que para hoteles de las mismas estrellas y similares características, las expectativas de los clientes no varían de un establecimiento a otro, pero sí pueden variar sus percepciones. Por este motivo, quizás es más adecuado utilizar sólo las percepciones del servicio para evaluar su calidad.

Desde un punto de vista teórico, Getty y Thompson (1994b) hacen alusión al carácter dinámico de las expectativas y a la dificultad que ello implica a la hora de medir la calidad de servicio. Asimismo, Falces *et al.* (1999) consideran que la medición de las expectativas de los clientes de hotel también plantea limitaciones en términos aplicados. Obviamente si no se quiere contaminar su valor, es necesario que se realice su evaluación antes de que el cliente reciba el servicio. Es decir, en el caso de los servicios de alojamiento turístico se precisa conocer las expectativas del cliente antes de que éste visite el establecimiento; circunstancia que parece poco viable en la práctica.

III.5.2. Elementos tangibles e intangibles

Un resultado genérico que se deduce de la mayoría de estos estudios es la importancia creciente que tiene la dimensión intangible del servicio en la satisfacción del turista, llegando Camisón y Monfort (1996) a afirmar que la ventaja competitiva está fundamentada en una serie de activos intangibles (13) mediante los cuales las empresas afianzan su posición en el mercado.

Así, por ejemplo, Vázquez *et al.* (2000) demuestran que la importancia relativa de las dimensiones de la calidad relacionadas con atributos intangibles del servicio, tales como la profesionalidad de la mano de obra, son los aspectos más valorados por el turismo rural de casonas asturianas. No obstante, en este mismo trabajo también se pone de manifiesto que los aspectos tangibles ocupan un papel importante.

En este mismo sentido, Gundersen *et al.* (1996) validan un instrumento de medida de la satisfacción de los clientes de hotel, a partir de la calidad percibida, distinguiendo en el análisis las dimensiones tangible e intangible del servicio en los departamentos de recepción, de gobernaduría de habitaciones y de restauración. Llegan a la conclusión de que los aspectos que más repercuten en la satisfacción del cliente de hotel son atributos tangibles del departamento de gobernaduría de pisos y los atributos intangibles del departamento de recepción.

IV. APROXIMACIÓN METODOLÓGICA A LA MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE DE HOTEL: NUEVAS PERSPECTIVAS

La relevancia que para las empresas hoteleras presenta la medición de la satisfacción del cliente, ha quedado puesta de manifiesto en los epígrafes anteriores. Sin embargo, esa importancia no se corresponde con una implantación acertada en cuanto a la metodología de medición de la satisfacción. A este respecto es claro que un planteamiento riguroso y coherente será determinante del éxito del sistema de medición implantado por un hotel y, sobre todo, de la utilidad que pueda reportar la valiosa información adquirida sobre los clientes.

El desarrollo de una metodología de evaluación de la calidad en las empresas de alojamiento (Camisón y Monfort, 1996), ha llegado a ser una línea de investigación prioritaria en materia turística. A pesar de

ser significativa la aportación existente sobre medición de la calidad en diferentes destinos y para distintas actividades, no debería limitarse a la aplicación de escalas estandarizadas. En este sentido, tanto los procesos de recolección de información, como los instrumentos de diseño de encuestas, así como las técnicas de tratamiento de dicha información, requieren un mayor cuidado en todas sus vertientes.

En general, se puede afirmar que los distintos programas de satisfacción de cliente, en los diversos ámbitos donde se aplican, están experimentando una transformación hacia planteamientos que contemplan un análisis riguroso de su estructura y contenido. Esto se ha puesto de manifiesto en la reciente aparición de distintos libros sobre el tema (como, por ejemplo, Dutka, 1994; Woodruff y Gardial, 1996; Vavra, 1997 y Hayes, 1998).

Por todo ello, la aproximación metodológica que se propone en este epígrafe está basada en cinco aspectos fundamentales: el rigor en el planteamiento de la encuesta, la utilización de las técnicas de análisis estadístico (clásicas y modernas) más apropiadas, las aportaciones sugeridas por otros estudios, la incorporación de las tecnológicas de la información en el proceso y el descubrimiento del conocimiento que sobre el cliente aporta el cuestionario de satisfacción y la información vinculada al mismo.

IV.1. Elaboración y administración del instrumento de medición de la satisfacción

Esta fase, en la que el rigor metodológico es garantía de éxito en la información

que se obtenga en el futuro (Dutka, 1994; Woodruff y Gardial, 1996; Vavra, 1997 y Hayes, 1998), suele adolecer de grandes limitaciones en los instrumentos que manejan habitualmente las cadenas hoteleras. Ello es resultado de los estudios realizados, con frecuencia, por consultoras que, por lo general, o bien proponen la adecuación al ámbito hotelero de un instrumento de medición de la calidad de servicio demasiado general, como SERVQUAL, o elaboran un instrumento que no está suficientemente validado.

IV.1.1. *Identificación de variables a medir*

Según la práctica habitual en la construcción de instrumentos de medida en las ciencias del comportamiento (Malhotra, 1999), recientemente ratificada por Camisón y Bou (2000) en otro contexto, la identificación de variables consistirá en disponer de una muestra amplia de cuestiones que en su conjunto capturen todos los aspectos relevantes del concepto o constructo "satisfacción del cliente de hotel". Para ello se deberían tener en cuenta tres fuentes distintas de información: literatura científica revisada, entrevistas con los responsables de la cadena hotelera que encarga el cuestionario y cuestionarios empleados hasta ahora por la misma cadena y por otras empresas hoteleras.

La reducción de la escala es un aspecto fundamental al que se le debe prestar la atención adecuada (Dutka, 1994 y Vavra, 1997), lo que significa, entre otras cosas, no dejarlo en manos inexpertas. Dos son los instrumentos habitualmente empleados

para llevar a cabo el proceso de disminución de ítems: el análisis factorial y la metodología Delphi (14). Cada uno de ellos por separado proporcionará resultados de escaso alcance, mientras que el uso simultáneo de ambos y la búsqueda de una escala que, propuesta por los expertos sea ratificada por el análisis factorial más científico, llamado análisis factorial confirmatorio, serán la única garantía de que los resultados obtenidos al aplicar dicha escala son fiables.

Un buen ejemplo de forma de proceder en la reducción de la escala, apoyado en el método Delphi, se presenta en Camisón y Bou (2000). Una revisión reciente y extensa de dicho método se encuentra en Rowe y Wright (1999). Por otra parte, uno de los ejemplos por excelencia de aplicación del análisis factorial al diseño de cuestionarios es la escala SERVQUAL (Parasuraman *et al.*, 1985, 1986, 1994). Un tratamiento completo sobre esta técnica estadística se encuentra en Gorsuch (1983) y Basilevsky (1994).

El resultado final debería ser una escala de medida formada por una serie de ítems, estructurados en bloques, lo que simplifica su respuesta y posterior análisis, que sea fácilmente comprensible por los encuestados, requiera poco tiempo (no más de 15 minutos) y recoja las diferentes dimensiones del constructo analizado.

En principio, parece ineludible estudiar las actividades que constituyen el núcleo del negocio hotelero, entre las que destacan reserva, recepción, alojamiento y restauración (15). Esta identificación, no obstante,

tendría que estar abierta a la sugerencia de la institución o cadena que encarga el estudio, la cual podría especificar otras áreas que deben considerarse en el mismo. Sin embargo, parece que con el fin de poder establecer comparaciones, se deberían recoger aquellas variables comunes para todos los segmentos analizados.

IV.1.2. Elementos críticos sobre el modelo de cuestionario y su administración

Un hecho importante al plantearse este punto es el que resulta de considerar que todos los clientes no responden a un mismo patrón de comportamiento, incluso en épocas o establecimientos con una clientela bastante homogénea, lo que puede ser un elemento a considerar respecto a la decisión de mantener un único instrumento para medir la satisfacción de todos los clientes.

Según los siete principios originales de Ishikawa, ya comentados en el tercer epígrafe, la estratificación debe acometerse en todos los procesos de la empresa, lo que en el ámbito hotelero nos está indicando que en la administración del cuestionario (único o no) debemos segmentar. Ello nos permitirá, entre otras cosas, medir de un modo más efectivo las apreciaciones de la calidad del servicio por parte de los distintos grupos diferenciados.

Otro aspecto a considerar es la evaluación empírica de la calidad percibida por el turista en cada departamento del establecimiento, determinando su importancia rela-

tiva en la percepción global del servicio. Hay una gran controversia respecto a incluir en el cuestionario de calidad de servicio la importancia que el cliente concede a cada atributo al medir las actitudes, aunque algún estudio (Yüksel y Rimmington, 1998) concluye que el instrumento de medida más válido y fiable de la satisfacción es aquel que no incorpora ni las expectativas de los clientes antes de recibir el servicio, ni la importancia que conceden a cada atributo.

Las encuestas se deberían organizar de manera que se puedan apreciar los efectos que la estacionalidad propia del sector turístico pueda tener sobre la percepción de la calidad por parte de los huéspedes. Particularmente importante es analizar si la percepción de calidad o el nivel de satisfacción varía con el nivel de ocupación del hotel. Con ello, además, se podrían optimizar los cuestionarios así como el procedimiento de encuesta a fin de obtener la mayor fiabilidad (precisión) y validez de los resultados.

IV.2. Empleo de técnicas de análisis estadístico apropiadas para el tratamiento de la información adquirida sobre el cliente

El empleo de diversos métodos multivariantes (16) de los llamados de primera generación (análisis de componentes principales, análisis factorial (AF), análisis de conglomerados, análisis discriminante, regresión múltiple, análisis de escalas multidimensionales o análisis conjunto) ha sido habitual en muchos de los estudios sobre

satisfacción del cliente como herramientas de análisis (Danaher, 1997; Vázquez *et al.*, 2000) y validación de resultados (Parasuraman *et al.*, 1985, 1986, 1994).

Como indica Chin (1998), los métodos basados en SEM (Modelado de Ecuaciones Estructurales) (17), que se pueden enmarcar dentro de las técnicas multivariantes de segunda generación al suponer generalizaciones y extensiones de los anteriores, presentan sobre los de primera generación la ventaja de ofrecer al investigador una mayor flexibilidad a la hora de conectar teoría y datos. Cuando el conocimiento teórico sea fuerte, el investigador podrá permitirse el lujo de analizar datos que descansan sobre una teoría. Sin embargo, cuando la teoría no está asentada, el investigador podría desear dar un mayor protagonismo a los datos.

Esta última situación es la que presentan la mayoría de los trabajos sobre satisfacción del cliente (Gundersen *et al.*, 1996; Vázquez *et al.*, 2000). Es decir, se trata de estudios con un carácter esencialmente exploratorio y de escaso calado confirmatorio (18).

A continuación nos referiremos de manera muy escueta a la forma en que se presenta la información adquirida sobre los usuarios del hotel. Después se realizarán algunas consideraciones sobre los métodos de análisis multivariante y la utilidad que ofrecen para el análisis de la información proporcionada por la administración del cuestionario a los clientes.

IV.2.1 Estructura de la información y métodos de análisis

La aplicación de un cuestionario de satisfacción con p preguntas a un número n de clientes, nos permite afirmar que al ser la respuesta a las preguntas variable, dispondremos de un número p ($p \geq 2$) de variables o caracteres registrados para cada huésped. Si designamos por x_{jk} a la medida de la variable k -ésima en el cliente j -ésimo; resultará que la administración del cuestionario con p variables a n clientes se manifestará en unos resultados. **Ver Tabla 1.**

Esta es la situación a la que se pueden aplicar los llamados *métodos de análisis multivariante* (MAM) (19). Dichos métodos se conciben para estudiar diferentes problemáticas sobre los datos como son: la reducción de las dimensiones del problema (variables), cuyo objeto es facilitar el proceso de asimilación de las relaciones que descubra el analista, la búsqueda de relaciones de dependencia que simplifiquen la comprensión del comportamiento de algunas variables según los valores que

TABLA 1

	Variable 1	Variable 2	...	Variable k	...	Variable p
Item 1	x11	x12	...	x1k	...	x1p
Item 2	x21	x22	...	x2k	...	x2p
...						
Item j	xj1	xj2	...	xjk	...	xjp
...						
Item n	xn1	xn2	...	xnk	...	xnp

Fuente: elaboración propia

toman otras; y el análisis de posibles relaciones de interdependencia que permitan detectar relaciones subyacentes entre las unidades.

Una clasificación de los MAM que tiene en cuenta el problema que se quiere estudiar, así como algunas consideraciones en su aplicación, aparece en el Apéndice. Ver **Tabla 2**.

IV.2.2. *Algunas posibilidades de los MAM en el análisis de los datos obtenidos con un cuestionario sobre satisfacción*

Supongamos que disponemos de los resultados de un cuestionario pasado a una serie de clientes de un hotel y que dicho cuestionario está estructurado en bloques de diez preguntas cada uno. A continuación se

TABLA 2
Cuadro de clasificación de los MAM, según problema a analizar.
Reducir la información original a un conjunto más pequeño de nuevas variables (factores)

PROBLEMA	MAM	Comentarios
Reducir la información original a un conjunto más pequeño de nuevas variables (factores).	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis factorial (AF). • Análisis de componentes principales (ACP). 	Los factores se suelen determinar por un análisis de componentes principales o por un análisis factorial común.
Establecer relaciones de dependencia entre dos grupos de variables.	<ul style="list-style-type: none"> • Regresión. • Análisis de la varianza (ANOVA). • Análisis de correlación canónica. • Análisis conjunto (AC). 	Las diferencias entre unos y otros métodos las marca el nº y tipo de variables que se incluyan en cada grupo de variables.
Asignar unidades a grupos caracterizados por una serie de variables.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis discriminante. • Regresión logística. 	El primer método es más general que el segundo, sin embargo éste resulta menos exigente en sus hipótesis.
Formar o identificar grupos de unidades que sean similares entre sí.	<ul style="list-style-type: none"> • Análisis de conglomerados (cluster). • Análisis de escalas multidimensionales. • Análisis de correspondencias • Análisis CHAID. 	El primer método da grupos que internamente presentan homogeneidad máxima y entre ellos muestran máxima heterogeneidad. El segundo propone descubrir el nº de dimensiones en que las unidades son similares, mientras que el tercero permite acomodar distintos tipos de datos así como relaciones no lineales. El cuarto propone grupos según una variable dependiente, de manera que facilita la clasificación de nuevas unidades en los grupos correspondientes.
Búsqueda de relaciones de dependencia múltiple y cruzadas que a su vez faciliten la representación de conceptos no observados en dichas relaciones.	<ul style="list-style-type: none"> • Modelos de ecuaciones estructurales (SEM). • Mínimos cuadrados parciales (PLS). 	SEM y PLS permiten analizar varias relaciones al mismo tiempo, resultando ser una extensión de varios MAM como el ACP, AF o la regresión.

Fuente: elaboración propia

enumeran algunas de las posibilidades que ofrecen los MAM para hacer hablar a esos datos y poder percibir mejoras a emprender para incrementar la satisfacción del cliente.

1. Mediante el AF exploratorio podríamos descubrir las dimensiones esenciales de los datos recogidos con nuestro cuestionario, las cuales pueden coincidir o no con los factores propuestos a priori. En el segundo caso nos indicaría la necesidad de modificar la estructura del cuestionario y las preguntas a incluir. Es importante reseñar que tanto el planteamiento de SEM como la búsqueda de factores de orden superior pueden ayudarnos a encontrar las claves de la satisfacción o insatisfacción de nuestros clientes. Una aplicación del AF exploratorio con la extracción de factores de orden superior se puede ver en Maté y Calderón (2000).
2. Las técnicas de dependencia nos podrían ayudar a percibir si hay diferencias en el nivel de satisfacción con las dimensiones analizadas por sexo, objeto de la estancia o país de procedencia; por citar tan sólo algunos de los elementos más críticos a la hora de gestionar la orientación del servicio del hotel. Por otra parte, dado que pueden estar relacionados los niveles de satisfacción en cada una de las diferentes dimensiones y con el nivel de satisfacción global, parece interesante proponer el análisis de correlación canónica como método que nos permite identificar aquellos aspectos del servicio ofre-

cido reflejados en el cuestionario que presentan una mayor relación con el nivel de satisfacción o insatisfacción de nuestros clientes.

3. Un estudio de gran relevancia para una empresa o cadena hotelera que quiera lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, según lo desarrollado en epígrafes anteriores, consistiría en caracterizar a los clientes respecto a su satisfacción, o futura recomendación del establecimiento o la cadena a otras personas, por las respuestas al cuestionario. Ello permitiría a la empresa hotelera diseñar una estrategia de acercamiento a los clientes insatisfechos, ya que nada hay más perjudicial para un hotel que un cliente transmitiendo su insatisfacción a otros hipotéticos clientes. A este respecto dos de los MAM adecuados serían la regresión logística y el análisis CHAID.

IV.3. Elementos metodológicos sugeridos en otros estudios

Los diferentes estudios realizados hasta ahora en otros ámbitos plantean algunas cuestiones metodológicas dignas de ser reseñadas.

Por un lado, el desarrollo de instrumentos de medida de la calidad percibida de la empresa ha de impregnar la medición de la satisfacción, ya que normalmente mayor calidad de servicio implica un incremento en la satisfacción (Spreng *et al.*, 1995; Swan y Bowers, 1998). La propuesta de

utilizar instrumentos de medida específicamente desarrollados para el contexto estudiado, que se analizan y validan a través de los modelos SEM (Gundersen *et al.*, 1996; Camisón y Bou, 2000), es garantía de que las empresas hoteleras podrán identificar acciones y políticas de mejora de la calidad a desarrollar, que se alejan de la aproximación de «cero defectos» frecuentemente aconsejada por la literatura de TQM o calidad total (Gundersen *et al.*, 1996).

Por otro lado, la importancia relativa de los atributos del servicio hotelero ha de ser uno de los objetivos básicos de la medición de la satisfacción. La propuesta de utilizar la técnica del análisis conjunto (Danaher, 1997; Vázquez *et al.*, 2000) garantiza encontrar la mejor dirección para planificar un programa de mejora de la calidad a partir del nivel de servicio actual (Danaher, 1997). Vázquez *et al.* (2000) recomiendan que su investigación se extienda a otros ámbitos diferentes a los recogidos en su artículo (turistas que realizaban su estancia de turismo rural en la Comunidad Autónoma de Asturias durante diferentes periodos vacacionales del año 1997, bajo la modalidad de Casonas Asturianas).

IV.4. La incorporación de las tecnologías de la información (TI) en la medición de la satisfacción

Es indudable que los avances en las TI cambiarán radicalmente la forma, que no el fondo, en que se relacionan los establecimientos hoteleros con sus clientes. Ello tiene su repercusión en la manera en que se lleva a cabo el proceso de medición de la satisfacción. En cuanto al aspecto formal

de recoger las opiniones del cliente hay que destacar que éstas, además de por los canales tradicionales, llegarán a través de Internet, o mediante una Intranet accesible desde el televisor o el ordenador, de manera que se agilizará el proceso de tratamiento de esa información; con las correspondientes ventajas competitivas que para el hotel puede suponer contactar rápidamente con un cliente no satisfecho.

Las TI están conviviendo actualmente con un cliente que empieza a ser especialmente crítico si sólo dispone de una única alternativa en cualquier situación que se le presente. Una característica psicológica predominante en el cliente del siglo XXI va a ser su sensibilidad a la variedad y diversidad en el producto ofrecido. Ello incluye, sin lugar a dudas, los instrumentos de medición de la satisfacción y la forma en que se los presentamos. Una primera posibilidad sería darle a elegir entre un cuestionario sin expectativas y otro con ellas. Otra posibilidad, digna de ser explorada por las cadenas hoteleras, sería presentarle un cuestionario corto y otro largo. En el primer caso, se podría tratar de una evaluación de mínimos, cuya necesidad ya ha sido sugerida (Yüksel y Rimmington, 1998); mientras que el segundo se presta a un enfoque de excelencia más detallista.

Ese cuestionario de mínimos debería recoger los factores de orden superior del constructo "satisfacción del cliente de hotel", mientras que el de máximos se debería centrar en los factores de primer orden.

Las ventajas que aporta un cuestionario de mínimos desde la perspectiva del clien-

te son bien conocidas: claridad en las preguntas y rapidez en la respuesta, fundamentalmente. Ello hace que pueda ser especialmente útil para un cliente con muy escaso tiempo o con percepciones no muy refinadas.

Por otra parte, el cuestionario de excelencia, que por su propia naturaleza ha de ser algo más largo, puede resultar llamativo para clientes sensibilizados por contribuir a la mejora de los servicios que utilizan. La evolución en el perfil del cliente a lo largo de las últimas décadas indica que la industria hotelera se va a encontrar con huéspedes cada vez más sensibles a la calidad y más solidarios a la hora de tomar iniciativas encaminadas a la mejora, ya que serán conscientes del impacto que sus opiniones tienen en las decisiones de las organizaciones hoteleras.

IV.5. Nuevos modelos de satisfacción a partir del descubrimiento de la información que encierra la base de datos de clientes

La creación de bases de datos relacionales con la información de los diferentes clientes que responden a un cuestionario de satisfacción puede resultar enormemente importante desde el punto de vista estratégico. Podemos considerar dos grandes enfoques al respecto, el del Análisis de Datos Simbólicos (ADS) y el de las técnicas de "Data Mining" (DM). A continuación se describe muy someramente cada uno de ellos y lo que pueden aportar para el desarrollo futuro de la medición y modelado de la satisfacción del huésped de hotel.

IV.5.1. El análisis de datos simbólicos (ADS)

El concepto de dato simbólico es una extensión del concepto clásico de dato que permite la consideración de información en forma de intervalos, distribuciones de probabilidad, datos borrosos o medidas con intervalos de tolerancia. Su teoría ha sido desarrollada en Diday (2000), Bock (2000) y Bock y Diday (2000); siendo especialmente importante su conexión con las bases de datos relacionales (20), a través del concepto de objeto simbólico, la cual ha sido estudiada en Stéphan, Hébrail y Lechevallier (2000).

La formación de objetos simbólicos y la aplicación de las técnicas del análisis multivariante para extraer información estadística de datos complejos, mediante una extensión de los MAM básicos, ha sido analizada en Bock y Diday (2000). Resulta especialmente reseñable comentar algunas de las perspectivas que abre su consideración, ya que se presenta un panorama muy prometedor con vistas a la medición de la satisfacción de los clientes de establecimientos hoteleros.

Un ejemplo de su potencial consistiría en determinar si los factores clave de la satisfacción de un determinado tipo de clientes, aquellos que proceden de un determinado país y muestran un determinado gasto mínimo durante su estancia a lo largo de determinados momentos del año, son diferentes de los que muestran los clientes con un número de pernoctaciones dentro de un determinado intervalo y con unas características familiares concretas; supuesto que

los dos grupos de clientes con dichas características conformasen la inmensa mayoría de los clientes del hotel.

Otro problema estrechamente vinculado al contexto anterior consistiría en determinar las características simbólicas que presentan los clientes que al finalizar su estancia en el hotel se plantean volver a él en el futuro, ya que como se comentó en epígrafes anteriores éste es uno de los aspectos más críticos en la estrategia del hotel a largo plazo. Se puede afirmar que conocer el perfil del cliente que repite alojamiento debería ser uno de los elementos más valorados por los directivos de las cadenas hoteleras a la hora de la toma de decisiones.

IV.5.2. *Las técnicas "Data Mining" (DM)*

Se trata de un conjunto de técnicas que han sido calificadas de especialmente prometedoras (Hair *et al.*, 1999) en el ámbito de la investigación de mercados. Por otra parte, bastantes empresas han reconocido que estos métodos constituyen un área importante con una oportunidad para alcanzar mayores ingresos, ya que se pueden aplicar a la gestión de la información, el procesamiento de preguntas, la toma de decisiones u otros muchos ámbitos (Chen *et al.*, 1996).

A veces denominadas como «Descubrimiento del Conocimiento en Bases de Datos», o bien por sus siglas inglesas, KDD, constituyen un proceso de extracción no trivial de información implícita, previamente desconocida y potencialmente útil (reglas de conocimiento, restricciones o regularidades) de los datos almacenados en

una base de datos (Piatesky-Shapiro y Frawley, 1991).

Se puede afirmar que DM o KDD es una ciencia emergente que combina la estadística moderna y las tecnologías de la inteligencia artificial en la extracción de los aspectos implícitos de la información para, posteriormente, utilizar ésta en la elaboración de decisiones empresariales cruciales. Una aplicación de estas técnicas en un contexto hotelero se encuentra en Ha y Park (1998); en concreto estas herramientas se utilizan en dicho trabajo para facilitar una nueva estrategia de marketing para la tienda del hotel de venta de artículos libres de impuestos.

Los dos objetivos principales de DM en la práctica tienden a ser la predicción y la clasificación. En este sentido, algunas cuestiones críticas en DM serían el modelado predictivo, la creación de grupos (*clustering*), el resumen de datos, el modelado de la dependencia y la detección de cambios de dependencia (Fayyad, Piatesky-Shapiro y Smyth, 1996). Todas ellas son cuestiones importantes desde la perspectiva de la información adquirida sobre la satisfacción del cliente de hotel.

Por ejemplo, la predicción conllevaría emplear algunas variables o campos en las bases de datos de clientes para pronosticar valores futuros o desconocidos de otras variables de interés, como la intención de volver al hotel o la transmisión de una opinión positiva sobre el servicio recibido.

En estrecha conexión con lo anterior se encuentra la detección de cambios de de-

pendencia, la cual se podría emplear para valorar aquellos aspectos que se van configurando más críticos en el nivel de satisfacción del cliente y los que se van convirtiendo en más irrelevantes. Se trata de un tema que requeriría un estudio más detallado, como se puede consultar en Woodruff y Gardial (1996), sobre las técnicas para predecir el cambio de valor en el cliente. En conexión con esto resulta especialmente destacable para el ámbito hotelero la utilización de DM para promover la retención del cliente, lo que en un contexto general ha sido analizado en Berry y Linoff (1997).

Un grupo de técnicas que se consideran parte consustancial de DM son las llamadas redes neuronales o redes neuronales artificiales (ANN es el acrónimo en inglés) (21). Aunque todavía no ha sido justificada ni ratificada su superioridad respecto a las técnicas clásicas estadísticas multivariantes de análisis de datos o de predicción (Adya y Collopy, 1998; Zhang *et al.*, 1998), no cabe duda que su empleo en problemas de predicción o clasificación no ha dejado de incrementarse en la última década y se configura como una metodología que ofrece beneficios prácticos reales en muchas de sus aplicaciones (Vellido, Lisboa y Vaughan; 1998). Un tratamiento riguroso sobre esta metodología se encuentra en Wasserman (1989) o Hertz, Krogh y Palmer (1991). Un enfoque de carácter más aplicado se puede consultar en Bigus (1996) o Swingler (1996).

Una completa revisión sobre las aplicaciones en el ámbito empresarial de estos modelos aparece en Vellido, Lisboa y Vaughan (1998), donde destaca el apartado

dedicado a la aplicación al campo de la segmentación de mercados y los problemas relacionados con la agrupación de clientes. Se trata de un conjunto de experiencias de investigación que pueden aportar otro enfoque a la elaboración de modelos de satisfacción de cliente.

IV.5.3. *Una tecnología integrada para los futuros modelos de satisfacción*

En definitiva, el nuevo milenio supondrá la configuración de tecnologías integradas que, aprovechando el potencial de los MAM, el ADS o de las técnicas de DM, sean capaces de analizar inteligentemente las valoraciones de los clientes sobre el servicio hotelero. Además, permitirán a los directivos anticiparse a los cambios que los clientes, con sus expectativas dinámicas, van experimentando sobre lo que esperan recibir del servicio contratado.

Evidentemente, estamos hablando de un futuro cuyo horizonte no es el corto ni quizás el medio plazo, pero que será uno de los soportes claves sobre el que las empresas hoteleras que lo adopten podrán alcanzar una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, como se ha apuntado en un contexto empresarial general en Uthurusamy (1996).

V. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA INVESTIGACIONES FUTURAS

A la luz de los razonamientos expuestos en las páginas anteriores, pueden extraerse las siguientes conclusiones.

1. *La madurez de la industria hotelera española.* Desde el lado de la demanda asistimos a un aumento (a veces paulatino, otras brusco) en las exigencias por parte de los consumidores. Por parte de la oferta, no deja de incrementarse la planta hotelera en España, así como el número de destinos sustitutivos en el mundo entero para los potenciales turistas, lo que configura una acentuada competitividad dentro del sector. La supervivencia de los hoteles y cadenas hoteleras queda, por ello, condicionada al logro de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.
2. *La estrategia de diferenciación.* Las diferentes aproximaciones a un entorno económico como el que se acaba de describir proponen que la ventaja competitiva vaya encaminada a que la organización aparezca a los ojos del cliente como superior a sus competidores. Ello supone, dado que nos encontramos dentro del sector servicios, que tanto los elementos tangibles como los intangibles deben ser considerados.
3. *Los factores clave del éxito.* En definitiva, todos los estudios y las investigaciones indican que el huésped es la fuente de la ventaja competitiva. Por ello, los esfuerzos de la organización deben dirigirse a fomentar aquellos aspectos en la prestación del servicio que puedan crear valor para el cliente. El conocimiento, no sólo de la satisfacción del cliente, sino del grado que ésta alcanza, se conforma, por tanto, como tarea prioritaria para el sector hotelero.
4. *Satisfacción del cliente y calidad del servicio.* Es bien conocida la estrecha relación que existe entre satisfacción del cliente y la calidad en la prestación del servicio, como se pone de manifiesto en los numerosos esfuerzos que se han realizado dentro de la investigación académica y empírica, los cuales han sido revisados en este trabajo.
5. *La medición de la calidad.* Los estudios existentes hasta la fecha se centran en la implantación de modelos de calidad total, nacidos para dar respuesta a los problemas de un entorno industrial, de manera que su aplicabilidad al sector servicios es sólo de carácter parcial. Desde el ámbito de la investigación de mercados, en los últimos tiempos, se están realizando sucesivas aproximaciones al concepto de medición de la satisfacción del cliente, incidiendo también en la calidad del servicio. El desarrollo de esta corriente no es ajeno a los enormes avances informáticos que se han producido a lo largo de la última década, así como a la disponibilidad de técnicas de análisis estadístico, cada vez más refinadas y avanzadas, que permiten un conocimiento más completo sobre el problema.
6. *La aproximación empírica a la medición de la calidad.* Se ha corroborado

rado que los estudios realizados hasta ahora son de carácter exploratorio, por lo que no ha sido posible obtener una herramienta adecuada que pueda medir, de manera rigurosa, la satisfacción del cliente hotelero. Además, no existe un consenso sobre la identificación de los factores que configuran los constructos «calidad» o «satisfacción del cliente».

Todo lo anterior define un área de trabajo donde la investigación debe continuar avanzando a través de diferentes líneas, lo que supondrá que se abran nuevas aproximaciones a los problemas anteriores.

- En primer lugar, se ha constatado la necesidad de un mayor rigor en el planteamiento de la encuesta y se han apuntado soluciones para las enfermedades que más aquejan a la población actual de encuestas hoteleras. A continuación se han comentado algunas de las posibilidades que ofrece el análisis multivariante, así como trabajos concretos de otros ámbitos, en el estudio y análisis de la satisfacción.
- Por otra parte, y en estrecha conexión con los avances que se están produciendo en otros entornos empresariales gracias a la revolución de las tecnologías de la información, se han propuesto nuevas vías para la medición de la satisfacción y de la calidad percibida; así como nuevas herramientas para la mejora en el tratamiento de la información obtenida en el cuestionario por medio de la utilización de datos simbólicos, técnicas de *data mining* o tecnologías de análisis integra-

das para futuros modelos de satisfacción.

- Por último, y aunque pueda parecer obvio, es importante afirmar que el interés o los beneficios derivados de profundizar, avanzar o simplemente explorar, algunas o todas las aproximaciones presentadas en este artículo, debería estar fuera de toda duda, tanto para las diferentes administraciones del Estado como para las diversas organizaciones del sector o para cadenas y hoteles.

NOTAS

(1) Tradicionalmente, los determinantes de la competitividad se agrupan en tres categorías. Los factores macroeconómicos, que permitan crear un marco estable para desarrollar las diferentes actividades productivas; los factores sectoriales, que determinan las características estructurales de los mercados y los factores internos a las propias empresas (diferenciación, marcas, tecnología, diseño y comercialización del servicio, segmentación de la demanda o grado de internacionalización (Martín, 1993; Salas, 1993).

(2) Los mencionados autores, a través de sucesivos artículos, realizan un completo estudio acerca de los aspectos clave en la satisfacción del cliente que deben ser cultivados por las empresas hoteleras. El último de sus trabajos (Dubé y Renaghan, 2000) hace referencia especial a aquellos atributos que son particularmente visibles para el cliente, por lo que revisten una mayor importancia.

(3) Obviamente la experiencia global de un turista se materializa en el destino turístico que visita y no específicamente en cada uno de los servicios que recibe considerados de forma individualizada. Este ámbito está delimitado por un conjunto de interrelaciones entre las empresas que conforman la oferta de carácter multisectorial, junto con las infraestructuras públicas, las actividades complementa-

rias, los servicios de apoyo, los recursos disponibles y las políticas institucionales (Camisón, 1996b). No obstante, en el trabajo que aquí se propone no centramos nuestro interés en la calidad global del destino, sino en la calidad de los servicios de alojamiento turístico.

(4) Witt *et al.* (1991) señalan como tendencia importante a nivel internacional la cooperación hotelera a través de franquicias, acuerdos de cooperación y consorcios de hoteles para beneficiarse de las economías de escala en marketing.

(5) Las herramientas más comúnmente utilizadas en el control estadístico de procesos son las llamadas "siete herramientas de Ishikawa (1976)" que, aunque fueron diseñadas inicialmente para analizar procesos productivos de carácter industrial, presentan cada vez más adaptabilidad a unos servicios que han alcanzado un alto grado de estandarización. Por otra parte, debe mencionarse la proyección que representa la utilización de las otras siete herramientas de Ishikawa (Nayatani *et al.* 1994).

(6) Los costes totales de la calidad en servicios pueden subdividirse en tres bloques: costes de conformidad, que abarcan los costes de prevención (encaminados a evitar que haya defectos) y de evaluación (inspección de los servicios para garantizar los estándares de calidad); costes de fallos, en los que se incurre para evaluar y corregir o sustituir los servicios que no se adecuan a las necesidades del cliente; y por último, costes por las oportunidades perdidas, que asocian la pérdida e los clientes con la disminución de los ingresos futuros.

(7) La investigaciones sobre la medición de la calidad en el sector turístico utilizando el método SERVQUAL, tanto en el ámbito nacional como internacional, han sido muy diversas. Vázquez y Díaz (1995) lo utilizan para medir la calidad de los servicios turísticos prestados en el ámbito rural; Sáenz y Gutiérrez (1995) lo utilizan en el valle de la Orotava; Saleh y Ryan (1992), Getty y Thompson (1994a), y Suh *et al.* (1997) en servicios de alojamiento; Le Blanc (1992) y Ryan y Cliff (1997) en agencias de viaje; MacKay y Crompton (1990) en servicios de ocio; Wright *et al.* (1992) en parques de atracciones y Frochot y Hughes (2000) en patrimonio histórico.

(8) En los modelos propuestos por Teas (1993 y 1994), menos aceptados que SERVQUAL y SERV-

PERF, el autor contempla la existencia de unos atributos en los que, si el rendimiento supera un punto ideal, disminuirá la calidad del servicio percibida.

(9) Se trata de la federación Española de Hoteles (FEH), junto con la Agrupación Hotelera de las Zonas Turísticas de España.

(10) En el contexto hotelero, Falces *et al.* (1999) identifican de la siguiente manera las cinco dimensiones de SERVQUAL. Los elementos tangibles con la apariencia y la funcionalidad del establecimiento; la fiabilidad, con la medida en que el hotel y sus empleados prestan correctamente el servicio; la capacidad de respuesta, con habilidad del personal para prestar rápidamente un servicio acorde a las preferencias de los clientes; la seguridad, con la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza; y la empatía, con la forma en que dirección empleados se ocupan de las necesidades del cliente.

(11) Aspectos tangibles, fiabilidad y una tercera dimensión denominada contacto, que recogía los atributos pertenecientes a las dimensiones capacidad de respuesta, seguridad y empatía de SERVQUAL. Este modelo de tres factores ha encontrado apoyo en el propio trabajo de Parasuraman *et al.* (1994). En esta revisión de la escala, los autores encontraron altos niveles de fiabilidad y validez tanto en el modelo de cinco dimensiones como en el de tres.

(12) El primer factor se refiere a la valoración del personal que presta el servicio; el segundo, a la valoración de las instalaciones del hotel; mientras que el tercero considera aspectos relativos al funcionamiento y organización de los servicios que presta el hotel.

(13) Tales activos intangibles se identifican en gran medida con los factores clave del éxito de la organización, pues vienen conformados por la cultura organizativa, el estilo de dirección, el sistema de gestión de recursos humanos o el proceso productivo. Todo ello llevado a cabo desde la óptica de la excelencia y enfocado a la satisfacción del cliente.

(14) El análisis factorial cuenta con un fundamento estadístico que le hace muy atractivo, mientras que el método Delphi aprovecha el conocimiento sobre el contexto y el destinatario del cuestionario final. Podríamos calificar a la primera

herramienta como analítica y a la segunda como subjetiva o empírica.

(15) La separación en esas cuatro actividades también ha sido sugerida por el PCTE.

(16) Una revisión básica de los métodos de análisis multivariante se encuentra en Hair *et al.* (1999); mientras que Marcoulides (1998) es un volumen clave sobre técnicas metodológicas modernas que se pueden aplicar para llevar a cabo investigaciones en el ámbito de la gestión y las empresas. Las aplicaciones de estos métodos a los programas de satisfacción de cliente se pueden consultar en Vavra (1997) o Dutka (1994).

(17) Se trata de técnicas que permiten combinar aspectos de la regresión múltiple y del análisis factorial para estimar una serie de relaciones de dependencia a través de múltiples relaciones simultáneas. Una introducción a estas técnicas se puede consultar en Hair *et al.* (1999), aunque Bollen (1989) es una de las referencias fundamentales.

(18) Debe considerarse que todo estudio cuyas conclusiones no hayan sido suficientemente validadas es de carácter exploratorio, aunque resulte de indudable interés.

(19) Se trata de un conjunto de técnicas de análisis de datos cuyo objetivo principal consiste en obtener conclusiones de carácter cualitativo y cuantitativo, sobre un contexto determinado a partir de la información disponible, la cual se presenta al analista a través de múltiples variables tomadas sobre diversas unidades, sujetos u objetos

(20) Una base de datos relacional es una colección de tablas estructuradas en forma de matriz de datos clásica, como la mostrada en la tabla 1. Por ejemplo, una base de datos podría contener tres tablas, una que se refiriese a los datos personales de los clientes, otra a las características principales de la estancia del cliente en el hotel y la última a la evaluación que el cliente realiza de los servicios ofrecidos por el hotel.

(21) Se trata de técnicas analíticas que, tomando como referencia los modelos simples de interconexiones neuronales en el cerebro humano, son capaces de predecir nuevas observaciones sobre varia-

bles específicas de otras observaciones (sobre la misma u otras variables), después de ejecutar un proceso denominado de aprendizaje sobre los datos existentes.

BIBLIOGRAFÍA

- ADYA, M. y COLLOPY, F. (1998): *How Effective are Neural Networks at Forecasting and Prediction? A Review and Evaluation*, Journal of Forecasting, vol. 17, pp. 481-495.
- ANDERSON, E. W.; FORNELL, C. y LEHMANN, D. R. (1994): *Consumer Satisfaction, Market Share And Profitability: Findings From Sweden*, Journal of Marketing, vol. 58, July, pp. 53-66.
- ATKINSON, A. (1988): *Answering The Eternal Question: What Does The Customer Want?*, The Cornell Hotel And Restaurant Administration Quarterly, vol. 29, n.º 4, agosto, pp. 12-14.
- BASILEVSKY, A. (1994): *Statistical Factor Analysis and Related Methods. Theory and Applications*, New York, Ed. John Wiley & Sons.
- BERRY, L. L.; BENNET, D. R. y BROWN, C. W. (1989): *Service quality: A profit strategy for financial institutions*, Homewood; Dow Jones-Irwin.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. y ZEITHAML, V. A. (1994): *Improving Service Quality in America: Lessons Learne.*, Academy of Management Executive vol. 8, N.º 2, pp. 32-52
- BERRY, L. L.; SEIDERS, K. y GRESHAM, L. G. (1997): *For Love and Money: The Common Traits of Successful Retailers*, Organizational Dynamics, vol. 26, Issue 2, pp.7-24.
- BERRY, M. J. A. y LINOFF, G. (1997): *Data Mining Techniques for Marketing, Sales, and Customer Support*, New York, Ed. John Wiley & Sons.
- BHARADWAJ, S. G.; VARADARAJAN, P. J. y FAHY, J. (1993): *Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions*, Journal of Marketing, vol. 57, Issue 4, pp.83-100.
- BIGNÉ, E. y MIQUEL, S. (1992): *La empresa hotelera española: Factores de desarrollo*, Papers de Turisme N.º 10, pp. 63-77.

- BIGUS, J. (1996): Data Mining with Neural Networks: Solving Business Problems -From Application development to Decision Support, New York, Ed. McGraw-Hill.
- BOCK, H. H. (2000): *Symbolic Data*, en Analysis of Symbolic Data. Exploratory Methods for Extracting Statistical Information from Complex Data (Bock, H. H. y Diday, E.; eds.), Heidelberg, Ed. Springer-Verlag, pp. 39-53.
- BOCK, H. H. y DIDAY, E. (2000): *Symbolic Objects*, en Analysis of Symbolic Data. Exploratory Methods for Extracting Statistical Information from Complex Data (Bock, H. H. y Diday, E.; eds.), Heidelberg, Ed. Springer-Verlag, pp. 54-77.
- BOLLEN, K. (1989). *Structural equations with latent variables*, New York, Ed. John Wiley & Sons.
- BOLTON, R. N. y DREW, J. H. (1991): *A Longitudinal Analysis of the Impact of Service Changes on Customer Attitudes*, Journal of Marketing, vol. 55, pp. 1-9.
- BOLTON, R. N. y DREW, J. H. (1994): *Linking Customer Satisfaction to Service Operations and Outcomes* en Service Quality: New Directions in Theory and Practice (RUST, R.T. y OLIVER, R. L.; Eds). California, Sage.
- BOOMS, B. H. y BITNER, M. J. (1981): *Marketing Strategies and Organization Structures for Service Firms* en Marketing of Services. (DONELLY, J. y GEORGE, W.; eds.) Chicago, American Marketing, pp. 47-51.
- BOULDING, W.; KALRA, A.; STAEIN, R. y ZEITHAML, V. A. (1993): *A Dynamic Process Model Of Service Quality: From Expectations To Behavioral Intentions*, Journal of Marketing Research, vol. 30, (febrero), pp. 7-27.
- BOWER, J. T. y SHOEMAKER, S. (1998): *Loyalty: A Strategic Commitment*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 39, N.º 1, pp. 12-25.
- BROWN, S. W. y SWARTZ, T. A. (1989): *A Gap Analysis of Professional Service Quality*, Journal of Marketing, Vol. 53, pp. 92-98.
- BUTTLE, F. (1996). *SERVQUAL: Review, Critique, Research Agenda*, European Journal of Marketing, vol. 30, N.º 31, pp. 8-32
- BUZZELL, R. D. y GALE, B. T. (1987): *The PIMS principles. Linking strategy to performance*. New York, The Free Press.
- BUZZELL, R. D. y WIERSEMA, F. D. (1981): *Successful share building strategies*, Harvard Business Review N.º 59, pp. 135-144.
- CADOTTE, E. R.; WOODRUFF, R. B. y JENKINS, R. L. (1987): *Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction*, Journal of Marketing, pp. 305-314
- CAMISÓN, C. (1996a): *La calidad como factor de competitividad en el turismo. Análisis del caso español*, Información Comercial Española N.º 749, pp. 99-122.
- CAMISÓN, C. (1996b): *La empresa turística: Un análisis estratégico*, en Introducción a la Economía del Turismo, (Pedreño, A. y Monfort Mir, V.M.; eds.), pp. 217-245.
- CAMISÓN, C. y BOU, J. C. (2000): *Calidad percibida de una empresa: desarrollo y validación de un instrumento de medida*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, N.º 1, pp. 9-24
- CAMISÓN, C. y MONFORT, V. (1996): *La calidad en el turismo español. Balance y prospectiva de la investigación*, Estudios Turísticos N.º 128, pp. 129-161.
- CAMISÓN, C. y MONFORT, V. M. (1993): *La empresa turística valenciana: diagnóstico estratégico y posicionamiento competitivo*, Papers de Turisme, vol. 5, N.º. 12, pp. 11-25.
- CAMISÓN, C. y ROCA, V. (1997): *Los costes totales de la calidad. Un estudio de la empresa hotelera*. Madrid, Ed. Cívitas.
- CAMISÓN, C. y YEPES, V. (1994): *Normas ISO-9000 y la gestión de calidad total en la empresa turística*. Primer Congreso de Calidad de la Comunidad Valenciana. Libro de ponencias, mayo, pp. 583-620.
- CAMISÓN, C.; BOU, J. C.; ROCA, V. y MONTESINOS, C. (1997): *Enlace de la investigación en turismo y en gestión de la calidad: Balance de una década*, Papers de Turisme N.º 20, pp. 19-38.
- CARMAN, J. M. (1990): *Consumer perceptions of service quality: a assessment of the SERVQUAL*

- dimensions*, Journal of Retailing, vol. 66, N.º 1, pp. 33-55.
- CHEN, M-S.; HAN, J. y YU, P. S. (1996): *Data Mining: An Overview from a Database Perspective*, IEEE Transactions on Knowledge and Data Engineering, vol. 8, N.º 6, pp. 866-883.
- CHIN, W. W. (1998): *The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling*, en Modern Methods for Business Research (Marcoulides G. A., ed.), New Jersey, Ed. Lawrence Erlbaum Associates, pp. 295-336.
- COYLE, M. y DALE, B. (1993): *Quality in the hospitality industry: A study*, International Journal of Hospitality Management, vol. 12, N.º 2, pp. 141-153.
- CRONIN, J. J. y TAYLOR, S. A. (1992): *Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension*, Journal of Marketing, vol. 56, pp. 56-68.
- CRONIN, J. J. y TAYLOR, S. A. (1994): *SERVPERF Versus SERVQUAL: Reconciling Performance-Based and Perceptions-Minus-Expectations Measurement of Service Quality*, Journal of Marketing, vol. 58, pp. 125-131.
- CROSBY, P. B. (1987): *La calidad sin lágrimas: el arte de dirigir sin problemas*. México: Compañía Editorial Continental.
- DANAHER, P. J. (1997): *Using Conjoint Analysis to Determine the Relative Importance of Service Attributes in Customer Satisfaction Surveys*, Journal of Retailing, vol. 73, N.º 2, pp. 235-260.
- DANAHER, P. J. y MATTASON, J. (1994): *Customer Satisfaction During The Service Delivery Process*, European Journal of Marketing, vol. 28, N.º 5, pp. 5-16.
- DEMING, W. E. (1982): *Out of the Crisis. Quality, Productivity and Competitive Position*, Cambridge, MA, MIT.
- DENTON, D. K. (1989): *Quality Service. How America's Stop Companies Are Competing And How You Can Too*. Houston, Gulf Publishing Co.
- DÍAZ, A. y VÁZQUEZ, R. (1998): *La calidad de servicio percibida por los clientes y por las empresas de turismo rural*, Revista Española de Investigación de Marketing ESIC, vol. 2, N.º 1, pp. 31-54.
- DIDAY, E. (2000): *Symbolic Data Analysis and the SODAS Project: Purpose, History, Perspective; en Analysis of Symbolic Data. Exploratory Methods for Extracting Statistical Information from Complex Data* (Bock, H. H. y Diday, E.; eds.), Heidelberg, Ed. Springer-Verlag, pp. 1-23.
- DUBÉ, L. y RENAGHAN, L. M. (1999a): *Sustaining Competitive Advantage. Lodging Industry Best Practices*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 40, N.º 6, pp. 27-33.
- DUBÉ, L. y RENAGHAN, L. M. (1999b): *Building Customer Loyalty. Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices (Part I)*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 40, N.º 5, pp. 78-88.
- DUBÉ, L. y RENAGHAN, L. M. (1999c): *How Hotel Attributes Deliver the Promised Benefits. Guests' Perspectives on the Lodging Industry's Functional Best Practices (Part II)*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 40, N.º 5, pp. 89-95.
- DUBÉ, L. y RENAGHAN, L. M. (2000): *Creating Visible Customer Value. How Customers View Best-practice Champions*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 41, N.º 1, pp. 62-72.
- DUBÉ, L.; ENZ, C. A.; RENAGHAN, L. M. y SIGUAW, J. (1999): *Best Practices in the U.S. Lodging Industry. Overview, Methods and Champions*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 40, N.º 4, pp. 14-27.
- DUBÉ, L.; RENAGHAN, L. M. y MILLER, J. M. (1994): *Measuring Customer Satisfaction For Strategic Management*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly vol. 35, N.º 1, pp. 39-47.
- DUTKA, A. (1994): *AMA Handbook for Customer Satisfaction: A Complete Guide to Research, Planning & Implementation*, Lincolnwood, Ed. NTC Business Books and the American Marketing Association.
- FALCES, C.; SIERRA, B.; BECERRA, A. y BRIÑOL, P. (1999): *HOTELQUAL: Una escala para medir calidad percibida en servicios de alojamiento*, Estudios Turísticos N.º 139, pp. 95-110.

- FAYOS-SOLA, E. (1994): *Competitividad y calidad en la nueva era del turismo*, Estudios Turísticos N.º 123, pp. 5-10.
- FAYYAD, U. M.; PIATETSKY-SHAPIRO, G. y SMYTH; P. (1996): *From Data Mining to Knowledge Discovery: An Overview*; en *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining* (Fayyad, U. M.; Piatetsky-Shapiro, G.; Smyth; P. y Uthurusamy, R.; eds.), Menlo Park, Ed. AAAI Press, pp. 1-34.
- FEIGENBAUM, A. V. (1991): *Total Quality Control*, 3ª ed. revisada, Nueva York, McGraw-Hill.
- FERNÁNDEZ BARCALA, M. (1996): *Cómo medir la calidad en los servicios*, Información Comercial Española N.º 755, pp. 113-125.
- FICK, G. R. y RITCHIE, J. R. B. (1991): *Measuring Service Quality In The Travel And Tourism Industry*, Journal of Travel Research, vol. 30, N.º 2, pp. 2-9.
- FORNELL, C. (1992): *A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience*, Journal of Marketing, vol. 56, pp. 6-21.
- FRIDOLÍN, X. M. (1993): *Factores claves del éxito en la prestación del servicio hotelero*, Estudios Turísticos N.º 117, pp. 61-71.
- FROCHOT, I. y HUGHES, H. (2000): *HISTOQUAL: The Development Of E Historic Houses Assessment Scale*, Tourism Management N.º 21, pp. 157-167.
- FUENTES, M.M. (2000): *Un análisis del impacto de la calidad de servicio en los resultados empresariales a través del comportamiento del consumidor*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, N.º 1, pp. 25-38.
- FUTURES (1992): *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1992-1996*. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo. Secretaría General de Turismo.
- FUTURES (1996): *Plan Marco de Competitividad del Turismo Español 1996-1999*. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo. Secretaría General de Turismo.
- GAARVIN, D. A. (1988): *Managing Quality: The Strategic And Competitive Edge*, New York, Free Press.
- GETTY, J. M. y THOMPSON, K. N. (1994a): *The Relationship Between Quality, Satisfaction, and Recommending Behaviour in Lodging Decisions*, Journal of Hospitality and Leisure Marketing, vol. 2, N.º 3.
- GETTY, J. M. y THOMPSON, K. N. (1994b): *A Procedure For Scaling Perceptions Of Lodging Quality*, Hospitality Research Journal.
- GIL SAURA, I. (1996): *La evaluación de la calidad de servicio percibida y limitaciones de la herramienta SERVQUAL*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 5, N.º 2, pp. 19-32.
- GORSUCH, R. L. (1983): *Factor Analysis*, 2ª ed. Hillsdale, New Jersey, Ed. Lawrence Erlbaum Associates.
- GRÖNROOS, C. (1982): *An Applied Service Marketing Theory*, European Journal of Marketing, vol. 16, N.º 7, pp. 30-41.
- GRÖNROOS, C. (1984): *A Service Quality Model and its Marketing Implications*, European Journal of Marketing, vol. 18, N.º 4, pp. 36-44.
- GRÖNROOS, C. (1988): *Service Quality: the Six Criteria of Good Perceived Service Quality*, Review of Business, vol. 9, N.º 3, pp. 72-91.
- GRÖNROOS, C. (1994): *Marketing y gestión de servicios. La gestión en los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- GUNDERSEN, M. G.; HEIDE, M. y OLSSON, U. H. (1996): *Hotel Guest Satisfaction Among Business Travelers*, Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly, vol. 37, N.º 2, pp. 72-81.
- HA, S. H. y PARK, S. C. (1998): *Application of data mining tools to hotel data mart on the Intranet for database marketing*, Expert Systems with Applications, vol. 15, N.º 1, pp. 1-31.
- HAIR, J. F.; ANDERSON, R. E.; TATHAM, R. L. y BLACK, W. C. (1999): *Análisis Multivariante*, 5ª Edición, Madrid, Ed. Prentice-Hall.
- HARTLINE, M. D. y FERRELL, O. C. (1993): *Service Quality Implementation: The Effects Of Organizational Socialization And Managerial Actions On Customer Contact Employee Behavior*, Re-

- port N.º 93-122. Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
- HAYES, B. E. (1998): *Measuring Customer Satisfaction: Survey Design, Use, and Statistical Methods*, 2nd ed. Milwaukee, Ed. ASQC Quality Press.
- HERTZ, J.; KROGH, A. y PALMER, P. D. (1991): *Introduction to the Theory of Neural Computing*, Reading, Ed. Addison-Wesley.
- HILL, C. W. L. y JONES, G. R. (1996): *Administración estratégica. Un enfoque integrado*, 3ª ed., Santa Fé de Bogotá, McGraw-Hill.
- HOROVITZ, J. (1999): *Claves para medir la satisfacción del cliente*, Harvard-Deusto Marketing & Ventas, N.º ,pp. 20-24.
- HOROVITZ, J. y CUDENNEC-POON, C. (1990): *Putting Service Quality Into Gear*, Service Industries Journal, vol. 10, N.º. 2, pp. 249-265.
- ISHIKAWA, K. (1976): *Guide to Quality Control*, New York, Asian Productivity Organization/UNIPUB.
- JURAN, J. M. (1990): *Juran y el liderazgo para la calidad. Un manual para directivos*. Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- JURAN, J. M. y GRZYNA, F. M. (1993): *Manual de control de calidad*, Madrid McGraw-Hill Interamericana de España.
- KAST, F. E. y ROSENZWEIG, J. E. (1987): *Administración en las organizaciones. Enfoque de sistemas y de contingencias*, 2ª edición, McGraw-Hill, México, pp. 117-121.
- KOLEMEIJER, K.; ROEST, H. y VERHALLEN, T. (1993): *An Integrative Framework Of Perceived Service Quality And Its Relations To Satisfaction-Dissatisfaction, Attitude And Repurchase Intention. A Multilevel Approach*, European Marketing Association (EMAC) Proceedings, Barcelona, pp. 683-699.
- KORDUPLESKI, R.; RUST, R. y ZAHORIK, A. (1993): *Why Improving Quality Doesn't Improve Quality Or Whatever Happened To Marketing?*, California Management Review, vol. 35, N.º 3, (primavera), pp. 82-95.
- KRISHNA, K. y WINSTON, T. (1998): *A New Model Of Quality*, NBER Working Paper Series, N.º 6580, Cambridge, National Bureau of Economic Research.
- LARREA (1991): *El coste de la no calidad*, Boletín de Estudios Económicos, vol. 46, N.º 143, pp. 233-249.
- LEBLANC, G. (1992): *Factors Affecting Customer Evaluation Of Service Quality In Travel Agencies: An Investigation Of Customers Perceptions*, Journal of Travel Research Spring, pp. 10-16.
- LELE, M. M. y SHETH, J. N. (1989): *El cliente es la clave. Cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente*. Madrid, Ed. Díaz de Santos.
- MACKAY, K. J. y CROMPTON, J. L. (1990): *Measuring The Quality Of Recreation Services*, Journal of Park and Recreation Administration, vol. 8, N.º 3, pp. 47-56.
- MALHOTRA, N. (1999): *Marketing Research. An Applied Approach*, Third Edition, New Jersey, Ed. Prentice-Hall.
- MARCOULIDES, G. A. (editor). (1998): *Modern Methods for Business Research*, New Jersey, Ed. Lawrence Erlbaum Associates.
- MARTÍN VALLES, D. (1999): *Calidad en los servicios. Una aproximación metodológica*, Estudios Turísticos N.º 139, pp. 15-33.
- MARTÍN, C. (1993): *Principales enfoques en el análisis de la competitividad*, Papeles de Economía Española N.º 56, pp. 2-13.
- MATÉ, C. y CALDERÓN, R. (2000): *Exploring the characteristics of rotating electric machines with factor analysis*, Journal of Applied Statistics, vol. 27, N.º 8, pp. 991-1006.
- MCCRACKEN, M. J. y KAYNAK, H. (1996): *An Empirical Investigation Of The Relationship Between Quality And Productivity*, QMJ vol. 3, N.º 2, pp. 36-51.
- MERLI, G. (1995): *La calidad como herramienta de negocios*. Madrid, Ed. Díaz de Santos.

- MIDDLETON, C. T. C. (1994): *The Marketing And Management Of Tourism Destinations: Research Directions For The Next Decade* en *Tourism Research: Achievements, Failures And Unresolved Puzzles*, St. Gallen, Ed. Aiest, pp. 115-141.
- MIN, H. y MIN, H. (1997): *Benchmarking The Quality Of Hotel Services: Managerial Perspectives*, *International Journal of Quality & Reliability Management*, vol. 14, N.º 6, pp. 582-597.
- MONFORT, V. M. (1995): *Estrategias de competitividad del sector hotelero español: Especial referencia al Arco Mediterráneo y Canarias*, Las Palmas de Gran Canaria, V Congreso Nacional de Economía, Economía de los Servicios, vol. 6, área "Economía del Turismo", pp. 51-91.
- MONFORT, V. M. (1998): *Competitividad y factores críticos de éxito en los destinos turísticos mediterráneos: Benidorm y Peñíscola*. Tesis doctoral. Universidad de Valencia.
- MOSS KANTER, R. (1999): *Change Is Everyone's Job: Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World*, *Organizational Dynamics*, vol. 28, N.º 1, pp. 7-23.
- MURDICK, R. G.; RENDER, B. y RUSSELL, R. S. (1990): *Service operations management*. Boston, Allyn & Bacon.
- NAYATANI, Y.; EIGA, T.; FUTAMI, R. y MIYAGAWA, H. (1994): *The Seven new QC Tools: Practical Applications for Managers*. Nueva York, Quality Resources, White Plains.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1985): *A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research*, *Journal of Marketing*, vol. 49, pp. 41-50.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1986): "SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality" Report N.º 86-108. Cambridge, Ma, Marketing Science Institute.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. A. y BERRY, L. L. (1994): *Reassessment of expectations as a comparison standard in measuring service quality: Implications*, *Journal of Marketing*, vol. 58, Issue 1, pp. 111-125
- PATTON, M.; STEVENS, P. y KNUTSON, B. J. (1994): *Internationalizing LODGSERV As A Measurement Tool: A Pilot Study*, *Journal of Hospitality and Leisure Marketing* Vol.2, N.º 2, pp. 39-55.
- PAYNE, A. (1993): *The Essence of Services Marketing*, London, Prentice Hall.
- PETERAF, M. A. (1990): *The Cornerstone Of Competitive Advantage: A Resource-Based View*, *Strategic Management Journal*, vol. 14, pp. 179-191.
- PIATETSKY-SHAPIO, G. y FRAWLEY, W. J. (1991): *Knowledge Discovery in Databases*, Menlo Park, Ed. AAAI/MIT Press.
- PICTE (2000): *Plan Integral de Calidad del Turismo Español 2000-2006*. Secretaría de Estado de Comercio y Turismo. Secretaria General de Turismo.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia Competitiva*, México, C.E.C.S.A.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1990): *The Core Competences Of The Corporation*, *Harvard Business Review*, vol. 68, mayo-junio, pp. 79-91.
- PRAHALAD, C. K. y HAMEL, G. (1991): *La organización por unidades estratégicas de negocio ya no sirve*, *Harvard-Deusto Business Review* (primer trimestre), pp. 47-64.
- REID, R. D. y SANDLER, M. (1992): *The use of technology to improve service quality*, *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 33, pp. 68-73.
- RIBERA, J. (1997): *Valor, satisfacción y lealtad de clientes como motores de negocio*, *Harvard-Deusto Marketing & Ventas* N.º 20, pp. 34-44.
- ROBINSON, S. (1999): *Measuring Service Quality. Current Thinking and Future Requirements*, *Marketing Intelligence and Planning*, vol. 17, N.º 1, pp. 21-32.
- ROWE, G. y WRIGHT, G. (1999): *The Delphi technique as a forecasting tool: issues and analysis*, *International Journal of Forecasting*, vol. 15, pp. 353-375.
- RUIZ, A.V. y DÍAZ, A. M. (1995): *Calidad del servicio y segmentación en el mercado de turismo rural*, Ávila, I Congreso Nacional de Turismo Rural y Turismo Activo.

- RUST, R. T. y OLIVER, R. L. (1994): *Service Quality: Insights And Managerial Implications From The Frontier*, en *Service Quality: New Directions In Theory And Practice* (RUST, R.T. y OLIVER, R.L.; eds), Thousand Oaks, Sage, pp. 1-19.
- RUST, R. T.; ZAHORIK, A. J. y KEININGHAM, T. L. (1995): *Making Service Quality Financially Accountable*, *Journal of Marketing*, vol. 59, (abril), pp. 58-70.
- RYAN, C. y CLIFF, A. (1997): *Do Travel Agencies Measure Up To Customer Expectations? An Empirical Investigation Of Travel Agencies Service Quality As Measured By SERVQUAL*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 6, N.º 2, pp. 1-31.
- SAENZ, F. y GUTIÉRREZ, D. (1995): *Evaluación de la calidad de un destino turístico: Aplicación al valle de la Orotava*. Las Palmas de G. C., V Congreso Nacional de Economía, Economía de los Servicios, vol. 6, área "Economía del Turismo", pp. 379-390.
- SALAS, V. (1993): *Factores de competitividad empresarial. Consideraciones generales*, *Papeles de Economía Española* N.º 56, pp.379-396.
- SALEH, F. y RYAN, C. (1991): *Analysing Service Quality In The Hospitality Industry Using The SERVQUAL Model*, *The Service Industries Journal*, vol. 11, N.º 3, pp. 324-343.
- SALEH, F. y RYAN, C. (1992): *Client Perceptions Of Hotels: A Multi-Attribute Approach*, *Tourism Management*, vol. 13, N.º 2, junio, pp. 163-168.
- SASHKIN, M. y KISER, K. J. (1993): *Putting Total Quality Management To Work*, San Francisco, Berrett-Koehler.
- SCHLESINGER, L. A. y HESKETT, J. L. (1993): *Servicio: nunca un no por respuesta*, *Harvard-Deusto Business Review* N.º 56, pp. 85-95.
- SEGURA, J. (1993): *Sobre políticas microeconómicas de competitividad*, *Papeles de Economía Española*, N.º 56, pp.348-360.
- SIMMONS, P. y TEARE, R. (1993): *Evolving A Total Quality Culture*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, vol. 5, N.º 3, pp. 5-8.
- SKINNER, W. (1986): *The Productivity Paradox*, *Harvard Business Review*, 64, N.º 4, pp. 55-59.
- SPRENG, R. A.; HARRELL, G. D. y MACKOY, R. D. (1995): *Service Recovery: Impact On Satisfaction And Intention*, *Journal of Services Marketing*, vol. 9, N.º 1, pp. 15-23.
- STÉPHAN, G.; HÉBRIL, G. y LECHEVALLIER, Y. (2000): *Generation of Symbolic Objects from Relational Databases*, en *Analysis of Symbolic Data. Exploratory Methods for Extracting Statistical Information from Complex Data* (Bock, H. H. y Diday, E.; eds.), Heidelberg, Ed. Springer-Verlag, pp. 78-105.
- SUH, S. H.; LEE, Y. H.; PARK, Y. y SHIN, G. C. (1997): *The Impact Of Consumer Involvement On The Customers Perception Of Service Quality-Focusing On The Korean Hotel Industry*, *Journal of Travel and Tourism Marketing*, vol. 6, N.º 2, pp. 33-52.
- SWAN, J. E. y BOEWERS, M. R. (1998): *Services Quality And Satisfaction: The Process Of People Doing Things Together*, *Journal of Services Marketing*, vol. 12, N.º 1, pp. 59-72.
- SWINGLER, K. (1996): *Applying Neural Networks: A Practical Guide*, London, Ed. Academic Press.
- TAYLOR, S. A. y BAKER, T. L. (1994): *An Assessment Of The Relationship Between Service Quality And Consumer Satisfaction In The Formation Of Consumer Purchase Intentions*, *Journal of Retailing*, vol. 70, N.º 2, pp. 163-178.
- TEAS, R. K. (1993): *Expectations, Performance, Evaluation and Consumer's Perceptions of Quality*, *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 18-34.
- TEAS, R. K. (1994): *Expectations as a Comparison Standard in Measuring Service Quality: An Assessment of a Reassessment*, *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 132-139.
- UTHURUSAMY, R. (1996): *From Data Mining to Knowledge Discovery: Current Challenges and Future Directions*; en *Advances in Knowledge Discovery and Data Mining* (Fayyad, U. M.; Piattetsky-Shapiro, G.; Smyth; P. y Uthurusamy, R.; eds.), Menlo Park, Ed. AAAI Press, pp. 561-569.
- VAVRA, T. G. (1997): *Improving your Measurement of Customer Satisfaction: A Guide to Creating*,

- Conducting, Analyzing and Reporting Customer Satisfaction Measurement Programs, Milwaukee, Ed. ASQC Quality Press.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. y DÍAZ MARTÍN, A. M. (1995): *Calidad de servicio en el turismo rural*, Las Palmas de G. C., V Congreso Nacional de Economía, Economía de los Servicios, vol. 6, área "Economía del Turismo", pp. 355-367.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; DÍAZ MARTÍN, A. M. y SANTOS VIJANDE, M.L. (2000): *Calidad de servicio y su influencia sobre la satisfacción: desarrollo de un enfoque fundamentado en el análisis conjunto para establecer estrategias de actuación en empresas de servicios turísticos*, Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 9, N.º 1, pp. 39-56.
- VELLIDO, A.; LISBOA, P. J. G. y VAUGHAN, J. (1999): *Neural networks in business: a survey of applications (1992-1998)*, Expert Systems with Applications, vol. 17, N.º 1, pp. 51-70.
- WALKER, J. R. y SALAMEH, T. T. (1990): *The QA Payoff*, The Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 31, N.º 1, pp. 57-59.
- WHEELWRIGHT, S. C. (1983): *Japan- Where Operations Really Are Strategic*, Harvard Business Review, N.º 59, July-August, pp. 67-74.
- WASSERMAN, P. D. (1989): *Neural Computing: Theory and Practice*, New York, Ed. Van Nostrand, Reinhold.
- WISNER, J. D. y EAKINS, S. G. (1994): *A Performance Assessment Of The US Baldrige Quality Award Winners*, International Journal of Quality & Reliability Management, vol. 11, N.º 2, pp. 8-25.
- WITT, S. F., BROOKE, M. Z. y BUCKLEY, P. J. (1991): *The Management Of International Tourism*. Londres: Unwin Hyman.
- WITT, S. F. y MOUTINHO, L. (1996): *Tourism Marketing and Management Handbook*, London, Prentice Hall.
- WRIGHT, B. A.; DURAY, N. y GOODALE, T.L. (1992): *Assessing Perceptions Of Recreation Centre Service Quality: An Application Of Recent Advancements In Service Quality Research*, Journal of Park and Recreation Administration, vol. 10, N.º 3, pp. 33-47.
- WOODRUFF, R. B. y GARDIAL, S. F. (1996): *Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction*, Cambridge, Ed. Blackwell Publishers Inc.
- YÜKSEL, A. & RIMMINGTON, M. (1998): *Customer-satisfaction Measurement*, Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, vol. 39, No. 6 (December 1998), pp. 60-70.
- ZEITHAML, V. A. (1988): *Customer Perceptions Of Price, Quality, And Value: A Means-End Model And Synthesis Of Evidence*, Journal of Marketing, vol. 52, N.º 3, pp. 2-22.
- ZEITHAML, V. A.; PARASURAMAN, A. y BERRY, L. L. (1996): *The Behavioral Consequences Of Service Quality*, Journal of Marketing, vol. 60, April, pp. 31-46.
- ZHANG, G.; PATUWO, B. E. y HU, M. Y. (1998): *Forecasting with Artificial Neural Networks: The state of the art*, International Journal of Forecasting, vol. 14, pp. 35-62.