

El uso del *concept mapping* en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española

Ricard Santomà

HTSI Facultad de Turismo y Dirección Hotelera, Universidad Ramon Llull

Mar Vila

ESADE, Universidad Ramon Llull

1. Introducción

En el momento de iniciar un trabajo, muchos investigadores utilizan diferentes metodologías para determinar el constructo de la teoría que quieren elaborar. Consultas con expertos, revisión bibliográfica, *peer evaluation*, etc. Son fuentes de información que se consideran para generar y juzgar la información de partida sobre la que se construye la teoría obtenida de la investigación. Estas metodologías basadas en técnicas cualitativas plantean una serie de aspectos sin resolver, aspectos relacionados con la subjetividad, la profundidad de los resultados y la dificultad de generalización de estos. A la vez, las investigaciones basadas en técnicas cuantitativas tienen como principal objetivo la generalización y universalización de los resultados obtenidos. La principal dificultad que plantean es la necesidad de un punto de partida fuera del trabajo de investigación o un modelo ya establecido y aceptado por la comunidad.

El *concept mapping* es un proceso que combina técnicas cualitativas y cuantitativas que incluyen la gestión del conocimiento de un grupo de expertos, el *multidimensional scaling*, y la interpretación de los mapas conceptuales generados en el proceso, superando así algunos de los aspectos críticos de otras técnicas cualitativas.

Varios autores han utilizado la técnica para determinar diferentes conceptos a desarrollar. Por ejemplo Nabitz et al. (2001) utilizan la técnica con el propósito de reformular los contenidos, pesos y formulación del modelo EFQM. Trochim et al. (2003) describen el caso del departamento de salud de Hawaii en el que se utilizó la técnica para determinar cómo una comunidad afecta al comportamiento de un individuo respecto al consumo de tabaco, su nutrición y actividad física. Rosas y Camphausen (2007) identifican diferentes ámbitos en los que se ha aplicado la técnica del *concept mapping* entre los que destaca el desarrollo de modelos lógicos (Yampolskaya et al., 2004), determinación de criterios de calidad (Barth, 2004) o bien análisis de respuestas estadísticas (Jackson y Trochim, 2002). A su vez, indican que la técnica se ha utilizado entre personal de base, directivos y clientes. En el ámbito concreto del turismo su aplicación se ha llevado a cabo en el trabajo de Bigné et al. (2002) en el que utilizan la técnica para determinar cuáles son los aspectos que determinan la lealtad de un cliente hacia la agencia de viajes. A su vez, Caldo de Mora et al. (2004) utilizan la técnica entre empleadores turísticos para determinar cuáles son los aspectos que deben contemplar los estudios universitarios de turismo desde la perspectiva de los empleadores.

En este capítulo se describe, en primer lugar, la técnica del *concept mapping* a partir de la metodología propuesta por Trochim, su creador, y distintas adaptaciones que se han hecho a la técnica al aplicarla a investigaciones concretas. En segundo lugar, mostramos los resultados de la aplicación de la técnica para el caso concreto de la determinación de los aspectos de gestión que influyen en la mejora de la calidad en la industria hotelera española (Santomà, 2008).

La implantación de una filosofía de calidad de servicio en un establecimiento hotelero es evaluada en la investigación académica como algo importante, por cuanto implica una actitud positiva del cliente hacia la repetición de la compra y también una recomendación

positiva del establecimiento (Oh, 1999; y Olorunniwo *et al.* 2006). Este hecho es la motivación para que varios autores profundicen en el concepto mediante la aplicación del modelo SERVQUAL en el sector hotelero (entre otros Falces *et al.*, 1999; Getty y Thompson, 1994; Knutson *et al.*, 1991). La gestión de la calidad de servicio que se ha analizado en la mayoría de trabajos se ha hecho desde el punto de vista del cliente, sin embargo no tenemos constancia de estudios sobre los aspectos a considerar en la gestión hotelera para alcanzar esta calidad de servicio. Aparece así un área de investigación consistente en analizar el proceso de gestión de la calidad en hotelería, a partir de las percepciones de los directivos que protagonizan dicha gestión; lo cual ayudará a comprender mejor y por ende a poder mejorar.

2. La metodología del *concept mapping*

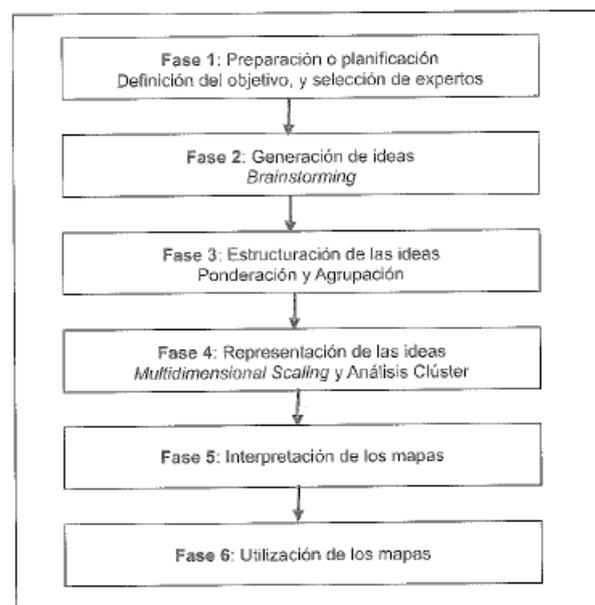
Definición del *concept mapping*

La conceptualización, entendida como la representación objetiva de pensamientos, ideas, opiniones, etc. Es un elemento crítico en muchas técnicas de investigación, sobre todo en aquellas cualitativas. Mediante la técnica del *concept mapping*, desarrollada por Trochim (1989) se pretende dar respuesta a las necesidades de conceptualización a partir de una metodología para objetivar opiniones e ideas de un grupo de expertos. El *concept mapping* se plantea como una técnica de investigación con la principal ventaja respecto de otras técnicas cualitativas, de que permite alcanzar unos resultados objetivos, a partir de las opiniones surgidas de una dinámica de grupo, mediante la combinación de técnicas estadísticas como son el *multidimensional scaling* y el análisis clúster.

La metodología del *concept mapping* ha sido utilizada por diferentes autores en varias disciplinas (Rosas y Camphausen (2007); Calvo de Mora *et al.* (2004); Mannes (1989); Sutherland y Katz (2005) o Yampolskaya *et al.* (2004), entre otros). En el caso de trabajos en el campo del turismo y la hotelería, destaca el de Bigné *et al.* (2001), o el de Calvo de Mora *et al.* (2004). En el ámbito de la gestión de la calidad cabe mencionar el trabajo de Nabitiz *et al.* (2001).

La técnica del *concept mapping* se basa en el desarrollo de seis fases, tal como propone Trochim (1989). Exponemos a continuación el contenido de cada una de ellas, mostrando también que, como es habitual en la práctica investigadora, se observan distintas adaptaciones para conseguir un mejor ajuste a los objetivos del investigador.

FIGURA 1
FASES CONCEPT MAPPING



Fuente: Trochim (1989).

Santomà, R.; Vila, M. El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). La actividad turística española en 2007. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

Fase 1: preparación o planificación. En esta primera fase, debe definirse en primer lugar el objetivo, es decir, el concepto que se quiere investigar; y, en segundo lugar, han de escogerse las personas que participarán en el proceso.

Para determinar el objetivo, Bigné *et al.* (2002) realizan una revisión de la literatura y entrevistas entre diferentes expertos con el propósito de clarificar diferentes conceptos a utilizar durante el proceso. En el caso de Nabitz *et al.* (2001) utilizan el modelo EFQM como punto de partida y por tanto el objetivo ya está delimitado antes del inicio de la investigación.

La selección de los participantes difiere según los estudios. Trochim (1989) indica que para obtener mejores resultados es recomendable disponer de un grupo entre 7 y 15 participantes lo más heterogéneo posible con el propósito de abarcar la mayoría de puntos de vista posibles. Bigné *et al.* (2002) escogen a un grupo de 15 consumidores. Rosas y Camphausen (2007) trabajan con un grupo de 14 personas compuesto por directivos y técnicos. Calvo de Mora *et al.* (2004) parten un grupo de 10 empleadores de hoteles y agencias de viajes.

Fase 2: generación de ideas. Se trata de solicitar a los participantes que, mediante la técnica del *brainstorming*, generen ideas que respondan al concepto que quiere investigarse. El objetivo principal de esta fase es la obtención del máximo número de ideas, que serán depuradas al final de la fase. Cabe destacar que Nabitz *et al.* (2001) no realizan un *brainstorming* sino que parten de un modelo previo, que es el objeto de análisis, como se ha mencionado. Simpson (1994) tampoco realiza una sesión de *brainstorming* sino que trabaja con un *focus group* a distancia mediante el uso de cuestionarios. El resto de trabajos analizados sí utilizan la técnica del *brainstorming*.

Fase 3: estructuración de las ideas. Una vez se dispone del conjunto de ideas que describen el dominio conceptual del tema determinado en la primera fase, se necesita proporcionar información sobre cómo están relacionadas estas ideas entre sí y su ponderación al conformar el concepto tratado. Para ello se pide a los participantes que agrupen las ideas generadas según su propio criterio; pero respetando las reglas de no agrupar todas las ideas en un mismo grupo, de no hacer tantos grupos como ideas y de tener en cuenta que cada idea sólo puede ir en un grupo. Posteriormente, se les pide que evalúen la importancia de cada una de las ideas en la formación del concepto a estudiar. Para ello se les solicita que puntúen cada una de las ideas respecto a una escala de Likert de 1 a 5, en donde 1 indica que la idea contribuye poco al concepto de la investigación y 5 que contribuye mucho.

El análisis comienza con la construcción de una matriz de similitud $S_{N \times N}$ para cada uno de los participantes, de dimensión N filas por N columnas y en donde N es el número total de ideas surgidas en la sesión de *brainstorming*. En la intersección de las ideas "i,j" ($S_{i,j}$) se colocará un "1" si las ideas fueron colocadas por el participante en el mismo grupo, mientras que un "0" indicará que no fueron incluidos en el mismo grupo. El valor de la diagonal principal será "1" dado que es donde coincide una idea de una fila con la misma situada en la columna (figura 2)

FIGURA 2
EJEMPLO DE UNA MATRIZ DE SIMILITUD $S_{5 \times 5}$

	1	2	3	4	5
1	1	1	1	0	0
2	1	1	1	0	0
3	1	1	1	0	0
4	0	0	0	1	1
5	0	0	0	1	1

Fuente: Elaboración propia a partir de Trochim (1993).

A continuació se suman totes les matrius de similitud individuals $S_{N \times N}$ per obtenir la matriu del grup $T_{N \times N}$ (matriu de agrupacions). Esta matriu de agrupacions consta de tantes files i columnes com idees han surgido del *brainstorming* (o de la tècnica similar escogida); el número present en cada intersecció oscilarà entre 0 i M, indicant el número de participants de entre el total de M participants que han posat el parell d'idees en el mateix grup, independentment del criteri seguit per realitzar la agrupació. El valor de la diagonal principal de la matriu serà igual al número total de participants que han pres part en esta fase de la investigació (Trochim, 1993). La matriu de agrupacions proporciona informació sobre com els participants pensen que les idees s'han d'agrupar. Un alt valor en la intersecció de dues idees implica que un elevat nombre de participants les ha agrupat, i per tant que estan molt properes conceptualment. Un baix valor indicarà que pocs participants han posat les idees en el mateix grup i, per tant, no estan conceptualment agrupades.

Fase 4: representació de les idees. Té per objectiu la obtenció d'una representació gràfica dels resultats obtinguts. Per a això, les dades recollides en la matriu de agrupacions de la fase anterior, són tractades amb la tècnica del *multidimensional scaling*, amb la qual s'obté un mapa en el qual es representa cada una de les idees. Quan dues idees estan molt juntes en el mapa, significa que molts participants les han agrupat, i que, per tant, estan relacionades. Si dues idees estan separades, significa que pocs participants han pensat que podrien estar en el mateix grup d'idees. A continuació es realitza un anàlisi de clúster a les dades obtingudes, utilitzant les mateixes coordenades del escalat multidimensional, amb el fi de determinar quins són els diferents grups d'idees que expliquen el concepte desenvolupat.

El *multidimensional scaling* és una tècnica estadística multivariante que, a partir d'una matriu de agrupacions de mida $N \times N$, representa en un espai les distàncies entre les idees reflectades en la matriu (Hair *et al.*, 2006). El *multidimensional scaling* porta al investigador a determinar el nombre de dimensions que representaran el conjunt de punts. Si es necessita una solució unidimensional, els punts es col·locaran sobre una recta. Una solució bidimensional col·loca el conjunt de punts sobre un pla. Poden utilitzar-se més dimensions sense embargo és difícil interpretar-les i representant-les, és per això que els mapes conceptuals utilitzen la solució bidimensional. Kruskal i Wish (1978) indiquen que generalment és més senzill treballar amb configuracions determinades en dues dimensions que amb dimensions superiors; per exemple, quan a partir d'un estudi *multidimensional scaling* desitja realitzar-se un anàlisi de clúster, la configuració amb dues dimensions és molt més útil que un altre tipus de configuració.

El anàlisi de clúster analitza la informació i la organitza en grups homogèneos de conceptes, prenent com a punt de partida el mapa de punts obtingut del *multidimensional scaling* (Trochim, 1993). En principi, el anàlisi de clúster considera cada ítem com un clúster propi, obtenint-se una solució amb N clústers. Per a cada nivell d'anàlisi, l'algoritme de Ward (Ward, 1963) combina els clústers seguint una aglomeració d'idees, optimitzant la suma de les distàncies al quadrat de cada element al centre del clúster. A mesura que les idees s'agrupen, van disminuint els clústers fins que tots ells s'encontrarien en un sol. És important determinar el nombre de clústers per trobar la solució final sense que existeixi un únic mètode per aconseguir-la (Hair *et al.*, 2006).

Fase 5: interpretació de les mapes. Es tracta de mostrar al grup de participants les mapes obtingudes en les fases anteriors, i recordar-les la metodologia seguida fins al moment (Bingé *et al.*, 2002). A continuació se'ls demana que realitzin una interpretació de les mapes posant una etiqueta descriptiva a cada un dels grups fruit del anàlisi de clúster. L'etiqueta identifica les diferents idees que formen part del clúster. Posteriorment se'ls demana al grup que acordi un sol nom per a cada un dels grups que describa la idea general que dona el grup d'experts. Ha de remarcar-se que en esta fase, els participants poden fusionar o separar clústers, fins i tot poden decidir canviar una idea a un clúster que consideren més adequat. El consens és el criteri més important a seguir en esta part de la investigació.

Santomà, R.; Vila, M. El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). La actividad turística española en 2007. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

Fase 6: utilización de los mapas. Finalmente, se toman los mapas como una representación gráfica de una explicación de un grupo de expertos sobre un concepto concreto, significando una representación teórica de las opiniones de los expertos al respecto.

3. Aplicación de la metodología del *concept mapping* a los aspectos de gestión de la calidad en el caso de las cadenas hoteleras en España

En Santomá (2008) la metodología del *concept mapping* se ha aplicado para responder a la pregunta: ¿Cuáles son los aspectos de gestión que, según la opinión de los expertos directivos en gestión hotelera, llevarán a una cadena hotelera en España a mejorar su calidad de servicio? Tal como se ha descrito, la aplicación de dicha técnica ha llevado consigo el desarrollo de las seis fases mencionadas.

Fase 1: preparación o planificación. En un primer lugar se realizó una revisión de la literatura (siguiendo las recomendaciones de Nabitiz *et al.*, 2001) con el fin de clarificar el concepto de calidad de servicio en la hotelería; a continuación se llevaron a cabo cuatro entrevistas no estructuradas con el objeto de determinar con claridad el concepto que quería desarrollarse. Debido a que esa parte del trabajo pretende contextualizar el concepto a desarrollar ampliamente en una fase posterior, se determinó que no era necesario utilizar una muestra elevada ni aplicar muestreo estadístico para la determinación del tamaño muestral (Vila, 2004). Los profesionales entrevistados se escogieron teniendo en cuenta su experiencia con cadenas hoteleras españolas. Se decidió entrevistar a tres consultores hoteleros y a un directivo hotelero. La recogida de datos se hizo mediante grabación de audio digital. El contenido de las entrevistas se centró en la evaluación de la importancia de la calidad para las empresas hoteleras españolas. Tras la revisión de la literatura y la realización de las entrevistas no estructuradas, se concretó como concepto a desarrollar, mediante la técnica del *concept mapping*, "los aspectos de gestión de una cadena hotelera que pueden mejorar su calidad de servicio".

Posteriormente, se determinó los participantes para llevar a cabo las siguientes fases, considerando las recomendaciones de heterogeneidad expuestas por Trochim (1989); se seleccionó a un grupo de 8 participantes, entre los que había 2 consultores de gestión hotelera y 5 directivos del área operativa de las cadenas hoteleras y 1 profesor universitario colaborador del Instituto para la Calidad Turística Española. Para realizar el proceso de selección que consideraron las variables: experiencia directiva previa en el sector, realización de investigación en el sector, conocimiento de diferentes cadenas hoteleras españolas y familiarización de los conceptos de calidad aplicables en el sector hotelero.

Fase 2: generación de ideas. En esta fase, se planteó al grupo de expertos seleccionados la pregunta: *¿Qué aspectos de la gestión de la cadena hotelera cree Ud. Que mejoran la calidad del servicio?* Para que los participantes desarrollasen el concepto se utilizó la técnica del *brainstorming*. Tal como realizó Bigné *et al.* (2002) el desarrollo de esta fase contó con la colaboración de un experto en la realización de dinámicas de grupo con el fin de poder obtener unos mejores resultados. La sesión de *brainstorming* generó una primera lista de 95 ideas. En una segunda fase del trabajo, se distribuyó la lista inicial de ideas a todos los participantes con el propósito de que la revisasen a fin de evitar redundancias o posibles errores. Como resultado final se obtuvo una lista de 84 ítems.

Fase 3: estructuración de las ideas. Se solicitó a los participantes dos actividades. La primera consistió en valorar la importancia de cada una de las ideas obtenidas en el *brainstorming*, según su impacto en los aspectos de calidad; y la segunda, se trató de que cada miembro realizase agrupaciones de las ideas según criterios individuales de similitud o relación, buscando un grado de abstracción superior al de los ítems individualizados. Para la primera actividad se facilitó la lista de ideas a los participantes y se les pidió que las puntuasen en base a una escala de Likert de 1 a 5. Para la segunda parte, se envió a los participantes una lista por correo electrónico con los 84 ítems, con el fin de que devolviesen

Santomà, R.; Vila, M. *El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española* en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). *La actividad turística española en 2007*. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

la lista de ítems agrupados según su propio criterio, respetando las normas descritas anteriormente.

Por último se solicitó a los participantes que asignasen una etiqueta descriptiva y un nombre a cada uno de los grupos que propusieron. Para la realización de esta actividad se invitó a dos participantes más, tal como recomienda Trochim (1989).

Una vez los participantes hicieron las valoraciones y agrupaciones se construyó una matriz con tantas filas y columnas como ideas surgieron (matriz de similitud). En cada intersección se colocó un "1" si una persona del grupo había puesto los dos ítems en el mismo grupo o un "0" en caso contrario. A continuación las matrices individuales se agregaron para conseguir una matriz de agrupaciones. En la diagonal de la matriz de agrupaciones figura el número total de participantes y el número de cada intersección muestra el número de personas que colocaron cada par de ideas en el mismo grupo independientemente del significado o criterio que hubieran utilizado para ello (Figura 3).

FIGURA 3
EXTRACTO DE LA MATRIZ DE AGRUPACIONES

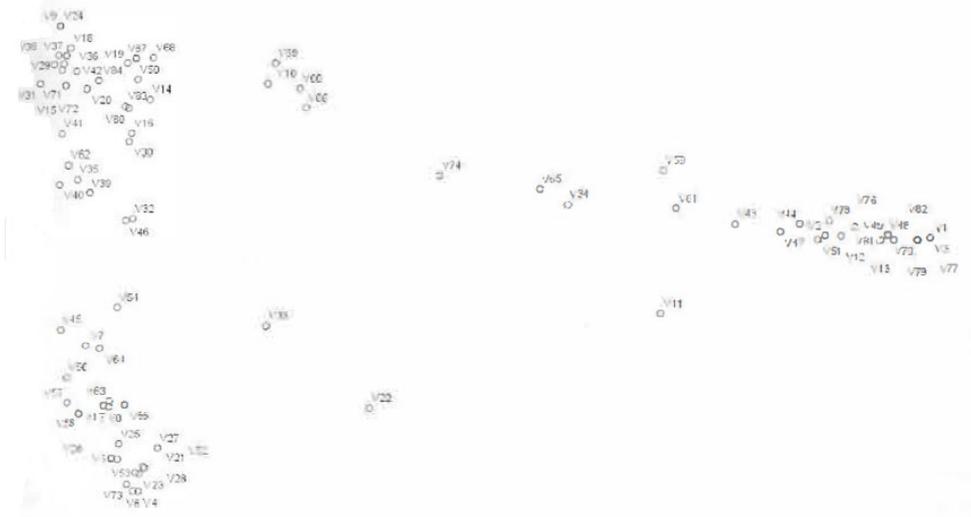
	1	2	3	4	5	6	7
1	10	8	10	0	0	0	0
2	8	10	8	0	0	0	0
3	10	8	10	0	0	0	0
4	0	0	0	10	8	9	2
5	0	0	0	8	10	7	1
6	0	0	0	9	7	10	2
7	0	0	0	2	1	2	10

Fuente: Elaboración propia

Fase 4: representación de las ideas. En primer lugar la matriz de agrupaciones obtenida en la fase anterior se trató con la técnica *multidimensional scaling* MDS (siguiendo el método Alscal) con la que se obtuvo un mapa en el que cada punto representa una idea. La mayor o menor cercanía entre los puntos debe entenderse como representativa del número de expertos que colocaron dichos puntos en un mismo grupo. Una vez construido el mapa (figura 4), se realizó un análisis clúster jerárquico utilizando las distancias entre los puntos a partir de sus coordenadas en el mapa resultante del MDS.

Santomà, R.; Vila, M. El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). La actividad turística española en 2007. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

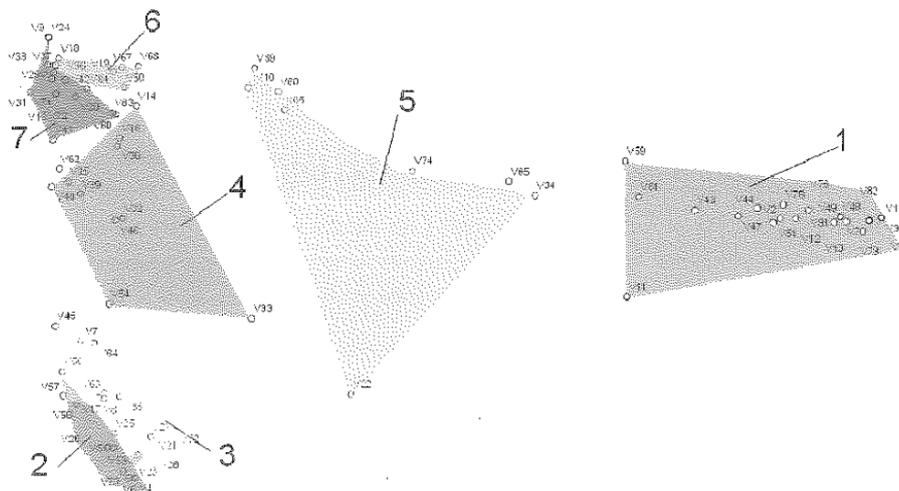
FIGURA 4
MAPA DE PUNTOS RESULTADO DEL MDS



Fuente: Elaboración propia

Al no haber un acuerdo entre los expertos sobre cómo determinar el número de clústeres idóneo (Hair, 2006), se decidió establecer un número en que las agrupaciones estadísticas tuvieran también un significado conceptual coherente por las ideas contenidas en cada grupo, siguiendo otros estudios similares (entre otros Calvo de Mora *et al.*, 2004; Nabitz *et al.*, 2001; Rosas y Camphausen, 2007). El resultado final fue una agrupación de 7 clústeres (figura 5).

FIGURA 5
MAPA DE CLÚSTERES



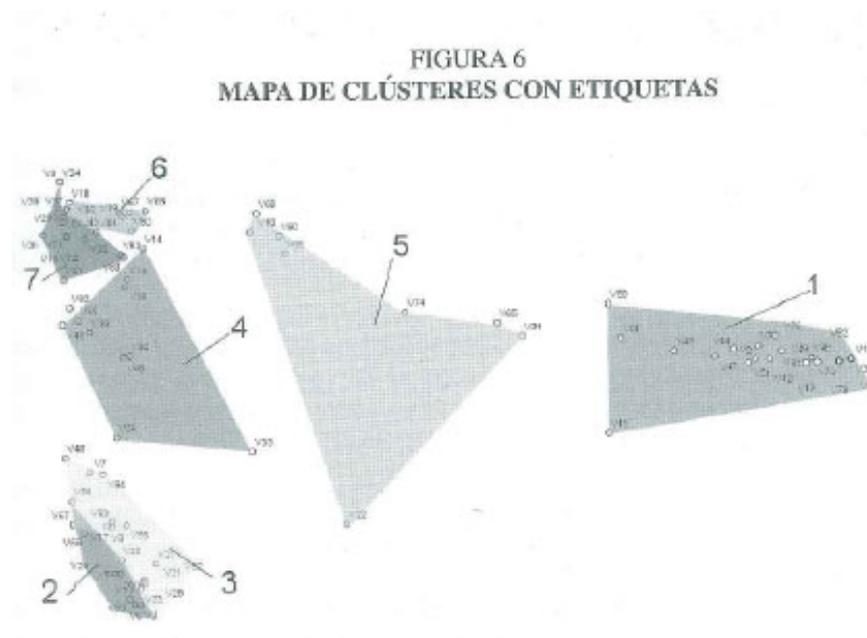
Fuente: Elaboración propia

Santomà, R.; Vila, M. El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). La actividad turística española en 2007. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

Fase 5: interpretación de los mapas. A partir del mapa de las ideas agrupadas en clústeres, se buscó una etiqueta que representase las principales ideas de cada grupo. Tras una primera propuesta de los investigadores, la cuestión fue sometida a la consideración de varios expertos en la materia al objeto de evaluar la conveniencia de alterar puntualmente la ubicación de algún ítem en aras de conseguir una mayor coherencia conceptual de cada clúster; o de proponer, en su caso, nominaciones alternativas a las ya surgidas en el trabajo de los investigadores. Los expertos consultados fueron un consultor en gestión de hoteles, dos profesores universitarios en materia de gestión hotelera y un directivo hotelero¹.

No tuvo que realizarse ningún cambio y los resultados fruto de la fase anterior se consideraron correctos. Los nombres asignados a los clústeres fueron² (Figura 6):

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



Fuente: Elaboración propia

El primer cluster, Gestión de los recursos humanos, está compuesto por 21 ideas, es el más numeroso, e incluye todos los aspectos relacionados con la gestión estratégica y operativa de las personas. Aparecen ideas como motivación, formación, definición de tareas, definición de planes de carrera, sistema retributivo, etc. Todos ellos conforman una serie de ítems que indican que el personal de la cadena hotelera juega un papel fundamental a la hora de conseguir la calidad de servicio.

¹ En este trabajo de investigación, el grupo que participó en la quinta fase fue diferente del que participó en las fases anteriores. Trochim (1989) permite la participación de diferentes grupos durante el proceso.

² El orden no implica jerarquía.

Santomà, R.; Vila, M. El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). La actividad turística española en 2007. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

El segundo clúster, Gestión de la información de clientes, está compuesto por 7 ideas y recoge las que están relacionadas con las actividades y herramientas que implican un mejor conocimiento del cliente por parte de la cadena hotelera. En el grupo aparecen aspectos como la realización de *focus groups* con clientes, la implementación de un *mystery guests*, disponer de un sistema ágil de acogida, tratamiento y resolución de quejas, etc.

El tercer clúster, Gestión de marketing estratégico, está compuesto por 15 ideas que están relacionadas con aspectos de gestión de la marca, la segmentación de clientes o las estrategias de fidelización. Aparecen ideas como la segmentación de hoteles a partir de clientes, diseño de material de promoción, ofrecer opciones de *upselling* o disponer de programas de fidelización.

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

El cuarto clúster, Gestión interna de la calidad, está compuesto por 12 ideas y se refiere a aspectos relacionados con la gestión operativa de la calidad en la cadena hotelera. Aparecen elementos como la gestión de procesos, la realización de auditorías internas departamentales, el establecimiento de sistemas de medición y seguimiento de la calidad entre otros.

El quinto clúster, Gestión interna de la cadena hotelera, compuesto por 8 ideas, recoge diferentes aspectos operativos y de gestión general de una cadena hotelera. Aparecen ideas tales como: la comunicación interna, disponer de un cuadro de mando integral, potenciar sistemas de coordinación entre personas y departamentos, etc.

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

El sexto clúster, Gestión estratégica de la calidad, compuesto por 8 ideas, hace mención de la implantación de una filosofía de la calidad y la creación de un comportamiento estratégico hacia la calidad por parte de la cadena hotelera. Ideas como implantar una cultura de calidad, compromiso de la calidad a nivel directivo o la existencia de un liderazgo para la calidad aparecen como muestra de ideas del grupo.

El séptimo clúster, Gestión estratégica de la cadena hotelera, compuesto por 13 ideas, recoge aspectos relacionados con la gestión estratégica, la planificación estratégica y los valores de la organización. Aparecen ideas como el establecimiento de una planificación estratégica, el compromiso directivo con la organización o bien la innovación permanente.

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

Fase 6: utilización de los mapas. Los 7 clústeres obtenidos así como la evaluación hecha por los expertos son el resultado final de la metodología del *concept mapping*. Los datos obtenidos son fruto de la opinión de expertos y por tanto, aunque tratados objetivamente, son subjetivos. Nabitiz *et al.* (2001) establecen comparaciones entre los resultados obtenidos en el estudio y los modelos de partida. En la misma línea, Santomá (2008) compara los resultados de su trabajo con modelos aceptados e intenta determinar una validez teórica de los datos obtenidos y prosigue su trabajo aplicando técnicas de razonamiento cualitativo con el fin de establecer un ranking de los resultados obtenidos anteriormente.

Santomà, R.; Vila, M. El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). La actividad turística española en 2007. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

4. Conclusiones

Se ha expuesto una metodología que combina técnicas cuantitativas y cualitativas con lo que se supera las limitaciones del uso de sólo una de ellas; el *concept mapping* supera especialmente las técnicas cualitativas, al objetivar una serie de ideas fruto de un grupo de expertos. Tanto la agrupación de ideas que hace como la representación gráfica de éstas resultan de utilidad como constructo sobre el que basar una investigación.

Puede considerarse que el *concept mapping* posee una serie de ventajas respecto a otras metodologías de investigación que lo hacen especialmente útil en trabajos de conceptualización de un constructo. En concreto se consideran como ventajas:

- La posibilidad de disponer de las opiniones de un grupo de expertos frente a una idea en un tiempo relativamente rápido.
- La obtención de un marco conceptual expresado según las propias ideas y lenguaje de los expertos consiguiendo así una mayor cercanía a la realidad.
- La representación gráfica de las ideas que componen un concepto, facilita la comprensión de éste así como de las interrelaciones entre las ideas.
- Esta misma representación gráfica es comprensible tanto para los participantes del proceso como para otros grupos interesados en la investigación.

Por otro lado, la metodología expuesta se encuentra en sus primeras fases de desarrollo y plantea aún algunas cuestiones relacionadas con la mejor técnica de validación de los resultados obtenidos o la credibilidad de los resultados obtenidos.

Hemos descrito los resultados del *concept mapping* utilizado en un trabajo de investigación de mayores dimensiones. En concreto, con los resultados del *concept mapping* se pretendía determinar cuáles son los aspectos de gestión que llevan a una cadena en España a mejorar su calidad de servicio, lo cual se consiguió razonablemente; posteriormente, el trabajo prosiguió con el objetivo de priorizar las ideas y se llegó a algunas conclusiones que permitirán seguir investigando a cerca de los aspectos de la gestión de la calidad en las cadenas hoteleras en España.

Bibliografía

BARTH, M.C. (2004). A low-cost, post hoc method to rate overall site quality in a multisite demonstration. *American Journal of Evaluation*, 25(1), 79-97.

BIGNÉ, J.E., ALDÁS-MANZANO, J., KÜSTER, I. & VILA, N. (2002). The concept mapping approach in marketing: an application in the travel agencies sector. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 5(2), 87-95.

CALVO DE MORA, A., CRIADO, F., & PERIÁÑEZ, R. (2006). Desarrollo de un instrumento para evaluar la idoneidad de los planes docentes: una aplicación a la diplomatura en turismo. Presentado en Decisiones basadas en el conocimiento y en el papel social de la empresa. Palma de Mallorca: Academia Europea de Dirección y Economía de la Empresa.

FALCES, C., SIERRA, B., BECERRA, A., & BRIÑOL, P. (1999). Hotelqual: una escala para medir la calidad percibida en servicios de alojamiento. *Estudios Turísticos*, 139, 95-110.

GETTY, J. & THOMSON, K. (1994). A procedure for scaling perceptions of lodging quality. *Hospitality Research Journal*, 18(2), 75-96.

HAIR, J.F., BLACK, B., BABIN B., ANDERSON, R.E., & TATHAM, R.L. (2006). *Multivariate data analysis* (6th Edition). New Jersey: Prentice Hall.

JACKSON, K.M. Y TROCHIM, W.M.K. (2002). Concept mapping as an alternative approach for the analysis of open-ended survey responses. *Organizational Research Methods*, 5(4), 302-336.

KNUTSON, B., STEVENS, P., WULLAERT, C., PATTON, M., & YOKOYAMA, F. (1991). Lodgserv: a service quality index for the lodging industry. *Hospitality Research Journal*, 14, 277-284.

KRUSKAL, J.B. AND WISH, M. (1978). *Multidimensional scaling*. London. Sage Publications, 1978.

MANNES, M. (1989). Using concept mapping for planning the implementation of a social technology. *Evaluation and Program Planning*, 12(1), 67-74.

NABITZ, U., SEVERENS, S., BRINK, W., & JANSEN, P. (2007). Improving the EFQM model: an empirical study on model development and theory building using concept mapping. *Total quality management*, 12(1), 69-81.

OH, H. (1999). Service quality, customer satisfaction, and customer value: A holistic perspective. *International Journal of Hospitality Management*, 18, 67-82.

OLORUNNIWO, F., HSU, M.K., & UDO, G.J. (2006). Service Quality, customer satisfaction, and behavioral intentions in the service factory. *Journal of Services Marketing*, 20(1), 59-72.

ROSAS, S.R., & CAMPHAUSEN, L.C. (2007). The use of concept mapping for scale development and validation in evaluation. *Evaluation and program planning*, 30, 125-135.

Santomà, R.; Vila, M. El uso del concept mapping en la determinación de los aspectos de gestión para mejorar la calidad de servicio en la industria hotelera española en López Olivares, Diego; Pulido Fernández, Juan Ignacio (eds.). La actividad turística española en 2007. Castellón: AECIT; Madrid: Centro de Estudios Ramon Areces, 2008, pp.47-61.

SANTOMA, R. (2008). Aspectos de gestión en la calidad de servicio. Una aplicación del concept mapping al caso de las cadenas hoteleras en España. Tesis Doctoral. IQS. Facultad de Economía. Universitat Ramon Llull.

SIMPSON, B. (1994). How Do Women Scientists Perceive Their Own Career Development? *International Journal of Career Management*, 6(1), 19-27.

SUTHERLAND, S. Y KATZ, S. (2005). Concept mapping methodology: A catalyst for organizational learning. *Evaluation and Program Planning*, 28(3), 257-269.

TROCHIM, W.M.K. (1989). An introduction to concept mapping for planning and evaluation. *Evaluation and Program Planning*, 12, 1-16.

TROCHIM, W.M.K. (1993). The Reliability of Concept Mapping. En: *Actas de la Annual Conference of the American Evaluation Association*, Dallas, Texas.

TROCHIM, W.M.K.; MILSTEIN, B.; WOOD, B.J.; JACKSON, S. Y PRESSLER, V. (2003). Setting objectives for community and systems change: an application of concept mapping for planning a statewide health improvement initiative. *Health Promotion Service*, 1-12.

VILA, M. (2004). Aportación al cuadro de mando integral para cadenas hoteleras. Estudio de ejes y variables críticas de actuación en el ámbito español. Tesis Doctoral. Departamento de marketing, operaciones y finanzas. ESADE-Universidad Ramón Llull.

WARD, J.H. (1963). Hierarchical grouping to optimize an objective function. *J. Am. Statist. Assoc.* 58, 236-244.

YAMPOLSKAYA, S.; NESSMAN, T.; HERNÁNDEZ, M. Y KOCH, D. (2004). Using Concept Mapping to Develop a Logic Model and Articulate a Program Theory: A Case Example. *American Journal of Evaluation*, 25(2), 191-207.